



U.F.R. : Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives

**Mémoire présenté en vue de l'obtention du
Master 1 en Management du sport**

La place des événements internationaux dans le développement
de la marque fédérale.

Le cas des fédérations de badminton

Par Matthieu Hecker

Sous la direction de Mr. Michel Desbordes
Année 2016/2017

Tableau des contacts :

Ordre	Structure	Personne interviewée	Fonction	Mode de passation	Durée
n°1	 Fédération européenne de badminton	Jimmy Andersen	Responsable événementiel	Téléphonique	40 minutes
n°2	 Fédération Internationale de badminton	Owen Leed	Directeur commercial et communication	Téléphonique	1 heure
n°3	 Infront Sports & Media	Alice Ekonomou	Responsable des opérations commerciales	Téléphonique	30 minutes
n°4	 Fédération Française de Badminton	Louis Knusmann	Chef de projet événementiel	Téléphonique	58 minutes
n°5	 Fédération danoise de badminton	Bettina Mortensen	Coordinatrice marketing et communication	Mail	
n°6		Nicolaj Knudsen	Assistant événementiel	Téléphonique	30 minutes
n°7	 Fédération écossaise de badminton	Peter Dean	Responsable événementiel et communication	Face à face	36 minutes
n°8	 Fédération estonienne de badminton	Renna Unt	Directrice générale	Mail	

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont apporté leur aide et sans qui la réalisation de cette étude n'aurait pas été possible.

Tout d'abord, Michel DESBORDES, pour ses conseils qui m'ont permis d'affiner et d'orienter ma réflexion au début de ce projet.

Je remercie tout particulièrement Penny Dougray, Sharon MacKechnie et Hugo Mussou de m'avoir mis à disposition une partie de leur réseau, ce qui m'a grandement aidé dans la recherche de personnes à interviewer

Je tiens aussi à remercier Badminton Scotland et sa directrice générale, Anne Smillie, de m'avoir offert l'opportunité d'effectuer mon stage en tant qu'assistant marketing à l'organisation des championnats du monde de badminton 2017.

Un grand merci à l'ensemble des professionnels avec qui j'ai pu m'entretenir, pour le temps qu'ils m'ont consacré et la qualité de leurs réponses :

- Alice Ekonomou - responsable des opérations commerciales chez Infront Sports & Medias
- Bettina Mortensen - coordinatrice marketing et communication de la fédération danoise de badminton
- Jimmy Andersen - responsable événementiel chez Badminton Europe
- Louis Knusmann - chef de projet événementiel à la fédération française de badminton
- Nicolaj Knudsen - assistant événementiel de la fédération danoise de badminton
- Owen Leed - directeur commercial et communication de la Badminton World Federation
- Peter Dean - responsable événementiel et communication de la fédération écossaise de badminton
- Renna Unt - directrice générale de la fédération estonienne de badminton

Enfin, je souhaiterais aussi remercier mes parents ainsi que mes amis (tout particulièrement Matthieu Jeuland) pour leur soutien tout au long de cette année.

Tableau des contacts	2
Remerciements	3
Introduction	5
Partie 1 : Cadre théorique	7
1. Les fédérations sportives.....	8
a. Organisation du sport à l'échelle mondiale	8
b. Les fédérations nationales	12
c. Le développement du marketing fédéral	13
2. La marque fédérale	16
a. Définition	16
b. Les axes de développement.....	18
3. L'événementiel sportif.....	20
a. Typologie des événements	20
b. Les enjeux des événements sportifs	23
4. Le badminton	25
a. Histoire du badminton	25
b. Organisation du badminton dans le monde	27
Partie 2 : l'étude	29
1. Dispositif méthodologique	30
a. Méthodologie de l'étude.....	30
b. Problématique et hypothèses	32
2. Analyse des résultats	33
a. La part de l'événementiel dans la stratégie des fédérations de badminton	33
b. Les objectifs de l'événementiel pour les fédérations de badminton	35
c. Les événements, produits des fédérations	45
d. Les actions menées dans le cadre des compétitions internationales.....	46
e. Le badminton sur la voie de la professionnalisation	55
3. Retour sur hypothèses	59
4. Discussion des résultats	60
5. Limites de l'étude.....	61
Conclusion	63
Bibliographie	64
Glossaire	67
Table des annexes	68

Introduction

Le contexte économique global actuellement compliqué pousse les différents gouvernements à réduire les dépenses publiques. Les fédérations sportives qui fonctionnent principalement grâce aux subventions publiques se retrouvent donc en difficultés. Pour autant, l'exigence envers les fédérations en termes de prestations ne cesse de croître. Ainsi, les fédérations sportives se voient dans l'obligation d'organiser fréquemment des événements majeurs afin de gagner en visibilité. Ces événements majeurs sont connus pour les dépenses importantes qu'ils génèrent. Par conséquent, les fédérations doivent porter attention à la stratégie qu'elles définissent pour bénéficier au maximum de ces événements.

On peut donc légitimement se demander ce qui motive les fédérations à organiser ce genre d'événements ? Quelles stratégies seront mises en place afin de tirer profit de ces événements ? Pour étudier ce phénomène, j'ai décidé de m'appuyer sur l'exemple du badminton, sport en croissance depuis plusieurs années. La problématique qui sera étudiée au travers de ce mémoire est la suivante : **Dans quelles mesures les fédérations de badminton se servent-elles de l'organisation de tournois internationaux pour développer leur marque fédérale ?** Afin de répondre à cette problématique, plusieurs cas seront abordés : le cas des fédérations supra-nationales (Badminton World Federation et Badminton Europe) mais aussi le cas de fédérations nationales (Danemark, Écosse, Estonie & France) grâce aux informations fournies par des représentants de ces diverses fédérations.

L'enjeu de ce travail est donc de proposer un état des lieux de l'avancement du concept de marque fédérale au sein de la stratégie marketing des fédérations de badminton.

La première partie apportera le cadrage théorique nécessaire afin d'appréhender les différents thèmes abordés dans ce mémoire tels que l'organisation du sport dans le monde, le concept de marque fédérale ainsi que l'événementiel sportif et qui a aussi servi de base à la création du guide d'entretien. Suite à cela, les hypothèses de travail ainsi que la méthodologie de l'étude seront présentées. La deuxième partie de ce mémoire aura pour but d'analyser les données primaires récoltées. La discussion et les limites permettront de prendre un certain recul quant aux résultats proposés.

Partie 1 : Cadre théorique

1. Les fédérations sportives	8
a. Organisation du sport à l'échelle mondiale	8
i. Le Mouvement Olympique	8
1. <i>Le Comité International Olympique (CIO)</i>	9
2. <i>Les Fédérations Internationales (FI)</i>	9
3. <i>Les Comités Nationaux Olympiques (CNO)</i>	10
ii. Les instances régulatrices	11
1. <i>L'Agence Mondiale Antidopage (AMA)</i>	11
2. <i>Le Tribunal Arbitral du Sport (TAS)</i>	11
b. Les fédérations nationales	12
c. Le développement du marketing fédéral	13
2. La marque fédérale	16
a. Définition	16
b. Les axes de développement.....	18
3. L'événementiel sportif	20
a. Typologie des événements	20
b. Les enjeux des événements sportifs	23
4. Le badminton	25
a. Histoire du badminton	25
b. Organisation du badminton dans le monde	27

1. Les fédérations sportives

a. Organisation du sport à l'échelle mondiale

Autrefois considérée comme amateur, la pratique du sport a évolué au fil des années pour devenir plus professionnelle. Cette professionnalisation a inévitablement entraîné une nécessité de structurer et d'encadrer la pratique afin d'éviter certaines dérives. Il était alors essentiel de proposer un cadre de référence qui serait le même pour tous. C'est à ce moment que plusieurs organisations non gouvernementales ont fait leur apparition. Cette première partie aura donc pour but de présenter l'organisation du système sportif mondial avec dans un premier temps, la présentation du Mouvement Olympique et des entités qui le constituent et dans un second temps les instances régulatrices du système sportif mondial.

i. Le Mouvement Olympique

Le Mouvement Olympique est « *l'action concertée, organisée, universelle et permanente, exercée sous l'autorité suprême du CIO, de tous les individus et entités inspirés par les valeurs de l'Olympisme... L'appartenance au Mouvement Olympique exige le respect de la Charte olympique et la reconnaissance par le CIO* ». (Charte olympique, 2015, Principes fondamentaux). Comme évoqué dans la Charte Olympique, l'objectif principal du Mouvement Olympique est « *de contribuer à bâtir un monde pacifique et meilleur en éduquant la jeunesse par le moyen du sport pratiqué sans discrimination d'aucune sorte et dans l'esprit Olympique qui exige la compréhension mutuelle* »¹.

Le Mouvement Olympique est constitué de trois entités principales qui sont le comité international olympique, les fédérations internationales de sports et les comités nationaux olympiques. En plus de ces trois parties, il comprend les comités d'organisation des Jeux Olympiques, les athlètes, les arbitres ainsi que les entraîneurs sportifs.

¹ <https://www.acteursdusport.fr/article/mouvement-olympique.7399> (accès le 25/05/2017)

1. *Le Comité International Olympique (CIO)*

Le CIO a été créé le 23 Juin 1894 par Pierre de Coubertin afin de réinstaurer les Jeux Olympiques antiques. Selon lui le sport est quelque chose d'essentiel qui peut présenter des vertus éducatives, il est donc nécessaire de se servir des Jeux Olympiques pour transmettre des valeurs positives aux plus jeunes ; comme le dépassement de soi et la combativité par exemple.

En 1980, Juan-Antonio Samaranch devient président du CIO et souhaite professionnaliser le Mouvement Olympique qui est à ce moment-là au bord de la faillite. En 1985, le programme TOP (*The Olympic Partners*) est créé afin d'allier les Jeux Olympiques à des multinationales qui pourront aider au développement de ces événements sportifs.

Le CIO est l'instruction souveraine du Mouvement Olympique et son rôle principal est d'organiser les Jeux Olympiques puisque ce sont ces événements qui permettent au Mouvement Olympique de s'autofinancer. Le CIO a récolté plus de 5 milliards de dollars au cours de l'Olympiade 2009-2012². 90% des recettes du CIO sont reversées aux comités nationaux olympiques, aux fédérations internationales et aux comités d'organisation des jeux olympiques.

Le rôle principal du CIO peut être résumé par une phrase de la Charte Olympique : « la mission du CIO est de promouvoir l'Olympisme à travers le monde et de diriger le Mouvement Olympique ».³

2. *Les Fédérations Internationales (FI)*

Les FI sont des organisations internationales non gouvernementales responsables de la gestion d'un ou plusieurs sports au niveau mondial. Même si elles sont indépendantes du CIO, elles sont reconnues par celui-ci. Aujourd'hui, soixante-dix fédérations sont affiliées au Mouvement Olympique.

² Hautbois C. (2014). *Le marketing des fédérations sportives*. Economica.

³ <http://international.franceolympique.com/international/actus/5157-les-missions-du-cio-.html> (accès le 25/05/2017)

Les rôles principaux des fédérations internationales sont essentiellement d'ordre technique. En effet, elles définissent les règles qui régissent leur sport, elles mettent en place les critères d'admissions aux Jeux Olympiques et s'occupent de l'organisation pratique de leurs épreuves au programme des Jeux Olympiques. Elles sont aussi présentes activement dans la lutte anti-dopage et travaillent avec le CIO pour éradiquer ce fléau présent dans le sport. Un des objectifs des fédérations internationales étant de faire évoluer et de développer le sport sur le plan mondial, elles sont amenées à faire évoluer les règlements de leurs disciplines afin de toujours être en adéquation avec la pratique sportive.

Il existe aussi différentes associations de fédérations internationales (ex : ASOIF, AIOWF, ARISF, Sport Accord), celles-ci ont pour but de permettre aux fédérations de travailler sur des problèmes communs et d'établir les calendriers de compétitions internationales.

3. Les Comités Nationaux Olympiques (CNO)

Les CNO sont au nombre de 204 et permettent au CIO d'être présent dans l'ensemble des pays du monde. La mission principale des CNO est de « développer, promouvoir et protéger le Mouvement Olympique dans leurs pays respectifs »⁴. Ils veillent donc à ce que les valeurs de l'Olympisme soient respectées au niveau national. Dans l'optique des Jeux Olympiques, ils participent à la préparation des athlètes et des différents cadres sportifs. De plus, ils sont responsables de la sélection des athlètes issus de leur pays pour les Jeux Olympiques. Plus largement, leur rôle est de développer le sport pour tous sur leur territoire.

Ils jouent aussi un rôle un peu moins lié à l'aspect sportif pur, en effet, si plusieurs villes d'un même pays se portent candidate à l'organisation des Jeux Olympiques, il est du ressort du CNO de les départager car une seule ville par pays peut se présenter en tant que candidate à l'organisation des Jeux Olympiques.

⁴ <https://www.olympic.org/fr/cio-gouvernance-comites-nationaux-olympiques> (accès le 25/05/2017)

ii. Les instances régulatrices

Les instances régulatrices du système sportif international interviennent en tant qu'organisations indépendantes lorsqu'un conflit éclate entre des organisations sportives et/ou des sportifs. En effet, elles ne sont pas là pour dicter les règles sportives ou même les faire respecter car c'est le rôle des fédérations internationales mais elles viennent en soutien de celles-ci. Les deux instances les plus présentes sont l'agence mondiale antidopage et le tribunal arbitral du sport.

1. *L'Agence Mondiale Antidopage (AMA)*

L'AMA a été créé en 1999 suite, entre autres, à l'affaire Festina⁵ qui a éclaté dans le monde du cyclisme, le CIO souhaitant mettre fin aux problèmes de dopage qui sévissaient dans le monde du sport. À sa création, l'AMA était financée par le CIO mais depuis 2002 elle est financée par le CIO et les gouvernements dans un souci de transparence et d'équité.

En 2004, l'AMA mettait en place le Code mondial antidopage afin d'harmoniser l'ensemble des règles et des produits dopants interdits dans l'ensemble des sports. La création de ce Code s'inscrit totalement dans l'objectif principal de l'AMA qui est de lutter contre le dopage dans le sport. Évidemment, ce Code est en perpétuelle évolution et des produits interdits y sont régulièrement ajoutés.

2. *Le Tribunal Arbitral du Sport (TAS)*

Juan Antonio Samaranch a été à l'initiative de la création du TAS en 1981. Jusqu'en 1994 cette entité n'était pas indépendante car elle était liée au CIO mais il a été nécessaire de faire évoluer la situation. En effet, le CIO jouait un rôle (trop) prédominant (nomination d'un quart des membres, rôle financier très important et surtout seul le CIO pouvait modifier les statuts du TAS). Il était primordial que cette entité devienne indépendante pour pouvoir apporter un avis extérieur aux divers conflits.

⁵ <http://www.linternaute.com/sport/cyclisme/dossier/les-derapages-du-tour-de-france/festina-la-plus-grosse-affaire-de-dopage.shtml> (accès le 25/05/2017)

Le rôle du TAS est d'arbitrer les conflits, qu'ils soient d'ordre contractuel ou disciplinaire entre les différentes parties prenantes du système sportif. Une bonne partie du travail du TAS est dédié au problème de dopage.

b. Les fédérations nationales

Les fédérations sportives nationales se présentent comme le relais des fédérations sportives internationales à l'échelle de leur pays. Elles sont aujourd'hui des « acteurs essentiels de la vie politique, sociale et économique dans les pays développés »⁶. Même si leur rôle principal est de faire respecter les règles de leur discipline sportive, elles travaillent aussi à la promotion de leur sport sur leur territoire. Elles ont aussi pour rôle d'organiser les championnats nationaux, de décerner les titres de champions nationaux et de sélectionner les équipes nationales.

Ces structures sont, par nature, des organisations qui ne recherchent pas le profit financier, cependant le sport n'est plus le même aujourd'hui qu'autrefois. À leur apparition, les fédérations sportives travaillaient principalement sur le rôle social du sport mais aujourd'hui, ce dernier s'est développé selon une logique beaucoup plus financière et oblige donc certaines fédérations à travailler comme des entreprises. Aujourd'hui les fédérations se doivent de proposer des prestations de qualité à leurs licenciés et d'encadrer les sportifs de haut niveau afin qu'ils brillent lors des compétitions internationales. Elles se doivent aussi d'organiser des spectacles sportifs de qualité. Il est difficile pour ces fédérations de réaliser l'ensemble de ces actions avec les faibles ressources financières dont elles disposent : elles ont donc l'obligation de développer de réelles stratégies marketing pour attirer des financeurs privés.

⁶ Zintz T., Vaillau D. (2008). *La gouvernance des fédérations sportives*. Lavoisier.

c. Le développement du marketing fédéral

(Cette partie a été majoritairement développée à l'aide du livre Le marketing des fédérations sportives de Christopher Hautbois.)

Historiquement, les recettes des fédérations sportives étaient en grande partie basées sur le triptyque subventions publiques, ventes de licences et sponsors. Les subventions publiques sont définies annuellement par l'État selon la loi des finances, les ventes de licences n'ont-elles pas le même poids dans le budget des différentes fédérations (en effet on peut remarquer qu'elles représentent 80% du budget de la FFJudo alors qu'elles ne représentent que 4,4% du budget de la FFF). Enfin, les sponsors ont aussi leur importance, on en compte en moyenne 14 par fédération olympique et 20 par fédérations non-olympique cependant selon les fédérations, les apports des sponsors varient très largement.

Pour toute fédération, olympique ou non, la structure du budget est sensiblement la même avec en moyenne :

- Licences = 47%
- Subventions publiques = 26/27%
- Sponsors = 16%

On se rend alors compte de l'importance des financements publics dans le budget des fédérations sportives puisqu'ils représentent un quart de leur budget.

Les fédérations sportives ont toujours été habituées à une situation de monopole (ou presque) sur le marché de l'offre de pratique sportive, cependant, dans les années 1980 cette situation va peu à peu évoluer avec l'arrivée de nombreux concurrents aux fédérations sportives. Les diverses structures privées vont alors se présenter comme de sérieux concurrents aux fédérations sportives. Ces structures étant capables de s'adapter plus facilement à l'évolution de la demande des consommateurs, contrairement à certaines fédérations.

Au-delà des structures privées, on peut remarquer trois niveaux de concurrence pour les fédérations sportives. Dans un premier temps, l'offre de pratique sportive des autres fédérations n'est pas négligeable, en effet, il y a une « concurrence entre fédérations sportives qui cherchent à recruter un nombre limité de pratiquants licenciés »⁷. C'est ce que Tribou (2002) explique à son tour, le fait que des entités publiques se retrouvent en concurrence avec d'autres structures possédant un statut similaire et proposant un produit répondant au même besoin ou presque. Dans ce cas-là, on pourrait alors estimer qu'un club de football est en concurrence avec un club de handball. Dans un second temps, l'offre de pratique sportive hors fédération se présente aussi comme une pratique concurrente, cette offre peut provenir de structures privées ou des collectivités territoriales. Pour illustrer ce point, on peut parler des académies privées qui existent dans certains sports et qui viennent concurrencer les divers pôles régionaux ou nationaux que les fédérations mettent en place sur le territoire. Dans un dernier temps, les fédérations sportives peuvent aussi être confrontées à la concurrence d'autres activités et des loisirs non sportifs. En effet, chaque personne dispose d'un temps hebdomadaire dédié aux loisirs et ils doivent parfois faire des choix entre le sport ou une autre activité.

Une autre raison potentielle ayant pu pousser les fédérations sportives à développer leur stratégie marketing est l'évolution des modalités des pratiques et l'apparition récurrente de nouvelles pratiques. Face à celles-ci on peut remarquer que toutes les fédérations n'ont pas réagi de la même façon. Dans un premier temps on peut prendre l'exemple de la Fédération Française de Handball (FFHB) et du Sandball, en effet, la FFHB a choisi d'intégrer cette pratique à l'offre fédérale pour élargir son offre et proposer un nouveau moyen ludique de découvrir ce sport. À l'inverse, la Fédération Française de Badminton n'a pas souhaité intégrer la pratique du speedminton à son offre fédérale en considérant que ce sport ne constituait pas une réelle concurrence face au badminton. Enfin les fédérations peuvent aussi être amenées à créer leur propre pratique pour s'adapter à la demande, le cas de la Fédération Française de Rugby est intéressant car elle a développé une variante au

⁷ Hautbois C. (2014). *Le marketing des fédérations sportives*. Economica.

rugby appelée le « rugby à toucher » qui permet de découvrir le rugby sans contact physique, celui-ci pouvant freiner certaines personnes à essayer le sport.

Même s'il existe donc quelques moyens pour les fédérations de faire évoluer la pratique sportive, cela reste très limité. Comme l'évoquent Maltese et Danglade, il est difficile d'innover sur l'offre centrale sportive puisqu'un match de football ou de tennis se déroulera toujours de la même façon peu importe le lieu. Il est alors important pour les organisateurs de travailler tout ce qu'ils proposent autour de cet événement sportif. L'objectif principal étant d'attirer un public familial qui sera plus intéressé par tout ce qui est proposé en plus de l'événement sportif et qui restera donc plus longtemps sur place et qui finira donc par consommer plus.

Les fédérations sportives vont alors faire appel au marketing, en effet d'une part pour faire face à ces problèmes de concurrence mais aussi pour développer leurs ressources propres et dépendre moins des subventions publiques. Elles vont alors évoluer pour donner une place toujours plus importante au marketing, cette fonction étant aujourd'hui une fonction centrale de leur organisation et tout particulièrement dans les plus grandes fédérations.

On remarque alors qu'en 20 ans, le financement des fédérations sportives a très largement évolué. Elles vont passer d'un financement par l'État (via les subventions), le pratiquant (via la vente de licences) et quelques sponsors à un financement par : l'État, le pratiquant, de plus gros sponsors mais aussi par le spectateur et les médias. Même si les fédérations sportives sont toujours des structures publiques, on peut remarquer que leur financement dépend de plus en plus du secteur privé. Les fédérations vont alors devoir développer de réelles stratégies marketing mais aussi une marque fédérale propre afin d'être aussi attractive que possible aussi bien pour les pratiquants que pour les différents financeurs. Maltese et Danglade résument bien cette problématique quand ils énoncent que les fédérations ont pour « objectifs de séduire et fidéliser les pratiquants, les sponsors et les médias qui contribuent à promouvoir leurs sports ».

Les missions du département marketing d'une fédération peuvent être résumées de la façon suivante⁸ :

- Rechercher et gérer les sponsors
- Créer et mettre en place le plan de communication
- Créer et mettre en place le plan marketing
- Gérer les relations presse
- Relations avec les licenciés
- Organiser des événements

2. La marque fédérale

a. Définition

Avant d'introduire le concept de marque fédérale, il est important de comprendre ce qu'est une marque. Même si cette notion peut sembler connue de tous, il est nécessaire de recouper différentes définitions afin d'en obtenir une complète. Pour Heilbrunn (1997) le rôle de la marque est de distinguer, d'authentifier et de protéger l'offre d'une organisation. De plus, Kotler, Filiatrault et Turner (2000), expliquent que pour que les produits et/ou services d'une marque soient identifiés et différenciés de la concurrence, la marque doit s'appuyer sur un nom, un mot, un symbole, un dessin ou une combinaison de ceux-ci. Ces éléments peuvent se résumer par la définition suivante : « *La marque est un signe distinctif qui permet au consommateur de distinguer le produit ou service d'une entreprise de ceux proposés par les entreprises concurrentes. La marque peut être matérialisée par un nom propre, un mot, une expression ou un symbole visuel* »⁹. On peut rajouter à cette définition un autre aspect, le fait que la marque n'existe que lors d'un processus de communication entre plusieurs acteurs puisque le rôle de la marque sera alors d'apporter de la valeur ajoutée à un produit/service. Cependant, la marque ne vient pas se mélanger aux caractéristiques de ces derniers (Heilbrunn 1997).

⁸ Hautbois C. (2014). *Le marketing des fédérations sportives*. Economica.

⁹ <http://www.definitions-marketing.com/definition/marque/> (accès le 25/05/2017)

Ce dernier point est donc clé puisque cela nous montre bien que les produits/services et la marque sont des entités bien distinctes. Le fait que la marque soit une valeur ajoutée pour les produits/services a d'ailleurs donné lieu à la naissance de plusieurs concepts sous-jacents à cette notion de marque : l'image de marque et le capital de marque.

L'image de marque correspond à « *l'ensemble des représentations qui tendent à singulariser, aux yeux du public, la notoriété commerciale d'une marque et qui résulte de nombreux investissements (publicité, marketing, ...)* » (Maccioni, 1995)¹⁰. Cette image de marque représente donc la manière dont une marque est perçue par les consommateurs, cette perception peut reposer sur des critères objectifs (ex : un produit à prix élevé sera perçu comme un produit haut de gamme) ou sur des critères subjectifs (ex : mauvaise réputation suite à l'avis négatif d'un ami). L'image de marque est donc le résultat des caractéristiques du produit et de celles de la marque. Il est important de préciser que la perception que l'on a d'une marque peut être influencée par la publicité¹¹.

Le capital de marque peut quant à lui être défini comme « l'ensemble des attitudes et comportements de consommateurs associés à une marque »¹² et selon David Aaker, ce capital de marque résulte de 5 facteurs bien distincts :

- Fidélité
- Notoriété
- Qualité perçue
- Les associations de marques
- Autres atouts liés à la marque

¹⁰ Hautbois C. (2014). *Le marketing des fédérations sportives*. Economica.

¹¹ <http://www.definitions-marketing.com/definition/image-de-marque/> (accès le 25/05/2017)

¹² <http://www.definitions-marketing.com/definition/capital-de-marque/> (accès le 25/05/2017)

Un capital de marque important va donc permettre à une organisation de vendre ses produits/services à un prix supérieur à celui du marché car les consommateurs y verront un avantage ou une valeur ajoutée à consommer un produit/service de cette organisation par rapport aux produits/services de la concurrence.

Afin de définir le concept de marque fédérale, il convient donc d'appliquer ces définitions précédentes aux entités que sont les fédérations sportives. Comme évoqué précédemment, celles-ci se doivent de développer leur stratégie marketing et donc leur stratégie de marque. On parle aujourd'hui de marque fédérale car ces concepts ne sont plus uniquement applicables aux organisations à but lucratif, en effet les fédérations sportives doivent elles aussi satisfaire une demande mais surtout se démarquer de la concurrence afin d'attirer un maximum de financeurs. C'est donc dans ce but d'attirer toujours plus de financeurs que les fédérations sportives travaillent depuis quelques années au développement de leur marque fédérale.

b. Les axes de développement

La marque fédérale peut donc être considérée comme un des outils de la réussite pour une fédération sportive et celle-ci doit donc être travaillée avec attention. De plus, la vision que le grand public a d'une marque n'est jamais vraiment figée, même si cela peut prendre du temps pour la faire évoluer, il est toujours possible de faire évoluer cette vision via un certain nombre d'outils. En effet, la marque peut être travaillée à travers un certain nombre d'actions marketing : « *le mix marketing (pour les produits), l'amélioration de l'offre centrale de service et le développement de services périphériques (pour les services), le marketing relationnel et bien d'autres encore* »¹³. Ces diverses actions auront alors pour but d'attirer et de fidéliser la clientèle de l'entreprise tout en pérennisant ou améliorant l'offre existante¹⁴ mais c'est tout autant valable pour les fédérations sportives bien que celle-ci ne soient pas considérées comme des entreprises au sens premier du terme.

¹³ Maltese L., Danglade J-P. (2014). *Marketing du sport et événementiel sportif*. Dunod.

¹⁴ Maltese L., Danglade J-P. (2014). *Marketing du sport et événementiel sportif*. Dunod.

Comme C. Hautbois l'évoque dans son livre « Le marketing des fédérations sportives », pour développer sa stratégie de marque, une fédération va donc devoir travailler sur les deux dimensions qui composent sa marque : l'aspect tangible de la marque (ex : logo) mais aussi sur l'aspect intangible de celle-ci (ex : valeurs associées au sport). C'est cette combinaison qui permettra à une fédération sportive de disposer d'une marque fédérale unique. Ces actions de développement de la marque fédérale seront donc mises en place selon plusieurs critères comme le sport proposé par cette fédération, les valeurs associées à ce sport, la médiatisation du sport, le profil type des licenciés, la cible que la fédération souhaite toucher, les moyens dont la fédération dispose, ... « *Il n'existe donc pas une liste exhaustive d'actions opérationnelles et déclinables à toutes les fédérations. Construire et gérer une marque fédérale nécessite au contraire d'identifier ce qui fait l'ADN de la fédération* »¹⁵.

Même s'il n'existe donc pas une liste des bonnes pratiques pour développer sa marque fédérale, il est possible d'identifier les éléments qui sont le plus souvent mis en place par les fédérations sportives. Ces actions vont permettre de valoriser le sport proposé par la fédération mais aussi de donner envie au public d'essayer ce sport puis de progresser et de devenir de plus en plus performant. Dans son ouvrage « *Le marketing des fédérations sportives* », C. Hautbois présente une liste non-exhaustive d'items permettant le développement de la marque fédérale :

- Création ou l'accueil d'un événement
- Personnalisation de la discipline par un sportif reconnu
- Partenariat avec un sponsor
- Stratégie digitale de la marque
- Résultats obtenus par l'élite d'un sport donné

¹⁵ Hautbois C. (2014). *Le marketing des fédérations sportives*. Economica.

Maltese et Danglade résumant en une phrase l'importance pour une fédération d'avoir une identité, une marque fédérale puissante : « les fans peuvent d'avantage s'attacher et s'engager auprès des clubs professionnels qu'en faveur des fédérations ou d'événements qui ne comportent pas toujours de dimensions d'identification. »

3. L'événementiel sportif

a. Typologie des événements

Avant de déterminer toute classification ou typologie possible permettant de classer les divers types d'événements sportifs, il est important de définir ce qu'est un événement. Selon Ferrand (1995), un événement est un moment où « *des hommes et des femmes se rassemblent dans une sorte de célébration collective, pour assister à un spectacle sportif ou culturel* ». Cette définition présente immédiatement deux dimensions distinctes, tout d'abord la dimension relationnelle puisqu'on parle de rassemblement, l'événement va donc réunir des personnes d'horizons très différents mais toutes venues pour assister au même spectacle. Dans un second temps, on peut attribuer une dimension plus symbolique à l'événement, en effet à travers cette idée de célébration, c'est le fait d'être présent au moment de l'événement qui est mis en avant, c'est quelque chose qui n'a pas de valeur monétaire mais une très forte valeur symbolique. Desbordes et al.¹⁶ vont dans le même sens quand ils expliquent dans leur ouvrage « Marketing du sport » qu'un événement a pour but de rassembler des spectateurs qui viennent encourager, assister à des performances sportives et admirer des joueurs. Cependant ils ajoutent une notion importante à cette définition qui est celle de l'interdépendance, en effet, selon les auteurs, tous les acteurs d'un événement sportif (sportifs, spectateurs, organisateurs, ...) sont interdépendants puisqu'ils participent tous à la réussite de cet événement : dès lors qu'un des acteurs est absent, l'événement n'est plus le même.

¹⁶ Desbordes M., Ohl F., Tribu G. (2004). *Marketing du sport*. Economica.

De plus, comme Nico Didry l'évoque dans son livre « Les enjeux de l'événementiel sportif », « *toute manifestation, qu'elle soit à visée compétitive, récréative ou festive est un événement* »¹⁷, on se rend alors compte qu'il existe des différences entre les événements, il est alors possible d'effectuer une classification des événements sportifs selon le rôle qu'ils ont pour l'organisateur :

Rôle Caractéristiques	Fédérer	Développer la notoriété externe	Assurer des retombées économiques	Générer des profits	Promouvoir un produit
Enjeu prioritaire	Social	Économique	Économique	Économique	Économique
Organisateur, maître d'oeuvre	associations, fédérations	collectivités, entreprises, associations	collectivités, consortium	Société d'événementiel	marques, sociétés, d'événementiel
Commanditaire	associations, fédérations	collectivités, entreprises, associations	collectivités	Société d'événementiel	marques
Modèle économique	basé sur les subventions, la billetterie	basé sur partenaires, médias et subventions	basé sur un fort investissement des collectivités	basé sur les apports partenaires et médias	basé sur les apports de la marque
Rentabilité financière directe pour l'organisateur	nulle ou très faible	nulle (investissement important)	Elevées pour le consortium	très élevée	Nulle
Accès	Gratuit, parfois payant	gratuit	gratuit ou payant	gratuit ou payant	gratuit
Exemples	Natural games de Millau, Vendée globe	Coupe Icar, Mondial du snowboard/ski	Jeux Olympiques, Coupes du monde	Tour de France, Triathlon Alpe d'Huez	Tournées Rip curl, Crossmax series X-adventure

(source : Didry N. (2009). *Les enjeux de l'événementiel sportif*. Editions Harmattan.)

¹⁷ Didry N. (2009). *Les enjeux de l'événementiel sportif*. Editions Harmattan.

Ce tableau nous montre bien le fait qu'il existe des différences dans le rôle qu'ont les événements sportifs et c'est quelque chose de très intéressant pour chaque organisation sportive. En effet, celles-ci vont alors pouvoir, selon leur objectif du moment, organiser un type d'événement ou un autre afin de répondre à leurs besoins actuels.

On remarque qu'aujourd'hui les événements sportifs revêtent un rôle tout particulier et qui n'est pas clairement mis en avant par les organisateurs. Selon l'association des agences de communication événementielle (ANAé), un événement est « *une action de communication ponctuelle destinée à marquer les esprits dans un but précis (...) l'événement n'est plus une fin en soi, mais une action intégrée dans une politique globale de communication* ». En effet, derrière chaque événement, aussi différent qu'il soit, il y aura toujours cet aspect de communication qui sera présent puisqu'un événement est par définition quelque chose d'exceptionnel et présente donc une occasion unique de communiquer d'une manière différente de ce à quoi on peut être habitué. Nico Didry estime qu'aujourd'hui, même si l'événement fait partie du secteur du « hors-média », « *on peut considérer l'événement en tant que média au sens noble du terme, c'est à dire moyen de communication* »¹⁸. Il propose même des spécificités de ce « média » qu'il définit comme :

- Adaptable : l'événement sportif peut être « taillé sur mesure » c'est à dire qu'il peut être conçu de manière totalement personnalisée afin d'être parfaitement en adéquation avec les besoins et la demande du consommateur,
- Vivant : l'événement sportif a une capacité incroyable à transmettre de vives émotions au public (que ce soit les spectateurs ou téléspectateurs) mais l'aspect le plus important est le fait que ces émotions sont transmises de manière instantanée, l'événement étant vécu en direct,
- À résonance humaine : l'humain est la pièce centrale de tout événement sportif puisqu'il en est l'acteur à tous les niveaux : organisateur, acteur, spectateur, ... On retrouve là la notion d'interdépendance évoquée plus tôt et le fait qu'en l'absence d'un des acteurs, l'événement ne peut avoir lieu,

¹⁸ Didry N. (2009). *Les enjeux de l'événementiel sportif*. Editions Harmattan.

- Festif : c'est sûrement la dimension de l'événement sportif qui est la plus appréciée du public : son caractère exceptionnel. Ils sont un moment unique puisque qu'aucun événement ne se produit de la même façon et ils donnent lieu à un moment unique de fête entre les différents acteurs.

b. Les enjeux des événements sportifs

Comme évoqué précédemment, les événements sportifs n'ont pas toujours les mêmes objectifs et cela dépend de nombreux facteurs. Dans notre cas, nous nous attarderons tout particulièrement sur les enjeux et les objectifs que les fédérations sportives ont lorsqu'elles organisent un événement. Nico Didry présente certains enjeux majeurs pour les fédérations sportives dans son ouvrage « Les enjeux de l'événementiel sportif » :

- Assurer la promotion de la discipline sportive : en effet les fédérations sportives, en France, sont chargées d'une mission de service public et elles vont donc utiliser les événements qu'elles organisent pour communiquer sur leur discipline auprès d'une audience aussi large que possible. Maltese & Danglade (2014) ont un point de vue similaire à celui-ci puisque pour eux « *l'événementiel est d'abord un outil de communication qui se situe en marge de l'espace saturé de la publicité* »¹⁹, ils ajoutent aussi qu'« on peut considérer qu'un événement lié à un sport, qu'il soit organisé par la fédération ou une structure privée, participe à la visibilité de ce sport »,
- Augmenter le nombre de licenciés : les revenus liés aux licences sont un point essentiel du modèle économique des fédérations sportives française. De ce fait, organiser des événements et communiquer sur ceux-ci permet de faire connaître la pratique et donc d'attirer certaines personnes vers la pratique de ce sport en club. Le fait d'organiser un événement a une réelle conséquence sur la pratique. On peut prendre l'exemple du rugby, suite à la coupe du monde 2007 organisée en France, la Fédération Française de Rugby a enregistré 85 000 licences supplémentaires

¹⁹ Maltese L., Danglade J-P. (2014). *Marketing du sport et événementiel sportif*. Dunod.

pour la saison suivante soit une augmentation de 30,3% du nombre de joueurs licenciés²⁰ et donc une augmentation notable des recettes de la fédération,

- Générer un revenu direct pour la fédération : pour expliquer ce point, l'exemple le plus frappant est celui de Roland Garros. En effet, cet événement qui se déroule sur deux semaines et qui a généré pour l'édition 2016 un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros²¹ procure à la Fédération Française de Tennis (FFT) environ 80% de son budget annuel²². Dans ce cas-là, organiser un tournoi est presque une question de survie pour la FFT. Desbordes et al.²³ présentent le même constat puisque selon eux « *un événement sportif est un produit qui est consommé par des participants et des spectateurs, en direct ou par médias interposés, et dont la production vise un résultat économique* ». De même pour Maltese et Danglade qui s'accordent à dire que pour une fédération sportive, « *les enjeux principaux de l'organisation d'un événement sont de garder le contrôle des événements majeurs pour percevoir directement les revenus de sponsorings et les droits TV afin d'augmenter leur revenus* »²⁴,
- Donner une visibilité directe aux partenaires de la fédération : les partenaires sont un autre point clé du modèle économique des fédérations françaises. On peut, par exemple, prendre le cas de la Fédération Française de Badminton (FFBaD) et de son directeur de la communication, du marketing et de l'événementiel Pascal Bildstein qui qualifiait la FFBaD comme une fédération en recherche de partenaires et qui via son « *programme de compétitions internationales organisées en France offre également aux partenaires des opportunités de visibilité importante* »²⁵. Encore une fois cette idée est appuyée par Ferrand et al. (2009) qui expliquent que « *l'un des enjeux clés du management stratégique des organisations sportives concerne leur capacité à attirer et fédérer un réseau de parties prenantes* ».

²⁰ Fécamp Mag n°78 mars-avril 2008

²¹ <http://www.sportsmarketing.fr/roland-garros-chiffres-business/> (accès le 25/05/2017)

²² Cours de sponsoring événementiel, Nicolas Chanavat

²³ Desbordes M., Ohl F., Tribu G. (2004). *Marketing du sport*. Economica.

²⁴ Maltese L., Danglade J-P. (2014). *Marketing du sport et événementiel sportif*. Dunod.

²⁵ Sport stratégies #501, page 18 : FFBAD

Maltese et Danglade²⁶ proposent un dernier aspect qui, même proche de la promotion du sport, semble légèrement différent, pour eux les événements sportifs permettent surtout de valoriser la pratique car « le sport qui se regarde valorise souvent le sport qui se pratique ».

Ces enjeux semblent donc être ceux que l'on retrouve dans la plupart des cas d'événements organisés par des fédérations sportives françaises cependant aucune distinction n'est faite entre les différentes fédérations afin d'étudier les enjeux pour chacune. Il est évident que selon la médiatisation ou à l'inverse la confidentialité d'un sport, les enjeux des événements organisés par les fédérations seront bien différents.

4. Le badminton

a. Histoire du badminton

Avant d'exister comme le sport que l'on connaît aujourd'hui, le badminton a eu plusieurs ancêtres. Les principaux ancêtres du badminton proviennent soit d'Asie, d'Amérique du Nord, du Sud ou bien d'Europe. Par exemple, on pratiquait en Chine le « jeu de volant » qui s'apparentait au football puisque le volant était renvoyé au pied. Au Japon, on retrouve une pratique similaire au badminton appelée le « hanetsuki »²⁷, qui consistait à se renvoyer un volant avec des raquettes en bois mais sans devoir passer au-dessus d'un filet. Le « batteldore and shuttlecock »²⁸ est lui aussi l'ancêtre, anglais, du badminton. Vers le 14e siècle le jeu est alors pratiqué exclusivement par l'aristocratie mais il va commencer à se répandre vers les classes les plus populaires de la société car était recommandé par les pédagogues et philosophes pour ses vertus physiques²⁹.

²⁶ Maltese L., Danglade J-P. (2014). *Marketing du sport et événementiel sportif*. Dunod.

²⁷ <https://en.wikipedia.org/wiki/Hanetsuki> (accès le 25/05/2017)

²⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Battledore_and_shuttlecock (accès le 25/05/2017)

²⁹ <http://www.alecoledubadminton.fr/wp-content/uploads/2011/05/Histoire-du-badminton.pdf> (accès le 25/05/2017)

1873 va marquer un tournant dans l'histoire du badminton puisque des officiers anglais de retour d'Inde vont évoquer un jeu qu'ils ont vu là-bas, le Poona, cependant ils n'ont pas le matériel nécessaire car ce jeu se pratique avec des raquettes et une balle. N'ayant pas de balle, ils vont improviser et prendre un bouchon de champagne auquel ils attacheront des plumes. Afin de donner un nom à ce sport ils vont choisir le nom de la ville dans laquelle ils se situaient : Badminton. Quelques années plus tard, les premières règles du sport sont créées et en 1893 la fédération anglaise de badminton est fondée.³⁰

C'est le 5 Juillet 1934 que la fédération internationale (International Badminton Federation (IBF) à l'époque) fut créée. Les membres fondateurs de cette fédération furent : l'Angleterre, l'Écosse, le Pays de Galles, l'Irlande, la France, le Danemark, les Pays-Bas, le Canada et la Nouvelle-Zélande. Une vingtaine de pays qui n'étaient pas d'accord avec l'IBF avaient créé leur propre union en 1978, après trois années de désaccord, cette union s'est associée avec l'IBF en gardant le nom de celle-ci³¹. C'est en 2006 que l'IBF a changé de nom pour devenir la fédération que l'on connaît aujourd'hui : la Badminton World Federation (BWF)³².

En parallèle, le badminton s'est inscrit au calendrier olympique à partir des Jeux Olympiques de Séoul en 1988³³ auxquels il était présent en tant que démonstration. C'est aux Jeux Olympiques de Barcelone en 1992 qu'il apparaît pour la première fois sous sa forme compétitive qu'on lui connaît avec la présence des simples et des doubles masculins et féminins. Aux Jeux Olympiques de 1996 à Atlanta, le badminton deviendra la première épreuve mixte des Jeux Olympiques³⁴.

³⁰ <http://www.alecoledubadminton.fr/wp-content/uploads/2011/05/Histoire-du-badminton.pdf> (accès le 25/05/2017)

³¹ https://en.wikipedia.org/wiki/World_Badminton_Federation (accès le 25/05/2017)

³² <https://archive.is/20120728111055/http://www.badmintonasia.org/newspage.aspx?newsID=141> (accès le 25/05/2017)

³³ <http://www.bbc67.fr/le-club/historique-du-badminton/> (accès le 25/05/2017)

³⁴ Martin, R. (2011). *Les nouvelles tendances en communication dans une fédération sportive Olympique sans couverture médiatique : la FFBaD*. Université Paris-Sud

Même s'il n'y a pas de données officielles quant à la pratique du badminton, on estime que le nombre de joueurs dans le monde serait autour de 220 millions, ce qui en ferait le deuxième sport le plus pratiqué au monde juste derrière le football. Aujourd'hui, le badminton n'a plus rien à voir avec la pratique des siècles passés, les meilleurs joueurs mondiaux sont professionnels, parcourent la planète pour s'affronter sur le circuit mondial et la vitesse de certains smashes dépasse largement les 450km/h avec un record du monde enregistré à 493km/h par le malaisien Tan Boon Heong en 2013³⁵. De plus, mêmes si les pays asiatiques restent très dominants dans ce sport, on remarque qu'il se développe de plus en plus dans des pays que l'on n'attendait pas forcément au haut niveau international comme l'Espagne ou la France.

b. Organisation du badminton dans le monde

À l'échelle internationale, le badminton est géré par la Badminton World Federation (BWF), présidée depuis mai 2013 par le danois Poul-Erik Høyer Larsen, ancien joueur international danois et vainqueur de la médaille d'or en simple homme aux Jeux Olympiques d'Atlanta en 1996. La BWF siège à Kuala Lumpur en Malaisie et est aujourd'hui composée de 188 fédérations nationales membres.

Toutes les compétitions internationales les plus importantes sont organisées par la BWF (à l'exception des Jeux Olympiques) comme les championnats du monde individuels, par équipes mixtes (Sudirman Cup), par équipes masculines (Thomas Cup) ou féminines (Uber Cup), ces événements sont regroupés sous le nom « major events ». La BWF a aussi son propre circuit de compétitions internationales appelées « Super Series » que l'on pourrait comparer aux Grand Chelem de tennis, ces compétitions sont au nombre de treize et elles sont réparties dans le monde entier même si on peut observer qu'une grande majorité à lieu en Asie (1 en Océanie, 3 en Europe et 9). La BWF n'est pas aussi impliquée dans l'organisation des Super Series qu'elle l'est dans celle des major events puisque pour les major events la BWF gère tout de A-Z avec l'aide de la fédération hôte alors que pour les Super Series, la plus grande part de responsabilité est pour la fédération hôte.

³⁵ http://www.yonex.ch/fileadmin/files/documents/Yonex_News.1.13.14_F_WebVersion.pdf (accès le 25/05/2017)

La BWF a entrepris une restructuration de ses compétitions à partir de la saison 2018 et qui sera effective jusqu'en 2021 au moins. Cette restructuration a pour but de proposer une offre plus précise aux potentiels diffuseurs afin d'en attirer plus pour assurer une meilleure couverture médiatique au badminton. Cette restructuration s'inscrit aussi dans la démarche de la BWF afin de professionnaliser encore plus le sport car les tournois seront dotés de Prize money plus importants.

Au niveau continental, le badminton est géré par les divers confédérations, celles-ci ont pour rôle de gérer les fédérations membres mais aussi d'organiser certains tournois de rayonnement continental comme les championnats continentaux individuels, par équipe mixte, masculins et féminins. Badminton Europe organise même son propre circuit³⁶.

Le rôle des fédérations nationales est primordial dans cette organisation du badminton à l'échelle mondiale, en effet ce sont elles qui ont pour rôle d'accueillir tous les événements ponctuels (c'est à dire organisés dans des lieux différents chaque année) mis en place par la fédération internationale et les fédérations continentales. Les fédérations nationales doivent donc candidater à l'organisation de ces événements majeurs et se voient ou non attribuer l'organisation selon la qualité de leur dossier mais aussi selon les événements sportifs à venir (ex : cette année l'Australie accueille les championnats du monde par équipe mixte pour se préparer à l'organisation des Jeux de Commonwealth de l'année prochaine).

³⁶ <http://circuit.badmintoneurope.com/Cms/> (accès le 25/05/2017)

Partie 2 : l'étude

1. Dispositif méthodologique	30
a. Méthodologie de l'étude.....	30
b. Problématique et hypothèses	32
2. Analyse des résultats	33
a. La part de l'événementiel dans la stratégie des fédérations de badminton	33
b. Les objectifs de l'événementiel pour les fédérations de badminton	35
i. La promotion du sport.....	36
ii. La visibilité.....	38
iii. Vis-à-vis des partenaires	39
1. Privés	39
2. Publics.....	41
iv. Le développement de la pratique sur le territoire.....	42
v. La licenciation	43
vi. Les objectifs financiers.....	44
c. Les événements, produits des fédérations	45
d. Les actions menées dans le cadre des compétitions internationales	46
i. Plan de communication.....	47
ii. Marketing digital	47
iii. Expérience spectateur	49
1. Sur le terrain de jeu	49
2. Aux abords du terrain de jeu	50
iv. Privilégier les licenciés	52
v. L'image des badistes professionnels	53
vi. Générer des retombées médias	54
vii. La stratégie post événement.....	55
e. Le badminton sur la voie de la professionnalisation	55
i. Le développement de la marque fédérale	55
ii. Les compétitions internationales.....	57
1. Restructuration de l'offre de la BWF	57
2. Répartition des compétitions internationales dans le monde	58
3. Retour sur hypothèses	59
4. Discussion des résultats	60
5. Limites de l'étude	61

- **Dispositif méthodologique**

- a. Méthodologie de l'étude

Après avoir effectué une revue de littérature qui nous a permis d'identifier les éléments théoriques délimitant le sujet et définissant ainsi certains termes clés, il a été nécessaire de mettre en place un dispositif méthodologique permettant de récolter des données primaires. Afin de valider ou de rejeter les différentes hypothèses énoncées, la méthode la plus appropriée était indéniablement la réalisation d'entretien avec des professionnels.

Une stratégie précise devait alors être mise en place afin de répondre à notre questionnement. Dans un premier temps il semblait nécessaire de s'entretenir avec des représentants de la fédération internationale afin d'avoir une vision globale du sujet, mais aussi avec un représentant de la fédération européenne afin d'avoir une vision à l'échelle européenne. Enfin, il était indispensable de rencontrer des représentants de divers fédérations européennes pour étudier la problématique de marque fédérale dans différents pays dans lesquels le badminton n'est pas développé de la même façon. Afin de répondre à ce critère de diversité, nous avons pu rencontrer des représentants de fédérations qu'il est possible de séparer en trois groupes selon leur niveau de développement (nombre d'employés, place du sport dans le pays, nombre de joueurs licenciés, médiatisation ...):

- Très développées : fédération française et danoise
- Moyennement développée : fédération écossaise
- Peu développée : fédération estonienne

De plus, l'opportunité de m'entretenir avec une représentante d'Infront Sport & Media Pan-Asia s'est présentée. Infront travaille aujourd'hui avec la fédération internationale de badminton sur sa stratégie de partenariats mais aussi sur la vente de ses droits TV et la production TV, il a été très intéressant de pouvoir avoir des informations de la part d'une personne un peu plus externe au monde des fédérations sportives.

La méthode des entretiens semi-directifs semblait en effet la plus pertinente car même si cette méthode qualitative prend plus de temps et limite donc le panel qu'il est possible d'interroger, elle permet d'obtenir des renseignements bien plus détaillés et approfondis que les méthodes quantitatives car « *l'objectif principal de l'entretien est d'obtenir des commentaires et des opinions illimités de la part de l'interviewé* »³⁷

Ces entretiens ont été réalisés presque exclusivement par téléphone pour des raisons géographiques évidentes (interviews réalisées avec des professionnels situés au Danemark, en Malaisie, à Singapour, ...), seul un entretien a pu être effectué en face à face. De plus, deux entretiens ont dû être effectués par e-mail pour des raisons de disponibilité des interlocuteurs.

Voici la liste complète des entretiens effectués pour la réalisation de ce mémoire :

- Alice Ekonomou - responsable des opérations commerciales chez Infront Sports & Medias
- Bettina Mortensen - coordinatrice marketing & communication de la fédération danoise de badminton
- Jimmy Andersen - responsable événementiel chez Badminton Europe
- Louis Knusmann - chef de projet événementiel à la fédération française de badminton
- Nicolaj Knudsen - assistant événementiel de la fédération danoise de badminton
- Owen Leed - directeur commercial & communication de la Badminton World Federation
- Peter Dean - responsable événementiel et communication de la fédération écossaise de badminton
- Renna Unt - directrice générale de la fédération estonienne de badminton

L'ensemble de ces entretiens a été enregistré puis retranscrit afin de permettre une analyse détaillée des différents points abordés.

³⁷ Li M., Pitts B., LI, Quarterman J. (2008). *Research methods in sport management*.

b. Problématique et hypothèses

Comme évoqué précédemment, la problématique qui servira de fil conducteur à ce travail est la suivante : **Dans quelles mesures les fédérations de badminton se servent-elles de l'organisation de tournois internationaux pour développer leur marque fédérale ?**

Afin de répondre à ce questionnement, trois hypothèses de travail ont été établies, le dispositif méthodologique énoncé aura donc pour but de valider ou de rejeter ces hypothèses :

H1 : les fédérations de badminton ont besoin d'organiser des compétitions internationales pour développer leur marque fédérale

L'objectif de cette première hypothèse est d'évaluer l'importance de l'organisation de tournois internationaux dans la stratégie des fédérations de badminton. En effet, selon les pays, l'événementiel n'a peut-être pas la même place dans la stratégie des fédérations et c'est ce qu'il est nécessaire d'étudier avant d'évoquer les objectifs motivants à organiser ces événements.

H2 : les objectifs de l'événementiel sportif sont les mêmes pour toutes les fédérations de badminton

Étant donné qu'il existe un grand nombre d'objectifs potentiels pouvant entraîner à l'organisation d'un événement, cette deuxième hypothèse a pour but de comparer les objectifs selon les fédérations. L'intérêt principal étant de pouvoir comparer cet aspect entre des fédérations aux profils différents (taille, place du sport dans le pays, médiatisation, ...).

H3 : il existe différents outils marketing selon les fédérations

Enfin, à travers cette dernière hypothèse, l'objectif est d'étudier les différents outils marketing mis en place et utilisés par les fédérations pour profiter au mieux de l'opportunité que représente un événement international pour développer sa marque fédérale.

- **Analyse des résultats**

a. La part de l'événementiel dans la stratégie des fédérations de badminton

L'ensemble des fédérations interrogées sont unanimes quand il s'agit de définir l'importance de l'organisation d'événements internationaux dans leur stratégie : c'est quelque chose de très important, de primordial. Et cette importance se ressent dans la structure des fédérations, « *le plus gros département de la BWF est le département en charge des événements* »³⁸. Malgré leurs différences en termes de ressources, chaque fédération interrogée estime que l'organisation d'événements internationaux joue un rôle clé pour le développement de la fédération. Plusieurs fédérations qualifient l'organisation d'événements comme vitale pour elles et Peter Dean, responsable communication et événementiel au sein de la fédération écossaise de badminton nous disait que « *si ce n'est pas vital, c'est en tout cas très très important car cela vous offre beaucoup d'opportunités* »³⁹.

Mais si l'événementiel joue un rôle si capital dans la stratégie des fédérations, on peut légitimement se demander pourquoi elles n'en organisent pas plus (on a pu observer que celles-ci en organisaient entre un et trois par an environ). La première raison évoquée par Owen Leed, directeur commercial et communication de la BWF, est celle du calendrier : « *Je suis sûr que certaines fédérations disent que nous devrions organiser plus d'événements mais nous sommes limités par le nombre d'événements que nous pouvons organiser dans une année* »⁴⁰. Jimmy Andersen, responsable événementiel chez Badminton Europe ajoutait : « *Les fédérations qui souhaitent qu'on organise plus d'événements, c'est principalement lié aux jeunes pour le développement du sport* »⁴¹, chose confirmée par Peter Dean qui semblait intéressé à l'idée d'ajouter un événementiel international junior au calendrier de la fédération écossaise.

³⁸ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

³⁹ Annexe 7 : retranscription de l'entretien avec Peter Dean (Badminton Scotland)

⁴⁰ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

⁴¹ Annexe 1 : retranscription de l'entretien avec Jimmy Andersen (Badminton Europe)

Même si la fédération danoise avait candidaté à l'obtention d'un nouveau tournoi figurant au calendrier international, les autres fédérations ne semblaient pas intéressées par l'organisation d'un tournoi supplémentaire sur leur territoire. En Estonie et en Écosse, la première raison évoquée est celle de la taille de la structure, les fédérations ne comptent pas assez d'employés pour pouvoir gérer un tournoi supplémentaire. De plus, Renna Unt, directrice générale de la fédération estonienne nous expliquait que sa fédération souhaitait travailler davantage sur la qualité des événements proposés que sur leur quantité car à long terme, leur objectif serait d'accueillir les championnats d'Europe en Estonie. Jimmy Andersen nous expliquait aussi que les événements représentent des dépenses élevées et qu'il n'était donc pas envisageable d'en organiser plus.

De plus, « *il faut trouver un équilibre entre organiser des événements dans le but d'attirer des gens vers le sport et mettre en place des actions permettant de développer les personnes qu'on a attirées* »⁴², on se rend alors compte que l'événementiel a certes une place primordiale mais qu'il ne faut pas pour autant négliger et délaissé le reste. C'est justement cette transition qui est en train d'être effectuée au sein de la fédération française de badminton, comme nous l'expliquait Louis Knusmann, chef de projet événementiel, « *sous l'ancienne olympiade, il y a une grosse place qui a été donnée à l'événementiel* »⁴³ mais aujourd'hui la FFBaD pense qu'il faut faire de plus en plus attention aux budgets que ces événements représentent, ceux-ci doivent s'inscrire dans le cadre du projet fédéral mais surtout le plus important : « *il faut savoir pourquoi on organise ces événements* »⁴⁴.

En effet, il est primordial que les objectifs motivant l'organisation d'un événement soient bien définis afin de s'assurer que la stratégie mise en place est la plus efficace. L'ensemble des objectifs des diverses fédérations seront étudiés et présentés dans la seconde partie.

⁴² Annexe 7 : retranscription de l'entretien avec Peter Dean (Badminton Scotland)

⁴³ Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD)

⁴⁴ Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD)

b. Les objectifs de l'événementiel pour les fédérations de badminton

Dans un premier temps, il est nécessaire de préciser que les fédérations étudiées présentent des caractéristiques bien différentes les unes des autres et c'est ce qui apporte de la valeur ajoutée à cette étude. D'un côté, il y a les fédérations supranationales (BWF et Badminton Europe) qui s'auto considèrent comme des petites fédérations même si depuis une dizaine d'années, leur taille et leur poids ne cessent d'augmenter. Ces fédérations ont des rôles plus généraux car elles couvrent plusieurs territoires et plusieurs millions de pratiquants. La BWF évalue aujourd'hui à un demi-milliard le nombre de fans de badminton autour du monde et estime que 27% de ces fans sont des pratiquants réguliers⁴⁵.

De l'autre côté, à l'échelle nationale, les quatre fédérations étudiées présentent aussi des caractéristiques bien différentes les unes des autres. Dans un premier temps, la fédération danoise et la fédération française peuvent être qualifiées de fédérations les plus développées car ce sont celles qui comptent le plus d'employés et totalisent le plus grand nombre de joueurs. Le badminton fait partie des cinq sports majeurs danois⁴⁶ et se situe aux alentours de la dixième position en France avec environ 2 millions de personnes ayant déjà pratiqué le sport pour un peu plus de 190 000 licenciés, de plus, le badminton est le troisième sport scolaire en France⁴⁷. La fédération écossaise peut quant à elle être considérée comme en cours de développement, même si le badminton est considéré comme le sport de raquette le plus populaire du Royaume-Uni, la fédération ne compte qu'une dizaine d'employés et le sport n'est pas très bien structuré dans le pays (pas de championnat interclubs, les clubs ne sont pas tous affiliés à la fédération, pas nécessaire d'être licencié pour participer à des tournois, ...). Enfin, la fédération estonienne fait partie des fédérations peu développées, elle ne compte que deux employés et le sport se situe entre la quatorzième et dix-huitième position dans le pays. On se rend alors compte que l'ensemble des fédérations interrogées sont extrêmement différentes et leurs objectifs quant à l'organisation d'événements sont donc susceptibles de varier.

⁴⁵ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

⁴⁶ Annexe 6 : retranscription de l'entretien avec Nicolaj Knudsen (Badminton Denmark)

⁴⁷ Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD)

Owen Leed (BWF) précisait quand même que « *les objectifs devraient être les mêmes, c'est juste que chaque fédération travaille de manière différente* »⁴⁸.

i. La promotion du sport

« *Notre rôle c'est de promouvoir le sport duquel nous sommes responsables, ce sport étant le badminton* »⁴⁹ ce sont les premiers mots prononcés par Owen Leed lorsqu'on lui demande les objectifs de la BWF, cela montre clairement qu'à travers toutes les actions mises en place (dont les événements internationaux font parties) l'objectif principal reste la promotion du sport. Cet avis est d'ailleurs partagé par l'ensemble des représentants de fédération interrogés qui sont tous conscients que les événements représentent une opportunité unique de toucher un grand nombre de personnes afin de promouvoir le sport. Louis Knusmann (FFBaD) qualifie même ces événements internationaux comme « *une fenêtre de tir qui est exceptionnelle pour le badminton* »⁵⁰ et qui doivent donc permettre de promouvoir le sport.

Cependant, on se rend rapidement compte que la manière dont le sport doit être promu n'est pas la même dans tous les pays, au Danemark, le sport étant déjà très connu et très développé, c'est le sport de haut niveau qui est mis en avant. Nicolaj Knudsen, assistant événementiel à la fédération danoise de badminton nous disait : « *si nous n'avons pas d'événements internationaux, c'est difficile pour nous de promouvoir le sport auprès des danois, en effet, ils veulent voir les stars s'affronter* »⁵¹. En opposition à ça, on peut voir que la promotion souhaitée par la fédération écossaise est différente, Peter Dean nous expliquait que la fédération veut « *présenter le sport comme étant amusant et accessible mais aussi extrêmement excitant à regarder* »⁵².

⁴⁸ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

⁴⁹ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

⁵⁰ Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD)

⁵¹ Annexe 6 : retranscription de l'entretien avec Nicolaj Knudsen (Badminton Denmark)

⁵² Annexe 7 : retranscription de l'entretien avec Peter Dean (Badminton Scotland)

Jimmy Andersen (Badminton Europe) nous expliquait à son tour l'importance de la promotion du sport et même s'il disait espérer que ce soit la raison qui pousse les différentes fédérations nationales à organiser des compétitions internationales, il se rend bien compte que cette dimension de promotion du sport pouvait prendre différentes formes selon les fédérations et selon le développement du sport dans le pays. Pour illustrer cette différence il présentait trois exemples bien différents : les championnats d'Europe 2017 au Danemark avaient pour but de proposer un spectacle sportif de haut niveau pour intéresser les spectateurs qui sont connaisseurs du sport. Organiser un championnat d'Europe U17 en Turquie par exemple aurait pour but de montrer aux jeunes Turcs qu'ils peuvent, en plus de leurs études, pratiquer une activité sportive à un bon niveau. Enfin, les championnats d'Europe des clubs 2017 en Italie vont permettre de promouvoir les clubs italiens sur le territoire en les voyant opposés aux meilleures équipes d'Europe. Il résumait d'ailleurs très bien cela en disant « *J'espère que c'est une question de promotion du sport, ça l'est juste à des niveaux différents, cela peut être axé sur l'élite comme axé sur le développement des plus jeunes* »⁵³.

En résumé, la mission de la BWF étant de « *mettre une raquette entre les mains d'un maximum d'enfants possible afin de faire grossir le sport dans le monde* »⁵⁴ il est donc normal que la promotion du sport soit l'objectif clé des diverses fédérations. De plus « *si vous ne promouvez pas le sport, la fédération n'existe pas, si celle-ci n'est pas concentré sur promouvoir et faire grandir le sport et bien celui-ci mourra ce qui entrainera la mort de la fédération ... il est donc primordial de promouvoir notre sport dans le monde pour encourager de plus en plus de fans à suivre le sport, de plus en plus de fans à pratiquer le badminton et donc à jouer compétitivement, professionnellement et ultimement à rejoindre notre circuit mondial* »⁵⁵.

⁵³ Annexe 1 : retranscription de l'entretien avec Jimmy Andersen (Badminton Europe)

⁵⁴ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

⁵⁵ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

ii. La visibilité

Ce second point est en partie lié au point précédent puisque afin de promouvoir le sport et la fédération du mieux possible, l'événement se doit d'être visible au plus grand nombre. Cette visibilité peut se diviser en deux parties : tout d'abord les spectateurs qui se rendent dans la salle pour assister à l'événement et ensuite les téléspectateurs qui vont regarder l'événement via une retransmission vidéo (télévision, vidéo en direct sur internet, ...).

Owen Leed nous expliquait que les événements jouent un rôle clé dans la visibilité au travers des médias, en effet, « *sans les événements, sans un produit comme ça, on ne peut pas aller voir les différents médias et surtout la télévision* »⁵⁶. On se rend là bien compte de l'importance que les fédérations ont à proposer des événements de qualité. Louis Knusmann ajoutait d'ailleurs « *aujourd'hui, vu comment les championnats de France sont organisés ce n'est pas envisageable d'aller voir des médias nationaux pour leur proposer des images* »⁵⁷ et cela ne veut pas dire que l'événement en lui-même est mal organisé mais tout simplement que l'événement n'est pas organisé dans des lieux permettant aux caméras de filmer le sport sous son meilleur angle. Les événements internationaux vont alors représenter un enjeu majeur puisqu'ils se déroulent dans de plus grandes salles et attirent bien plus de médias. Par exemple les Internationaux de France de badminton se déroulant dans la salle Pierre de Coubertin à Paris sont un moment très important pour la fédération et pour le sport en général car « *c'est la seule semaine ou le journal l'Équipe va nous suivre, Tout Le Sport sera présent tous les jours en plus de plusieurs médias locaux* »⁵⁸. C'est donc une opportunité rare pour la fédération de promouvoir le sport et d'améliorer sa notoriété en France. Ce besoin en médiatisation est universel à l'exception des pays Asiatiques où le sport est déjà très présent dans les médias mais aussi au Danemark, Nicolaj Knudsen ne considérerait pas la visibilité média comme un objectif particulier car c'est quelque chose qu'ils ont déjà chez eux, en effet le sport passe sur une chaîne nationale et est donc visible par une large partie de la population.

⁵⁶ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

⁵⁷ Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD)

⁵⁸ Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD)

Cependant, l'événement doit aussi avoir un impact sur les spectateurs venant assister à l'événement dans la salle. Cette idée est très bien résumée par Peter Dean qui explique que pour sa fédération, un des intérêts majeurs que présente l'organisation d'un événement comme les championnats du monde c'est de montrer aux spectateurs que le badminton est un sport impressionnant et intéressant à regarder et dans ce sens, ils souhaitent fidéliser le spectateur en le faisant venir pour assister aux championnats du monde dans le but qu'il revienne d'années en années assister aux divers événements organisés par la fédération. Enfin, il nous évoquait aussi l'intérêt médiatique que représente ces événements internationaux, pour la fédération écossaise : « *le but principal c'est d'augmenter les diffusions à l'international ce qui nous permettrait d'avoir plus de chance d'attirer un partenaire commercial mais aussi de solliciter des subventions publiques et donc par extension de développer l'événement ainsi que le sport* »⁵⁹. C'est justement cet aspect lié aux partenaires économiques qui sera traité dans la prochaine sous partie.

iii. Vis-à-vis des partenaires

Les partenaires économiques sont indéniablement la clé de voûte des événements sportifs et tout particulièrement dans le cas des sports mineurs. En effet, dans la majorité des cas ces événements ne pourraient pas avoir lieu sans la mise à disposition de ressources (humaines, matérielles ou financières) par les divers partenaires de l'événement. Cette partie vise à étudier les différents objectifs en relation avec les partenaires que les fédérations de badminton ont lorsqu'elles organisent des tournois internationaux. Il convient d'étudier séparément les partenaires privés des partenaires publics.

1. Privés

Même si l'ensemble des fédérations disposent de contrats avec des partenaires privés, elles restent tout de même pour la plupart en recherche de partenaires. Ce constat est fait par toutes les fédérations nationales interrogées qui souhaitent se servir des événements organisés pour développer leur stratégie de partenariats. Le développement de cette stratégie passe dans un premier temps par la

⁵⁹ Annexe 7 : retranscription de l'entretien avec Peter Dean (Badminton Scotland)

contractualisation de nouveaux partenariats. Louis Knusmann nous disait que la FFBaD « *n'a pas tellement de partenaires et on est en recherche* »⁶⁰. C'est aussi quelque chose partagé par les autres fédérations, Renna Unt (fédération estonienne) nous disait que leur objectif principal aujourd'hui était de ne plus avoir seulement des partenaires de la fédération mais aussi de développer un réseau de partenaires exclusivement liés aux événements. Une autre idée intéressante était évoquée par Peter Dean puisque la fédération écossaise n'a aujourd'hui plus de partenaire commercial en dehors du secteur du badminton : « *Yonex, c'est un bon partenaire à avoir mais ce serait bien d'avoir un partenaire dans un autre secteur comme les transports par exemple* »⁶¹. En effet, d'une part il est important pour les fédérations d'avoir des partenaires en dehors du secteur du badminton car autour des événements il y a un énorme aspect logistique qui doit être géré et avoir un partenaire dans le secteur des transports ou de l'hôtellerie permet à une fédération de faire des économies importantes. Mais dans un second temps, l'intérêt que représente l'attraction d'un sponsor qui n'est pas lié directement au badminton est la visibilité que cela pourrait offrir au sport, d'une part cette entreprise ayant acheté les droits marketing de la compétition s'en servira pour communiquer et cela offrira donc de la visibilité au sport. En plus de cela, l'association avec une marque hors-badminton rendra la fédération plus attractive aux yeux d'autres sponsors qui se rendront compte que le sport intéresse toutes les marques et non pas que celles liées au sport.

En plus de développer de nouveaux partenariats, ces événements représentent une opportunité unique pour les fédérations de faire vivre leurs partenariats existants. Comme l'évoquait Owen Leed, « *c'est impératif de donner de la visibilité aux partenaires, qu'ils soient ceux de la BWF ou les partenaires locaux de l'événement* »⁶² puisque c'est en partie pour cela que des marques s'associent à des fédérations sportives, pour bénéficier d'un maximum de visibilité lors des événements. Cependant il peut y avoir des conflits entre les partenaires de l'événement et ceux de la fédération, Louis Knusmann nous disait alors « *quand les contrats nous le permettent, on propose*

⁶⁰ Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD)

⁶¹ Annexe 7 : retranscription de l'entretien avec Peter Dean (Badminton Scotland)

⁶² Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

*des services aux partenaires de la fédération mais quand on est contraint, on est contraint »⁶³. Néanmoins, ces événements restent une opportunité forte pour la fédération et les partenaires d'envoyer un message à une large audience et comme le disait Pascal Bildstein, directeur de la communication, du marketing et de l'événementiel de la FFBaD : « *notre programme de compétitions internationales organisées en France offre également aux partenaires des opportunités de visibilité importante »⁶⁴ des propos partagés par Renna Unt qui à son tour expliquait que « les événements jouent un rôle important puisqu'ils attirent l'attention de beaucoup de médias et de fans et permettent donc à nos sponsors d'être bien vus par tous »⁶⁵.**

2. Publics

En plus des partenaires privés, un très grand nombre d'événements sont soutenus par les pouvoirs publics des différents pays. Les fédérations doivent donc collaborer avec ces organisations puisque leur collaboration signifie qu'elles partagent donc des objectifs communs. La BWF encourage d'ailleurs les différentes fédérations nationales à solliciter les pouvoirs publics dans le cadre d'une candidature à l'obtention d'un événement. L'objectif majeur derrière ces partenariats avec des entités publiques c'est la promotion du territoire, que ce soit la ville, la région, le pays, sur les marchés les plus importants du badminton qui sont situés en Asie. Certaines collectivités se rendent compte que le badminton est une porte d'entrée vers l'Asie et c'est cet aspect que les fédérations doivent mettre en avant dans le cadre de partenariats avec ces entités. Par exemple, en Écosse tout comme en France, les fédérations ont pu établir différents partenariats avec des entités publiques puisque leur événements sont très médiatisés en Asie. Cependant les fédérations n'attendent plus nécessairement d'augmentation des subventions proposées par les collectivités, Louis Knusmann en faisait le constat amer « *on est très visible en Asie donc la ville et la région sont promues en Asie mais d'un autre côté ça nous aide pas vraiment à avoir plus de subventions parce que les fonds publics sont en diminution »⁶⁶.*

⁶³ Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD)

⁶⁴ Sport stratégies #501, page 18 : FFBAD

⁶⁵ Annexe 8 : réponses à mon questionnaire par Renna Une (Badminton Estonia)

⁶⁶ Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD)

iv. Le développement de la pratique sur le territoire

Autre objectif clé des fédérations lorsqu'elle organisent des événements, le développement de la pratique sur le territoire. Ici, le développement peut prendre deux sens puisqu'il y a tout d'abord le développement de la pratique chez les jeunes, mais aussi le développement de la pratique de haut niveau.

La base du développement d'un sport provient des jeunes, en effet ce sont les jeunes qui constituent le vivier des joueurs futurs. Owen Leed nous expliquait alors l'importance de ce point puisqu'en effet s'il n'y a pas assez de jeunes intéressés par le sport et donc plus de jeunes qui pratiquent le sport, qui évoluent pour devenir des joueurs de haut niveau national et bien le sport risque de mourir. En tant que directeur commercial, il serait incapable de générer du revenu pour un sport qui n'a aucun joueur. Il est donc primordial pour les fédérations de se servir des événements qu'elles organisent pour faire aimer le sport aux joueurs dès leur plus jeune âge. Cette idée était reprise par Nicolaj Knudsen qui insistait sur l'importance de faire aimer le sport aux enfants afin de créer un système de bouche à oreille ou les enfants passionnés de badminton deviendraient des ambassadeurs du sport et ils feraient alors sa publicité auprès de tout leur entourage et surtout auprès des autres enfants.

Le développement de la pratique de haut-niveau est quelque chose d'essentiel une fois que l'on dispose d'un vivier conséquent de joueurs. En effet, la plupart du temps les équipes nationales sont en quelque sorte la vitrine d'une fédération puisque ce sont les performances de ses équipes qui vont en partie conditionner la médiatisation d'un sport. Les fédérations doivent donc garder ça à l'esprit lorsqu'elles choisissent d'organiser certains types de tournois. Jimmy Andersen, responsable événementiel de la fédération européenne de badminton nous expliquait d'ailleurs que « *beaucoup de tournois organisés, surtout les plus petits niveaux, cela fait partie du développement des joueurs nationaux afin d'être sûr qu'ils aient l'opportunité de jouer des tournois internationaux sur leur territoire* »⁶⁷.

⁶⁷ Annexe 1 : retranscription de l'entretien avec Jimmy Andersen (Badminton Europe)

v. La licenciation

Nous savons qu'aujourd'hui, la vente de licences fait partie du modèle économique des fédérations sportives, on pourrait alors imaginer que par le biais des événements organisés, les fédérations souhaiteraient pousser les gens à pratiquer le sport et donc à se licencier. Cependant cette idée reçue ne semble pas vraiment se vérifier dans les objectifs des fédérations. Dans ce cas, il sera nécessaire d'étudier chaque fédération séparément car la différence des avis est en partie liée à la façon dont le sport est structuré dans le pays.

Dans un premier temps, le cas de la FFBaD est intéressant car même si le nombre de licenciés augmente de façon régulière d'années en années, la licenciation n'est pas quelque chose de recherché en priorité par la fédération. Comme Louis Knusmann nous l'expliquait, la fédération ne se sert en aucun cas des événements ni de quoi que ce soit d'autre pour effectuer des campagnes incitant les gens à prendre une licence. En effet la problématique est ailleurs, Pascal Bildstein expliquait que la fédération est en situation de « *monopole, car si l'on veut pratiquer le badminton de compétition on doit forcément passer par une de nos structures clubs et compétition fédérale* »⁶⁸ même si cela exclut la pratique en loisir, il est vrai que la FFBaD constate aujourd'hui un remplissage presque automatique de ses clubs et que pour certains clubs en région parisienne, il est impossible de trouver une licence car il sont pleins. L'objectif n'est donc pas la licenciation mais de trouver des solutions pour gérer le nombre croissant de joueurs sur le territoire.

Le cas du Danemark se rapproche un petit peu de celui de la France, en effet comme l'expliquait Nicolaj Knudsen, même si après chaque événement le nombre de licenciés augmente, l'objectif principal n'est pas d'augmenter ce chiffre mais plutôt de le stabiliser. En effet, la population danoise est connue pour sa grande consommation de sport et l'apparition de nouveaux sports constitue une menace pour la fédération qui ne souhaite pas voir son nombre de licenciés diminuer. L'organisation

⁶⁸ Albertalli, F. (2016). *Fédérations sportives françaises & customer relationship management*. Université Paris-Sud.

d'événements doit donc permettre de stabiliser ce chiffre en compensant le nombre de licenciés « perdus » aux dépens d'autres sports.

En Estonie, Renna Unt nous expliquait qu'augmenter le nombre de licenciés n'était pas un objectif direct. La fédération souhaite principalement proposer un événement de qualité dont les licenciés actuels seraient fiers et qui présenterait le sport comme divertissant. La fédération préfère donc développer la communauté de joueurs et de fans du sport dans le pays, la prise de licence s'apparentant plus à une conséquence qu'à un objectif réel de la fédération.

En Écosse, le modèle est légèrement différent car le modèle de pratique le plus répandu est le « pay and play », les joueurs doivent le plus souvent payer pour réserver un court et pouvoir pratiquer et ne sont donc pas obligés d'appartenir à un club pour participer à des compétitions. Même si cette pratique offre une certaine flexibilité, cela crée aussi une plus grande distance entre la fédération et les joueurs. La fédération est bien consciente de ce problème et souhaite, via ses événements, continuer à inciter les joueurs à venir essayer le sport et par la suite intégrer un club affilié à la fédération.

vi. Les objectifs financiers

Les objectifs financiers peuvent clairement être divisés en deux parties selon le type de fédération. D'un côté les fédérations supra-nationales qui sont dans ce cas les détenteurs de droits et de l'autre côté les fédérations nationales qui se doivent d'acheter les droits auprès des fédérations continentales ou de la BWF afin d'organiser les événements majeurs.

Pour la BWF et la fédération européenne, on se rend alors compte que les événements qu'elles proposent sont leurs « produits » principaux puisque ce sont ces événements qui génèrent la plus grande part des revenus de ces fédérations. Les revenus perçus par ces fédérations lorsqu'un de leurs événements majeurs est organisé sont donc les suivants :

- Les droits de l'événement : afin d'organiser un événement tel que les championnats du monde ou d'Europe, une fédération nationale devra payer à la fédération détentrice de droits une certaine somme correspondant à la valeur de cet événement,
- Les droits TV : revenus liés à la vente des droits TV dans le monde pour un événement donné,
- Les droits d'inscription : somme payée par les joueurs (et donc leur fédération) pour s'inscrire à une compétition donnée,
- Partenariats : contrats signés avec des sponsors pour un événement donné.

Quelques années auparavant, les championnats du monde et les championnats d'Europe individuels étaient organisés tous les deux ans mais dorénavant, ils se tiennent tous les ans. On pourrait alors imaginer que cette décision n'a pas été motivée uniquement par l'aspect sportif mais que l'aspect financier et la possibilité de doubler les gains a pu jouer un rôle important dans ces décisions.

Pour l'ensemble des fédérations nationales la situation est la même : les événements ne sont pas là pour renflouer les caisses de la fédération mais l'objectif principal est de ne pas perdre d'argent. Cette rentabilité est la plus souvent atteinte grâce aux apports des partenaires (privés ou publics), Peter Dean résume d'ailleurs très bien la situation pour les quatre fédérations : « *on dépend beaucoup des partenariats car les événements ne sont pas source de revenu* »⁶⁹.

c. Les événements, produits des fédérations

Avant même d'étudier les actions mises en place par les fédérations, il est important de situer la place des événements en leur sein. On avait précédemment évoqué le rôle clé des événements dans la stratégie des fédérations mais il s'agit ici d'étudier la façon dont les fédérations considèrent les événements.

⁶⁹ Annexe 7 : retranscription de l'entretien avec Peter Dean (Badminton Scotland)

Les témoignages des différents professionnels sont relativement complémentaires sur ce point puisqu'Owen Leed nous disait que « *le badminton est notre produit* »⁷⁰, Jimmy Andersen allait plus loin en disant que « *les championnats d'Europe c'est notre produit principal car ça génère des revenus* »⁷¹ puisqu'on voit bien que là ce sont les événements proposés qui sont considérés comme un produit car source de revenus. Et même si ces événements ne sont pas sources de revenus pour les fédérations nationales, il n'empêche que pour la FFBaD l'idée est la même puisque Louis Knusmann expliquait à son tour que la FFBaD « *traite l'événementiel comme un produit à vendre et à promouvoir* »⁷².

Il est très intéressant de voir que les fédérations se rendent compte que leurs événements constituent des produits à part entière, cela montre bien qu'elles sont rentrées dans des logiques mercantiles et qu'elles ont conscience que ces événements dépassent très largement le cadre sportif. Ces événements seront alors l'occasion pour la fédération de mettre en place une multitude d'actions visant à améliorer son image ainsi que l'image du sport en général. Owen Leed et la BWF ont aussi bien conscience de ce phénomène puisqu'ils nous expliquaient à quel point il est important que les événements produits par la BWF soient populaires et divertissants surtout quand on voit ce que les autres sports proposent, on sent alors que la concurrence joue aussi un rôle sur les actions menées par les fédérations.

d. Les actions menées dans le cadre des compétitions internationales

Cette seconde partie vise à présenter l'ensemble des actions mises en place par les diverses fédérations et ayant pour but de développer le sport, d'améliorer les événements proposés et donc par conséquent qui auront un impact positif sur la marque fédérale. Il est aussi important de préciser que chaque fédération va mettre en place des choses différentes selon leurs capacités mais « *c'est le rôle de la BWF de s'assurer que peu importe ces capacités, les événements sont, de manière globale, uniforme afin de satisfaire les attentes des spectateurs* »⁷³.

⁷⁰ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

⁷¹ Annexe 1 : retranscription de l'entretien avec Jimmy Andersen (Badminton Europe)

⁷² Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD)

⁷³ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

i. Plan de communication

Comme évoqué précédemment, les événements constituent une occasion unique qui permet aux fédérations de communiquer et de promouvoir leur sport. Afin de saisir au mieux cette opportunité, la mise en place d'un plan de communication semble être une évidence. En effet, si la fédération souhaite tirer un maximum de bénéfices d'un événement organisé, elle ne peut pas se contenter de faire vivre l'événement sur une semaine seulement mais doit s'en servir un maximum dans sa communication. Louis Knusmann nous expliquait que la FFBaD a un plan de communication fédéral et que les événements disposent de leur propre plan de communication, en partie parce que la fédération doit vendre des billets pour l'événement mais aussi pour pouvoir faire vivre aussi longtemps que possible cet événement auprès des licenciés. Un avis partagé par la BWF puisque les événements ne constituent pas « *seulement une source de revenus mais cela nous permet de communiquer à propos du sport dans le monde entier* »⁷⁴.

ii. Marketing digital

Les stratégies de marketing digital sont liées au plan de communication établis par les différentes fédérations. L'ensemble des fédérations s'appuient aujourd'hui sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, ...) comme base de leur marketing digital cependant ces outils ne sont pas autant travaillés dans chaque fédération (en grande partie à cause des ressources disponibles). Owen Leed présentait l'intérêt majeur que représentent les réseaux sociaux dans la communication des fédérations de nos jours, dans un premier temps ces moyens de communication permettent de « *faire le lien entre les sport et les fans, afin de leur montrer ce qui se passe sur les courts mais aussi dans les coulisses des tournois* »⁷⁵ mais cela permet aussi de s'adapter aux nouveaux modes de consommation de l'information de la part des spectateurs. En effet, selon le directeur de la communication de la BWF, les spectateurs (en particulier les jeunes) ne sont plus habitués à rester concentrés 45 minutes sur la même chose, ils veulent consommer l'information de manière rapide et condensée.

⁷⁴ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

⁷⁵ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

Les fédérations vont alors mettre en place différentes initiatives afin de répondre aux attentes des spectateurs et donc espérer toucher une plus grande audience. On peut citer par exemple la fédération danoise qui s'est dernièrement lancée sur Snapchat afin de faire vivre les coulisses des événements à ses « followers », la FFBaD qui via ses story Instagram permet aux « followers » de suivre les moments forts des événements, les fédérations écossaise, danoise et française qui par la production de trailer vidéo en utilisant du « story telling » vont, en une minute, réussir à faire passer un message fort tout en faisant la promotion de leur événement. Une autre initiative originale de la part de la fédération européenne a été la création d'une application mobile qui nous permet d'incarner le rôle d'un manager d'une équipe de badminton, sur le même modèle que les ligues fantasy⁷⁶, et qui a donc pour but d'impliquer les fans avec le sport puisqu'il est nécessaire de suivre les résultats des joueurs sur les tournois pour être performant à ce jeu. Enfin les fédérations se servent aussi très largement des jeux concours sur les réseaux sociaux qui sont relativement simples à organiser, peu chers (car les lots relèvent plus de l'ordre symbolique) et qui assurent à la fédération une très grande interaction avec ses « followers ».

Louis Knusmann nous expliquait qu'aujourd'hui, la problématique principale de la FFBaD quant à sa stratégie de communication était de réussir à faire vivre l'événement plus longtemps qu'une semaine (durée de l'événement). En effet, la fédération est en train de réfléchir à séparer les comptes Twitter et Facebook de la FFBaD et des Internationaux de France afin de pouvoir proposer du contenu plus spécifique à la fédération d'un côté et du contenu exclusivement lié à cet événement de l'autre. L'événement a déjà son propre site internet, son logo, ses supports de communication ainsi que ses partenaires commerciaux : « *c'est un produit à part entière de la fédération* »⁷⁷.

⁷⁶ jeu où les participants endossent le rôle de propriétaires d'équipes sportives, et défient d'autres joueurs sur la base des résultats des vrais joueurs et équipes. En fonction de la pertinence des choix stratégiques effectués, le joueur de fantasy reçoit un certain nombre de points. Comme un véritable propriétaire d'équipe, le joueur peut vendre, acheter ou rompre le contrat d'un membre de son équipe (source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Ligue_fantasy (accès le 30/05/2017))

⁷⁷ Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD)

iii. Expérience spectateur

1. Sur le terrain de jeu

Aujourd'hui plus que jamais le concept de fan expérience est extrêmement important. En effet, les spectateurs sont habitués à des spectacles sportifs toujours plus démesurés où l'aspect sportif deviendrait presque accessoire et mineur comparé à la fête organisée autour de cet événement. Le badminton doit aussi s'adapter à l'évolution de la demande, Owen Leed nous disait bien se rendre compte « *qu'il est important que nous devenions meilleur dans la façon dont nous présentons le sport en rendant les événements plus divertissants ... nous ne sommes pas du catch où l'issue est prévue d'avance et nous ne voulons pas en arriver là mais c'est important de se diriger dans cette direction, sans dénaturer le sport, on peut rendre les compétitions plus divertissantes pour les fans* »⁷⁸.

Même si ce n'est pas forcément aisé de proposer des animations ou du spectacle étant donné que les matchs se déroulent sur cinq terrains en simultané et qu'il est donc impossible d'envisager des animations qui pourrait déranger le bon déroulement de la compétition, certaines actions mises en place par les fédérations semblent intéressantes.

Nicolaj Knudsen expliquait que la fédération danoise essaye de s'améliorer et de proposer des choses nouvelles à chaque événement afin d'améliorer l'expérience des spectateurs. Il y a quelques années lors des championnats du monde ils avaient innové en changeant la façon dont les joueurs étaient présentés au public avant le match avec des panneaux LED géants descendants du toit pour venir au niveau du filet présenter les joueurs, cette année aux championnats d'Europe ils proposaient des jeux de lumière pour animer l'entrée des joueurs sur le terrain. Peter Dean confirmait bien que c'est quelque chose de compliqué à mettre en place lorsqu'il y a plusieurs matchs en simultané et qu'il se concentrait plus sur le jour des finales pour proposer des spectacles pyrotechniques, de la musique, des animations avec la mascotte de la fédération ... Offrir un meilleur spectacle d'année en année est essentiel afin de fidéliser les spectateurs et les faire revenir d'événement en événement.

⁷⁸ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

2. Aux abords du terrain de jeu

Contrairement au terrain de jeu sur lequel les animations sont relativement limitées, les fédérations bénéficient souvent d'espaces tout autour de la salle afin de mettre en place un grand nombre d'animations pour les spectateurs. Il est vrai que les événements de badminton peuvent paraître très longs et en particulier pour les plus jeunes puisque les premiers jours, il y a des matchs pendant environ 10 heures. Il est donc primordial de pouvoir proposer des animations qui permettront aux spectateurs de faire une pause entre deux matchs mais aussi puisque les compétitions ne sont pas « *seulement à propos du badminton, le but est de proposer une expérience totale aux spectateurs* »⁷⁹.

La formule qui est aujourd'hui largement utilisée par les fédérations pour proposer ces animations aux plus jeunes est celle des « kids zone ». On les retrouve sur presque tous les événements internationaux et proposent aux enfants une très large gamme d'animations pour les plus jeunes. Le but étant de rendre les événements plus familiaux et non pas seulement réservés aux adultes. Des stands de vente de produits dérivés sont aussi proposés pour permettre aux spectateurs, souvent les plus jeunes, de garder un souvenir de cette journée.

D'autres initiatives très intéressantes existent aussi, en Écosse la fédération bénéficie de l'immensité de l'Emirates Arena pour proposer dans le vélodrome se situant dans le même bâtiment un festival baptisé « Big Hit ». Le but de ce festival est de réunir un maximum de jeunes joueurs qui vont pouvoir venir découvrir le badminton en essayant le sport dans un premier temps puis en allant assister à la compétition dans un second temps. Ces événements peuvent parfois créer des vocations et c'est notamment le cas en Écosse où la championne nationale actuelle (ndlr : Kirsty Gilmour) était une habituée de ces « Big Hit festivals » lorsqu'elle était plus jeune⁸⁰. Ce type d'actions semble suivre la politique de la fédération européenne puisque selon Jimmy Andersen il est important de « *faire essayer le sport dans un premier temps puisque regarder un sport qu'on a déjà pratiqué nous donnera plus envie de s'y*

⁷⁹ Annexe 1 : retranscription de l'entretien avec Jimmy Andersen (Badminton Europe)

⁸⁰ Annexe 7 : retranscription de l'entretien avec Peter Dean (Badminton Scotland)

intéresser »⁸¹. Une autre initiative intéressante proposée en France et au Danemark est le fait de proposer des tournois en parallèle à l'organisation de ces événements. En effet, dans ces pays sont organisés des tournois qui donnent la possibilité aux jeunes compétiteurs de s'affronter pour espérer disputer la finale dans la salle principale de la compétition. En plus de l'aspect sportif, cela donne l'opportunité aux jeunes joueurs de vivre une expérience unique puisque leur compétition se déroule simultanément à celle des joueurs professionnels qu'ils peuvent donc apercevoir.

Les sponsors et partenaires de l'événement jouent aussi un rôle dans l'animation de la vie dans les travées de la salle. Ils ont la possibilité de réaliser un grand nombre d'activations, de faire essayer leurs produits et de proposer tout type d'animation qui leur donnera de la visibilité et participera au bon déroulement des animations extra sportives.

Peter Dean résume donc bien la situation quand il explique que « *ces compétitions sont bien plus qu'un simple événement sportif* »⁸², on a vraiment à faire à des fêtes du sport et l'animation extra sportive joue aujourd'hui un rôle aussi important que la compétition en elle-même. La FFBaD propose aujourd'hui plus de cinquante événements périphériques à ses Internationaux de France⁸³. C'est l'addition d'animations de qualité à un plateau sportif de bon niveau qui devraient aussi permettre à ces événements de dépasser le cadre du badminton et donc d'attirer des personnes qui ne viennent pas du monde du badminton⁸⁴. De ce fait, les fédérations doivent « *s'assurer que la salle réponde aux attentes des spectateurs* »⁸⁵.

⁸¹ Annexe 1 : retranscription de l'entretien avec Jimmy Andersen (Badminton Europe)

⁸² Annexe 7 : retranscription de l'entretien avec Peter Dean (Badminton Scotland)

⁸³ Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD)

⁸⁴ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

⁸⁵ Annexe 5 : e-mail de Bettina Mortensen (Badminton Denmark)

iv. Privilégier les licenciés

Les événements organisés par les fédérations sont aussi une opportunité unique pour celles-ci de renforcer le lien avec les licenciés en leur proposant des prestations privilégiées. Louis Knusmann le disait clairement « *c'est dans l'ADN de l'événement, il y aura toujours une primeur accordée aux licenciés* »⁸⁶. Plusieurs actions sont d'ailleurs mises en place par les fédérations pour favoriser les licenciés : tarifs préférentiels, financement de bus pour les clubs éloignés, accès privilégié à la fan zone, ... En Écosse aussi, plusieurs actions sont menées pour favoriser les licenciés, des tickets gratuits mais aussi divers séminaires ayant lieu pendant les événements internationaux pour réunir les clubs et les aider sur le développement de leurs clubs, la formations des coachs, ... Cependant même si ce genre d'actions existent, Pascal Bildstein se rend bien compte que la FFBaD est « *en retard sur les relations avec nos adhérents d'une façon générale ... nous ne parlons jamais en direct à notre consommateur final c'est à dire nos licenciés, par contre nous avons une bonne communication avec nos instances (ligues, comités, clubs)* »⁸⁷ c'est là donc tout l'enjeu de ces événements internationaux, même s'il est important d'être en contact avec les différents instances, il faut garder en tête qu'une grande partie des finances de la fédération provient des licenciés eux-mêmes et ils doivent donc être mis au cœur des réflexions de la fédération. Le problème de la distance entre la FFBaD peut être expliqué de deux façons à vrai dire, comme le disait Louis Knusmann, « *il y a des torts des 2 cotés : le pratiquant est peu informé du rôle et des actions de la fédération et à l'inverse la fédération n'informe peut-être pas assez, elle est peut-être trop éloignée du pratiquant ... je pense que la fédération n'en fait pas assez mais est consciente de cela et ça devrait changer dans les mois/années à venir* »⁸⁸.

Une autre initiative intéressante proposée par la fédération danoise peut aussi être mentionnée. Elle ne concerne pas les événements organisés par la fédération et donc se situe un peu hors cadre de ce travail mais peut éventuellement proposer des pistes de réflexions futures. Comme nous le disait Nicolaj Knudsen, la fédération

⁸⁶ Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD)

⁸⁷ Albertalli, F. (2016). *Fédérations sportives françaises & customer relationship management*. Université Paris-Sud.

⁸⁸ Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD)

danoise et plus particulièrement leur agence de voyage partenaire propose aux fans danois des voyages organisés pour aller assister aux événements majeurs de badminton (Championnats du monde, All England, ...), cela permet indéniablement à la fédération créer du lien avec les supporters puisque durant ce voyage ils auront l'opportunité de rencontrer les joueurs de l'équipe nationale entre autres.

v. L'image des badistes professionnels

Comme évoqué précédemment, les sportifs professionnels sont presque tout le temps la « vitrine » d'un sport, leurs performances seront suivies par tous les fans autour du monde et leur image sera utilisée par les fédérations pour communiquer. Il est alors important de bien « utiliser » les joueurs lorsqu'il s'agit de communiquer afin d'en tirer un maximum de bénéfices.

Tout d'abord, Owen Leed nous disait qu'un des souhaits de la BWF est de « rendre les joueurs accessibles »⁸⁹ afin de créer une relation entre les joueurs professionnels et les spectateurs présents dans les tribunes. Il constatait cependant que tous les pays ne sont malheureusement pas aussi bons les uns que les autres lorsqu'il s'agit de cela. Louis Knusmann nous disait que la FFBaD travaille beaucoup là-dessus et a, par exemple, organisé des rencontres entre des jeunes et des joueurs de l'équipe nationale à l'occasion des championnats d'Europe 2016. La fédération européenne incite aussi les joueurs, sur ses différents événements, à participer à des sessions d'autographes car c'est quelque chose que les plus jeunes apprécient tout particulièrement, pouvoir rencontrer leurs idoles et garder un souvenir de l'événement. En Estonie et en Écosse, les représentants interrogés nous disaient aussi qu'il était important pour eux de pouvoir se servir de l'image des joueurs des équipes nationales, que ce soit sur les outils de communication matériels (posters, affiches, bannières, ...) mais aussi lors de l'organisation de conférences de presse auprès des médias, cependant c'est plus compliqué car ils ne disposent pas de réelles « stars ».

⁸⁹ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

Enfin, il est aussi très important que les joueurs professionnels véhiculent une image positive du sport en général. La BWF a d'ailleurs lancé un programme nommé « I am badminton »⁹⁰ et a nommé plusieurs ambassadeurs ayant pour but de défendre l'intégrité du sport. Leur rôle s'apparente à celui de modèles pour le reste des joueurs mais aussi pour le grand public puisqu'ils participent aux diverses campagnes de communication ayant pour but de lutter contre le dopage, les paris illégaux, ... Ce programme a été créé afin promouvoir les bonnes valeurs du sport et de lui donner une image positive auprès de tous.

vi. Générer des retombées médias

Comme évoqué dans les objectifs liés à l'organisation d'événements internationaux, les retombées médias représentent un enjeu majeur pour les fédérations de badminton. En effet, le sport n'étant pas beaucoup médiatisé dans la totalité des pays d'Europe (à l'exception du Danemark), l'organisation d'événements d'envergure internationale et proposant un niveau de jeu élevé entraîne un intérêt occasionnel de la part de certains médias. Afin d'assurer de plus grandes retombées médiatiques, certaines solutions ont été trouvées par la fédération européenne qui propose aujourd'hui de participer au financement afin de permettre aux fédérations nationales d'envoyer des journalistes locaux qui souhaiteraient couvrir les championnats d'Europe. La fédération danoise saisit aussi l'opportunité que représente ces événements internationaux pour promouvoir l'événement mais aussi pour promouvoir le pays, Nicolaj Knudsen nous expliquait qu'ils invitent des journalistes « *pas seulement pour faire parler des résultats du tournoi mais aussi pour promouvoir la région et la qualité de l'événement proposé par la fédération* »⁹¹. Cette initiative répond donc bien aux objectifs que les fédérations ont de donner de la visibilité aux collectivités locales qui financent en partie les événements.

⁹⁰ <http://bwfcorporate.com/integrity/i-am-badminton/> (accès le 30/05/2017)

⁹¹ Annexe 6 : retranscription de l'entretien avec Nicolaj Knudsen (Badminton Denmark)

vii. La stratégie post événement

Enfin, la dernière dimension de l'événement qu'il est nécessaire de maîtriser est peut-être la plus importante. Louis Knusmann évoquait le souhait pour la FFBaD de faire perdurer l'événement sur plus d'une semaine afin de ne pas faire l'effet d'un feu de paille et de se consumer très rapidement. Owen Leed nous expliquait que c'était le problème principal qu'il avait observé en 2005 lorsque les championnats du monde avaient été organisés à Anaheim (USA), « *je pense que cela n'avait pas eu d'impact car la stratégie qui avait été mise en place derrière l'événement n'était pas assez précise* »⁹². C'est d'autant plus regrettable de constater cela car une opportunité comme ça ne se présente pas deux fois d'affilées et il faut donc en profiter un maximum. Afin d'éviter ce problème suite à l'organisation des championnats du monde 2017, la fédération écossaise a prévu le coup et a déjà commencé son travail sur l'héritage de l'événement, les festivals « Big Hits » seront reconduits dans tout le pays et l'équipe en charge du développement du sport a créé son propre club de badminton pour développer la licenciation chez les jeunes et d'accéder le marché du « pay and play ». Peter Dean résumait bien la situation, « *c'est important d'avoir un plan d'action en place pour savoir comment on va se servir de cette opportunité, quels messages on veut faire passer aux gens* »⁹³. Enfin, Alice Ekonomou (Infront) allait même plus loin en disant que « *si vous n'avez pas de stratégie pour la gestion de l'héritage d'un événement, ça ne sert presque à rien d'en organiser un* »⁹⁴.

e. Le badminton sur la voie de la professionnalisation

i. Le développement de la marque fédérale

Même si l'objectif principal des fédérations reste et restera la promotion du sport puisque sans sport ces fédérations n'existeraient même pas, « *l'image du badminton et l'image de marque de la BWF coexistent, mais si on ne parlait que de la BWF sans parler de badminton, personne ne saurait ce que la BWF est* »⁹⁵. Il est donc important pour les fédérations, et pas seulement pour la BWF, d'arriver à gérer un équilibre entre ces deux aspects là. La BWF est aujourd'hui un petit peu en avance par rapport aux

⁹² Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

⁹³ Annexe 7 : retranscription de l'entretien avec Peter Dean (Badminton Scotland)

⁹⁴ Annexe 3 : retranscription de l'entretien avec Alice Ekonomou (Infront)

⁹⁵ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

fédérations continentales et nationales sur ce point-là, en effet elle dispose de plus grandes ressources et d'une visibilité plus globale. Jimmy Andersen nous disait être conscient que Badminton Europe « *a une marque, mais on sait qu'on peut faire bien plus pour la développer et l'exposer* »⁹⁶, propos qu'Alice Ekonomou semblait valider « *il y a toujours moyen de faire mieux et d'être plus puissant* »⁹⁷.

Dans ce souci de toujours améliorer son offre et de se développer, la BWF s'est associée avec Infront Sport & Medias afin de travailler sur trois axes majeurs : développer les partenariats commerciaux, vendre les droits TV liés aux événements et assurer la production TV des événements. Ces éléments ont un impact direct sur l'image que la BWF renvoie au public, tout d'abord la production TV est essentielle puisque cela définit le produit qui sera vendu aux chaînes de télévision. La vente des droits TV est tout aussi importante puisque cela va jouer sur la visibilité de sport envers le grand public. Enfin les partenariats commerciaux sont très importants pour une fédération, il ne s'agit pas juste de bénéficier des ressources des partenaires, comme l'expliquait Alice Ekonomou, il est très important de s'associer à des entreprises qui ont une bonne image puisqu'une fois les deux entités partenaires, « *l'image de marque du partenaire va déteindre sur celle de la fédération* »⁹⁸ et donc s'associer à des marques fortes permettra de montrer au reste du monde la « puissance » de la fédération. Infront aura donc ce rôle extrêmement important de trouver des partenaires commerciaux à la BWF, ce rôle est d'autant plus important que cela doit permettre au badminton mondial de rentrer dans une nouvelle ère de son développement. En effet, comme pour tout sport, le développement doit partir du haut et donc des instances internationales afin que le sport ait une visibilité globale, une fois que ce sera le cas, ce sera plus simple pour les fédérations nationales puisqu'elles bénéficieront de cette visibilité globale du sport.

⁹⁶ Annexe 1 : retranscription de l'entretien avec Jimmy Andersen (Badminton Europe)

⁹⁷ Annexe 3 : retranscription de l'entretien avec Alice Ekonomou (Infront)

⁹⁸ Annexe 3 : retranscription de l'entretien avec Alice Ekonomou (Infront)

ii. Les compétitions internationales

1. Restructuration de l'offre de la BWF

Owen Leed, directeur commercial et communication de la BWF nous évoquait les raisons qui ont poussées la BWF à procéder à une réorganisation de la structure de son offre de compétition : « *les Super Series, les Grand Prix Gold et les Grand prix vont devenir une seule marque l'année prochaine pour éviter les confusions ... c'est une évolution de notre produit, de la manière dont on présente le sport, ce sera compréhensible plus facilement par tout le monde ... l'objectif principal c'est la clarté, que tout le monde comprenne ... une marque unique c'est important car cela évite les confusions et les confusions ne sont bonnes. pour personne* »⁹⁹. À travers cette évolution, la BWF souhaite proposer quelque chose de semblable à ce qu'on peut retrouver dans le tennis puisque c'est le sport auquel le badminton est le plus souvent comparé.

L'avis des fédérations est relativement partagé sur ce point et dépend principalement du fait qu'elles aient, ou non, obtenu un tournoi du niveau pour lequel elles avaient candidaté. Par exemple la FFBaD semblait relativement satisfaite puisque la fédération a obtenu un tournoi de niveau supérieur ce qui permettra donc à la fédération de proposer un spectacle plus qualitatif aux spectateurs sans que cela engendre de dépenses supplémentaires (car l'aide de la BWF sera dorénavant plus conséquente). En revanche, Nicolaj Knudsen était assez déçu pour la fédération danoise puisque la BWF ne leur a pas attribué un tournoi de niveau 2 mais seulement de niveau 3 et ils se sont vus refuser l'organisation d'un tournoi de niveau 5. Enfin, en Écosse et en Estonie, les fédérations n'ayant pas souhaité faire évoluer le niveau de leur tournoi, constatent que cette restructuration ne devrait pas avoir une grande influence sur leurs tournois.

On se rend alors compte que les grands gagnants de cette restructuration sont dans un premier temps la BWF qui va avoir plus de tournois dont elle pourra vendre les droits, dans un second temps les joueurs qui vont eux aussi bénéficier de cela puisque l'augmentation des recettes de la BWF va entraîner une augmentation des

⁹⁹ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

« prize money » liés à ces tournois. Jimmy Andersen confirmait cette hypothèse puisqu'il disait que « *l'augmentation des prize money est positive pour les joueurs mais cependant cette restructuration n'arrange pas le calendrier international qui est déjà très voire trop chargé* »¹⁰⁰. Cette restructuration de l'offre de la BWF s'inscrit donc bien dans la professionnalisation du sport avec la mise en place d'une marque globale, des événements uniformes et une augmentation des enjeux financiers.

2. Répartition des compétitions internationales dans le monde

Même si aujourd'hui la BWF « *se considère comme internationale, notre force est clairement en Asie* »¹⁰¹ et c'est aussi bien une force qu'une faiblesse pour le sport. Aujourd'hui l'Asie représente le marché clé du badminton et donc des tournois, la très grande majorité des tournois internationaux y sont organisés car les fédérations ont plus de moyens et d'infrastructures. Cependant, cela laisse moins de place aux fédérations des autres continents qui souhaitent organiser des événements majeurs, Owen Leed se rend bien compte que la BWF doit apprendre à « *rendre le sport global et non plus exclusivement asiatique mais sans enlever l'importance de l'Asie* »¹⁰². L'objectif est alors de se servir des tournois internationaux pour faire découvrir le badminton à de nouveaux pays, Nicolaj Knudsen le confirme, « *la BWF devrait mettre des événements partout dans le monde mais pas à n'importe quel prix, si les fédérations ne sont pas capables de les organiser, c'est normal de ne pas leur attribuer de compétition* »¹⁰³. Et il soulève là un problème majeur, le fait que certaines fédérations ne disposent pas de ressources suffisantes pour se charger d'organiser des événements de cette envergure. La BWF et les fédérations continentales se doivent alors d'aider les différentes fédérations dans cette voie, la fédération européenne a pu se servir des premiers Jeux Européens organisés à Bakou en Azerbaïdjan en 2015 pour développer très fortement le sport sur ce territoire, alors que la fédération était presque inexistante il y a deux ans, elle est aujourd'hui très active et impliquée dans les divers projets européens.

¹⁰⁰ Annexe 1 : retranscription de l'entretien avec Jimmy Andersen (Badminton Europe)

¹⁰¹ Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

¹⁰² Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)

¹⁰³ Annexe 6 : retranscription de l'entretien avec Nicolaj Knudsen (Badminton Denmark)

Organiser un événement sur un nouveau territoire permet donc de « *donner de la visibilité au sport et donc de solliciter des subventions publiques* »¹⁰⁴. Après « l'échec » des championnats du monde de 2005 évoqué plus tôt, la BWF travaille aujourd'hui sur une nouvelle stratégie afin de toucher le marché américain, cette stratégie passera inévitablement par l'organisation d'un à deux tournois internationaux sur le territoire.

- **Retour sur hypothèses**

H1 : les fédérations de badminton ont besoin d'organiser des compétitions internationales pour développer leur marque fédérale -> Validée

Ce travail a permis de montrer que les fédérations de badminton ont bel et bien besoin d'organiser des compétitions internationales pour développer leur marque fédérale. Même si ce n'est pas le seul outil, ces événements sont nécessaires et primordiaux pour les fédérations puisqu'ils constituent une opportunité unique pour elles de faire parler de leur sport dans les médias. Les événements permettent aussi le développement d'une multitude d'actions tout autour, ces actions participant encore une fois à véhiculer des images positives quant à la fédération.

H2 : les objectifs de l'événementiel sportif sont les mêmes pour toutes les fédérations de badminton -> Réfutée

Même si l'objectif principal de toutes les fédérations est le même puisque c'est la promotion du sport, on remarque que toutes n'ont pas les mêmes objectifs quand elles organisent leurs événements internationaux. Cette différence des objectifs est en partie due au niveau de développement du sport dans le pays ainsi qu'au niveau de la médiatisation de celui-ci. Il est donc tout à fait logique qu'une fédération comme celle du Danemark qui bénéficie déjà d'une bonne médiatisation et de partenariats commerciaux soit à la recherche d'autre chose qu'une fédération comme celle d'Écosse ou de France qui sont, elles, en recherche de partenaires et de médiatisation.

¹⁰⁴ Annexe 1 : retranscription de l'entretien avec Jimmy Andersen (Badminton Europe)

H3 : il existe différents outils marketing selon les fédérations -> Validée

Enfin, on remarque que selon les fédérations, les outils marketing mis en place afin de profiter au mieux des événements internationaux organisés ne sont pas les mêmes. Il y a une forte corrélation entre les ressources dont disposent les fédérations et les outils marketing que celles-ci peuvent mettre en place. De ce fait, on remarque que même si dans les grandes lignes, elles travaillent toutes de façon similaire (réseaux sociaux, kids zone, privilégier les licenciés, ...) les actions organisées sont bien différentes puisque plus elles disposent de ressources, plus elles peuvent développer en profondeur ces outils et proposer des choses nouvelles.

- **Discussion des résultats**

La réalisation de cette étude nous aura donc permis de faire un état des lieux du développement de la marque fédérale au sein des fédérations de badminton. On se rend alors bien compte que c'est quelque chose qui n'est pas encore exploité au maximum par les fédérations et c'est fort regrettable. Aujourd'hui les fédérations sont conscientes qu'elles représentent une marque mais le manque de ressources peut se présenter comme un élément clé les limitant. Ces résultats laissent aussi à penser que les fédérations réfléchissent aussi peut-être un peu trop comme des associations et pas assez comme des entreprises. Même si elles ne sont pas là pour rechercher à faire des bénéfices, elles doivent prendre conscience que les subventions publiques vont diminuer d'années en années et qu'il est fort probable que dans le moyen ou long terme, les fédérations sportives reposent presque uniquement sur des financements privés. La marque fédérale qu'elles auront su développer prendra là tout son sens et leur permettra de se différencier des autres fédérations sportives.

Les fédérations sont des organisations pour la plupart anciennes et qui peuvent avoir du mal à évoluer pour s'adapter à l'évolution de l'environnement qui les entoure. L'aspect marketing est quelque chose qu'elles doivent travailler et en particulier lorsqu'on parle d'un sport comme le badminton qui n'est, aujourd'hui en France, que peu médiatisé. Si les fédérations veulent attirer des partenaires commerciaux elles doivent s'assurer que le sport est présenté sous son meilleur jour au grand public.

Enfin, on remarque que parmi les fédérations interrogées, il n'y a que trop peu d'initiatives individuelles qui sont proposées. Cela donne l'impression que les fédérations de badminton s'inspirent de ce que les autres fédérations de badminton font mais qu'elles ne s'inspirent peut-être pas assez de ce qui se passe dans les autres sports. Cette impression est peut-être faussée par le fait qu'un panel réduit de fédérations a été interrogé dans le cadre de cette étude.

- **Limites de l'étude**

Comme pour toutes études, il est nécessaire de présenter les limites obligeant à ne pas prendre ces résultats comme des vérités absolues mais aussi les potentiels point d'amélioration de ce travail

En travaillant sur un secteur si réduit que celui du badminton, le nombre de professionnels potentiellement interrogés était dès le départ limité. Cependant cette variable aurait dû être mieux anticipé puisqu'en plus de cela, le calendrier international était très chargé en cette fin d'année (championnats d'Europe, championnats du monde par équipes mixtes, championnats du monde, ...) et que de ce fait plusieurs professionnels n'ont pas eu le temps d'apporter leur aide à cette étude.

Le nombre de professionnels à interroger a aussi été limité par une barrière linguistique puisque les entretiens devaient se réaliser soit en français ou en anglais¹⁰⁵. Ces langues ne sont pas parlées dans tous les pays et il a donc été impossible de contacter les fédérations asiatiques qui pourtant auraient représenté des sujets d'études très intéressants étant donné le développement du sport dans cette partie du monde.

De plus, l'aspect linguistique présente une autre limite, pour les entretiens effectués en anglais (pas forcément la langue maternelle de tous les interlocuteurs), il faut donc tenir compte du fait que certaines questions ou réponses aient pu être mal interprétées. La traduction des *verbatim* de l'anglais vers le français a aussi pu entraîner de légères modifications des propos énoncés par les divers interlocuteurs.

¹⁰⁵ Puisque ce sont les deux langues que je parle

Afin d'améliorer ce travail, il serait nécessaire d'étendre cette étude aux fédérations de badminton du monde entier et non pas se limiter à l'Europe. Il aurait aussi pu être intéressant de regarder comment les autres fédérations sportives plus développées et d'autres sports ont justement travaillé pour améliorer leur marque fédérale afin de s'en servir comme de modèles.

Conclusion

H1: Les fédérations de badminton ont besoin d'organiser des compétitions internationales pour développer leur marque fédérale -> Validée

H2 : Les objectifs de l'événementiel sportif sont les mêmes pour toutes les fédérations de badminton -> Réfutée

H3 : Il existe différents outils marketing selon les fédérations -> Validée

Cette étude nous aura donc permis d'analyser le développement du concept de marque fédérale au sein des fédérations de badminton. Aujourd'hui on voit bien qu'il ne s'agit pas d'une priorité pour ces fédérations et qu'elles sont plutôt dans une optique de promotion du sport au sens global. Elles se rendent cependant bien compte que l'image du sport et celle de la fédération coexistent et qu'il est donc nécessaire de travailler les deux afin de ne pas créer un trop gros décalage entre elles.

Ce travail a aussi démontré l'importance grandissante de l'aspect extra-sportif de l'événementiel, aujourd'hui les spectateurs ne sont plus intéressés uniquement par le spectacle sportif proposé mais par tout ce qui se passe autour de celui-ci. Les fédérations se doivent donc d'innover afin de proposer une expérience différente à chaque fois et c'est en partie cette capacité d'innovation qui va permettre aux fédérations de se démarquer de la concurrence grandissante. Cette étude nous a montré que le problème des fédérations est peut-être justement lié à cette capacité d'innovation et d'adaptation de son offre à une demande en perpétuel renouvellement.

La stratégie marketing des fédérations de badminton n'est peut-être pas assez développée et il serait intéressant de reconduire une étude similaire, d'une part sur des fédérations sportives plus développées afin de cerner les bonnes pratiques en termes de stratégie marketing, mais aussi d'ici une dizaine d'années sur les fédérations de badminton afin de voir si elles ont su évoluer avec leur temps.

Bibliographie

Livres :

- Desbordes M., Ohi F., Tribu G. (2004). *Marketing du sport*. Economica.
- Didry N. (2009). *Les enjeux de l'événementiel sportif*. Editions Harmattan.
- Hautbois C. (2014). *Le marketing des fédérations sportives*. Economica.
- Maltese L., Danglade J-P. (2014). *Marketing du sport et événementiel sportif*. Dunod.
- Zintz T., Vaillau D. (2008). *La gouvernance des fédérations sportives*. Lavoisier.
- Li M., Pitts B., LI, Quarterman J. (2008). *Research methods in sport management*.

Magazines :

- Fécamp Mag n°78 mars-avril 2008
- Sport stratégies #501, page 18 : FFBAD

Mémoires :

- Martin, R. (2011). *Les nouvelles tendances en communication dans une fédération sportive Olympique sans couverture médiatique : la FFBaD*. Université Paris-Sud.
- Albertalli, F. (2016). *Fédérations sportives françaises & customer relationship management*. Université Paris-Sud.

Autres :

- Cours de sponsoring événementiel, Nicolas Chanavat.

Sitographie :

- <https://www.olympic.org/fr/le-cio/diriger-le-mouvement-olympique> (accès le 25/05/2017)
- <https://www.olympic.org/fr/parrainage-olympique> (accès le 25/05/2017)
- <https://www.olympic.org/fr/cio-gouvernance-federations-internationales-sports> (accès le 25/05/2017)
- <https://www.olympic.org/fr/cio-gouvernance-comites-nationaux-olympiques> (accès le 25/05/2017)
- https://stillmed.olympic.org/Documents/Reference_documents_Factsheets/Le_Mouvement_Olympique.pdf (accès le 25/05/2017)
- <https://www.acteursdusport.fr/article/mouvement-olympique.7399> (accès le 25/05/2017)
- <http://international.franceolympique.com/international/actus/5157-les-missions-du-cio-.html> (accès le 25/05/2017)
- <http://www.definitions-marketing.com/definition/marque/> (accès le 25/05/2017)
- <http://www.definitions-marketing.com/definition/image-de-marque/> (accès le 25/05/2017)
- <http://www.definitions-marketing.com/definition/capital-de-marque/> (accès le 25/05/2017)
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Agence_mondiale_antidopage (accès le 25/05/2017)
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Tribunal_arbitral_du_sport (accès le 25/05/2017)
- <https://en.wikipedia.org/wiki/Hanetsuki> (accès le 25/05/2017)
- https://en.wikipedia.org/wiki/Battledore_and_shuttlecock (accès le 25/05/2017)
- https://en.wikipedia.org/wiki/World_Badminton_Federation (accès le 25/05/2017)
- <https://archive.is/20120728111055/http://www.badmintonasia.org/newspage.aspx?newsID=141> (accès le 25/05/2017)
- <http://www.bbc67.fr/le-club/historique-du-badminton/> (accès le 25/05/2017)
- http://www.yonex.ch/fileadmin/files/documents/Yonex_News.1.13.14_F_WebVersion.pdf (accès le 25/05/2017)
- <http://bwfworldsuperseries.com/calendar/?year=2017> (accès le 25/05/2017)

- <http://bwfbadminton.com/2017/03/19/bwf-launches-new-event-structure/> (accès le 25/05/2017)
- <http://circuit.badmintoneurope.com/Cms/> (accès le 25/05/2017)
- <http://www.sportsmarketing.fr/roland-garros-chiffres-business/> (accès le 25/05/2017)
- <https://www.lepetitjuriste.fr/droit-du-sport/role-tribunal-arbitral-sport-tas/> (accès le 25/05/2017)
- <http://www.alecoledubadminton.fr/wp-content/uploads/2011/05/Histoire-du-badminton.pdf> (accès le 25/05/2017)
- <http://www.linternaute.com/sport/cyclisme/dossier/les-derapages-du-tour-de-france/festina-la-plus-grosse-affaire-de-dopage.shtml> (accès le 25/05/2017)

Glossaire

- FI : Fédération Internationale
- CIO : Comité International Olympique
- CNO : Comité National Olympique
- AMA : Agence Mondiale Antidopage
- TAS : Tribunal Arbitral du Sport
- BWF (Badminton World Fédération) : la fédération internationale de badminton
- FFBaD : Fédération Française de Badminton
- Prize money : somme d'argent remise à un concurrent d'une compétition sportive, cette somme peut varier selon le stade de la compétition atteint par le concurrent
- Followers : personne qui suit, qui est abonnée à une autre sur les réseaux sociaux

Table des annexes

Annexe 1 : retranscription de l'entretien avec Jimmy Andersen (Badminton Europe)	69
Annexe 2 : retranscription de l'entretien avec Owen Leed (BWF)	82
Annexe 3 : retranscription de l'entretien avec Alice Ekonomou (Infront).....	98
Annexe 4 : retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann (FFBaD).....	105
Annexe 5 : e-mail de Bettina Mortensen (Badminton Denmark)	120
Annexe 6 : retranscription de l'entretien avec Nicolaj Knudsen (Badminton Denmark) ..	121
Annexe 7 : retranscription de l'entretien avec Peter Dean (Badminton Scotland)	132
Annexe 8 : réponses à mon questionnaire par Renna Une (Badminton Estonia).....	146

Annexe 1 - Retranscription de l'entretien avec Jimmy Andersen

Structure	Personne interviewée	Fonction	Date	Mode de passation	Durée
Fédération européenne de badminton	Jimmy Andersen	Responsable événementiel	08/05/2017	Téléphone	40 minutes

Matthieu HECKER (MH) : Hi Jimmy, before we start I am going to introduce myself and the topic. I am a French student studying sport's marketing and for my master thesis my problem proposal is, as you can read : « How can badminton federations use the international tournaments they organize to develop their federal brand ? ». So for that, my aim is to interview different federations in Europe and even in the world. By federal brand, I mean the brand image, the brand equity, the brand values and all those concept which are normally applied to commercial companies, well that is all those concepts applied to sport's federations. So now as a quick introduction could you please introduce yourself, your academic and professional background until this job, please ?

Jimmy Andersen (JA) : My name is Jimmy Andersen, I have been working for now 10 years with Badminton Europe mainly responsible for events, back in 2006 I was employed as the first events manager by Badminton Europe when they expended from 2 to 3 persons so I was brought in to manage the whole circuit area, junior circuit, elite circuit and European championships, that is also technical officials area which I am still doing to a certain extent but obviously being in the organisation since so many years I have more tasks on my desk and also staff under me now. My academic background is from a Danish tax authorities, specialized in the Danish customs which is not of much use at this institution however when we are dealing with companies abroad I have a background that can be useful but that is not the main use I do at this work. My role in Badminton Europe, as I said, I am responsible for the event department and I am also working as the right hand of the general secretary, that being on financial issues, budgeting, administrative issues, since we are now 9 staff working.

MH : Now, in order to introduce briefly the organisation, could you present the main objectives and missions of Badminton Europe please ?

JA : our main missions and objectives in Europe is to familiarize as many as possible with the sport of badminton, to develop the sport on grass root level but also on elite level, meaning we have a project called shuttle time together with the Badminton World Federation which takes

badminton into the curriculum of primary schools all over the globe and it is our role to make the link between the national badminton federations and the national governments to make sure that badminton is put on the curriculum. We are going to educate teachers, to educate coaches that can work with player development on all levels, and obviously when we then talk high performance, it is to facilitate all international tournaments on continental level, it is to educate and develop technical officials and it is to organize and conduct the European championships.

MH : How would you compare Badminton Europe to the other federations in Europe (for example the UEFA or the European Basket-Ball. Is Badminton Europe a small federation, a big one ?)

JA : Size wise, on number of staff, I believe we are relatively small, with that being said we have to compare to major sports like basket-ball, handball or football, swimming but we are not as small as we have been, when I started I was number 3 and now we are 9 staff and expanding with number 10 later this year. We are an Olympic sport and we are growing in the Olympic movement which is also meaning more funding on the highest level in badminton in BWF world level, it also means that more is being channelized down to the continental federations and with that money flow that comes down to us we also need to expend because we need to do more for our members and we need to do more for our sport. But if we needed to compare to other sports on the continental level, we are most likely where we are in the olympic movement : we are in the middle.

MH : And then you were talking about national federations just before, so what are exactly your relations with those federations ?

JA : we have 52 member associations in Europe so we are kind of an umbrella organisation, we are actually owned by our members, every year we host an annual meeting at various locations in Europe and they are governing us, we have an elected board of 14 members which is elected by our 52 members and we are, as a staff, servicing our 52 members associations alongside our elected board.

MH : So now I am going to get into the topic which is the events. Which international events did you organize over the last 5 years ? And by events I mean the recurring and the punctual events like the European Championships.

JA : The ones we actually organized are our European championships, the ones that are listed as Badminton Europe circuit, that is strictly related to governing meaning that the tournaments are played under our regulations, we have technical officials that are here to see that they are governed as they should. But organisation wise we are mainly involved in the European championships where we are engaged with a contract to one of our member association. We offer the European championships, we offer the right to host it via some bidding papers, our members association are then presenting a bid if they intend to host the event. That bid is then evaluated by our board and then allocated if the bid is deemed good enough, then the whole contract, the negotiations are being done together with the national federations that are hosting it and then it is our responsibility to make sure that the contract is being added to by the hosting federation. So if we are looking at which ones were organized over the last five years our European championships, our main event which was recently held in Denmark are now hold every year except years where European Games are being held. Then we have an elite team championships every year : in even years it is men's and women's team championships which are used as qualification for the world women's and men's team championships also called Thomas and Uber Cup and then on un-even years like the one this year we have European mixed team championships, and then on junior levels we have European Under 19, 17 & 15, all of them held every second year and then we have a club championship which is held every year and then we have a European senior championships which is for veterans players over 35 years old, that is also held every second year.

MH : You were talking about the fact that you were receiving bids from federations who wants to organize competitions, and I was wondering, if it is not secret, is there a lot of countries bidding to held events ?

JA : So far we have not yet had to cancel an event because of no interest and no bidders, some years ago we had a bidding process where there was a certain deadline to submit bids for a specific event, for some of the events we acknowledged that there were no bids at the time of the deadline meaning we had to go out and try to push for individual bids so we decided to change our bidding structure. Now you can bid at anytime to host an event and if the bid is satisfactory in the eyes of our board then it is actually possible for us to allocate the event immediately. So you can say we don't have four bids for one event, or the bids are coming on the same day which is unlikely , for all the events we have one or two bids that are being evaluated by our board and then it is being allocated if it is sufficient.

MH : Ok so it is kind of like first come, first served

JA : yeah you can say that but obviously it comes with a lot of criteria which have to be satisfactory, we don't have bids that are not fulfilling our criteria and if we do, then we simply go back to the federation and say that we can't accept the bid based on this conditions.

MH : I was also wondering what is the share of the events in the global strategy of Badminton Europe ?

JA : What do you mean by share ?

MH : Well, how important is the event organisation in the strategy of Badminton Europe, is it like something that takes 50% of the time because you want to put a lot of efforts in those or is it something that you put a little bit more on the side ? I don't know if you know what I mean ?

JA : You can say, if you look at your global strategy, it is the key point here, it is obviously one of our core products, it is our core product that is the European championships because that is also something that is generating revenue for us we do sell our ads for the European championships and given who we are, it is our core product and it is one way of us making some of our income. From the events' department point of view, where I am, I am one of the employees, that is our key share while in development, it is one of the key factors. If you look at Badminton Europe to a certain extent and how things are divided, you have two keys pillars, one being events and one being development, so maybe 50% is not far of the reality.

MH : Now we are going to get into the first part of the interview if I can say so. How often do you organize events, you already told me, you have many events every years pretty much ?

JA : Yeah we do have 4 or 5 European championships every years

MH : Would you like to organize more events or you think you have a good balance now ?

JA : For the time being I feel that we have a good balance, some of our member associations feel that we should have more, some of them feel we should have less. That is mainly financial driven, but from our point of view we do feel that we have an adequate, a good numbers of events as we do now. We don't intend to organize more as it is now.

MH : And the federations that want more events, do you know why would they want more ?

JA : The federations that want more is mainly related to junior level, related to development, they would like to see a team event included in the under 15 European Championships, just like in the under 17 and 19.

MH : Because for now, the under 15 is done at the same time as the European team championships right ?

JA : Yeah every second year

MH : But they would still want those two competition sat the same time or they want one special for the under 15 ?

JA : I they would like to have a stand along event. That is the reason why we don't want it, that it is held in connection with the team event because if not, it is simply not feasible.

MH : To come back on this circuit and events stuff, for your, the events that you organize, like the European Championship, they are kind of more important than the Badminton Europe circuit ?

JA : That is difficult to answer, from our point of view it is more our events, the rights of the circuit events belong to the member associations while the rights of the European championships belong to us. So for our member associations, clearly the circuit events are more important than the European championships therefore it is also the other way around for us.

MH : For the next question, I am not sure that is has any impact on you. I guess that you saw the new organization and the new structure of the BWF events. Is it going to impact in any way the Badminton Europe events or not really ?

JA : One thing is of course the structure, I think they have many interesting things in the new structure. Of course one thing is the higher prize money for the players which is positive for everybody I guess, but it also comes with the fact that there are going to be more tournaments and that also massively pushes down to our level of tournaments on the circuit which getting more competition in a very very crowded calendar, and I assume that given that the top players have also to play extra tournaments on BWF level, and also most likely it is one of the reasons why the top players they disagree on the fact that European championships is played every year and not every second years at it used to be.

MH : because now the calendar is getting full, there are too many events for them

JA : That is what some say yeah.

MH : Now we are going to move on to the next part which is the issued of the international competitions. As you can see, from the stuff I read before, I saw that when organizing an event, federations can have multiple issues and I wanted to discuss all of them with you to see which one were more important for you and for Badminton Europe. It might be a bit complicated since, I guess, it is not the same goal when you organize the European championships compared to the European under 17 but if on each point you can have maybe different perspectives regarding the different events that you organize, that can be interesting. I was wondering, when you organize a tournament, is the promoting the badminton something important for you ?

JA : I hope it is a priority for our member associations, hopefully it is one of the reasons why they want to host, there is a big difference between our member associations and where they are with badminton. Denmark is a good example, they just hosted the European Championships, of course you can always say they do it to promote the sport but they do it to promote in a way they want to engage the danish fans of high level badminton while if you organize a European under 17 tournament in Turkey then it is maybe to show to the school students that alongside the school they can play badminton and they can play to a certain level so it is a variety on how you want to promote the sport. Hopefully it is all about promotion but on different levels, it is really elite fan wise or it is development wise.

MH : As I thought, depending on the event, the aim is not the same

JA : It is very much different, and especially compared to which country you are in. The next event we have is in Italy, our European club championships and here it is not as much to promote the sport it is more to make the promotion regarding the club in the land. For them to have the opportunity to play those championships in front of their own spectators, their own fans, so it is always different why you do it, the word promotion is good but it is just used in different ways.

MH : Well the next point I believe is more for the national federations because, we can't really say that you have players which are members of Badminton Europe because they are members of their national federations first.

JA : Yeah

MH : So the next point is the events that you organize and as you said for the European championships, you said that it was to create a direct revenue. How do you get money from organizing those events, is it the medias, the partners ?

JA : Is that relating to us as Badminton Europe or is it relating to the federations

MH : to Badminton Europe

JA : The only revenue we have from the European championships is related to the rights fee, meaning the rights to the European championships belong to us. Part of the bidding procedure and papers as we briefly mentioned before, there is a right fee which is indicative, meaning that it is a relative figure. Our relative figure for European championships is 200 000€, that is simply because we feel that the rights of this event are worth 200 000€, in that contract it is listed what all of those 200 000€ represents, what is going back to the organizer and that is obviously our key event meaning that our smaller events have a smaller right fee. That is one revenue stream, the second revenue stream is related to the entry fees, the costs to enter tournaments and that revenue comes from the federations, their players playing in our events, that goes to us. And of course when it comes to our main events, our European championships and our European team championships we have a deal with a media company which are buying our TV rights from the event and then we also have the opportunity to go out and sell certain packages to sponsors and partners. For instance we have a contract with Yonex that

is our equipment supplier for the event, meaning they have certain rights and connections with the event, they have to deliver X and for that we are giving them X and for that, they have to pay X.

MH : You were mentioning that you spelled the rights to organize the European championships to a federation but then if we take the example of this year. Badminton Denmark would pay those 200 000€ and then all the money made from the event, everything would go to them ?

JA : Yeah, unless certain rights are not passed on to the federation, if you look at a court set up, you have normally 28 to 32 A-boards around the court and of course in the contract it is stayed the details of which A-board belongs to who. In such contract, typically it would be a 50/50 share, meaning that Badminton Denmark would own half of the A-boards and we would still own half of the A-boards. And then of course we could go out and sell our A-boards to a third party so that could make a revenue but then Badminton Denmark has the opportunity to sell their A-boards and for that to make a revenue. Then of course it comes with tickets sales, VIP facilities in the hall, ... That is the revenue that is passed to the organizers.

MH : The next point about the public subsidies, it might be more related to the national federations because I don't know if you get any public subsidies as a continental federation ?

JA : No

MH : When organizing events, do you have other goals or aims that were not mentioned before ?

JA : Obviously we would like to take badminton to new places so it is not always at the same places that our events are being held. We feel like we do have an obligation, as we have 52 member associations, to take our events to all corners of Europe so we do not eliminate anyone just because it is not where it used to be, not where it normally is. We were part of the European game in 2015 which took us to Azerbaijan, a federation which was more or less non-existing in 2015 but is actually now a very very active member of us, and hopefully we will see a similar story with Belarus, should we be part of the European games in 2019.

MH : Then it is complicated for federations, I don't have any in mind but the really small countries, they will never be able to pay this fee to organize the European championships ?

JA : No but we do have some of our events which are not necessarily containing a fee, so we do have some of our events that goes with no fees where smaller associations can host it. That has been see before and that will be see in the future.

MH : Then the aim is to have an event for every country or at least that some events could go to smaller countries to develop badminton in their area.

JA : Absolutely

MH : About those events, how would you evaluate the media coverage ?

JA : It is also different compared to where you are, obviously our main events have been in France and Denmark lately where the media coverage is probably the best in Europe. I see 4 big associations in Europe where media coverage is good in badminton that being France, Germany, Denmark and England, where we can't complain about the media coverage while in other tournaments, we have been in countries where the media coverage has not been the same and therefore we had some initiatives where we give the opportunity for our federations to travel to theses events and cover it. For instance for the European championships in Denmark two weeks ago, we had twelve of our federations sending journalists to our event where we were funding par of it to make sure that badminton got into the media in this twelve country and hopefully that can be even more in tournaments going forward. It is not as wide in media in some places as we could hope.

MH : Yeah, badminton doesn't have the best media coverage among all the sports, that pretty tough.

JA : Yeah, as far as I know it is only in Denmark where it is on TV on a regular basis and that is not a lot since the population is not the biggest in Europe, but could we have what we have in Denmark in France ? We are talking completely different figure

MH : In France, that is pretty tough because even if there are quite a lot of players, we would only see few games during the super series and that is it for the year. The answer to this question may be a bit obvious but with the European perspective that you have among all the countries, do you think that all the federations have the same goal when they organize a tournament, if we would compare the All England or the Super Series in Denmark to a small international challenge organized in Eastern Europe ?

JA : They certainly don't have the same issues, they don't have the same goals. In many countries, badminton is not necessarily known so one issue is to get the public subsidies on having international badminton played.

MH : Do you think that for those who organize Super Series the aim is more « money focused » and for the small one it is more development focused or not really ?

JA : I think many tournaments organized, international series, futures series, that is mainly done as part of the development of the home players to make sure that they have the opportunity to play some international tournaments.

MH : Finally, the last part is more about the marketing tools used during those tournaments. As Badminton Europe, what kind of actions would you set up during tournaments to develop this federal brand. If we could go through all those points and have a talk regarding all of them. For events such as the European championships, would you set up a special partnership strategy ?

JA : Yes, to a certain extent, we have a media partner who of course rules the TV rights but also engage into when it comes to streaming, we do engage with him on social media to make sure that they are branded, that we are branded, so I would say that we do a special partnership strategy relating to our highest events yes. For our smaller events we go out and try to broadcast the event by using our own streaming opportunities and social media activities, that is of course to develop our federal brand by giving exposure to our events.

MH : Now the next point about this communication strategy ...

JA : we have a communication plan for the overall Badminton Europe and part of that is of course relating to our events, regardless of where in Europe, regardless of the size, we do have a communication strategy for the event and one of the things that we are doing for the

communication is that we are expanding, we have one employee now and we are expanding to a second full time employee later this year simply because we do have brand but we know that we can do more to develop it and to expose it.

MH : The next point is a bit related and you already talked about it, providing a large media coverage is something that you are also interested in I guess ?

JA : Yeah and that is of course being part of the Olympics, even though it might seem that we don't have a big influence on that, it is still something in our mind, to make sure that we are in line with everything that is referred too our governance. To make sure that our players, that our partners, everybody know how to behave and how to develop the sport and keep it in a good environment, in a good angle so that we will never risk loosing out on the Olympics because there is no doubt that the largest media coverage is coming from the Olympics and without the Olympics, our revenu would also disappear.

MH : Then, is it a good thing for Badminton Europe that Carolina got the Gold and Marcus Ellis/Chris Langridge got a bronze. Is it something positive for your image as well ?

JA : Absolutely, that also helps creating more attention towards us as a continental body but also to our events, Caroline is world champion and Olympic champion, next year we are lucky to host the European championships in here home town and I am not sure that would be the case if she would not have the influence on European badminton that she has.

MH : So that is good to have famous athletes who can spread the word and spread the brand among the world.

JA : that is one thing that many have been discussing for many years in badminton, that we don't have the big stars, we have one or two and mostly they have been asians, so now having real stars like Carolina and to a certain extent, Viktor Axelsen it means something and it means that non-badminton people are also talking about badminton because of that.

MH : Yeah because that is really different when we go to Asia and we see Lin Dan on a 10m x 10m ad in front of a Dolce & Gabanna store, in Europe we don't really have the same. For the next point, since you are not involved in the logistics of the events I am

not too sure it applies for you but do you work on providing a good fan experience to the spectators coming to see the championships ?

JA : This is definitely something we are involved with, at the end of the day, that is the organizers who are delivering but it is something we are involved with, for instance when we were in France last year for the European championships, they came to us in saying that they had an idea about doing some laser graphics on the court before the finale. We thought it was a good idea and things like this, it is all about what is good for the audience. We also try to influence the players to get into autograph sessions to make it interesting for the youngsters to come and see the event so it is not just about badminton but it is an experience to the spectators. In Kolding, we had a kid zone, 100m² of play room where they could when they were a little bit tired of sitting and watching badminton so it is not only about badminton, it is about the experience of the spectators.

MH : Do you try to involve the local badminton clubs, the local schools ?

JA : we don't but the organizers do and it is always something we encourage them to do because we can't do events without volunteers, we can't pay everybody to be involved in such events because it does require a certain amount of people and most of them has to be volunteers and that comes with local badminton clubs and local schools.

MH : Are there any other actions than the one we mentioned before that you use to develop your federal brand ?

JA : I think now we are working more on producing mobile applications, we have made a manager game with two editions of that, now we have the European championships we tried to make an application for the European championships and we are currently working on an actual application for Badminton Europe which is more a news application where it is integrated with all the resources, activities so that is an area where we are doing something but where can still do much more because we all know one thing is to be on TV but many young people are not necessarily watching on TV, they are watching on their mobile phone, on the iPad, so if we can get on those medias, somehow, that is a way in making the sport more popular.

MH : So it is trying to engage the community and the younger ones especially through those new technologies.

JA : That is what everybody is doing right ?

MH : Finally, that might be a bit tough to answer but just as a conclusion, would you have some insight to give about the problem proposal, if you had to answer it in few sentences, how would you answer ?

JA : that is to get exposure, to be seen and that can be done in many ways but of course one thing is to do with advertising wise but also verbally, we have to be faire and say that badminton is maybe not the most popular sport to watch but everybody can play it meaning I rather want to go and see a sport if I have tried the sport first so I think it is about engage people in a way where they come and try badminton and then to make sure that after they tried it keep them in the sport and take them to see also how it can be done and that could be done via international tournaments and that not necessarily be only our brand but that being federation brands as well.

MH : Oh yeah, didn't think about that, making them try so then they would want to see it but that is definitely some interesting point. Ok so I asked all I needed to ask, thank you very much again for your time, and for your answers, that is nice to know that people are available to help. Thank you very much

JA : My pleasure.

Annexe 2 - Retranscription de l'entretien avec Owen Leed

Structure	Personne interviewée	Fonction	Date	Mode de passation	Durée
Fédération internationale de badminton	Owen Leed	Directeur commercial et communication	11/05/2017	Téléphone	1 heure

Matthieu HECKER (MH) : We can start, as you may have read my problem proposal is « how can badminton federations use the international tournaments that they organize to develop their federal brand? ». By federal brand I meant, you know, all those commercial concepts like the brand image, the brand equity, the brand values but applied to a sport federation. So we are good to go, so as a quick introduction, would it be possible that you introduce yourself and your academic and professional background please ?

Owen LEED (OL) : yes I can do that. My name is Owen Gordon Leed, I will be 52 on the 28 of May, I was born on the 28 of May 1965 in South Africa. I have dual British and South African citizenship, I currently live in Malaysia and I was educated in South Africa, Spain, the Netherlands and the UK in 3 different languages. I graduated from the British school in the Netherlands in 1983 with 4 A levels, 3 in languages : Spanish, Dutch and French and the fourth was in economics. I then studied in London in what is now the University of Greenwich, there, I did a business studies degree, bachelor arts degree, I qualified with two 1 and upper second class degree in business studies having majored in employment law and industrial relations at the time. I embarked directly from there in a career in sales and marketing, not employment law or industrial relations, I started my career in 1988, I was head hunted to join a small sales promotion agency in 1989. In 1992, I started my own sales promotion agency which I merged into a larger group of agencies the following year. In 1997, I left the UK to return to South Africa and started a new agency there called Trilogy which was a specialist in the entertainment sector. Two and a half year later, I was head hunted to work for the South African Government as the Chief marketing officer of South African tourism and it was at that point that I started to work, not on global tourism strategies but also how that relates to sport and the importance of sport as an income generator to countries, particularly as a means of promoting a country or a city. In 2004, at the end of my South African tourism contract, I started another company, my third strat-up in effect, which was called « racing for South Africa » that business was involved

in, fundamentally, putting South African brands onto international motorsports platform in order to promote those brands overseas in a way that was cheaper than simply buying traditional advertising space. Shortly after that a company called A1GP was started, A1GP was a racing series that was basically about country vs country racing and the promotion of countries through racing so very much of a tourism model as well as the develops that I had started to develop for South Africa. I decided, myself and my partner to join A1GP, he became the general manager of the racing series and moved to Dubai from Johannesburg and I moved to Malaysia to help the local team owners to decide whether A1 team Malaysia was a viable proposition in South-East Asia which we decided it was, we started that, we started A1 team Indonesia, we then had races in those countries for 5 years, for the life of the series before it collapsed following the subprime crisis in 2008. I remained in Malaysia involved in various motor sport projects, publishing projects, all sorts of things. The way in which I arrived in the Badminton World federation (BWF) is quite a sweet story, I was phoned by a friend of mine who is a headhunter who told me that the BWF a brief out for a commercial director in order to support the work of the secretary general. She said to me « I have got a fantastic brief for you but it is a bit of a funny one »

MH : Why that ?

OL : She said : « well it is badminton » and I said « why is that funny? », she said « well you worked in motor sports » and I said « send me the brief, I'll have a look at the brief », I then met Thomas on two or three occasions and I joined the BWF in October 2014. My capacity at the BWF is that I am a commercial and communication director, my role is fundamentally in two parts. The first part, which is the most important part but I regard the parts as equal but it is important in my commercial role, is income generation to the federation. That income comes from two sources, one is television distribution rights deals which we work on, currently, with our agency IMG and in 2018 onwards with an agency called Infront. The second part of Income is commercial sponsorship, so bringing sponsors to our events and packaging inventory to them in a way that is meaningful for them to promote their brands through our television distribution, to the audiences that they want to reach which are badminton consuming audience. The second part of the role that is away from dollars and cents is that I am responsible for the overall marketing, PR and general communications of the BWF, I have a team reporting to me who do that and they attend our events all around the world in order to do event coverage, institutional reporting, all of the things that you would expect in terms of, not only promoting the brand that is BWF, but promoting the sport that we are responsible for,

that sport being badminton. The role of the federation is multiple in many ways, the information is deeply available on our corporate website but fundamentally, the role of our federation is to promote the sport of badminton worldwide, we have a very clear mission and vision which I won't go word for word but fundamentally we want to put a racket in the hand of every child that we possibly can in order to grow the sport, we clearly are responsible for all the technical rules and regulations and everything that you would expect on that side that is not my area of expertise, that is handled by a very capable events teams who run our events, and I will come on to the events a little bit later. The sharpest objective that we have is to promote our sport worldwide in order to encourage more and more fans to follow the sport, more and more fans to therefore participate in the sport and as you grow up to that pyramid, more and more players to play competitively, professionally and ultimately take part in our events all over the world. How would I compare us to the other federations, well we are clearly not as big as FIFA for exemple, we are modest in the sense that we have 30 employees who work directly for the federation, there is an administration side which has 5 ends within it, we have the commercial and communication side, we have a significant events division, not so many people but we run a lot of events every year and provide input to the events that we don't run and I will cover a little bit more on that in a short while. The third division, which is as important as any other is development, which is all about the development of the sport at a grass roots level, it is about coach education, it is about training, it is about reaching out through a very significant program called shuttle time, to put badminton into schools where shuttle time is a program that , fundamentally, educates or teaches teachers to teach badminton and the importance of badminton in terms of lifestyle activity, hand/eye coordination, all of the things that you would expect this sport to provide a benefit to young people. I don't really like to compare ourselves to other federations, we are very good at what we do, we have a very interesting international team made up of people representative of all of the continental confederations interestingly. We have people from Pan-America, we have Europeans in the business, I consider myself an African, we have Asians and we have representation in terms of Oceania. The size of the federation, we are really modest, we are headquartered in Malaysia, when the business was known as the International Badminton Federation was in the UK, the history of coming to Kuala Lumpur was by invitation of the Malaysian government because of the strength of the sport in Malaysia and generally in Asia. We have half a billion fans worldwide, 27% of that fan base are players who play regularly, that is quite a big number and clearly at the top of that, there are a number of competitors, I don't have the exact number of competing high event level players to mind but it is in the thousands of course. In terms of media coverage, we enjoy very good media coverage, there are some very prolific badminton writers, especially in Asia, we

have a communications manager who is in contact with them all the time in terms of our events reporting and indeed other matters whether it relates to our institutional stories, we have an institutional audience I am sure you can imagine which would be the IOC at the top of the tree and many others around. Our media coverage, we believe and know from the data that we have, is significant and can be measured in term of media values, for our sponsors , in the hundred of millions of dollars every year but clearly it is not just about the dollars, it is also about the coverage and the message that we get out. We are responsible for 600 articles a year which is almost two a day throughout our various website platforms and indeed through general news distribution, the journalistic networks that exists out there for us. In terms of deeper media relations, clearly it is important that we stay on top of more sensitive matters such as illegal betting or doping matters, we have a new integrity unit that is very active in that space, it hase two roles, one is clearly the policeman role should there be any activities that should be condemned and we launched a campaign called I am badminton which is very focus at players to say to the world that they are clean and they are honest and we have 6/7 ambassadors in the player community who send out messages on our behalf consistently, that is a very important form of messaging, not only to the corporate community because sponsors and so on are looking for clean sports, but also the the wide of players community and the fans to show that they feel comfortable in their children joining the sport, because these areas can be quite sensitive. We are active in terme of media coverage across a lot of platform, not just in PR communication but clearly our media coverage throughout television distribution is significant, thousands and thousands of television content is produced every year or broadcasted every year whether that be live or delayed or repeated and so on. We also have an increasing social media presence where our focus is on Youtube, Facebook and Twitter, we are working on future strategies that might include Instagram and indeed our social media platforms which is quite important in terms of how people consume sport but our principal focus in terms of how we promote the sport to the world is through traditional linear television distribution on the basis that most people they make a look briefly at their tablet and telephone in terms of consuming short phone content to watch an entire tournament they are likely to do that at home through television. I think that is much the same still for most sports despite the increasing pressure from people to be in the digital space which clearly we understand and we are working with. Our relations with the continental and national federations are very good, we have 5 CC that is linked to the Olympic Movement, we now have 186/187 in country member associations, clearly some are better than others, somme are bigger than others, the Chinese Badminton Association (CBA) is very different to the Peru Badminton Association for example and different levels of capability within those. Many are professionally run by professional

employees and many are all on a volunteer basis and I think that would probably apply to a lot of level 2 and 3 and below sports. We enjoy very good relations with them and in fact the weekend after this we have our annual general meeting on Gold Coast in Australia which is also an election year so we will be voting for council members and indeed president and deputy president. We are in contact with federations every single day, 365 days a year. In terms of what international events did we organize in the last five years, we classify our events into two groups with a couple of sub-groups and it will change going into next year. We have one product which we call our major events which are the Sudirman Cup which happens this month in Australia and happens every second year in May which is a team event, we then have the Thomas and Uber Cups which is a ladies and gentlemen team event, it is played together also every May every alternate year, the next Thomas and Uber Cup will be next May in Bangkok. Then we have our world championships which I am sure you are very familiar with sitting up there in Glasgow because the next one is in August in Glasgow, that happens every year with the exception of Olympic years where clearly the Olympic takes precedence to our world championships. This we consider our major events and we do those every years. We then have the BWF World Super Series (WSS) which is 12 events + a final that runs throughout the year, this is the last year of the cycle, below that we have a product called the Grand Prix Gold (GPG) events and the Grand Prix (GP) events and I think that the WSS + the GPGs + the GPs adds up approximately to 30 events a year that we directly have a involvement in.

MH : Is your involvement is different between the major events and the Super Series, Grand Prix Golds and grand Prix ?

OL : Yes, clearly our involvement as the BWF is different, in the major events we absolutely run those events with the local hosts because they are our « flagship events », it is the same with the World Super Series finals but then the rest of the events are really run the assistance of the BWF, we will have an events team there and so on and we send television production to all of the WSS and the GPG events as well as the major events. The responsibility of the running of the events is slide slightly more for the hosts than is does for the side of the BWF, we take control of the major events. When you say what did we organize over the last five years, it is exactly this every year in and out, the calendar is the same every year more or less in terms of when the events happen and you have easy access to that on our platforms. We are evolving, the WSS, GPG and GP into one brand next year because there has been some confusions not only among broadcasters but also in the audiences that are not that well educated, people who are interested in but not super fans, so we are putting that into one

umbrella, we are finalizing the name of that now and we will have 27 events outside of our major events, that we will run ourselves, including a major event which the BWF will be responsible for with the local host, under one brand umbrella and we will launch that brand, I am hoping in July but latest sometime in August. It is very exciting, it is an evolution of the products, of the sport in terms of how we present it, it will make it easier to understand to anybody, it is important that we do that, that is a project we have been working on for 3 years and that will come to life now.

MH : So the main goal behind this re-organization is mostly dedicate to the people that don't know badminton that well ?

OL : I think the main goal is clarity, the main goal is to insure that we have a product that everybody understands whether it's a lower level product or a level 2 product so that people can understand that there is a higher events depending on the wealth of the nation being able to run it, in the same way that you would see in tennis or golf or anything like that. One brand is important because clearly brand confusion is not good for anybody and there are very good examples of that in the real world in terms of how brand should represent themselves and we are working currently on how we can simply differentiate the levels of the events so that there is understanding there. In terms of our global strategy, the biggest department in the BWF is the events department so that should tell you that the most important product that we produce is our event product.

MH : Because that is the major point of income as well

OL : Correct, not only as it is the major point of income, it's a major point of communication of the sport to the world through the television distribution network which results in the income to the federation. Clearly as a sporting federation we are a non profit so every thing that we earn which is now much bigger than it was 10 years ago, 10 years ago we were surviving on Olympic funding and now we have income numbers that allow us to do everything that we wanted to do from a development point of view to take the sport to the world. That deal with the goals of the federation in a sense that it is incredibly important that what we produce is popular, it must become more entertaining as a view within our mission and vision. I think that you will see in our vision and mission, at least in our vision 2020 document, that we have 4 key pillars around our core of players where it is very important that the sport becomes more entertaining especially when you see what is happening in other sports. We have quite a significant focus

on our players because unlike tennis for example which is the nearest reference, our players outside of their core market they are not that well know, if you were to walk down the streets of London and ask anybody to name five top tennis players they will be able to give you five names, they will not be able to give you five badminton players. We have to work very hard in helping the players understand that, and the federation actually because the federations control this to some degree, they are working very hard to help the players that they are important, they are valued, we are increasing to our ability to do so, through our income stream, we are increasing prize money availability, we are increasing the desires for sponsor to come the sport and therefore we are growing the sport at a financial level to make it attractive to professional players to be in it and clearly the most popular sport over ones you have heroes who are know all over the world and that is a strategy within a strategy if you would like to promote the sport far and wide, now within that clearly, the sport is very strong in Asia it is the bedrock of our business and therefore we need to learn on how to de-asianned the sport without taking the importance of Asia. We need to work harder in Europe with Badminton Europe for example, we are building a strategy for Pan-America and particularly for the USA with the Pan-American confederation because anyone who knows sport understands that in America sports works differently in America than in the rest of the world but if you can make a sport popular in America, you will have done something incredibly interesting and exciting. We are working on the understanding that in America now there a many many 2nd and 3rd generation asians who are playing badminton regularly yet we do not have a popularity in America that you would associate with baseball or basket-ball or American types sports, so we are working on a very clever but long term strategy in America so that we can raise the profile of the sport there and in doing so I hope that we will raise the profile there dramatically and on how we work with this Asia vs non-Asia issue.

MH : Now the aim is to go global and not stay in Asia only

OL : Yes correct, I mean we consider ourselves global but clearly the strength is in Asia but need to be global so I would hope that over the next 10 years or so we are able to change that quite significantly

MH : And to come back on the events, you mentioned the number of events you had but do you feel like BWF would need to organize more events or not really, you have got a good balance now ?

OL : I think we have a good balance, part of the answer is « where do we place those events », if you look at where are our events currently, we only have one event in America which is a GPG or even a GP, whereas the majority of our events is in Asia and Europe so we need to look in our 4 years cycle of awarding those events, we need to look very carefully on how we do that in line with our growth strategy for the sport so ultimately I would like to see a world championship in the USA for example.

MH : They had one in 2005 no ?

OL : There was one some years ago which I don't think had any impact because the strategy behind that was not clear enough but I would like to see that happen again, I could see a level 4 and 3 event on the East and West coast so there are two events in the USA every year, that won't happen now away from major events for example. That is unlikely to happen until 2021 onwards, if we are to have more events it will be in line with our commercial strategy clearly because events are expensive to host and run and in the end there are so many weeks in a year that we can't be running events.

MH : Yeah the calendar is pretty busy

OL : Absolutely, I can see some growth but it is not going to be dramatic growth.

MH : And what is the opinion of the members about that, some federations may not have the same opinion about that ?

OL : Some federations would like to see us having more events to not be disloyal to the federations , there are some federations would like like to host events but are simply not capable or running them and that's again a long term strategy on how we work with the federation to give them the tools and the knowledge to at some point be able to take on an event that we run as the BWF. Every federation has a level of event that they do that the BWF has nothing to do with in term of local league and all those sort of things but when we put out are documentation for hosts and local federations to bid for an event we go through a very meticulous selection process to insure that the event that somebody is awarded is representative not only of badminton as it should be globally but also the BWF insists on certain standards within our event hosting environment. I am sure that there are federation that say

that we (the BWF) needs more events but we are limited by the ability in a year in terms of how many events we can actually deliver.

MH : The next question, I am not really going to ask it because you made it obvious that for you organizing events was pretty vital for the federation

OL : Yes

MH : But I was wondering, if the Super Series and the BWF events were, it is a bit tough to answer I guess, as important, like if you would have to choose between the two would you be able to do so or not really ?

OL : Well they play different roles, the major events are two a year excluding olympic year where we only have one major event, it is a very different proposition compared to the super series. I think that within all of my colleagues, my pairs, the professionals of the BWF, we love both products equally for different reasons. The super series or what would be the new concept going forward gives us the continuity throughout the year to be able to focus on promoting sport whereas a major event is once or twice a year, significant « Splash » if you know what I mean. Unlike football where there is one world championship every four years, we have three every four years which allows us to do a lot with player rankings, graders, growth of countries in the sport and so on.

MH : The super series, they are not really like a league but I would be something that people would follow every year with an event every month

OL : in that sense yes

MH : Before doing my interviews I read few books that were talking about the issues and the objectives of the events for federations and I wanted to discuss all those points with you and the events of the BWF. On each of them I was wondering how important is was for BWF for example the promotion of the sport ?

OL : Very important, I mean without our events we can't promote the sport, without a product that we can push throughout the various medias principally the television, we are unable to promote the sport, so the events are essential, they are the core of what we do and linked to

that clearly are the players. The revenue streams that we create from promoting the sport through events, as I said comes from television, sponsorship, it also comes from hosting fees from the hosting countries, we have slightly different models between the major events and the super series events as to who is responsible for what income and who get to keep what but yes the events promotes and delivers direct revenue streams without a question. The visibility is across the board, clearly there is an imperative to give visibility to the sport, to the sponsors whether they are BWF or local events sponsors. But also to the local federations and the host cities, that is very important for a city which decides to host something that they are able to extract some kind a tourism revenue due to that, whether it be bed nights, promotion of the city to the world and we help them do that, some countries are better at giving subsidies than others, it depends on the model. The Sudirman Cup in Australia in being very well supported by tourism Queensland because they see China as a key market for them and clearly badminton is being very well publicized in China so that could be seen as a subsidy but it is also very commercial decision by a government entity to do that. Some local city councils become involved, in Bilbao at the World (junior) championships in October las year, we had a very good support from the local government there which was great and that model differs from country to country, it is not for us to dictate that but we encourage our local hosts to go to local authorities for support if they put a bit into us.

MH : And do you think that for you, for the image of the BWF, it is important to be associated with big city's councils as you mentioned ?

OL : Yes, I mean it is more important for the host to be directly involved in that and we would then put an overlay in term of how we assist them and promote the event. How do we evaluate the media coverage ? Well most of our events we have an agency called Nielsen sport who do an evaluation for us after every event so we know exactly how many minutes were broadcasted by what broadcaster and we also know exactly what the brand values are based on those minutes, based on the audience through those broadcasters and we share that information to the hosts and back to the sponsors so that they can see the value for the money that they are getting. Infront are only just coming on board now, Nielsen sport exists throughout, Infront role will be to promote the new Super Series as such and also the major events, not only do they help us to promote the events but they also do all our television distribution deals for us as well secure our sponsorship partners for us.

MH : They are going to replace the old marketing agency or they are going to work together ? Because I am not sure I understood well ?

OL : So they are not a marketing agency as such, our relationship with Infront is in three parts, television distribution deals, they negotiate on our behalf with all the broadcasters globally, television production at the events, that is the second part and the third part is that they sell our sponsorship rights on our behalf so it is a significant relationship that is worth many tens of million of dollars and I work very closely with them on a daily basis.

MH : Ok we are not going to get too much into the details because I was supposed to talk yesterday with Infront but I will do it on Sunday so I will talk about this relationship more in details with them.

OL : Yeah no problem, who will you speak to ?

MH : To Alice Ekonomou

OL : Alice, that is great

MH : Yeah that is thanks to Sharon that I could contact her as well. Finally about this part, I was wondering if all the federations when they organize, for example a Super Series or a BWF event, they don't have the same objectives and for example if we would compare countries such as Australia with the Sudirman Cup now and Indonesia who organized the worlds few years ago, what would be there objectives in organizing those events ?

OL : The reality is that the objectives should be the same, it is just that every federation works differently. Indonesia, which is a very strong badminton playing nation clearly will produce a very different event to what Australia would because Australia is not necessarily a strong badminton playing nation. The cores objectives, as far as the BWF is concerned, are the same and that is to promote the sport through our televisions platforms as far and wide as we can by putting on an event that is as professional as it can be, now other federation will have very similar discussion with their local federations, every federation has slightly different ways of doing it, the Indonesian member association works very differently than the Badminton Association of Australia which is a very small association compared to the Indonesian one or

even the CBA. The All England which is a very famous event every year is run extremely professionally by a very professional organization in the form of Badminton England, each of them has different abilities but it is the role of the BWF to ensure that regardless of those abilities we produce a consistent product globally for our audiences.

MH : Now for the last part I wanted more to discuss the marketing tools that a federation can use to develop its federal brand and so I was wondering, same with all the points that I wrote, for example during an event would you step up a special partnership strategy that would ensure the development of the federal brand ?

OL : When you say federal brand, you mean the local member association ?

MH : No for now I am talking about the brand of the BWF

OL : At every single event we work with our sponsors particularly in terms of the messaging that we put out on behalf of, let's say, Total which is a major events sponsor, very familiar brand to you and the BWF, so everything is TOTAL BWF World championships for example and we work together to ensure that both brands are given the prominence that they require especially given that Total are paying for that relationship with us because they want our audience to sell their products to and more importantly I think it is not just about the promotion of the BWF federation brand, in the end it is a promotion of the sport of badminton. Our role is to promote badminton not necessarily to promote the brand that is BWF although our BWF brand is very prominent and we have to balance that whether it would be through traditional communication means, in terms of PR and media or whether it would be through social media, with social media clearly the key link between badminton and Total is the players, what's happening at the event, the interesting things behind the scenes and so on. In terms of my role, it is a balance between what we do for the sponsors, what we do to maintain the presence of the BWF brand but most importantly of all, what do we do, day and day out, whether it is at an event or not at an event, to promote the sport of badminton to the world in the various aspects that the sport is perceived whether it would be at the top level/professional event product or whether it be as a social, play once a week in your local sports community for health benefits, for children, for families, for all the people, all the good things associated to the sport.

MH : So pretty much you would put badminton before the image of the BWF ? For you, the image that badminton has is more important than the image of the BWF ?

OL : They coexist, if we were to run around saying BWF, BWF, BWF, BWF without saying badminton, nobody would know what BWF is. Badminton is our product and therefore we focus and what we promote and it is a product called badminton whereas the brand that is used to promote is the BWF in the form of the federation. We have a debate all of the time, the BWF World Super Series, if somebody in America looks to that what does that mean ? In Asia, people will go « that is badminton », in America it could be Bowling, it could be, who knows ? So we forever have this debate about, we are promoting the sport of badminton, why do we not use the word badminton in our communication ? Well that then makes the proposition too long so you then have a mouthful when you talk about the « Metlife BWF badminton world super series », from a marketing point of view, that becomes quite difficult therefore, when I say it needs to coexist, it needs to coexist harmoniously in the sense that the fundamental function of the BWF is to promote the sport called badminton. In promoting the sport called badminton properly, if we get benefit from that in terms of growing our own brand, then that is good but the most important thing is to promote the sport.

MH : So communication strategy and media those are areas that we already covered pretty much but I was wondering, do you work on this fan experience ?

OL : Yes we do, we work very close with the hosts on that, also with the sponsors, many of our sponsors do activations at events whether it be a booth or a program building up to the event, some are better than others but certainly at every event that is a lot of activities going on for the fans that is clearly linked to the sport, our strategy to 2020 when I mentioned entertainment earlier it's very important that in the arena itself from a sport presentation point of view we become better at what we do, we are very good at what we do but there is more that can be done, to enhance the experience, you know we will never be a wrestling product where it is scripted entertainment but we need to move closer to that space where we maintain the integrity of the sport and the principles of a sport that is there for sport and competition but can be made more entertaining for the fans.

MH : And that is how you will catch non-badminton fans also ?

OL : Correct, you know we want people to see badminton as a family environment, safe, good fun, all of those things

MH : Because for example I know that when I was at the French Super Series, we always see players in the stands

OL : yes, it is important that we make the players very accessible, some countries are better than others at involving local badminton clubs, France is very good at that, as you know in France badminton is a very popular sport, I think it is the biggest sport in school.

MH : It is

OL : which is amazing, we talk about that all the time, local schools are very important especially through our development product called « Shuttle Time » and we work very closely with the « Shuttle Time » administrators in every countries when we go to take an event there so they can bring children to the event, bring the school teachers who are teaching badminton to come to they event and all those things, that happens day and day out.

MH : Do you have other marketing tools that we didn't mention before that you would use to develop the federal brand of the BWF ?

OL : Nothing unusual, we have all the traditional tools including now a very deep social media strategy because that is really where interaction starts to happen at a familial, youth level. I have just spent a day with the Olympic channel in Madrid which is an online channel and 94% of their audience below the age of 35 which is a very exciting thing for us because we have quite an interesting age range for our sport which is up to the sixties but we need to be very careful that we stay in touch and relevant with our local and younger participants because one of the problems of modern technology, you are probably to young to have children but I have 5 children, and my children attention span is very low, they are bright, they are clever but they consume everything in 1, 2, 3 minutes. Therefore we need to deal with how we promote our sport to an audience that is not used to stay 45 minutes to watch something or do anything rather than to eat, that is a challenge for all sports I think and we need to be clever, if the bottom of our bucket is not full of young people who are interested in sports, eventually the top of the bucket will run dry and that is very important to us.

MH : Finally the question, that might be a bit repetitive but about, again, the development of this federal brand, the tangible part such as the logo it has already been done when you changed from IBF to BWF ?

OL : Yeah

MH : So that is not something currently on ?

OL : Not at all, I mean we will stay as BWF but this question is also answered by what we just discussed because the BWF has to be synonymous with the sport of badminton and the values of the sport lies in that, therefore the values of the BWF lie in that in a different layer. As I said, if we don't have more young people interested in the sport, more young people playing the sport, more young people moving up through the system in every country to become amateurs, professionals, etc if we are not working on that level then eventually we will run out of people in the sport and the sport will die, that is the same for any sport or any product and therefore everything that we do from a development point a view which I believe to be incredibly important although other people would say that my role is very important because it is about generating the income, I will not be able to generate income for a sport that has no players in it therefore our focus, our parallel focus within development is very important.

MH : Those two are linked, you need players to grow the income but then you need income to create all the development around the sport.

OL : That is absolutely right

MH : I have asked all the questions that I had, now I was just wondering if as a small conclusion, I know it is a very large and broad question to answer but would you have some sort of general insight to this problem proposal that I wrote ?

OL : No I don't think I have anything clever to say, I hope that in my answer it says, I believe that a sports' federation whether it be badminton or anything else that is only focused on promoting the federation and not focused on promoting the sport that it represents is going to run into trouble, it is the duty of a sporting federation to promote its sport not necessarily itself because if you don't promote the sport the federation won't exist, it is the same thing that the young people and the players and so on so the thinking within a federation has to be very clear. Yes the federation exists to regulate the sport, to do all of those sort of more bureaucratic things but if it is not focused on promoting and growing the sport and the sport dies then the federation will die. And I think that it is probably the best answer I can give you.

MH : But then that means that those federations should use the international tournaments to promote the sport as well, and as you mentioned all those activities that they would do for the kids to promote the sport around the event ?

OL : Correct

MH : I also noticed something during the interview that i wanted to ask you at the end, you didn't, when talking about the major events and the events that you organize, you didn't really mentioned the junior events.

OL : Only because even if we promote them, we don't consider them commercial yet and therefore they don't sit within my bucket. I think that it is a mistake for all the reasons that I said, so the worlds junior for example, I think we need to turn them into a product that we can sell because it is a the junior level that you develop the sport so I think that it is a part that is missing from our strategy personally, many other might not agree with that but I think it is an error and that we need to look at that going forward.

MH : That answers to my question then, well thank you very much for you time, we did a little bit more than 30 minutes

OL : Yeah i hope it is enough for you to be working with, let me know how you go yeah ?

MH : Yeah that is some awesome insight that you gave me so thank you very much

OL : No problem at all

Annexe 3 - Retranscription de l'entretien avec Alice Ekonomou

Structure	Personne interviewée	Fonction	Date	Mode de passation	Durée
Infront Sports & Media	Alice Ekonomou	Responsable des opérations commerciales	14/05/2017	Téléphone	30 minutes

Matthieu HECKER (MH) : Hi Alice, if I asked for this interview that's basically for my master thesis, I am a French student studying sport's marketing and sporting events and as part of my first year of master my problem proposal is : « How can badminton federations use the international tournaments they organize to develop their federal brand ? ». What I mean bad federal brand is all those commercial concepts of the brand image, brand equity, brand values but all those concepts applied to a sport federation. Now I am currently working at Badminton Scotland as part of my internship and I am working on the build up of the world champs this summer. As a quick introduction, could you please introduce yourself, your academic and professional background until this job ?

Alice EKONOMOU (AE) : Similar to you I have a done a masters in marketing with specialization in sport's marketing so I have been through that as well, the interviews and examining specifically for sports clubs and federations, how they can use tools like that to maximise their brand so it is a very interesting topic. After my masters, I have worked in various sports, primarily in football and motor sports, more recently in rugby, water sports and now badminton obviously. My roles were primarily in the client service or operational, project management, operations and I have been all over the place, I spent couple of years in the UK and then Dubai for 5 years, some of the projects I was working on were international so I had to work in different countries, and obviously now for the last 4 months I have been in Singapore and working with BWF so from next year, I mean this year we have two events, and from next year we will have around 20 events so it will be quite a lot of travelling. As I said, my background is primarily client services with a focus on the more operational side of it so to give you more details, for example Infront we are the commercial partner of BWF and we essentially find partners for BWF similar to Total and Yonex. It is a fairly new relationship so we have just started acquiring sponsors but obviously with time it is going to be a lot more and as soon as the relationship has been established then our responsibility is to deliver the rights that have been agreed as part to the partnership and making sure that everything that has been promised

is delivered to the highest standards. We always try to work very closely with BWF and to help them develop their brand so it is more attractive for potential partners but also we work with the federation to help them maximize the potential of the events, how can they make them better and more attractive for potential partners. With sponsors making sure that they get the most value out of their partnership with BWF.

MH : I was wondering, how and when the relation with BWF was born ? Is it them who came to you or Infront who went to the BWF ?

AE : I have started with the company after the relationship had started so I don't really know the details, I am not sure if there was a tender, I won't be able to answer this question.

MH : Ok, no problem. Also, I saw that infant was working with other international federation, right ?

AE : Yes of course

MH : Do you have the same role with the other sport federation and the BWF ?

AE : Yes correct

MH : Now we are going to get more into details about the events that the BWF is currently organizing. I guess you know as well as me that BWF are changing, they are doing a reorganization of their events, I was wondering, well what do you think of the number of events that the BWF is organizing currently. Do you think that it is enough, do you think that they should organize more, what is you opinion on that ?

AE : It is quite a few already compared to other sports, you can say that it is already more if you include level 5 as well, basically the new title of how it is going to be called it has still not been finalized, the equivalent of the super series, so there is going to be 5 levels and in total about 27 events so that's at least 2 a month so I think that it is quite a busy schedule and that is only the events that are essentially managed by the BWF, there are other events which are not part of this new structure. So if you look at the calendar, every week there is something happening.

MH : And do you think that it is important for a sport that is, for now not really well mediatized, that it is important for them that they have events often and all over the world so they can be seen by a lot of people.

AE : Sorry, for an event that is not ?

MH : That doesn't have a lot of media coverage

AE : I think media coverage it is good in terms of television, it depends on the markets as well that you are looking at, for example, we are not comparing it to football but as a sport in Asia it is really popular so a lot of the badminton stars are the equivalent of your rugby stars in Europe so it is just that in Europe it is not as popular as it is here in Asia but it does have quite extensive coverage on TV, I wouldn't compare with football for example but it is played by a lot of people, the number of badminton players is big, it has a very big fan base but as I said, the fan base is primarily based here in Asia

MH : And then, something that I was discussing with Owen Lead as well is the fact that the events, they are mostly in Asia, a bit in Europe but for example there is not a lot of big events in America or in Africa ...

AE : That is the plan, it is definitely markets that the BWF is trying to expend, there is interest, there are a lot of people playing, it helps that there is quite a big Asian community as well (in America) so we would definitely seen more and more events happening there in the future.

MH : So then do you think that organizing international events, it is kind of vital for the development of the BWF ?

AE : Yes, absolutely, absolutely, it is vital for any sport and any country as well, for example if the world champs were in the US, automatically it is a breakthrough in that market so it is a way for BWF to expend to that market, for the local federation to attract more interest because a lot of the time if you don't see something, you don't know what you are missing. I think in the case of the US, there hasn't been any big events happening there to attract this ...

MH : Well actually they had the world championships I think it was in 2005 in the US but that is also something that I was discussing with Owen, it is the fact that with those

world champs in 2005, they didn't really had a strategy behind that, they organized it which was kind of a « Bang » for the summer and then they didn't really had a legacy plan for it. Do you think that it is something really important, well obviously yes it is, but do you think that the legacy has to be really well done so that is not just something that is going to happened once and then everybody is going to forget it ?

AE : Yeah of course, if you don't have a legacy strategy, it is pretty pointless to organize and event, being Greek I know very well when it comes to not utilizing an event that you have spent millions to actually build legacy. Hopefully we will see more of it, countries realize how much money is invested and decisions have to be based on what happens afterwards, why are be doing this and what will happen after the event so if there was something in the future it wouldn't be the same. Also from BWF, I think in those years, well I wasn't involve in badminton at the time but I have the impression that has a sport as well it has become a little bit more commercial and built this unity it was fairly recent, there was always badminton, there were always events but in this structure that we see now it fairly recent.

MH : Yeah I think that now BWF is a really professional organization whereas at that time, I was still young but already playing I believe, and that time there was not really organization behind all the events. I think that it is something important that the BWF now has it is the fact that it is really well structured, it is seen as a really professional organization.

AE : We, as Infront, it is an international agency, we have worked with many international federations and that as well will help in the future moving from 2018 onwards, you need to have partners next to you that have worked with similar type organizations and have seen what can go well, what doesn't go well and assisting this process, they are already professional but there is always room to get bigger and gain more strengths. The sky is the limit really.

MH : Actually that was one of my question after, is the fact that you already worked with bigger federations, how are you going to bring your expertise to help the BWF develop its federal brand ?

AE : Having worked with other big federations and other big brands, you know what is required to build that success, for a federation there is the sporting element which they are handling themselves and then there is the element of the commercial, what brands are linked to you,

the product that you have on TV and the events, the quality of the events. The quality of the events a lot of the time depends on financial and the financial depends on sponsors so from our side what we are trying to build is a strong enough brand that can attract the companies that will help through that process and obviously being, from next year we will be doing the TV production, so again it is building an attractive product. It is already good on TV but we are always trying to make it better and then digital again, exploiting what potentials are offered in digital world and then ultimately what that will assist in having more funds on events to make them even better.

MH : So for you, you think that having a strong brand for the federation, that is something that is the key ?

AE : It is essential without a doubt and if you look at any sport, it is essential. You can say that some sports their federations had problems for example for corruption and all sort of things but at the same time, putting that aside it plays a massive role.

MH : So if you have a good brand that is pretty much the key to a commercial success for the federation ?

AE : It is a bit of a combination, BWF on its own as a brand wouldn't really be able to do anything, it is the product, the players, the games, the countries that are hosting the events, it is the overall presentation of the match that you see. All this constitutes the brand of BWF it is not just BWF as a brand, the same way that it is not FIFA it is not a brand on its own, it is the events that it organises which have built FIFA as a brand.

MH : That means that also now they have to use the image of the players, to use the events and all of those to promote their brand. Also I was wondering, do you think that this work is going to be difficult because the federation and the sport is really famous in Asia, it is quite a bit famous in Europe but do you think that is going to be difficult to get it worldwide ?

AE : I think it is quite a worldwide sport, there is still some markets where there is room for improvement like America as you mentioned, but if you see the calendar, it covers pretty much all continents, there is also an event in the US in 2018, New Zealand, Australia, everywhere. If you look at the Olympic games, it is one of the only sports that has some many different

nationalities getting medals which shows how many countries are participating, not many sports can claim that which is very good.

MH : Now to come back more on the events side, is Infront going to be involved in world championships this summer with the BWF ?

AE : Yes

MH : What is it going to be, the job of Infront for this event this summer ?

AE : We are finding commercial partners, the sponsors basically for the BWF.

MH : Oh ok, for now you are not involved with the TV production and TV rights part ?

AE : No, no

MH : And now, since you told me that you have worked on this federal brand before, that is maybe a bit broad and a bit tough to answer but if I would ask you this problem proposal again which is « How can badminton federations use the international tournaments they organize to develop their federal brand ? ». Would you have, I guess not an answer, but some input to help me answer this question ?

AE : This is purely personal, not from Infront, but as I said we have done a little bit of research on that, for me a very important part of developing your brand for a sport federation, a lot of it comes from the companies that you attract as sponsors. That shows how strong you are basically and because normally sponsors, and especially the big brand like Coca-Cola, Emirates, Samsung, they will go for sports that are attractive, for federations that are attractive and I think it helps both ways. A, it helps financially of course, but also it helps because it rubs of, their brand equity rubs of on the brand equity of the federation and ultimately afterwards having partners like that, you are proving to the world that « look » like they trust us because we have the product, the quality and the exposure to attract this brand and as I said it rubs of on their brand. That was my dissertation when I did sports marketing, everybody thinks that sport's clubs of federations, they need the sponsors just for the money, but actually I think that they need them also for their brand.

MH : And so then, the events that the BWF organizes, that is going to help them to attract sponsors which is going to help them to develop the brand ?

AE : Sorry can you repeat that

MH : Because you were saying that it is important to have sponsors to develop your brand image right ?

AE : Yes

MH : So then the fact that the BWF organize loads of events, it will help them to attract companies ?

AE : I think the events are primarily to expand the sport, to give more countries the opportunity to host events like that. It is not so much for the sponsors, everything is really linked : the more events you have, the more markets you cover, the more people you expose the sport to, the more you have to give to a potential sponsor that will come on board. What sponsors want is exposure, they want to know that the sport is going to be televised, is going to be in different countries, everything helps, everything is inter linked so the quality of the product on TV and at the stadium is very important. The number of countries that you go to are very important, not just for sponsors but for the sport in general. If you don't have sponsors, then you are not going to be able to have the financial in order to be able to organize a good event. Not from the BWF side but let's say from a federation like Badminton Scotland, the more sponsors they are able to attract, the more money they will have to build the presentation of the event, to do more branding, to do more activations, to do more marketing, everything is interlinked I think.

MH : Yeah I understand what you mean, that is important that everything is linked. Well I have asked all my questions. I don't know if you have anything to add maybe ?

AE : I mean I don't know if I have answered your questions it is really up to you if you need anything else

MH : You gave me some input and some ideas to think on for the next step so I think it was interesting to discuss with you. Thank you very much for having helped me.

Annexe 4 - Retranscription de l'entretien avec Louis Knusmann

Structure	Personne interviewée	Fonction	Date	Mode de passation	Durée
Fédération française de badminton	Louis Knusmann	Chef de projet événementiel	16/05/2017	Téléphone	58 minutes

MH : Dans un 1^{er} temps, est ce que vous pourriez s'il vous plait vous présenter, votre parcours scolaire puis professionnel jusqu'à ce poste

LK : Donc j'ai un master enfin un MBA management du sport, après j'ai un peu le même parcours que vous, j'ai fait master 1 à Orsay et ensuite mon diplôme en poche j'ai postulé partout et c'est vrai qu'il y avait une offre de chargé de développement à la fédération française de badminton, pour lequel je n'avais pas vraiment le profil mais j'ai eu une petite bonne étoile car ils avaient gardé mon CV pour un poste en temps que Chargé de communication. Du coup j'ai atterri il y a 6 ans à la fédération française de badminton, d'abord Chargé de communication donc pour être plus précis, je faisais du marketing, j'étais en charge des partenariats et de la communication et ensuite il y a un poste de chef de projets qui s'est libéré et il y a 3 ans ils m'ont proposé ce poste. Donc j'ai migré sur le secteur événementiel en tant que chef de projets. Voilà et aujourd'hui je m'occupe principalement des événements internationaux et puis forcément un peu des événements nationaux mais la majeure partie de mon temps est réservée aux épreuves internationales qu'organise la fédération.

MH : D'accord bien, alors donc du coup pour continuer maintenant et parlé un peu de la fédération, je voulais savoir : où situeriez-vous la FFBAD par rapport aux autres fédérations sportives en France que ce soit en termes de taille, nombre de licenciés et médiatisation ?

LK : On fait partie entre guillemets des petites fédérations, on est derrière les très gros du foot, du tennis, du rugby, du judo, de l'équitation et il me semble que le dernier chiffre on est au niveau de la 10-12^{ème} fédérations sportives, en terme de nombre de licenciés donc la fédération aujourd'hui a 190.000 licenciés alors ce sont des licences uniques, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de système de licence loisir ou licence événementielle etc. donc une licence est égale à une personne qui s'inscrit dans la durée dans le club durant toute l'année. Par contre on a la force au badminton d'avoir une croissance depuis quasiment la création de la fédération il y a presque une quarantaine d'années maintenant. La croissance pour vous donner des

chiffres précis, dans les années 2000 il y avait 70.000 licenciés, en 2010 il y en avait 150.000 et là aujourd'hui en 2017 on vient de passer la barre des 190.000 donc il y a une croissance assez exceptionnelle et continue en terme de nombre de licenciés de la fédération ensuite on estime, là il y a des études récentes qui ont été faites, on estime à peu près 2 millions de pratiquants de badminton dans la population donc ce sont des gens qui ont au moins une fois pratiqué le badminton dans leur vie et qui le pratique assez régulièrement. Donc ça couvre à la fois les licenciés mais ça couvre surtout les gens qui vont parfois dans des clubs, qui en font un peu en vacances, dans leur jardin etc...Un dernier chiffre, c'est le 3^{ème} sport scolaire en termes de licence, derrière le hand

MH : Je ne vous entends plus du tout là par contre

LK : Oui pardon, je disais que sur le sport scolaire, la fédération est classée aussi, on fait partie du... je pourrais vous donner des chiffres plus précis après l'entretien sans aucun problème mais voilà, on fait partie du top 3 du nombre de pratiquants en associations scolaires. On a la force au badminton d'être une pratique mixte et appréciée des professeurs d'EPS parce qu'on peut mettre énormément de terrains sur un simple terrain de Hand, les filles peuvent opposer les garçons, ce sont des pratiques mixtes, ça demande peu de matériel, c'est peu coûteux donc il y a tous ces avantages qu'offre le badminton à la pratique en milieu scolaire.

MH : D'accord et alors donc maintenant pour rentrer un petit peu plus en détail sur la partie événementielle, je me demandais : quels sont les événements internationaux que la FFBAD a organisé sur les 5 dernières années s'il vous plait ?

LK : Alors sur les 5 dernières années, alors fait on va différencier 2 types d'organisations, il y a les organisations événements internationaux complètement pris en charge par la fédération française, j'entends par là à la fois la responsabilité opérationnelle et financière, il y a des événements internationaux qui sont délégués à des structures affiliées donc soient des ligues soient des clubs soient des comités soit un groupement de clubs alors globalement c'est des structures affiliées pour lesquelles la fédération apporte un soutien technique et quelques compétences mais elle ne porte pas le budget, elle est garante vis-à-vis des fédérations internationales qui respectent le cahier des charges mais l'organisation en tant que telle et la gestion financière est complètement déléguée donc pour être tout à fait clair on s'implique un peu moins. Donc les très grosses épreuves depuis les 5 dernières années, il y a eu les internationaux de France, c'est le Roland Garros du badminton qui ont lieu tous les ans fin octobre à Coubertin, il y a eu les championnats d'Europe individuels en Vendée en 2016. Donc

les internationaux de France c'est depuis 2007 et chaque année, les championnats d'Europe individuels en Vendée en 2016 au Vendéespace à Mouilleron le Captif et c'est tout.

MH : Et du coup après tout ce qui est championnats d'Europe juniors, championnat d'Europe des clubs, ça c'est dans la 2^{ème} partie ?

LK : Oui exactement et ensuite il y a le 2^{ème} système, alors les championnats d'Europe juniors c'est un peu particulier, je le mets dans une 3^{ème} case mais c'est exceptionnel, j'en parlerai après et donc ensuite il y a toutes les autres compétitions, il y a énormément de compétitions « Jeunes » mais ça je ne pourrais pas vous en dire plus mais il y a beaucoup de compétitions Jeunes qui sont inscrits et que les clubs organisent. Vis-à-vis des fédérations internationales, la fédération a délégué l'organisation des championnats d'Europe des Clubs donc depuis 2014 non depuis 2013. Donc Championnats d'Europe des Clubs ils ont eu lieu en 2013 et 2014 à Amiens et Beauvais et 2015, 2016 à Tours. Voilà et ensuite il y a eu effectivement le championnat d'Europe Juniors où là on a été un pris de cours par des contraintes organisationnelles parce que c'est un événement très particulier à organiser et du coup le modèle qui avait été envisagé c'était un peu une délégation totale comme pour les championnats d'Europe des Clubs mais au fur et à mesure on trouvait pas de salle, pas d'organisateur, pas de structure affiliée et du coup la fédération s'est associée avec un comité, le comité du Haut Rhin qui organisait l'événement donc globalement on a porté financièrement le dossier et en terme de responsabilité il y avait un partage entre la fédération et le comité.

MH : D'accord, parce que j'avais vu que ça devait avoir lieu à Fontainebleau au début, c'est ça ?

LK : Tout à fait oui mais Fontainebleau on s'est aperçu que au fur et à mesure qu'on avançait et à rentrer dans le vif du sujet qu'il y avait des coûts qui devenaient mirobolants et Fontainebleau c'est particulier, c'est le centre national des sports de la défense donc pour l'accessibilité au site parce que c'est militaire, il y allait avoir beaucoup de problèmes.

MH : D'accord, très bien et du coup aussi je me demandais à peu près quelle était la place de l'événementiel dans la stratégie globale de la FFBAD

LK : Alors jusqu'à 2016, ça faisait partie des piliers du développement et sous l'ancienne présidence ça faisait partie des gros piliers du projet fédéral parce que l'équipe dirigeante considérait que la fédération devait développer le badminton, développer la pratique et tout ce qui était les équipes de France, les sélectionsmais aussi pour communiquer, pour faire de la formation sur le territoire, faire de la promotion, avoir de la visibilité du développement.

L'équipe précédente s'appuyait sur l'organisation d'événements nationaux, internationaux. Sous l'ancienne olympiade, il a une grosse place qui a été donnée à l'événementiel avec une stratégie jusqu'en 2024, à savoir les Internationaux de France depuis 2014 chaque année, les championnats d'Europe des Clubs 2016, les championnats d'Europe 2016, les championnats d'Europe Juniors 2017 qui ont lieu cette année, les championnats d'Europe para-badminton, les championnats du monde para-badminton 2019, les championnats d'Europe par équipes féminines et masculines plus le championnat d'Europe minimes 2020 et ensuite on faisait une pose jusqu'en 2023 avec les championnats du monde individuels qui faisaient office de tests pour les Jeux Olympiques

MH : Et ça tous ces événements étaient actés ou c'étaient des candidatures qui étaient préparées ?

LK : Dernière chose donc du coup les Internationaux de France jusqu'en 2021, c'était en complément. Aujourd'hui ce qui est acté sont les Internationaux de France, c'est un contrat que la fédération signe avec la fédération internationale et qui est renouvelé tous les 4 ans donc on a de nouveau été sélectionnés en mars dernier pour continuer l'aventure avec eux jusqu'en 2021. Donc ça c'est acté, ensuite il y avait les championnats d'Europe alors 2017 était acté depuis bien avant, les Juniors 2016 étaient actés bien avant, et ensuite il y a les championnats d'Europe 2020 par équipes masculines et féminines et en même temps il y a les championnats d'Europe Individuels ça c'est aussi acté et tout le reste après l'aventure qu'on a eu avec les championnats d'Europe Juniors, on fait un petit briefing car tout ça a un coût pour la fédération. On a fait une petite recommandation à la nouvelle équipe dirigeante quand la fédé a changé de président en disant c'est génial d'avoir de nouveaux événements mais il faut faire attention à la fiabilité et au budget que tout ça représentait. En fait on a conservé les Internationaux de France, on a conservé le championnat d'Europe 2020 parce c'était acté et ensuite on a mis un bémol sur les championnats d'Europe para-badminton et les championnats du monde para-badminton. Il s'avère qu'entre temps il y a un candidat à Rodez et la ligue d'Occitanie.....

MH : Je vous entends plus

LK : En fait une fois qu'on avait recommandé de se calmer sur les événements, il y a la ligue d'Occitanie et notamment le club de Rodez qui s'est porté candidat auprès de la fédération et qui a monté une candidature pour recevoir les championnats d'Europe para-badminton en 2018 même si la fédération n'avait pas porté le projet à la base mais comme il y a un candidat France qui a souhaité l'organiser malgré tout et bien on les soutient du coup financièrement.

MH : Alors en fait vous avez déjà un peu répondu à ma prochaine question parce que j'allais vous demander si vous estimiez pour le moment que la fédération organisait assez d'événements et si vous souhaitiez en organiser plus, mais ça a l'air d'être plus une contrainte financière qu'autre chose ?

LK : Non il n'y a pas que l'aspect financier, il y a le projet fédéral, l'organisation d'événements en tous cas des événements internationaux que je gère, comme les championnats de France, c'est forcément des contraintes financières et il faut que ça rentre dans le cadre d'un projet, il faut savoir pourquoi on organise ces événements. Tout à un coût surtout sur des événements internationaux et même nationaux, il faut bien étudier la faisabilité et les objectifs qu'on veut se donner.

MH : Pour revenir sur les super series, je voulais savoir comment suite à, la réorganisation des événements de la BWF et cette restructuration dont vous avez sûrement entendu parler, comment vous évaluez ça et est-ce que cette réorganisation va être bénéfique à la FFBAD ou est ce que ça ne va pas apporter grand changement ?

LK : Alors par où commencer, alors les Super series c'est un circuit...euh on peut se tutoyer, tu es badiste ?

MH : Oui

LK : Donc tu connais un peu le contexte des Super series, ça appartient à la fédération internationale, c'est eux qui définissent le cahier des charges, c'est eux qui définissent le nombre de tournois, c'est eux qui définissent les lieux de ces événements, c'est eux qui définissent un peu le modèle, une partie du modèle économique, ils participent au financement et donc voilà ce sont des contrats qui sont signés avec les fédérations tous les 4 ans, donc il y a une fin de cycle en 2017 et il y a un changement, que tu as du voir dans les médias spécialisés, ils ont redéfini une pyramide de tournois notamment en ajoutant un niveau entre les masters qui ont lieu à Dubaï et les Super series 1^{er} donc ils ont ajouté un niveau et ensuite ils ont refait un appel à candidature auprès de toutes les fédérations pour eux sélectionner les étapes de la pyramide en terme de tournois. Nous à la fédération on s'est projeté...Il faut savoir aussi que la fédération internationale définit aujourd'hui le cahier des charges mais elle participe aussi au financement des épreuves donc elle définit le cahier des charges en terme de « prize money », ça reste la charge la plus importante, elle définit le niveau des exigences en terme de services aux joueurs, donc tout ce qui est vêtements, transports, courts d'entraînement, d'échauffement, elle définit un peu tous ces services là et le gros point c'est tout ce qui est présentation sportive donc mise en scène de l'événement, est ce c'est du « noir

salle » avec des courts éclairés spécifiquement, ou est ce que c'est un « noir salle » avec un plein feu en permanence, des animations ou pas d'animation et le dernier point le plus critique c'est la retransmission télé, c'est eux qui font le cahier des charges, c'est eux qui distribuent les droits à l'international et du coup c'est les territoires qui vendent les droits au niveau national et voilà c'est un peu eux qui déterminent tout ça et ensuite on a fait une étude budgétaire en fonction des internationaux de France d'aujourd'hui en fonction du nouveau cahier des charges et la fédération a décidé de se positionner sur un niveau supérieur donc pour faire simple aujourd'hui on était niveau 3 donc il y avait les masters à Dubaï, les super series 1^{er} et les super series. En 2018, ils ajoutent un niveau donc théoriquement sur la pyramide actuelle on passerait niveau 4 et c'est là que la fédération a décidé se porter candidat sur un niveau 3 ; Il y a beaucoup de changements en terme d'organisation, il y a un jour télé en plus, il n'y a plus de qualification, il y a plus de courts télévisés, il y a « noir salle » donc il y a toutes ces nouveautés là et en fait c'était l'objectif du président précédent de monter en gamme les internationaux de France pour en faire une vitrine. Aujourd'hui c'est le seul événement récurrent qui apporte une porte d'entrée pour faire être visible en télé, faire parler de nous, des joueurs, de tous les projets de la fédération. Aujourd'hui c'est vraiment un événement qui est exploité de façon complète par l'ensemble de la fédération

MH : D'accord très bien, ok je n'étais pas au courant qu'il y aurait autant de changements mais effectivement ça risque d'être...

LK : Beaucoup de changements et la fédération a pu candidater à ce niveau là parce qu'il y a des changements mais il y a aussi plus d'argent apporté par la fédération internationale. Globalement on a beau avoir plus de charge en termes d'organisation mais au niveau des recettes il y a un certain équilibre par rapport au modèle actuel. La valeur du budget en valeur absolue va augmenter, la fédération a investi pour équilibrer le budget, l'investissement de la fédération sera identique à celui d'aujourd'hui à peu près

MH : D'accord et alors justement maintenant pour passer sur une partie un petit peu différente, vous parlez tout à l'heure de projet fédéral et que quand on organisait un événement il faut savoir pourquoi on le fait et quel est en gros l'enjeu de l'événement, je voudrais aborder ça dans cette 2^{ème} partie. Donc en gros, en fonction de tous les enjeux qui peuvent exister pour un événement sportif, voir les quels sont les plus importants à vos yeux. Si je vous demandais quel est l'enjeu principal des super series, puisque c'est l'événement international qui est organisé chaque année, quelle serait la 1^{ère} chose qui vous viendrait à l'esprit ?

LK : Pour le badminton, c'est les retombées, les retombées médias. En fait l'événement va servir en notoriété et en image pour le badminton, c'est vraiment une fenêtre de tir qui est exceptionnelle pour le badminton et si on est sûr que du fait de la qualité de l'événement on va pouvoir taper la porte auprès des chaînes télévisées, leur dire, voilà on a ce produit là, on dégage cette image là, elle est diffusée sur grandes chaînes à l'international, on a un produit de super qualité à diffuser alors là on est reçu par les médias et certaines chaînes, c'est l'Equipe 21, c'est peut être France télé bientôt. On sait qu'on organise un événement de qualité. Aujourd'hui comment sont organisés les championnats de France habituellement ce n'est pas envisageable d'aller voir des médias nationaux pour leur proposer des images, c'est vraiment pour avoir un événement de qualité qu'on réunit aussi les meilleurs joueurs au monde, le plateau sportif est bien meilleur qu'aux jeux Olympiques et aux championnats du monde, on a vraiment un événement de qualité qui nous permet d'avoir des retombées assez exceptionnelles en terme de médias. C'est la seule semaine où l'Equipe va nous suivre pendant une semaine, Tout le Sport va être là quasiment tous les jours, on va avoir des médias locaux, de l'APQR qui va suivre nos joueurs en terme de résultats, on va avoir de la diffusion en télé, on va avoir la visite d'autres médias. Il y a une 50aine d'événements périphériques, il y a la compétition d'un côté et la fédération exploite vraiment de façon complète l'événement et elle en profite pour réunir tous ses présidents de clubs ...lancer des projets de développement, lancer des campagnes de communication enfin elle profite vraiment de cet événement pour faire une fenêtre qui est le « vaisseau amiral » de la fédération, on s'en sert pour promouvoir et améliorer la notoriété du badminton.

MH : A travers ces retombées médiatiques, votre idée c'est surtout de promouvoir le sport auprès du grand public ?

LK : Exactement

MH : Et donc par conséquent ça a aussi pour objectif d'augmenter le nombre de licenciés je suppose ?

LK : A toutes fins oui, aujourd'hui on a un développement qui est exceptionnel au badminton, on essaie de plus travailler les parties qui vont construire des salles, faire des tracés dans des gymnases sur les terrains de badminton que réellement rechercher la prise de licences. C'est particulier aujourd'hui c'est quasiment impossible de trouver une licence qui nous fait une place dans un club parisien pour l'année suivante. Les clubs aujourd'hui, qui font un travail exceptionnel, c'est indéniable, partout en France ont un remplissage assez, je ne dirais pas automatique mais c'est un peu le côté comme je disais, tous les avantages du badminton sur

le prix du matériel, la mixité, la facilité de la pratique parce qu'en quelques minutes on peut facilement échanger des volants avec un partenaire qui n'en a jamais fait. Ce sont toutes ces choses là qui attirent de façon assez naturelle les gens vers les clubs. Aujourd'hui, tu le vois certainement Il n'y a pas une campagne exceptionnelle pour promouvoir le badminton, la licenciation

MH : C'est vrai qu'on entend souvent parler du problème des salles surtout en région parisienne

LK : Tout à fait, c'est le souci c'est pourquoi la fédération de France doit former les présidents de clubs à avoir des discours particuliers quand ils vont négocier les créneaux en mairie, soit on a eu des députés, des maires des personnalités comme ça, des influenceurs qui vont nous aider à promouvoir l'événement en local et puis se dire que quand il y a une salle qui se construit, n'oubliez pas les tracés de badminton et pour les petits clubs, des relations publiques qui vont promouvoir et asseoir la notoriété du badminton chez les décideurs

MH : Dans mon prochain point je comptais vous demander si vous vous serviez de l'événement pour un peu fidéliser les licenciés actuels mais il n'y a pas l'air d'en avoir plus besoin que ça puisqu'ils reviennent automatiquement

LK : Alors ils reviennent assez automatiquement dans les clubs mais nous par contre on essaie malgré tout sur l'événement d'offrir chaque année un meilleur spectacle aux clients pour les fidéliser. 75% de nos clients sont licenciés

MH : C'est quelque chose que vous travaillez aussi, le développement de l'expérience spectateur

LK : Tout à fait, c'est une chose qui était souhaitée et demandée par la fédération internationale parce quand on va à une compétition de badminton on sait qu'on va en manger de 9h à 23h, donc c'est long, moi je ne suis pas du tout badiste donc je compare facilement avec des expériences sur des événements autres, sportifs et culturels, on y va on regarde le spectacle pendant 2 heures ensuite on regarde pendant 1h ou 2h ce qu'il y a autour, ça passe un moment mais on y reste pas plus de 3-4h donc l'idée de la fédération, en fonction de ces choses là, elle nous a un peu poussé à développer des activités pour les spectateurs, nous on a développé une « fan zone », on privatise un terrain de tennis qui est juste à côté de Coubertin

MH : Justement c'est pour ça que vous l'avez déplacé parce que je vais au super series moi aussi et j'ai vu que vous l'aviez déplacé de l'intérieur vers l'extérieur ?

LK : Non en fait il y a le PSG qui depuis que le Qatar l'a racheté et depuis qu'ils ont redéfini le projet du hand qui ont de plus en plus pris des espaces dans Coubertin donc on en a de moins en moins à cause du PSG du coup on a été obligé de délocaliser de façon très complexe. En fait c'est le centre des bénévoles, on a 150 bénévoles sur l'événement pendant une semaine et on avait notre cantine qui était dans les sous sols de Coubertin et il s'avère que cette cantine a été transformée en salle de tirs pour en faire un espace de récupération, je crois qu'il y a les médecins, les kinés, une salle de repos pour les joueurs, il y a une salle de muscu aussi pour les joueurs, c'est complètement refait donc du coup on ne peut plus du tout l'utiliser et du coup on a été obligé de trouver un autre espace, un autre terrain et comme un terrain c'est immense et qu'on avait pas besoin d'avoir autant d'espace, et bien sur ce terrain on a un espace dédié à nos bénévoles pour la restauration, le repos etc...on a un autre espace dédié à la fan zone avec des animations ce qui fait qu'on propose aux spectateurs quand ils achètent un billet, ils savent qu'ils vont pouvoir regarder les matches et ils savent qu'ils vont aussi pouvoir se restaurer dans les buvettes et qu'ils vont aussi trouver la fan zone, faire des petits jeux, gagner des petits lots. L'idée c'est de proposer au spectateur qui vient en famille ou entre amis de regarder des matches exceptionnels et d'avoir la possibilité de faire un break entre 2 matches et d'aller s'informer sur le badminton dans le village, rencontrer nos partenaires, faire des petites animations dans cette fan zone pour gagner des petits lots

MH : Vous venez de mentionner les partenaires, est ce que c'est quelque chose qui est aussi dans les objectifs de par cet événement de donner de la visibilité aux partenaires de la fédération

LK : Oui seulement aujourd'hui on a un partenaire qui est très très fort qui est Yonex avec qui on active énormément de choses, ils sont très visibles, ils font beaucoup de business, ils activent beaucoup de choses, font des formations pour des magasins, forment des cordeurs, ils activent cet événement pour leur développement. Aujourd'hui on n'a pas des milliers de partenaires, mais dans la structure de partenariat on a un partenaire titre et on a un partenaire de circuit qui est Metlife, imposé par la fédération internationale, on a des partenaires publics de la région, la ville le CNOSF, on a des partenaires médias, l'an dernier on a eu 20minutes, l'Équipe 21, le diffuseur. On a un partenaire officiel qu'on a intégré l'an dernier, c'est l'office de tourisme de Thaïlande et ensuite on a des fournisseurs officiels sur la télé, la restauration, la sécurité. Donc pas tellement de partenaires et on est en recherche, on est beaucoup en recherche mais effectivement c'est...ça ce sont les partenaires propres à l'événement mais après on propose aux partenaires de la fédération d'avoir un certain nombre de euh d'acheter des prestations. On a Appar'tCity qui est partenaire de la fédération sur l'hôtellerie qui achète

un stand et qui fait la promotion de son offre auprès des spectateurs et qui achète aussi des packs d'hospitalité, des sièges VIP, des accès aux salons pour faire plus de relations publiques. Et après on est contraint, même si ça ne nous dérange pas beaucoup, par le cahier des charges de la fédération internationale et les partenaires de la fédération internationale, aujourd'hui il y a un assureur qui s'appelle Metlife qui est partenaire du circuit, donc on ne peut pas proposer quoi que ce soit à l'assureur de la fédération. Il y a des secteurs qui sont bloqués par les partenariats de la fédération internationale. Aujourd'hui j il y a peu de contraintes mais par exemple la fédération est en partenariat avec Victor sur les championnats de France en fourniture d'équipements sportifs et par contre sur les internationaux de France c'est Yonex donc on ne peut pas mélanger les 2. Quand les contrats nous le permettent, on propose des services aux partenaires de la fédération mais quand on est contraint on est contraint, Victor je ne sais s'il achète sa place mais on peut difficilement l'intégrer au partenariat.

MH : Justement vous avez mentionné le partenariat avec des entités publiques, est ce qu'avoir un événement vitrine comme ça, ça permet d'assurer pas forcément une augmentation des subventions mais de certaines subventions du fait de cet événement ?

LK : Oui et non, oui parce que malgré tout on est très très visible en Asie donc la ville et la région Ile de France est promue en Asie après d'un autre côté ça nous aide pas vraiment à avoir plus de subventions parce que les fonds publics sont en diminution. Nous on leur offre un produit et quoi qu'il arrive c'est très important de travailler avec la région et la ville, d'un autre côté on essaie de faire un maximum pour trouver des solutions de soutien autre que financier, sur du matériel, sur de l'humain, sur des services parce que financièrement ce n'est pas simple mais ce n'est pas lié au badminton, c'est général

MH : Maintenant pour la dernière partie, je voulais plus un peu voir le genre d'actions que vous pouviez mettre en place durant les événements pour développer la marque de la fédération mais aussi développer la promotion du sport en général donc comme vous l'évoquiez vous avez mis en place une stratégie de partenariat qui est distincte de celle de la fédération internationale puisqu'il y a des partenariats propres aux IFB et après je me demandais est ce que vous mettez en place une stratégie de communication précise pour cet événement ou alors ça va être plus simplement un événement inscrit à la stratégie globale de communication de la fédération ?

LK : Non, il y a un plan de communication fédéral d'un côté et un plan de communication dédié à l'événement tout simplement parce qu'on doit vendre de la billetterie. De façon très concrète,

l'événement a son site internet, l'événement a son logo, l'événement a son affiche, ses propres supports et de toutes façons on a des partenaires différents mais aussi parce que c'est un produit à part entière de la fédération de badminton. Là-dessus il y a vraiment d'un côté le plan de communication de la fédération et le plan de communication de l'événement et du coup la question était

MH : En fait c'était juste savoir s'il y avait une stratégie de communication précise pour l'événement mais comme vous l'expliquez oui ça a l'air d'être quelque chose qui est au cœur des problématiques

LK : Par contre aujourd'hui on se pose les questions à savoir s'il faudrait séparer les comptes Twitter et les comptes Facebook , sur les réseaux sociaux on traite les championnats de France sur les comptes de la fédération. Aujourd'hui on est en réflexion pour savoir si on crée un compte Instagram dédié à l'événement enfin voilà il y a des réflexions un peu là-dessus sachant qu'on aimerait nous aussi pouvoir apporter ou plutôt faire vivre l'événement plus que quelques mois dans l'année. Depuis mars on a relancé l'organisation de l'épreuve d'octobre et on commence à en parler très peu avant, la grosse annonce c'est quelques semaines avant avec le recrutement des bénévoles, ensuite il va y avoir l'ouverture de la billetterie le 1^{er} juin et ensuite le site sportif arrive en septembre donc nous l'objectif ce serait de pouvoir trouver des moments où on essaie de travailler aussi avec Yonex là-dessus pour que la fédération de France vive plus que 6 mois dans l'année, que tous les mois ou très régulièrement on parle des internationaux de France.

MH : C'est la difficulté de la chose faire vivre un événement plus longtemps que simplement une semaine

LK : Exactement, on sait comment faire, on a plein d'idées là-dessus, on a quelqu'un qui est responsable de la communication digitale, on s'est renforcé en communication donc on va voir dans les semaines à venir

MH : Je vous entends à nouveau très mal

LK : Donc on s'est renforcé avec le recrutement d'une chargée de communication dédiée sur le digital, du coup on est en train de travailler avec elle pour trouver des moyens pour promouvoir l'événement et faire parler un peu plus de l'événement sur toute l'année et pas seulement sur la semaine ou un peu plus

MH : Après je me demandais aussi, on sait que parmi les joueurs et ce qu'on peut entendre en tournoi régulièrement, la fédération n'a pas forcément la meilleure image

possible et du coup je me demandais ce que la fédération met en place pour retravailler ça

LK : Vous parlez des tournois clubs

MH : Oui les tournois privés oui dans les bruits qui courent on n'entend pas que du bien sur la fédération, c'est ça que je veux dire

LK : Moi je viens du volley et à chaque entraînement, dès qu'on discute avec les dirigeants ils se plaignent de la fédération, dans tous les sports le pratiquant a une image assez négative. En fait il y a des torts des 2 côtés, le pratiquant est peu informé de à quoi sert la fédération et à l'inverse la fédération n'informe peut être pas assez, elle est peut être beaucoup trop éloignée du pratiquant pour savoir exactement ce qu'elle fait. Par contre, nous de façon très concrète sur les événements on essaie toujours, c'est dans l'ADN de l'événement, il y aura toujours une primeur accordée aux licenciés. On fait des choses pour essayer d'attirer des personnes du grand public et notre base et nos principaux clients restent les licenciés donc il faut qu'on leur apporte plus de services, plus de qualité d'organisation. Là il y a un gros travail qui est fait sur le site internet, il y a un travail qui est fait sur la billetterie, on a des tarifs préférentiels pour les licenciés, on a développé un peu tout ce qui est tarif de groupe, on développe les offres pour les clubs et les écoles de jeunes de badminton. Il y a beaucoup de choses faites, après pour répondre, voilà il y a une primeur et des services dédiés aux licenciés en tout cas sur les internationaux de France et c'est le cas aussi pour quasiment tous les grands événements qu'organise la fédération. Il y a un principe de base, c'est que la fédération c'est des fonds publics donc il y a certes des fonds de l'état mais la grande majorité c'est l'argent des licenciés. Les dirigeants et nous forcément techniciens ont fait très attention à ça donc ce ne serait pas logique et pas normal que le licencié paye aussi cher que la personne lambda qui n'est pas dans un club et qui vient voir un événement. Non on traite les internationaux de France non seulement en termes de billetterie mais aussi en service, il y a une primeur qui est donnée aux licenciés. Après de façon plus générale et de façon très honnête je pense qu'il y a un défaut d'information des 2 côtés, soit le licencié s'informe peu de ce que fait la fédération et soit la fédération mais je pense que c'est plutôt dans ce sens là que le défaut est fait, informe peu des services etc ...qu'elle peut proposer aux licenciés. Aujourd'hui il y a beaucoup de sujets, en tout cas il y a une partie au niveau du développement de la communication interne, on est en train de travailler sur des portails dédiés, un espace licencié dédié où le licencié pourra trouver des services exclusifs pour sa pratique, la recherche de tournois, sa licenciation de façon électronique, des remises sur l'achat de raquette, tous les services comme ça. On sait que la fédération a du retard là-dessus après

on sait qu'il y a beaucoup de choses qui arrivent au sein du bureau des clubs, nous on envoie à tous les clubs environ tous les 15 jours une lettre d'information qui leur est dédiée, est ce que les bureaux des clubs retransmettent l'information aux licenciés sur l'actualité ça je n'en sais rien.

MH : Je ne suis pas sûr

LK : Je pense vraiment que la fédération n'en fait pas assez mais elle en est consciente et ça devrait changer dans les mois et en tout cas dans les 2 ans à venir et d'un autre côté il y a peut être aussi localement un manque d'information ou d'information mal transmise du coup peut être que les problèmes qui sont soulevés comme vous dites pourraient être facilement solutionnés s'il y avait un peu plus d'information. Moi je l'ai vécu et je pense que c'est le même problème dans tous les sports, dans tous les sports c'est : mais que fait la fédération ? C'est juste qu'en tant que licencié, il y a juste certains licenciés et dirigeants qui s'intéressent beaucoup et qui ont potentiellement les informations et il y en a d'autres, et moi je me mets dans ce paquet là, qui sont plutôt consommateurs. Je travaille dans une fédération donc je sais ce qu'on y fait. Pour en revenir à l'événement, le licencié aura toujours une primeur et sera toujours avantagé par rapport aux autres

MH : D'accord et ma dernière question est de savoir : qu'est ce que vous faites pour promouvoir la fédération auprès des plus jeunes, ce que vous mettez en place avec que ce soit les clubs de bad, les écoles ou alors organiser pendant les super series des moments où les jeunes peuvent rencontrer des joueurs

LK : Alors ce sont plus des problématiques de développement, moi je ne suis pas au courant de toutes les opérations mais de façon très concrète sur tous les événements ou alors en tous cas sur les internationaux de France mais aussi sur les championnats d'Europe en Vendée et sur tous les très gros événements, les écoles de jeunes ont accès à la billetterie à des prix très préférentiels notamment en début de semaine, ils ont aussi accès à des offres de transport c'est-à-dire que la fédération participe au financement de bus pour qu'ils viennent à Coubertin, ensuite sur la journée du mercredi ils ont un accès privilégié à la fan zone, on leur prépare un petit accueil dédié, ils savent que pendant ½ heure il y a 1 ou 2 écoles qui vont pouvoir investir la fan zone de façon privilégiée. Voilà on met en place ces choses là, depuis 5 ans, c'est moi qui ai créé Plumy et on essaie grâce à Plumy donc la mascotte de la fédération d'avoir une image un peu plus sympathique, ce gros nounours qui fait des sourires qui distribue des cadeaux qui a ce côté sympa auprès des enfants. Et ensuite on organise énormément de séances de dédicaces pour les jeunes et pour tout public

MH : Oui ce sont les jeunes qui viennent surtout à ces dédicaces

LK : Ensuite avec le public scolaire, il y a plusieurs choses qui ont été faites avec la fédération de France pendant les périodes de vacances scolaires, on s'adresse aux clubs et aux écoles de badminton, aux centres aérés, à toutes ces structures qui encadrent de la jeunesse, on leur propose aussi ces offres là, pour les championnats, des tarifs très préférentiels. L'an dernier et quelques années avant quand les internationaux de France n'étaient pas pendant les vacances scolaires ; la fédération en partenariat avec les institutions locales, pour faire venir les écoles avaient mis en place le même programme que pour les écoles de badminton, c'est-à-dire l'accès privilégié à la fan zone, en plus ils avaient un petit livret de vulgarisation de badminton où on leur posait quelques questions très simples (genre quand ils étaient en tribune combien il y avait de juges de ligne) enfin des questions assez ludiques et pédagogiques pour apprendre quelques bases sur le badminton. L'an dernier on avait organisé des rencontres avec des professionnels du monde du sport, ça allait du joueur au kiné, pour ces écoles là. On accorde une grande importance à ça, on veut profiter de l'événement pour essayer de s'adresser à un maximum de public et sur certains publics notamment les scolaires et les jeunes avoir vraiment des activités dédiées pour passer des messages pour promouvoir le badminton. Comme je le disais au début il y a 50aine d'événements annexes et périphériques à la compétition donc il y a des formations, des rencontres, des colloques, des séminaires, des rencontres avec les médias, des tournois avec les médias, des tournois avec les partenaires, il y a vraiment plein de choses qui sont faites et à chaque fois on a un message plus ou moins explicite à donner aux personnes, on invite tous les présidents de club à des conférences pour leur présenter la fédération ; les projets actuels etc...et un accès à Coubertin pour des matches, on essaie vraiment avec cet événement de promouvoir le badminton mais aussi de se servir du badminton en tant que communication interne

MH : Très bien et bien j'ai posé toutes les questions que j'avais à poser et eu toutes les informations dont j'avais besoin donc merci beaucoup d'avoir pris le temps de me répondre, c'était très gentil

LK : Je voulais aussi vous dire par rapport à la marque, pour la fédération l'événementiel est un produit de la fédération tout comme les équipes de France, c'est un produit. On traite vraiment l'événementiel comme un produit à vendre et à promouvoir. Il me semble que votre mémoire c'est sur la problématique de marque

MH : Oui c'est ça c'est en fait : comment se servir de l'événement pour promouvoir sa marque fédérale ?

LK : Voilà c'était juste pour rajouter que la fédération a différents produits et un des produits sont ses événements, il faut les développer tout comme les équipes de France, c'est pas du tout le même type de produit mais ça reste des produits qui servent à développer sa notoriété

Annexe 5 – E-mail de Bettina Mortensen

SV: Master thesis

BM Bettina Mortensen <bemo@badminton.dk>
Aujourd'hui, 12:58
Vous ↕



↳ Répondre | v

Vous avez répondu le 17/05/2017 13:23

Hi Mathieu,

Sorry for my late answer. I'm working with Badminton Denmark corporate branding and I'll do my best to answer your question 😊

Overall our branding during our events is based on our guests and sponsors satisfaction. We use a lot of resources to make sure the venue is living up to our standards, so the expectations from our guests and sponsors can be met. But that said, branding is a lot of things.

Our tournaments is our business card and we focus on projection our corporate values such as Joy – Development – Experience – Community. But beyond these values we want to give an impression of professionalism and seriousness, especially when we talk about branding targeted B2B.

So, how do we do that? Here're some headlines:

Prior to the tournament/event

- Storytelling through marketing materials and articles linking the event and Badminton Denmark together
- Video materials with Badminton Denmark as sender
- Social media
- Selected invitees

During the tournament/event

- Venue decoration
- VIP events
- Shop with Badminton Denmark merchandise
- Release of Badminton Magazine (our own magazine linked to the tournament)
- Web and social media
- Lobby work and meetings
- Visibility of Badminton Denmark's staff

After the tournament/event

- Web and social media
- Storytelling on how well (hopefully) the tournament went and what Badminton Denmark in addition can offer future guests, sponsors (B2B), members (Danish clubs), another organizations, fans etc.

Well, above was a range of initiatives that we continuously improve and develop.

I hope the above is useful for your master thesis. I'd love to read your master thesis when you are done with it.

Good luck 😊

Venlig hilsen / Best regards
Badminton Danmark

Bettina Mortensen
Marketing- og kommunikationskoordinator

Annexe 6 - Retranscription de l'entretien avec Nicolas Knudsen

Structure	Personne interviewée	Fonction	Date	Mode de passation	Durée
Fédération danoise de badminton	Nicolaj Knudsen	Assistant événementiel	17/05/2017	Téléphone	30 minutes

Matthieu HECKER (MH) : i think we are good to start so could you please as a quick introduction, introduce yourself and present your academic and professional background until this job please.

Nicolaj KNUDSEN (NK) : My name is Nicolaj Knudsen and I am working as an event assistant but my background is that I am educated as an IT/developper. I have always played badminton so it is also that background which has given me the job.

MH : So you didn't have any education in the events/marketing area ?

NK : Not in the events, I have been volunteer in several events before I was hired and I have been here for 7,5 years so I have been organizing quite a lot of tournaments of high level. The worlds, europeans, premier super series.

MH : That is your role in Badminton Denmark, to organize these events ?

NK : My boss is the director of events and I am helping him with all his tasks and then of course I have my own but him and me are planning and organizing all the events.

MH : Now to talk a little about the federation, I was wondering how is the badminton organized in your country and what is the relation between the federation and the clubs ?

NK : We have a very strong club structure, we have a lot of clubs playing team matches and that system, I believe, is a strong part of our development of talented young players because every club can participate in team matches around the year and it is organized by the federation.

MH : So the clubs are directly in relation with the federation ?

NK : No, at the moment we have 8 regions who are independent by themselves and the clubs are members of the regions and the regions are members of the federation.

MH : So that is the same way it is organized as in France. I was also wondering, if you had to compare Badminton Denmark to the other sports federations in Denmark in terms of size, number of players, media coverage, where would you put it ?

NK : We are between number 3 and 5 biggest sport in Denmark. Football is number 1, Handball or Golf is number 2 or 3, and we are number 4 or 5.

MH :So badminton in Denmark is quite a big sport ?

NK : Yes it is

MH : Now to talk a bit more about the events part, which international events did you organize over the last 5 years ?

NK : The world championships, the European championships, Denmark open which has been q premier for the last 7/8 years, the national championships and few years ago we had a the Denmark challenge on the European circuit and then we have all the national and youth, seniors.

MH : Also there was the Copenhagen masters some time ago ?

NK : Copenhagen masters as well we have organized for the last 20 years

MH : But not anymore ?

NK : not in 2016 and 2017 but we don't know about 2018, we have done a break for 2 years so we have to see what the future will bring

MH : Then, what is the part, the share of the events in the global strategy of Badminton Denmark ?

NK : I didn't understand

MH : I mean how important are the events in the global strategy of Badminton Denmark

NK : It is very important because without any events we can't promote the sport in Denmark. If we don't have any big events it is difficult to promote the sport to the people of Denmark, to the players who want to see the big stars.

MH : So then you think that organizing international events is something quite vital for the development of a federation.

NK : I think so yeah

MH : Would you like to organize more events or you think that now you have a good balance ?

NK : We would have like to organize a level 5 as well but we didn't get it, we want to have one more to develop our young players.

MH : Have you placed any bids for future events either from the BWF of Badminton Europe ?

NK : No Badminton Europe we don't have applied but we applied for a level 5 (BWF) and we didn't get that so now they have opened for level 6 on the world tour and we have applied that this Sunday so in 2 weeks we will know if we will have a level 6 in the next years.

MH : I meant also for the next, well you just had the European championships last time, but have you applied to get junior events or the Thomas Cup, ...

NK : No, not at the moment, we have talked about senior world championships but we haven't put a year on. We will continually apply for championships.

MH : yeah because you pretty much need to organize events to keep on promoting the sport

NK : Yeah exactly

MH : And now, well you just mentioned it with this level 5 stuff but what is your opinion on the reorganization of the BWF tournaments ?

NK : We haven't got what we applied for, we quite don't understand that we don't get a level 2 because we have succeeded in any point they measured on how you organize. We were in the top level on every single point they put a measurement on, in front of a lot of other countries so actually we don't understand why we didn't get a level 2.

MH : So it is still going to be a level 3 ?

NK : Yeah

MH : And not only for your case but as a global picture, what do you think that this reorganization will bring to the sport in general ?

NK : Asia got a little more tournaments than Europe so it will move a little bit to Asia which I don't like of course.

MH : Then my next question was about the benefits that you could get from this reorganization but it looks like not really, it is not the best thing that could happen for you.

NK : No we certainly not benefit from the reorganization.

MH : Unfortunately for the European countries.

NK : Yeah

MH : Do you think that they should have put more events somewhere else in the world, in America for example where they are trying to expand ?

NK : They should put a suitable amount of events around the world but not for any price, if the countries or federations can't organize it, they shouldn't give them I think.

MH : Now to talk a bit more about the objectives and the goals that Badminton Denmark is trying to have when organizing events. You mentioned it a bit before but could you talk a bit more about how using the events to promote the sport is important for you ?

NK : we can see that after every big championships the amount of members in our federation is raising, every time we have a big event, we can see that there is people who start to play badminton around the country?

MH : Is it something important for you to increase the number of players ?

NK : At least to maintain the number of players because you can see that there is a big fight about members of different sports, a lot of new sports, so we have to compete about the members.

MH : So you feel like you are in competition with other sports ?

NK : Yeah of course a lot, a lot of new sports, fitness and strenghts, a lot of new ways of using your body, maybe not a specific sport but a lot of people go to fitness so that is a competition.

MH : Do you also, when organizing events, do you see it as an opportunity to create a revenue or doest it cost you money to do it ?

NK : There is no revenue, that is breakeven because we are funded by different parts and the funding is going back if we make money. So we are not earning anything.

MH : And not even from the sponsors ?

NK : No

MH : Talking about sponsors, is it important for you when you organize an event to use it to give some visibility to the sponsors ?

Matthieu HECKER – Master 1 Management du Sport

NK : yeah of course it is

MH : Do you also use it to increase the public subsidies that you might have ?

NK : I don't get that

MH : Do you get public money ?

NK : Yeah we do

MH : Will organizing events give you more public money or not ?

NK : We always try to make a budget before the big championships with public money so we more or less go breakeven.

MH : Is there any other objectives that you have when you organize an event ?

NK : No I don't think so

MH : Now I would like to talk a bit more about the various marketing tools that you use to develop the sport and also the federal brand as I mentioned before. When you organize those events, do you set up a special partnership strategy ? Could you maybe tell me about the partnership strategy that you do ?

NK : what do you mean by that ?

MH : well the sponsors that you would get for the events

NK : We always try to promote all our sponsors as much as we can inside the contract with the European federation or the BWF

MH : But I guess you have sponsors for the federation, but do you have some special sponsors for the events or they are the same ?

NK : It is different from events to events, for example Denmark Open is presented by Danisa, Danish is putting money in that event and not so much in the federation.

MH : Do you use the events to create a real communication strategy ...

NK : yeah we are trying to, at Denmark Open we are inviting asian journalists to promote Denmark as a country and Denmark as a event organizer, companies and the local area where we have the events. So we are inviting journalists not just to write about the results of the tournament but also about what's happening in the local area and how good Denmark organizes those events.

MH : Oh ok so that is even bigger than just promoting the sport and promoting the results. You want to promote the whole country to the world.

NK : Yeah, not just only the event but also the region where we are in.

MH : Do you use the events to have large media coverage, I mean I don't know how is the media coverage of Badminton in Denmark, is it good ?

NK : Yeah, we are on national TV, badminton is here more or less every week, on the new world tour, you will be able to see every tournaments from level 1 to level 5.

MH : Is it on a big channel or the smaller ones ?

NK : It is on a quite big channel, not national TV but more or less.

MH : I was wondering also, during the events, do you try to provide a really great experience to the spectators who come in the venue ?

NK : Yeah that is a big key point for us, to give the spectators a great experience and we are trying every single year to develop some new stuff that you haven't seen before. For the world championships for example, we had some big screens coming down on the same size of the net, coming down from the ceiling just above the net with presentations of the players of the next match and when the players go onto the court, this big screen go up in the ceiling again and then there was the scoring when the match was on. That was something nobody had seen

before and the players were very happy to be presented like this, every single year we try to do something new if we can.

MH : And for example during the European championships, what kind of stuff did you do to have a great experience for the spectators ?

NK : The lights on the court was different again to give them an experience, we decreased the lights on court when nobody played and they make some lights moving around. When the players entered the court it was light a firework but to give this feeling of now there is something happening on this court.

MH : And what do you do to involve the kids, because you know a badminton tournament in the day it is going to be 8/9 hours of straight badminton so for the adults it is fine but for the kids, they might be bored so what kind of stuff do you do ?

NK : Actually this year for the europeans we had a big area which was around 2,5 badminton courts. The kid zone with some free activities, paint competition every day to win a shirt. This year this room was very big normally it is just a meeting room where we have some activities for kid. We always have this kids zone for our events because we know, as you said, 8 hours in an arena when you are 5/6 years old it is a very long time, you sit and watch the match all the time. That is something we really think about and make for the kids.

MH : Also talking about the kids, do you try, when you organize an event, to involve the badminton clubs or the schools ?

NK : Yeah, every tournament we have a local club helping us a volunteers because you can't organize such a big event without volunteers. Normally at the big events we also make school tournaments, this year in Kolding we made a school tournament with about 2000/3000 kids playing. Before the events there was 3 days with just badminton in the schools.

MH : Do you also try to, again for the kids, to create a relation between the kids and the elite players ?

NK : At Denmark Open we have a youth tournament where we have more than 1000 young players playing at the same time as Denmark open, of course in different halls but we have

organized the youth tournament in a way that they are playing two days and the first day they play from morning to the afternoon and then in the afternoon they go to the arena to see Denmark open, to see the big stars. Day 2 they play in their own halls again but they are not just playing a tournament, they are playing a tournament and watching the world's stars, that is a combination.

MH : Do you have any other marketing actions that Badminton Denmark would do to promote the federation and its brand as a federation ?

NK : We are making decor in the host city of course, so the city is involved in the big tournament.

MH : Finally, my last question would be, again my problem proposal was : How can badminton federations use the international tournaments they organize to develop their federal brand and I was wondering if you had any input to give me to answer this question ?

NK : We are trying to promote all the events in using our name and we make a lot of sub-events for the big tournaments so we will have a lot of publicity on that. I told you before that we have a youth tournament alongside Denmark Open with more than 1000 kids, last 2 years we had a senior tournament as well and next year we applied for para badminton tournament. So we can say that « badminton is my sport for life », it is for everyone, it doesn't matter if you are young, old, disabled, you can play badminton.

MH : And do you think that those kind of actions are going to help to increase the awareness of the people around Badminton Denmark ?

NK : For sure

MH : And also now you know that everything goes through social media and internet and smartphones, etc. What does Badminton Denmark do to stay in line with all the technological stuffs ?

NK : We have a Facebook page and we have Instagram and we have Snapchat which we use when we are at the big events. The Snapchat we are trying to show people a lot of stuff behind

the scenes that you can't see as a spectator, how we build the arena so all these behind the scenes stuff we can show to the fans, we are using that platform for that. We are trying to use the different social media platforms for different purposes.

MH : And so you think that it is important to create interaction with the affiliated players ?

NK : Yeah the young people

MH : Yeah for example

NK : We are trying to make a relationship with them and make some some competitions on the social media where we are trying to involve those people.

MH : Well then, your idea is basically to educate them and to create a relation when they are young so then when they grow up they will continue to play badminton and to know Badminton Denmark.

NK : We are trying to make them aware of our brand and our events yes.

MH : And that should help to give Badminton Denmark a good image to the public

NK : Good image and more people who want to play the sport because if we can make a young kid know that badminton is so great and when they go to school they tell the classmates « badminton that is great, don't you cant to play ? » and then if they can get some classmates to play, we have more members.

MH : So it is not just only about promoting the federation but it is about promoting the sport as a whole ?

NK : Yes also getting more members of course.

MH : So yeah using those events is pretty much the key to promote the sport.

NK : Yeah

MH : Well I have asked all the questions that I needed to ask but do you have anything to add maybe ? Oh yeah and also you told me that you were organizing trips for the fans is that right ?

NK : Well, we as a federation don't organizing the trips, it is our travel agency who organizes the trip but we have an employee going on the trip to help the travel agency with contact to the players, knowledge about the sport, the chances of the players, etc. One of our communication people are going to the trip as well.

MH : Is it something that you organize for every events ?

NK : Still it is not the federation who organizes that is the travel agency and they normally organizes for the major events and the All England because the All England is so close to Denmark. Actually now they are in a trip to Australia to the Sudirman Cup.

MH : Oh they went there ?

NK : yeah

MH : that is quite a big thing that they organize

NK : yeah they do

MH : ok ok thank you very much.

Annexe 7 - Retranscription de l'entretien avec Peter Dean

Structure	Personne interviewée	Fonction	Date	Mode de passation	Durée
Fédération écossaise de badminton	Peter Dean	Responsable événementiel et communication	23/05/2017	Face à face	36 minutes

Matthieu Hecker (MH) : Hi Peter, than you for accepting this little interview, as you may have seen in the questions I sent you, my problem proposal is « How can badminton federations use the international tournaments they organize to develop their federal brand ? ». As I mentioned as well, the federal brand, that is all those commercial concepts of a brand that would be applied to a sports federation. This is basically going to help me build my master thesis. Moving on to the questions, so first as a quick introduction, could you please introduce yourself and your academic and professional background until this job ?

Peter Dean (PD) : my name is Peter Dean, I am event and communication manager for badminton Scotland. I did a degree in sport science university in then I went back and did a degree in marketing so I am pretty much using both of my degrees I guess. I did a bit of travelling in Australia when I was younger and I was lucky enough to work for soccer Australia and that is what got me interested in working for a governing body. When I came back to Scotland to start my career, this job came up and I went for it and got it basically, it started of as an administration job and I just added things to my level of responsibilities through the years.

MH : And so now what is exactly you role at badminton Scotland, what are your every day duties ?

PD : I manage badminton Scotland's media and communication so I put out press releases and manage the website and social media. I also manage a lot of the marketing for the events that we run, creating branding, getting art work done and producing various pieces of branding to display. I also manage certain events for badminton Scotland, all the veterans events, the para-badminton events and I do various things for the Scottish Open, anything from event operations to marketing and media to leasing with broadcast, it is a very flexible role because

it is a small organization. You have your set job but you also end up doing loads of other things on top of that.

MH : And now to talk a bit more about the organization, how is badminton organized in Scotland and what is the relation between the federation and the clubs here ?

PD : It is organized regionally, so there are 9 different regions : Glasgow, Lothian, ... and within those regions, those regions manage themselves and they have a number of clubs within those regions who are part of that group. The clubs affiliated to badminton Scotland get various benefits such as cheap public liability insurance, free tickets to the Scottish open, they can ask for help in developing their club and coaching. It is kind of organized on a regional basis so there is 9 different regions and a lot of the day to day management of badminton is done by the individual regions and generally speaking that is done on a voluntary basis. The sport in Scotland just couldn't do without volunteers. There is a reasonable number of people who work in our office but that is partly because of the world championships and the additional funding we got for that so after that it will go back to being a relatively small office again. So a lot of the day to day stuff around the country is done by volunteers and we coordinate at national level.

MH : To talk a bit more about the sport, if you had to compare badminton Scotland and the badminton to other sports in Scotland, how would you compare it in terms of size, number of members, the media coverage, ...

PD : It is difficult to say, I think we do quite well with the media coverage, but the size it is difficult to say because a lot of people play badminton on a « pay and play » basis in Scotland so they are not a member of a club but they might go to their local sport center and play so it is very difficult to have an idea of exactly how many people play. We think it is the most popular racket sport in Britain but not all of those people are actually members of affiliated clubs, some of them just play for fun on an ad hoc basis. We probably somewhere in the middle compared to all the other governing bodies, you have got the FA, Scottish Rugby who are really big organisations, Scottish Golf I guess as well, right the way down to really small organizations so I think we are probably somewhere in the middle.

MH : To get more into the events part, which international events did you organize over the last five years ?

PD : I have done quite a few, we organize the Scottish open every year, that is every November so I have done them all for the last five years. I also was involved in organizing the Olympic Games in London in 2012 and the Commonwealth games in Glasgow in 2014.

MH : And you mentioned para-badminton events, you had some international events here in Scotland ?

PD : yeah so there is the 4 nations event, England, Scotland, Ireland and Wales. So technically an international event yeah. I manage that event every year, we get about 100-120 players from all over the UK coming to those. That is good fun to manage, probably my favorite event actually, it is just quite a satisfying event to run you know, very friendly. Well the Scottish Open is quite exciting and the world championships will be very exciting but the para-badminton you get to know the players a little bit more, it is just a little bit more just friendly and nice to run.

MH : And now to talk a bit more about the strategy of badminton Scotland, what is exactly the part, the share of the events in the global strategy of badminton Scotland ? Is it something important ?

PD : it is quite big for us I think, as well as the international events, we do national events, so obviously you've got the senior nationals but we also do age group national championships from U11 all the way up to U19 so we do quite a lot of different events throughout the year. Thinking about the Scottish open and the world championships actually, obviously those are international event but we use those as more than that, we also have development activities, coaching activities, and things like that, we train students and pupils to help develop them. So it is much more than just a tournament, it is actually a gathering of a lot of different people, of direct types of players, we would get 2 or 3 thousands school kids coming to the Scottish open to play and then go and watch afterwards, we will do the same thing for the world championships so it plays a big part in promoting and developing the sport.

MH : oh ok it is not only about the event itself, it is about all the other stuff that are done around the event

PD : Exactly, I mean obviously the event itself is the main focus but it is really, the development festival are a really important part of that because I think it is quite an inspiring thing for kids who come and play badminton and then go through and watch international standard badminton, and I know that there is players, when the world championships where in Glasgow

in 1997 and 2007, players like Imogen Bankier were actually inspired by that. You know Kirsty Gilmour used to go to the Scottish Open festivals when she was a child so it does inspire players and there are players who went to represent Scotland and Britain actually, they went on to be Olympians so it can be a pretty inspirational way of getting people involved.

MH : So now to talk event more about the event strategy and the events of Badminton Scotland, well, do you think that organizing international events is vital for the development of the federation and for Badminton Scotland ?

PD : if it is not vital then it is very very important yeah because it does give you a chance to attract more people than you would, you know you get media activities, you get more funding and it just gives you opportunity that you wouldn't necessarily have without a big event. It is very very important yeah.

MH : and therefore would you like to organize more events ?

PD : it would be nice, in a perfect world yes but I think in reality we are quite a small office and we are already all quite busy on our day to day duties. I think there is a balance you need to find between organizing events that attracts people to the sport and actually developing the people you have attracted and developing the sport. So you have to find that balance, it is not just all about the international events, if we had more resources then yeah it would be great to perhaps have an international junior event as well but with the resources we have got, it is not possible.

MH : so I guess that you haven't placed yet any bids for future international events ?

PD : no, just the Scottish open which is an ongoing annual event

MH : OK and now I guess you have seen the re organization of the BWF events, what is your opinion on that re-organization, what are your thoughts ?

PD : I'll be honest and say that I haven't really looked into it that much but in a way I like what they are doing because they are trying to professionalize the sport, to standardize events and make it more of a ... you know if you look at the tennis international calendar for example, you have got the Grand slams right at the top, then you have got the masters 1000, 500, 250, and it is an easy structure to understand whereas until recently badminton wasn't. So I like what

they are trying to do, but I do think that they need to be a bit careful because it is a different sport and a lot of countries ... you know the asian countries and the top European countries that is fine, but a lot of countries might struggle to raise enough prize money and things like that. I think they do need to find a little bit of a balance and recognize that although badminton is a massive sport in the far east and certain parts of Europe, it is quite a small sport in other countries and I think they need to recognize that and enter that into their thinking.

MH : so you think that therefore the smaller countries they would only be able to have low level international tournaments ?

PD : Slightly concerned yeah because I think that the less funding you have, a lot of the expend for those events goes on the prize money and sanction fees and things like that so the higher level of tournament, the higher the prize money and the higher the expenses and it could, in the end, result in people getting squeezed out. You know you will have countries like England obviously, Danemark, yeah they will be able to have those massive events but appart from that it will just be the far east if we are not careful so I think we need to be slightly careful of that.

MH : And is there any way that Scotland is going to benefit from this re-organization ?

PD : I don't think we are going to get any benefit, we have tried to keep the Scottish Open at the equivalent level, it was a Grand Prix and I think we tried to keep it at that level in the new structure.

MH : you haven't tried to upgrade it to a higher level ?

PD : No, when we originally applied for Grand prix, we did look at applying for Grand prix gold but the jump is just massive, at the time it was 500 000\$ worth of prize, that was just too big for us we couldn't find the backing unless we were able to find a commercial sponsor which is difficult in this climate.

MH : Now, I have looked into the issues that the federation can have when organizing international events and I wanted to discuss with you all those issues that I have found and to see which one were the most important regarding you organization. When you organize an international event, what would be the first issues that would come to your mind ? The main goal ?

PD : The main goal ? Well for the Scottish open, in recent time the main goal has been trying to increase broadcast coverage especially in international countries, the reason being that we feel that if we can get better broadcast coverage, there is better chance of us attracting a commercial sponsor and therefore we can develop the event and the sport a bit more so that has probably been the goal and the last few years, that and increasing the number of people who actually come through the door to watch the event itself as a combination of payed tickets but also people coming to the devilmint activities to play and then to spectate afterwards. We have been pretty successful in both of those actually, again this season the main aim is to increase the audience again.

MH : Is that the same goal for an event like the Scottish grand prix and the world championships or not really ?

PD : the world championship is a stand alone event, a lot of the commercial aspects are managed by the BWF, it is really a BWF event that Badminton Scotland is organizing on their behalf so obviously we want the audience figures to be as high as possible and we want as many people as possible to come and watch the event. I guess they are quite similar but we also, because it is such a high profile event, it is really important for us to display Glasgow and Scotland in the best light possible to the rest of the world because all eyes will be on Glasgow for that week and our event partners such as Glasgow life and event Scotland, they are really quite concerned with promoting the city and the country in the best light possible because they really want to attract people to come over from this foreign countries to Scotland so that will be quite an important factor for them.

MH : So then you don't really use the world championships to develop the own brand of the federation, you can't really do that ?

PD : to a certain extent, we have got some legacy programs going along with the world championships that will continue after the world championships, the big hit festivals, we have already did those for the Scottish open but we have increased those for the world championships so hopefully that will result in more people playing badminton in the years to come. There is also the smasher badminton club program that our development manager is setting up so that has been done on the back of the world championships as well and we are doing that to try and access a little bit the « pay and play » side of things with a view to actually

getting people to become members of established clubs going forward so hopefully that will be a ongoing legacy that we will achieve. I think as well because it is the world championships I think it means that we can appeal to a wider audience of spectators within Scotland and the UK and hopefully we will be able to encourage them and come back for the Scottish open

MH : So the Scottish open is not the most important event but since it is something that is running every years, that is quite important for you to develop this event as well.

PD : It is yeah, that is going to be one of the challenges, usually we start our preparations for the Scottish open around July, perhaps even earlier but this year, it is going to be difficult because that is going to be the peak time for the world championships. Part of the challenge for me and a few other sis to make sure that we don't loose side on the Scottish open and that we actually use the world championships to help with the organization of the Scottish open in some ways.

MH : And, well I guess you already mentioned it but, when organizing event, promoting the sport itself, that is something also important for you I presume, you will always want more players to play badminton ?

PD : yeah exactly, we want to present the sport as being quite fun and quite accessible but also a sport that is exciting to watch and I think that badminton is actually a sport that transfers that well to television, compared to other sports. But when you watch it live, it is really really fast and powerful, sometimes you don't quite realize when you watch on TV how fast and powerful it is. So the hope is that when someone comes to the world championships, sees a badminton event for the firs time, maybe they think « oh actually it is quite good » and they come back years after years to the Scottish open, maybe start playing badminton themselves.

MH : And do you also use this events to, you mentioned it before the problem that quite a lot of players are not affiliated to clubs, do you try to use those events as well to promote the clubs so people will want to get affiliated to those ?

PD : We don't promote individual clubs, well we do in a way because if a club was to contact us ans ask us for help in posting stuff we would, for instance the video that Edinburgh badminton club put together we shared it on our social media. Quite happy to help individual clubs promote themselves and if they want to use a bigger event as a platform to do that then

yeah we will certainly discuss that with them. It is difficult because there is so many clubs, it is difficult to promote them all at one event. What we would say is that we are trying to promote badminton in general and our website we will have section that gets people the opportunity to find a club that is close to them. Just give people as much information about how to get started and how to play badminton as possible, we promote badminton, the sport more than individual clubs but if an individual club is doing something interesting and asks for help to promote that we will certainly look at that.

MH : Do you use those events to create a direct revenue for the federation or those are not big enough ?

PD : The Scottish open you mean ?

MH : yeah, even the world championships

PD : No it doesn't really create revenue as such, they do have their own revenue streams but compared to the expenses going out ..

MH : it is breakeven

PD : Yeah exactly, I mean the world championships, without Glasgow life, event Scotland and uk sport, without the money they are putting in, we wouldn't be able to run the event. The world championships is a slightly different beats because it is just so much bigger and there is more pressure, it is just a different event, there is more money involved. The Scottish open is not quite as capital intensive but there still is funding put in, even just venue hire would be a massive amount but because Glasgow life own the venue that is a massive saving. We rely on partnership quite a lot, there is revenue generated but it is not a profit making exercise.

MH : You mentioned those partnerships, do you use the Scottish open to develop the partners and to get more partners to join badminton Scotland ?

PD : yeah we try to, we have been trying to attract commercial partners because since bank of Scotland ended it sponsorship in 2010 we haven't had a commercial partner apart from Yonex. Yonex, they are a good partner to have but it would be nice to have other partners in other areas like a transport partner ...

MH : something not related to badminton

PD : exactly, because I think people don't realize how much goes in running an international event, even just the transports that is involved, number of drivers, of cars and buses you need. It is actually a massive undertaking, to be able to bring partners on board that could provide value in kind rather than having to pay money for these things would be a useful thing so we do try with a limited amount of success to be honest, I mean we have agreements for the Scottish open with a water company and with an IT providing company, these are all helpful partnership, it would be nice to perhaps be able to attract a title commercial sponsor for the Scottish open.

MH : Yeah for now it is smaller companies

PD : Yeah, we haven't been able to do that since bank of Scotland.

MH : Is there any other issues or objectives that you have when organizing an event besides all those that we discussed before ?

PD : I think that it is probably it, trying to develop the sport, trying to put it across on the best possible light, encourage people to come and play, those are the main aims.

MH : And now for the last part, I wanted more to discuss what kind of marketing tools you were using during those events to promote both the federation and the sport as well. First of all, you mentioned it before about the partnership strategy that is kind of complicated to develop so we are not going to get into it again, I was wondering if you were setting up a special communication strategy for this event or not really ?

PD : For the world championships we did create a marketing strategy and also a ticketing strategy, it was actually Glasgow life that lead on both of those things, Glasgow life had recently did organized the world gymnastics championships in 2015 so they used a lot of the material they developed as a template that we could us to help us so we did develop a specific strategies for ticketing and marketing for the world championships. We don't do the same thing for the Scottish open, we do have a tactical marketing plan detailing all the different activities that are planned to do from August to November and that will involve digital advertising,

facebook, google, twitter, outdoor banner advertising in various locations of the city, posters, branding in sports centers, direct communication, things like that. But it is less detailed than the world championships one partly because it is something that we do year after year so we've already got sort of plan in place that we will use from year to year. For the World championships we are starting from scratch as a stand alone event so we had to really develop something completely new.

MH : You said that for the Scottish open it is something that you do every year but do you try to improve it every year ?

PD : Yeah of course, it was a few years ago maybe 5 or 6, before that we sold paper tickets and now we sell the majority of the tickets online, it is PayPal that people use to pay which means that we've got contact details so it is so much easier for us to target. Each year for the Scottish open I will make sure that all the contact details that we have from people that bought tickets are added to the database which is the starting point for next year. We also have as part of the feedback on our ticketing form, on the website when people purchase tickets we ask them where they saw the event or how they found out about the event whether it will be word of mouth or they have attended previously, banner advertising, Facebook whatever it might be so we are trying to understand where people find out about the event.

MH : You also mentioned it before but you try to provide the best media coverage possible for the event because as you explained briefly, that was your main goal to develop this media coverage to get more people to come and more partners to come to the event ?

PD : We wanted to develop broadcast coverage because that was, especially when event Scotland came on board, that is what they were concerned with the international coverage and the international markets so that is really what we try to do and we were quite successful in it. On top of that, throughout the season we will try to get as much media coverage in domestic broadcast and newspaper as we can. I have developed quite a lot of partnerships with publications like the Herald and the Scotsmen, we know quite a lot of people at BBC as well. We have got quite good contacts, I guess the problem is that we are always competing against football, rugby, and in this country Andy Murray, it makes it difficult because it is quite often that other things are going on at the same time, badminton sometimes get squeezed out

unless it is a really big achievement like European silver medal for Kirsty (Gilmour) or whatever it might be. It is difficult to find the space.

MH : Do you try to work on the fan experience in the arena, to create a unique event. When I was discussing with other federations, they were saying that a badminton event can be up to 8/9 hours a day while some other sports will last 2 hours and then you go home so how do you try to make those 8 hours, 8 great hours for the spectators ?

PD : we have worked on that quite a lot over the last few years especially when we moved to the Emirates arena, with this big arena we had to make the most out of it. It is difficult with badminton on any day other than the finals days when you are down to one court because there is a limit to what you can do, if you've got 2 courts playing, just because one person is finished a match, you can't then start doing some presentations. Usually, apart from finals day, at the Scottish open we don't really do too much actually inside the arena. We do have on the concourse various activities going on when people want to have a break from badminton they can come out do some target hitting or sometimes we have a Nintendo set up or games console, things like that that people can come out, have a look around, and then go back into the badminton. Finals days for the Scottish open we do quite a lot of sport presentations, we will have flame throwers, pyrotechnic kind of things, we do music, we have got a professional announcer. We bring mascots out, things like that, we do things for the kids, we do put quite a lot of efforts into that actually the is something we have really focused on over the last few years.

MH : You mentioned it before with those big hit festivals but you as well try to involve the badminton clubs and the badminton school especially the younger ones ?

PD : Yeah a lot of the festivals we promote them directly to schools so schools all over the country will organize for groups of children to come along so you don't tend to find just one or two people coming from one school, you will have groups of 15 or 20 coming from the same school. We also give clubs the opportunity to come down and play in the festival courts as well. We also give the clubs the opportunity to have free tickets to the Scottish open as a part of benefits of being affiliated to badminton Scotland we do try to make the effort to connect with the clubs that way with some most successfully than others, some just don't seem interested and some are really interested. Club on the central belt, it is easier for them to come to Glasgow as if you are a club in Inverness, offering free tickets don't change much, the tickets are

reasonably priced so it is not the problem, it is the travel and the accommodation. We do our best to connect with clubs that way.

MH : Do you try, I guess that is complicated since you don't have that many elite players which are worldwide famous, but do you try to have some kind of development around those elite players and use the image of the elite players to promote the federation as well ?

PD : We do, well as you said it is not easy at the moment because we only have Kirsty (Gilmour) who is world famous. It was easier when we had Kirsty plus Robert (Blair) and Imogen (Bankier), that was brilliant. At the moment we just use Kirsty all the time, it's Kirsty, Kirsty, Kirsty but back then there was a bit more of variety. We do our best to do that, when we put tickets on sale for the Scottish Open initially we will do some kind of ticket launch media event, usually with Kirsty, we do that sort of things to « use » her. She is a great ambassador just in herself, actually last year because she was injured she didn't play the Scottish open but she helped us out with media and some marketing and things like that during the event. She is just great, really hard working, easy to work with, she has got a media background, she did media studies at college so she is actually an ideal ambassador to have. Even when we are not asking her to do things, if she is interviewed by BBC she knows just what to say, she will always put a plug for us, she is great in that sort of things.

MH : Quite helpful

PD : Very very good, I wish I could say the same with all, she is outstanding

MH : Is there any thing that you would use to promote the brand and the image of the federation among Scotland ?

PD : what do you mean ?

MH : Any other marketing tools as we mentioned before, like the partners, communication, stuff like that

PD : Just the general sort of things, the things you would expect, we will develop promo trailers, we will put out news releases, branding in sports center and things like that. It is easy to do all those things in Glasgow and Edinburgh, it is more difficult to get in touch with places further.

We do have regional development officers in Highlands, in Aberdeen and various places so we use them quite often as well. Even if it is just sending a bunch of flyers to distribute among their contacts, we try to do that to have a more direct contact with those areas. I can't think of anything else, that is probably about it.

MH : My final question is might be complicated to be answered but I was just wondering if you looking at this problem proposal, if you had not the answer but some input that could help me?

PD : In terms of developing the brand for the organizations you mean ?

MH : yes

PD : I suppose the Scottish open is very important, it is part of badminton Scotland, I think when people think about badminton Scotland then thinking about the Scottish open isn't far behind because it is what we put a lot of efforts into. Because it is such a focal point of the season and that is the point when most people are paying attention. It is just important to be aware of that so that you take advantage of the opportunity you have got. It is important to have a plan in place for how you are going to use that opportunity, what sort of messages you want are going to put out to people. How you want to attract people to the sport and what sort of things you want to say to them. I think it is important to have a plan in place to be able to take advantage of that opportunity and then actually during the tournament itself, put yourself across as a professional you know welcoming, organisation, it is quite important. It is extremely important to us that the players that come over from overseas have a good time and enjoy themselves but also are pleased with the organization with a good memory of Scotland and of badminton Scotland and I think 99/100 we do that, I think that we are quite a popular event on the calendar. Some of the feedback we had has been fantastic to be honest, the ones that stand out in my memory in the last 2 or 3 years are Vittinghus and the Belgian player Tan both saying that it (the Scottish open) is the best organized European event basically, maybe not including the All England and things like that but of our level they said it is the best, it is just impeccably organized so I suppose it is important for us to promote that to the rest of the world : if you come to Scotland you will be treated well, you will be taking part of a tournament that is well run, you won't have to think about things like transport and things like that, it is all set up for you.

Matthieu HECKER – Master 1 Management du Sport

MH : Ok well I have asked all my question so thank you very much for your time

PD : No worries, how long was that ?

MH : 36 minutes perfect

PD : mmh thats all right

Annexe 8 - Réponses à mon questionnaire par Renna Unt

Structure	Personne interviewée	Fonction	Date	Mode de passation	Durée
Fédération estonienne de badminton	Renna Unt	Directrice générale	28/05/2017	E-mail	

My problem proposal is : « How badminton federations use the international tournaments they organize to develop their federal brand ? »

By federal brand I mean all the concepts of brand equity, brand value, brand image applied to a sport federation.

Introduction :

- **What is your role/what are your missions at Badminton Estonia ?**

General Secretary

- **How is badminton organized in Estonia ? what is you relation with the clubs ?**

Badminton Estonia is so to say an umbrella organization to badminton clubs. Badminton clubs belong to Badminton Estonia. Badminton Estonia is also a member of Estonian Olympic committee and it is representing badminton clubs in relations with the Olympic committee and government institutions. Although it is not mandatory for a club to belong to Badminton Estonia.

- **Where would you place your federation compared to the other sports in your country? (in terms of size, number of players, media coverage, ...)**

Considering Olympic sports badminton is 14-18 biggest sport in Estonia.

- **Which international events (junior and senior) did Badminton Estonia organize over the last 5 years?**

Every year Yonex Estonian International (International Series tournament), last 3 years Yonex Estonian Junior, in 2014 European Mixed Team Qualification group tournament

- **How important are the events in the global strategy of Badminton Estonia ?**

Very important

1st Part :

- Do you think that organizing international events is vital for the development of your federation?

It is not so vital for the development of federation as organization but more so for the development of badminton as a sport in Estonia, which is also the goal of Badminton Estonia.- Would you like to organize more international events?

On a regular basis no, one senior and one junior event in a year is enough considering the size of the federation and its resources. Our aim is to maximize the quality of the event not the quantity. Badminton Estonia would be interested in holding a major championship (one of BEC championships).

- What is your opinion on the re-organization of the BWF events? is it going to impact your federation ?

Not so much as Badminton Estonia is not organizing BWF events but Badminton Europe Circuit tournament. On the other hand, those changes might to a certain extent influence marketing (communicating) of the sport in Estonia as Estonian players are participating on BWF tournaments.

2nd part : When Badminton Estonia organizes international events, what issues/objectives do you have ?

- promoting the sport of badminton?

Very important, as international events, where best Estonian players and European players are taking part, make badminton more visible to media and people not related to badminton.

- Increasing the number of players affiliated to the federation?

This is not a direct goal. At the same time, international events help increase the number of players through promoting a sport. When people become aware of badminton as fun and interesting sport it makes it more likely that they will try it themselves.

- Retain/federate the current players/members?

Organizing international events well plays an important role in creating and maintaining badminton community identity. Our aim is to organize events that our community members players and fans could be proud of and would enjoy taking part of.

- **Create a revenue stream?**

Not important as the aim is to not make a loss when organizing an event. Good result is when the income and outcome in the end will be in balance.

- **Give some visibility to the partners of the federation?**

Important, as the international events get media coverage and fans attention it is important output to our sponsors and a good way to display them.

- **Increase public subsidies ?**

Organizing international events cannot be done without public subsidies for the event. As to other subsidies of the federation, organizing the events is contributing indirectly. It does not have a direct impact to our funding but supports the image of federation as an active and capable sport federation (which is of course positive).

3rd part : What kind of marketing tools do you use during the international tournaments to develop your federal brand ?

- **Creation of a partnership/sponsor strategy? (finding sponsors just for the event)**

So far, the sponsors for the event have been also federation sponsors in general. There are partners (contributing with products and services) who are just partners for the event. Our aim in the future is also to find sponsors just for the event.

- **Set up a special communication strategy around the event?**

Badminton Estonia focuses on communicating on the event. At the same time the extent of the communication strategy is influenced by resources available for that (human and financial) which are limited. There is no special communication specialist working at the federation as there are just two fulltime employees and we do not have a large marketing budget.

- **Provide a large media coverage?**

Providing media coverage depends also on the media, how well they pick up the event. Badminton Estonia has provided live-stream of the event. For the fans videos, interviews with players and montages of each competition day. For the media press releases, photos, videos. Estonian press has usually picked up the event quite well. Each competition day has been covered in the sports news of the main tv broadcaster and

radio. Also, main news portals and newspapers have covered the event. The extent of the coverage also depends on how well Estonian players are doing. If they perform well then there is also more media interest.

- **Provide a great fan experience to those coming in the arena?**

Important, for the last years we have tried to make the event more family friendly setting up kids zone in the public area.

- **Involve the badminton clubs/schools ?**

We try to involve badminton clubs inviting them to take part as volunteers or come as spectators.

- **Development around the elite players (autograph signing, use their image for advertisement, ...)**

We use elite players to advertise the event (posters etc). At the same time, Estonia is small and the players are very accessible to badminton fans all the time

Conclusion : How would you answer to that question in few lines : **How can badminton federations use the international tournaments they organize to develop their federal brand ?**

International events is a very good way to increase the visibility of your sport and attract people who are not yet involved in it.