

Summer School SPORTS & EVENTS MANAGEMENT

Lionel Maltese

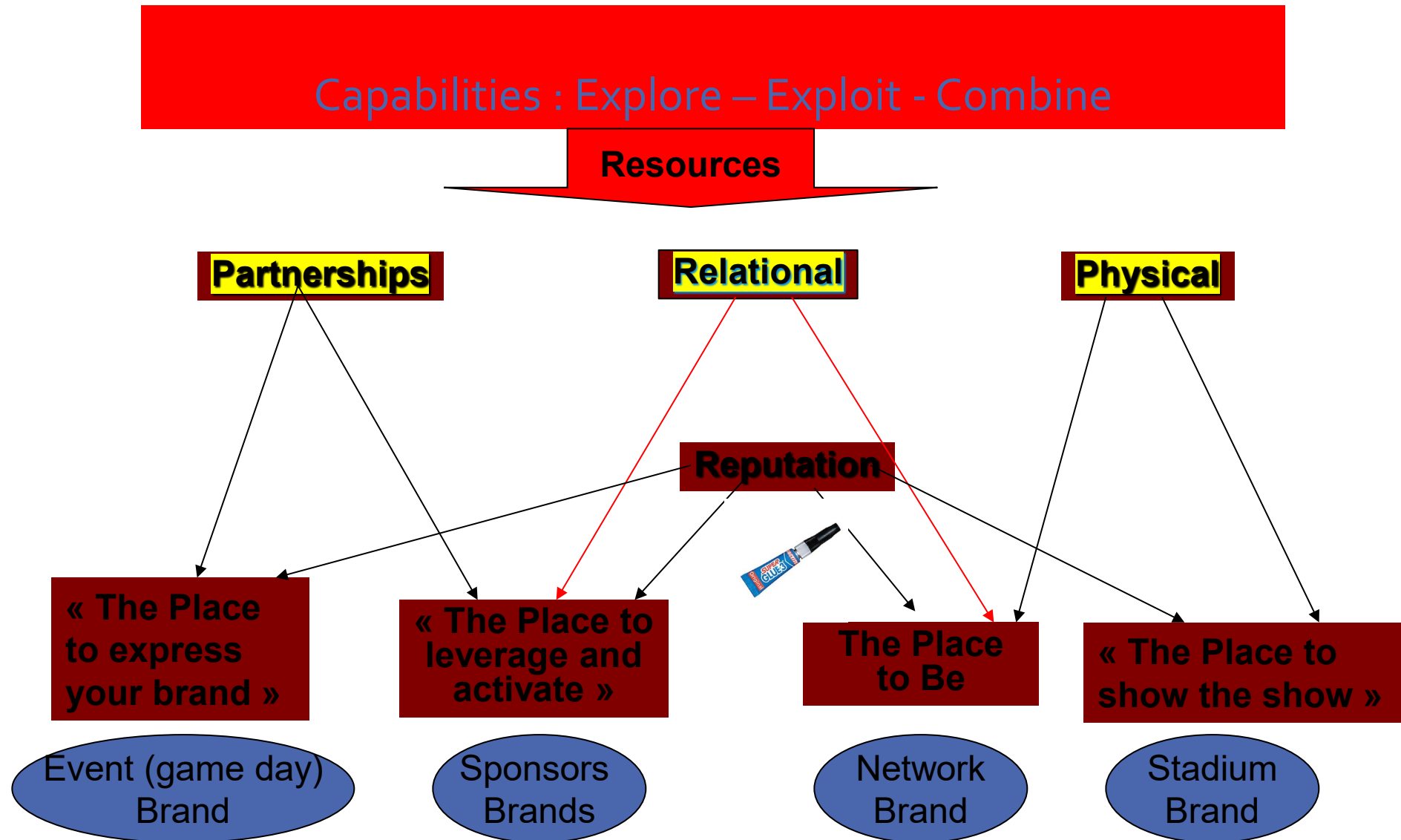
Maître de Conférences Aix Marseille University – CERGAM IAE Aix-en-Provence - #OIMS Laval University

Associate Professor Sport Business Management Kedge Business School

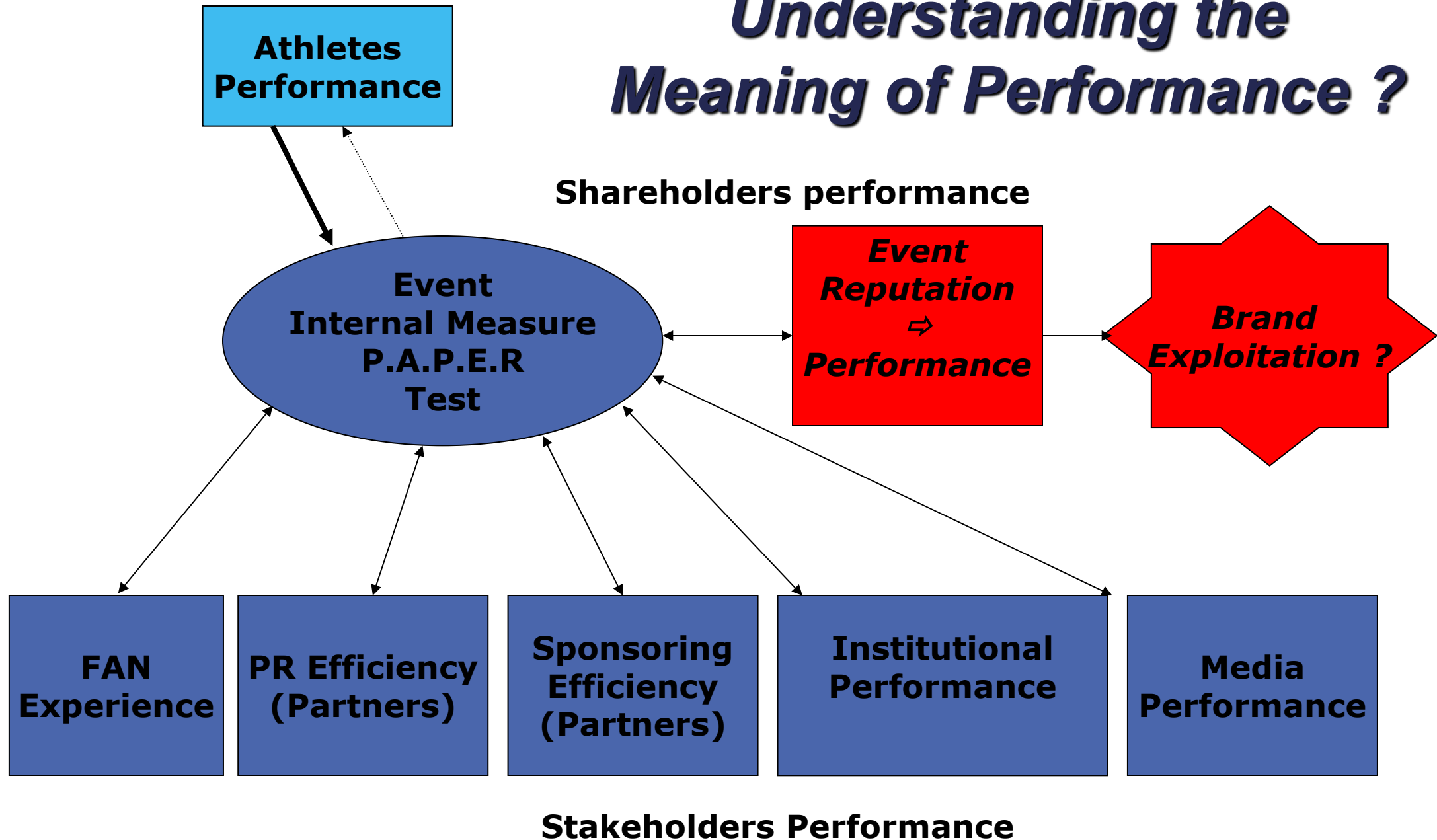
Senior consulting sport business management

Twitter : @lionelmaltese

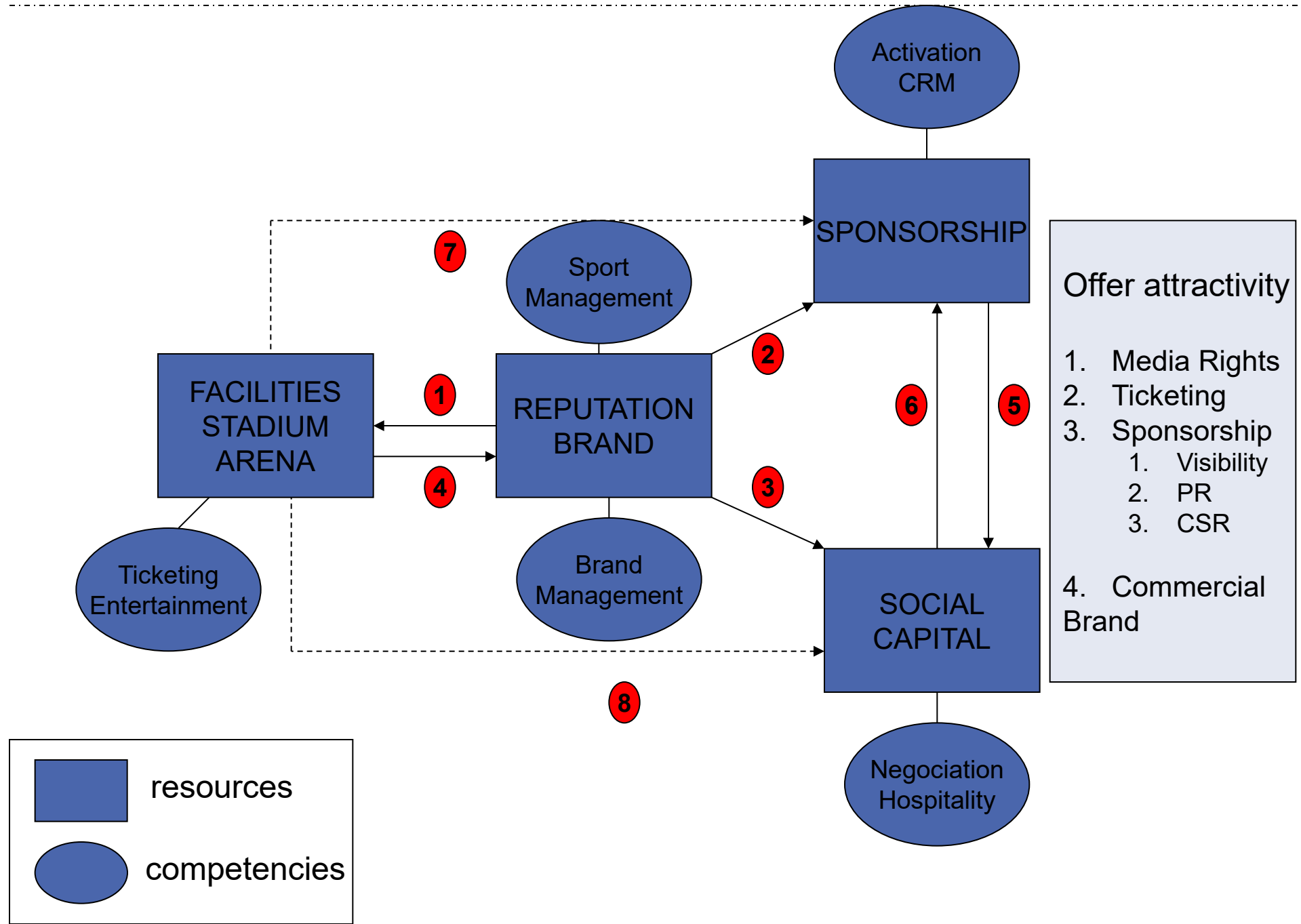
Assets strategic management



Understanding the Meaning of Performance ?



Reputational Business Model



A close-up, profile view of Michael Jackson's face, looking downwards and to the right. His skin is glistening with sweat or tears, and his expression is somber. The background is dark and out of focus.

INSIDE THE MIND:
MICHAEL JACKSON

N
NETFLIX

REPUTATION ?

Built over time. Earned every day. **Defined by others.**



INNOVATION
For everyone



IMPACT
Worldwide



TRUST
Since 1975



Bill Gates

Co-founder of Microsoft



SIMPLICITY
Intuitive



DESIGN
Iconic



LOYALTY
Emotional



Steve Jobs

Co-founder of Apple



BOLDNESS
Entrepreneurial



EXPERIENCE
Customer first



BRAND
Inspiring



Richard Branson

Founder of Virgin

“ Your brand is what people say about you when you're not in the room. **– Jeff Bezos** **”**









HÉROÏQUE ALGÉRIE (Page 9)

ALGERIE 0-1 SERBIE
SLOVÈNE 2-2 ETATS-UNIS D'AMERIQUE
ANGLAIS 0-0

www.lequipe.fr

L'EQUIPE
COUPE DU MONDE
LE QUOTIDIEN DU SPORT ET DE L'AUTOMOBILE

ALGERIE 0-1 SERBIE
SLOVÈNE 2-2 ETATS-UNIS D'AMERIQUE
ANGLAIS 0-0

ALGERIE 0-1 SERBIE
SLOVÈNE 2-2 ETATS-UNIS D'AMERIQUE
ANGLAIS 0-0

**« VA TE FAIRE ENCULER,
SALE FILS DE PUTE ! »**

Nicolas Anelka à Raymond Domenech, à la mi-temps de France-Mexique (0-2), jeudi soir. (Pages 2 & 5)



Photo: Pierre Laville et Bernard Pigot (Epiphi)

GRAND CONCOURS
Coupe du monde de la FIFA 2010 avec CASTROL

JOUEZ ET PARTEZ À MADRID À LA RENCONTRE DE CRISTIANO RONALDO

LA QUESTION DU JOUR
Cristiano Ronaldo, capitaine de l'équipe nationale portugaise, est-il le meilleur joueur du monde ?
Oui Non
Répondez-vous sur [lequipe.fr/Coupe-CDM2010](#)

À gagner immédiatement : 10 Cartes pour rencontrer Cristiano Ronaldo à Madrid.
Le tirage aura lieu le 10 mai à 18 heures sur [lequipe.fr](#).

L'EQUIPE
Partageons les passions.



UN DOCUMENTAIRE NETFLIX

LE BUS: **LES BLEUS EN GRÈVE**

L'ÉQUIPE

LE QUOTIDIEN DU SPORT ET DE L'AUTOMOBILE

MONTPELLIER EN ZONE TROUBLE

Plusieurs joueurs de l'équipe championne de France de handball seraient visés par une information judiciaire portant sur des paris frauduleux enregistrés avant le match Cesson-Montpellier du 12 mai dernier. Le club est sous le choc. (Pages 2 et 3)

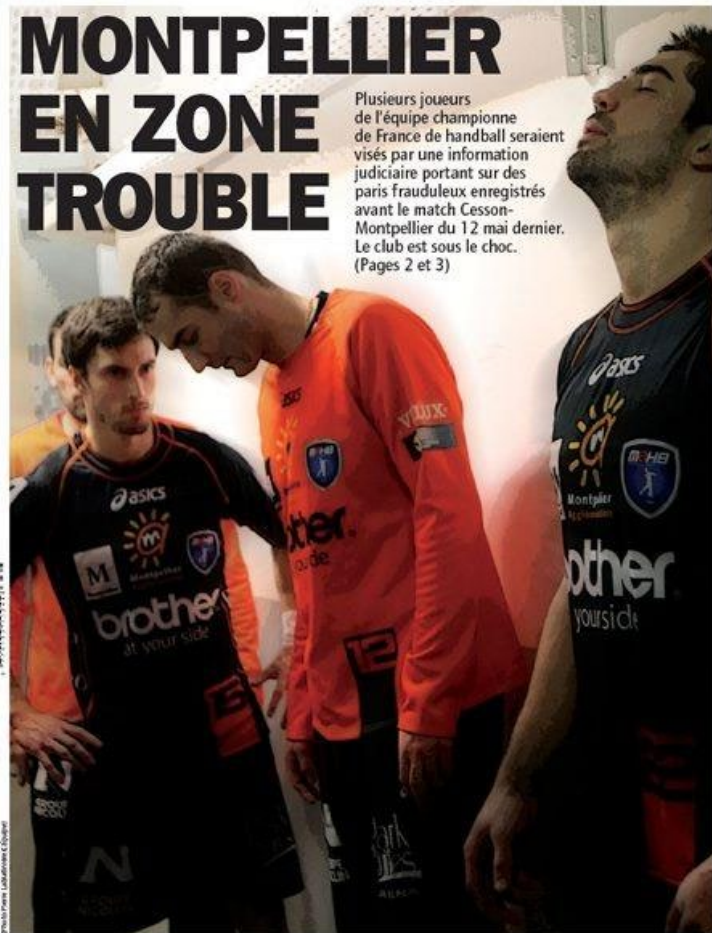


Photo: Pierre Laboulle / L'Équipe

LIGUE 1



Le bonus, une cerise sur le gâteau du mercato

En 2010, le transfert de Pierre-André Gignac (autre photo) de Toulouse à Marseille a rapporté 1,9 million à Lorient. C'est l'effet magique des bonus, une pratique très en vogue sur le marché des transferts. Explications. (Page 5)

Guy Lacombe

« On m'a collé une étiquette »

(Page 4)

TOP 14



Le derby basque, un « phénomène social »

(Page 10)

TENNIS

La FFT mise sur la jeunesse

(Page 11)

LIGUE 1 VALENCIENNES - MARSEILLE : 4-1

L'OM perd le Nord

Sèchement battu à Valenciennes hier, l'OM met fin à sa série de six victoires. Il reste leader de la L1 avec trois points d'avance sur Paris, qu'il recevra dimanche. (Pages 4 et 5)



VALENCIENNES (Nord), STADE DU HAUBERT, hier. — La défense de l'OM a souffert, mais c'est tout l'équipe qui a été vaincue, provoquant déception et incompréhension chez Mouniss Amalric, André-Pierre Gignac et Marlon Valiente (de gauche à droite). (Photo: Didier Pignatelli / L'Équipe)

LYON - BORDEAUX : 0-2

L'OL cueilli à froid

(Page 6)

L'ÉQUIPE

LE QUOTIDIEN DU SPORT ET DE L'AUTOMOBILE

ON NE JOUE PLUS



Huit joueurs sont toujours auditionnés par la police judiciaire dans le cadre de l'affaire des paris suspects précédant la rencontre de handball entre Cesson-Sévigné et Montpellier le 12 mai dernier. Parmi eux, Nikola Karabatic, vingt-huit ans, double champion olympique et double champion du monde, focalise l'attention. (Pages 2 et 3)

PARIS, STADE PIERRE-DE-COUBERTIN, hier. — Nikola Karabatic, après la défaite de son club de Montpellier face au PSG Handball, quitte les vestiaires escorté de policiers. Il sera ensuite entendu dans les locaux de la section courses et jeux de la police judiciaire à Nanterre (Hauts-de-Seine). (Photo: Pierre Laboulle / L'Équipe)

FIFA 13

DISPONIBLE

www.jointhecub13.com

3 JOIN THE CUB 13

PS3 XBOX360 PC

PlayStation

Les Relais d'Alsace

TAVERNE KAYSERLING - BISTROT KAYSERLING

35 restaurants/brasseries ouverts 7 jours/7 partout en France !

ALLENCON • ANGERS • ANGOULÊME • AUBILLAC • AUXERRE • BEAUVIS • BREST • BRIANÇON • CHAMBRAY LES TOURS • EVREUX • LA ROCHE SUR YON • LAVAL • LE MANS • MAYENNE • METZ • MONTAUBAN • MONTLUÇON • NANCY • NIORT • PARIS GARE DE LYON • PARIS LES HALLES • PARIS REPUBLIQUE • PAUL • PORTERS • PORT CERGY • LA ROCHELLE • RENNES • ST BRISAC • ST GREGOIRE • ST HERBLAIN • ST MALO • ST NAZAIRE • TOURS • TROYES • ET PROCHAINEMENT : PONT A MOUSON

www.lesrelaisdalsace.com

Envie de rejoindre le Groupement des Taverniers Relais ? Composez le 01 45 61 84 91

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé - A consommer avec modération

L'HISTOIRE RECOMMENCE

Célébrant ses 100 ans en 2018, L'Équipe vous rappelle pour les 40 ans de son 1^{er} numéro, la naissance de l'hebdomadaire, les contributions offertes en collaboration avec les clubs et les journalistes sportifs en 1978 et 1982.



COCO-RICARD

Pour passer un Noël blanc, il faut du bon Ricard. Ici, du bon vin, du bon vin de France, du bon vin de France.

JAUNE AVEC UN GRAND R



Accompagnez
THE RED BULLETIN
dans la liste des
clubs de football
pour « L'Équipe »
Demandez-le



À NOS LECTEURS Un mouvement de grève du syndicat des Ligne-ODT vous a privés hier de votre édition papier de « L'Équipe ». Nous regrettons cette action qui a touché l'ensemble de la presse quotidienne nationale pour une cause qui ne la concerne pas directement. Nous vous prions de bien vouloir accepter nos excuses et vous remercions de votre fidélité.

AFFAIRE BENZEMA - VALBUENA

« L'ÉQUIPE » S'EST PROCURÉ LA TRANSCRIPTION DE LA CONVERSATION ENTRE KARIM BENZEMA ET KARIM ZÉNATI, SON AMI D'ENFANCE, IMPLIQUÉ DANS L'AFFAIRE DE CHANTAGE À LA SEXTAPE. L'ATTAQUANT DES BLEUS Y RELATE SON ÉCHANGE AVEC MATHIEU VALBUENA LE 5 OCTOBRE À CLAIREFONTAINE, EN MARGE D'UN RASSEMBLEMENT DE L'ÉQUIPE DE FRANCE.

« SI TU VEUX QUE LA VIDÉO
ELLE SOIT DÉTRUITE,
MON AMI IL VIENT
TE VOIR À LYON. TU VOIS
DIRECTEMENT AVEC LUI ET TOI
TU PARLES AVEC LUI,
TU ENVOIES PERSONNE. »







Transferts : le président de l'OM et ses prédécesseurs en garde à vue

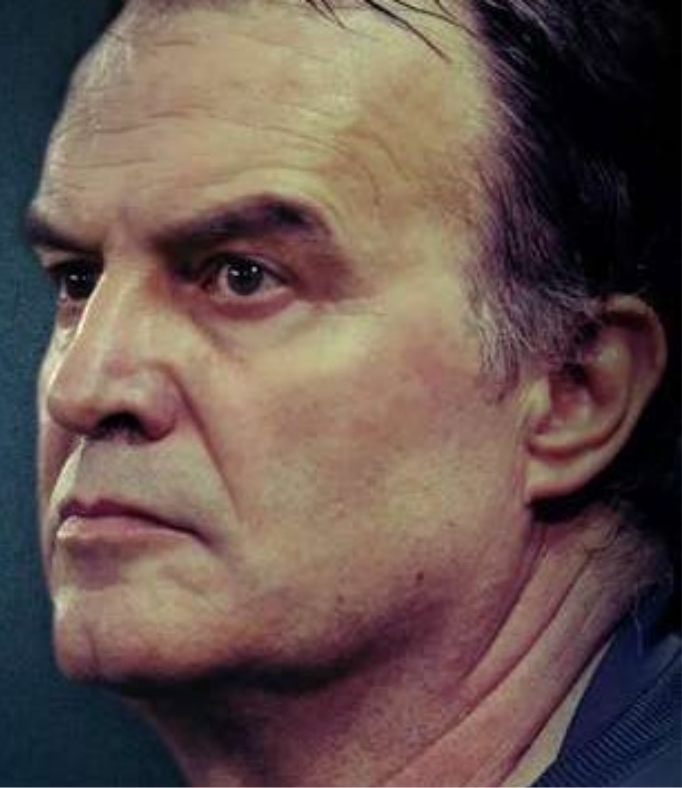
Le Monde.fr | 18.11.2014 à 10h28 • Mis à jour le 18.11.2014 à 16h30

Abonnez-vous à partir de 1 €

Réagir ★ Classer

Partager





MARSEILLE
**Tous
fous de
Bielsa**









L'ÉQUIPE

2,00 € dimanche 31 janvier 2021 75^e année N° 24 279 France métropolitaine

@lequipe

CONTRE LEUR CAMP

FOOTBALL Ligue 1 Marseille reporté Rennes

Quelques heures avant le match OM-Rennes, une centaine de supporters marseillais ont saccagé le centre d'entraînement de la Commanderie. Cette explosion de violence a obligé les autorités à reporter la rencontre.

PAGES 2 À 4



HANDBALL Championnat du monde

Espagne 14h30 France

Attention fraGille

PAGES 32 ET 33

FOOTBALL Ligue 1 Lorient 15h Paris-SG

« Poche » varie les plaisirs

PAGES 10 ET 11

FOOTBALL Ligue 1 Saint-Étienne 21h Nantes
Domenech sans ressort

PAGES 14 ET 15

FOOTBALL Ligue 1 Paris-SG 21h Nîmes

Fumée (presque) blanche pour Neymar

PAGE 16

2,00 € mercredi 3 février 2021 75^e année N° 24 282 France métropolitaine

@lequipe

L'ÉQUIPE



FOOTBALL Ligue 1 Lens 21h Marseille

SAUVE QUI PEUT!

Trois jours après la violente intrusion de supporters dans le centre d'entraînement de l'OM, l'entraîneur **ANDRÉ VILLAS-BOAS** a annoncé sa démission immédiate. Le club semble en perte de contrôle.

M 00825 - 131 - F - 2,00 €





LES DESSOUS D'UNE ÉLECTION

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



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

GILLES SIMON

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

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

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

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

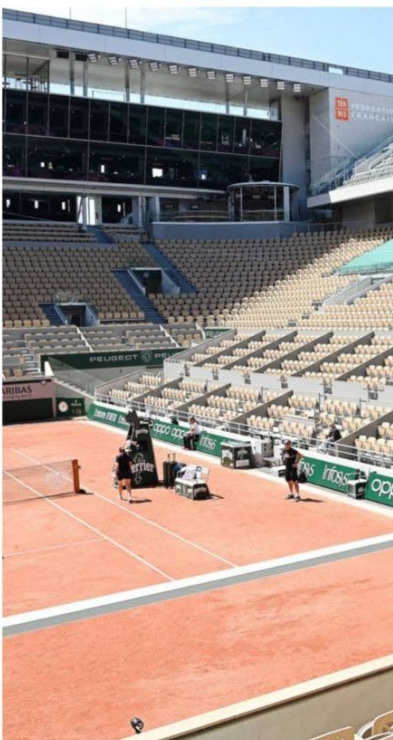
Pour sept ligues, l'audit conclut à « l'attribution de billets à des niveaux pouvant être considérés comme allant au-delà de la courtoisie sans flux financiers identifiés »

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

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

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

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



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

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

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

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

►►



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

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

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

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

« Une entreprise pour m'éliminer »

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

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

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

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

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

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

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

Photos : Pierre Laffaille et Jérôme Perrotin / L'Équipe

Tennis Justice, FFT **exclusivité abonnés**

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

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



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



en direct sur la chaîne L'Equipe

chrono filtrer : tennis

- 09:03 Tennis, ATP, Rome Medvedev le terrien
- 08:05 Roland-Garros (I) Ce lundi, l'odyssée comme...
- 21 mai Tennis, ATP, Rome Medvedev : «Je n'en ...
- 21 mai Tennis, ATP, Rome Clément : «Medvedev ...
- 21 mai Tennis, ATP, Rome Medvedev sacré
- 21 mai Tennis, WTA, Strasbourg Estrella Radu, une ...

🏠 > TENNIS

INFO RMC SPORT

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

Anthony Rech Le 10/02/2023 à 14:44



Le Monde • TENNIS

Qui est Gilles Moretton, patron acculé du tennis français

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

Par Yann Bouchez

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

Ajouter à vos sélections



Contenus sponsorisés par Outbrain



PARCOURS EXPERT MARKET

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



PARCOURS PHOTO GUYOT

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

🏠 > TENNIS

INFO RMC SPORT

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

Par Anthony Rech Le 15/05/2023 à 19:38



TENNIS

Moretton soupçonné de parjure



Gilles Moretton, président de la Fédération française de tennis.

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

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

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

ABONNÉS



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



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

chronos filtrer : tennis ▾

21 mai Tennis, ATP, Rome Medvedev sacré ▶

21 mai Tannic WTA Strachourn, Svetlana Kuznetsova 2008

INFO RMC SPORT

Anthony Rech Le 10/02/2023 à 14:44



Qui est Gilles Moretton, patron acculé du tennis français

Par Yann Bouchez

☐ Ajouter à vos sélections

PAIGE EXPERT MARKET

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

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

INED RMC SPORT

Par Anthony Rech Le 15/05/2023 à 19:38

ROLAND-GARROS 2023

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

0:02 1:03

voir les directs (1)

L'ÉQUIPE



Tennis

« Chasse à l'homme », « management brutal », « pratiques autoritaires » : la FFT une nouvelle fois épinglée dans un audit



L'ancienne directrice générale de la FFT Caroline Flaissier et le président Gilles Moretton sont fortement mis en cause dans l'audit. (F. Faugère/L'Équipe)

Dans un rapport du cabinet Technologia pour le CSE de la FFT, que révèle « Mediapart », le management et la gestion de la Fédération, présidée par Gilles Moretton, sont vivement dénoncés. Ce qui confirme les nombreuses enquêtes de presse à ce sujet ces derniers mois.

chrono →

filtrer : tennis



12:05 US Open, Le jour où...

Thiem : « Mes batteries sont vides »

07:45 US Open

Sinner affiche sa décontraction

01:30 US Open (F)

Swiatek : « Je vais aborder le tournoi pas à p...

23 août US Open (H)

Jacquet, la surprise des qualifs

23 août Tennis, Dopage

Sinner : « Je sais que je n'ai rien fait de ... »

23 août Tennis

Tsitsipas, rompre avec le père pour s'émanc...

23 août Tennis, Justice

Jules Marie porte plainte pour cyberharcèle...

23 août Tennis

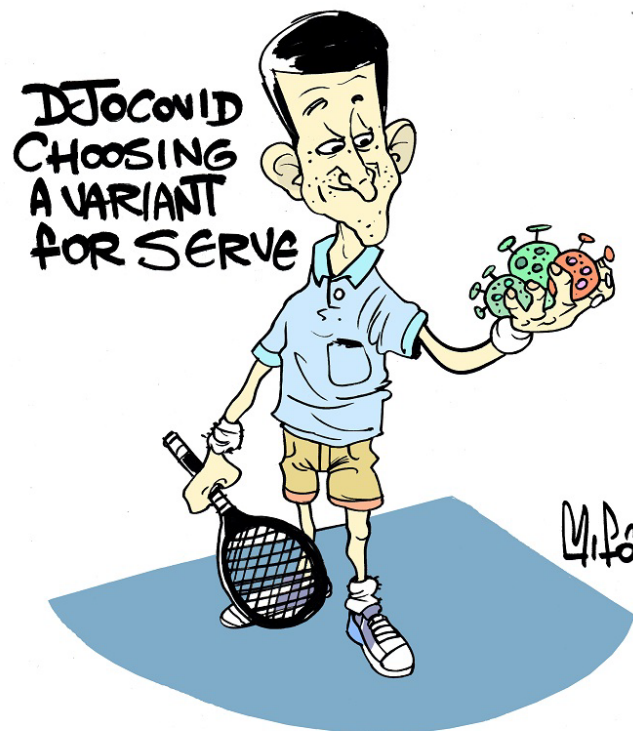
Sinner se sépare de son kiné et de son ... »

23 août Tennis

Peter Lundgren est mort à 59 ans

le journal





47s ago
07:37

Djokovic "respects" court ruling, will leave Australia

Here is **Novak Djokovic's** full statement, just released:

I would like to make a brief statement to address the outcomes of today's Court hearing. I will now be taking some time to rest and to recuperate, before making any further comments beyond this.

I am extremely disappointed with the Court ruling to dismiss my application for judicial review of the Minister's decision to cancel my visa, which means I cannot stay in Australia and participate in the [Australian Open](#).

I respect the Court's ruling and I will cooperate with the relevant authorities in relation to my departure from the country.

I am uncomfortable that the focus of the past weeks has been on me and I hope that we can all now focus on the game and tournament I love. I would like to wish the players, tournament officials, staff, volunteers and fans all the best for the tournament.

Finally, I would like to thank my family, friends, team, supporters, fans and my fellow Serbians for your continued support. You have all been a great source of strength to me.





NETFLIX

BANDE-ANNONCE
OFFICIELLE

Judgement is Passed Publicly and Quickly



“...all large institutions of any kind, whether they be government agencies, nonprofits, universities, and certainly including *big corporations, deserve to be inspected and scrutinized.* It’s normal.”

Jeff Bezos, Amazon CEO



“Nike’s stock falls after Duke star is hurt as his sneaker comes apart”

CNN



GLOBAL REPTRAK 100

2026 Global RepTrak[®] 100

▲ Rank Change Up ▼ Rank Change Down = Rank No Change ★ Rank New

1 = The LEGO Group	2 ▲ adidas	3 ▲ Samsung	4 ▼ Rolex	5 ▲ Sony	6 ▲ Ferrari	7 ▼ Mercedes-Benz	8 ▲ Levi Strauss & Co.	9 ▲ Barilla	10 ▼ Canon
11 ▲ Michelin	12 ▲ BIC	13 ▼ The Bosch Group	14 ★ NVIDIA	15 ▲ Miele	16 ▲ Goodyear	17 ▲ Marriott	18 ▲ Dyson	19 ▲ Philips	20 ▼ Nintendo
21 ▲ Pirelli	22 ▲ Deutsche Lufthansa	23 ▲ Giorgio Armani	24 ▲ BMW Group	25 ▲ Toyota	26 = 3M	27 ▲ Caterpillar	28 ▲ Siemens	29 ▼ Singapore Airlines	30 ▲ L'Oréal
31 ▼ Rolls-Royce	32 ▼ Hyatt Hotels	33 ▼ PayPal	34 ▲ Honda Motor Company	35 ▲ Volvo Group	36 ▼ Visa	37 ▲ Danone	38 ▲ HP Inc.	39 ▲ Emirates	40 ▲ Panasonic
41 ▼ Harley-Davidson	42 ▲ Eli Lilly	43 ▲ Whirlpool	44 ▲ Mastercard	45 ▲ Hewlett Packard Enterprise	46 ▲ Abbott Laboratories	47 ▼ Intel	48 ▲ Ralph Lauren Corporation	49 ▼ Lavazza	50 ▼ Nike, Inc.
51 ▼ Google	52 ▲ Cathay Pacific	53 ▼ Bridgestone	54 ▲ Henkel	55 ▲ Qualcomm	56 ▼ Natura	57 ▼ Dell Technologies	58 ▲ Kellanova	59 ▼ Burberry Group	60 ▼ Chanel
61 ▼ Microsoft	62 ★ Qatar Airways	63 ▼ Hilton Worldwide	64 ▼ Colgate-Palmolive	65 ▼ Decathlon	66 ▼ IBM	67 ▼ Ferrero	68 ▲ Mattel, Inc.	69 ★ Honeywell International	70 ▼ Novo Nordisk
71 ▲ Roche	72 ▼ The Estée Lauder Companies	73 ★ Warner Bros. Discovery	74 ▼ LG Corporation	75 ▼ Air Liquide	76 ▼ Schneider Electric	77 ★ SAP	78 ▲ FUJIFILM	79 ▼ IKEA	80 ★ ACER INC.
81 ▼ Apple	82 ▲ SC Johnson	83 ▼ Inter-Continental Hotels Group	84 ★ Costco Wholesale	85 ▼ Amazon .com	86 ▲ Salesforce .com	87 ★ British Airways	88 ▼ Under Armour	89 ★ Oracle	90 ★ Volkswagen

2018 City RepTrak®: The Top Ten

Rank	City	Score
1	Tokyo	81.8 ↑
2	Sydney	81.5 ↓
3	Copenhagen	81.0 ↓
4	Vienna	80.9 ↓
5	Stockholm	80.8 ↓
6	Venice	80.3 ↑
7	Rome	79.2 ↑
8	Zurich	78.5 ↑
9	Munich	78.2 ↑
10	Montreal	78.2 ↑



Top 10

There is some shake up in this year's list—only 4 cities appeared last year, meaning 6 are new to the top 10

Sydney, Copenhagen, Vienna and Stockholm were the only cities on last year's top 10 list

Doing What's Right, No Matter the Cost

NETFLIX

Netflix took transparent and decisive action to remove Kevin Spacey from its hit show “House of Cards” following sexual harassment allegations, despite the show’s popularity.

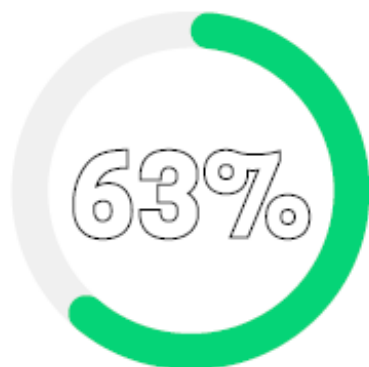


Loss of Assurance Based on a Broken Promise



- The company that promised to “*Do no evil*” was increasingly being judged:
 - Employee Walkout over sexual harassment and gender inequality
 - Data breaches potentially exposing 52.5 million Google Plus users’ personal info
 - Congressional hearing on company Governance practices and transparency

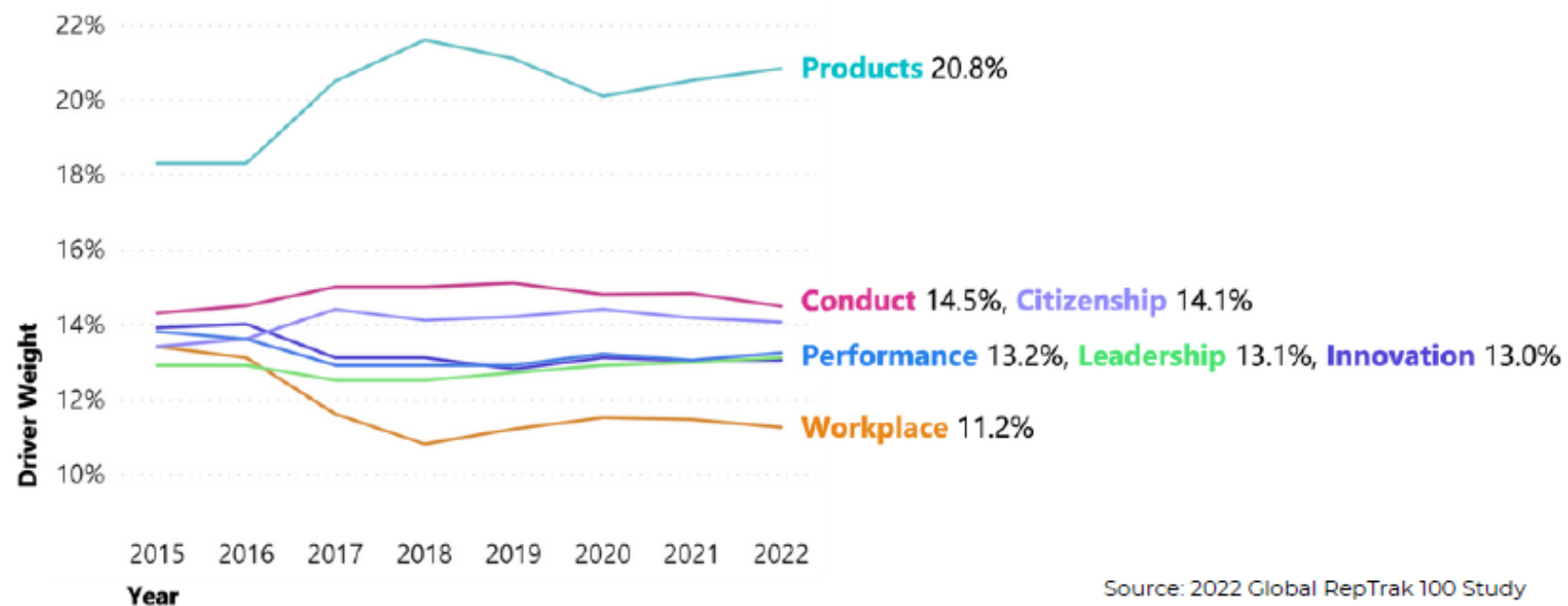




prefer to buy goods and services from companies that “stand for a purpose that reflects their values and beliefs” and will avoid those that do not

Source: Historical RepTrak Data

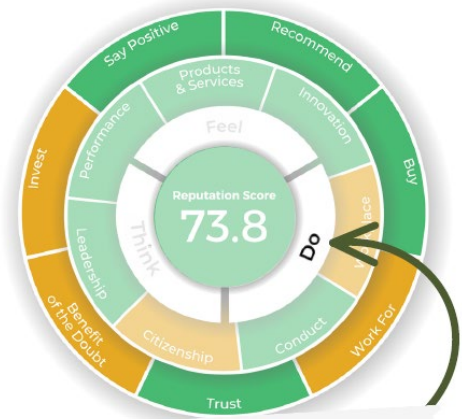
Global RepTrak 100 | Driver Weight Trends 2015 - 2022



Source: 2022 Global RepTrak 100 Study

SAYING AND DOING
THE RIGHT THING IS
GOOD BUSINESS

THE REPTRAK MOTTO



BUSINESS OUTCOMES ARE THE DO IN OUR MODEL OF REPUTATIONAL ELEMENTS. THEY ARE THE ACTIONS STAKEHOLDERS ARE WILLING TO TAKE WHEN CONSIDERING, SUPPORTING, AND ENGAGING WITH YOUR COMPANY.

REPUTATION IS EMOTIONAL IN NATURE, IT'S A PUBLICLY DEVELOPED GENERAL OPINION OR JUDGMENT OF YOUR ORGANIZATION. OUR REPUTATION SCORE MEASURES THE EMOTIONAL CONNECTION, THE FEEL WE LIKE TO CALL IT, STAKEHOLDERS SHOW TOWARDS COMPANIES.

WHAT ISSUES ARE MOST IMPORTANT FOR CORPORATIONS TO ADDRESS IN HELPING TO BETTER SOCIETY?



15% OF RESPONDENTS SAID "PROVIDING A FAIR LIVING WAGE"



12% OF RESPONDENTS SAID "CARING FOR EMPLOYEE HEALTH AND WELL-BEING"

Source: 2024 Global RepTrak 100 Study

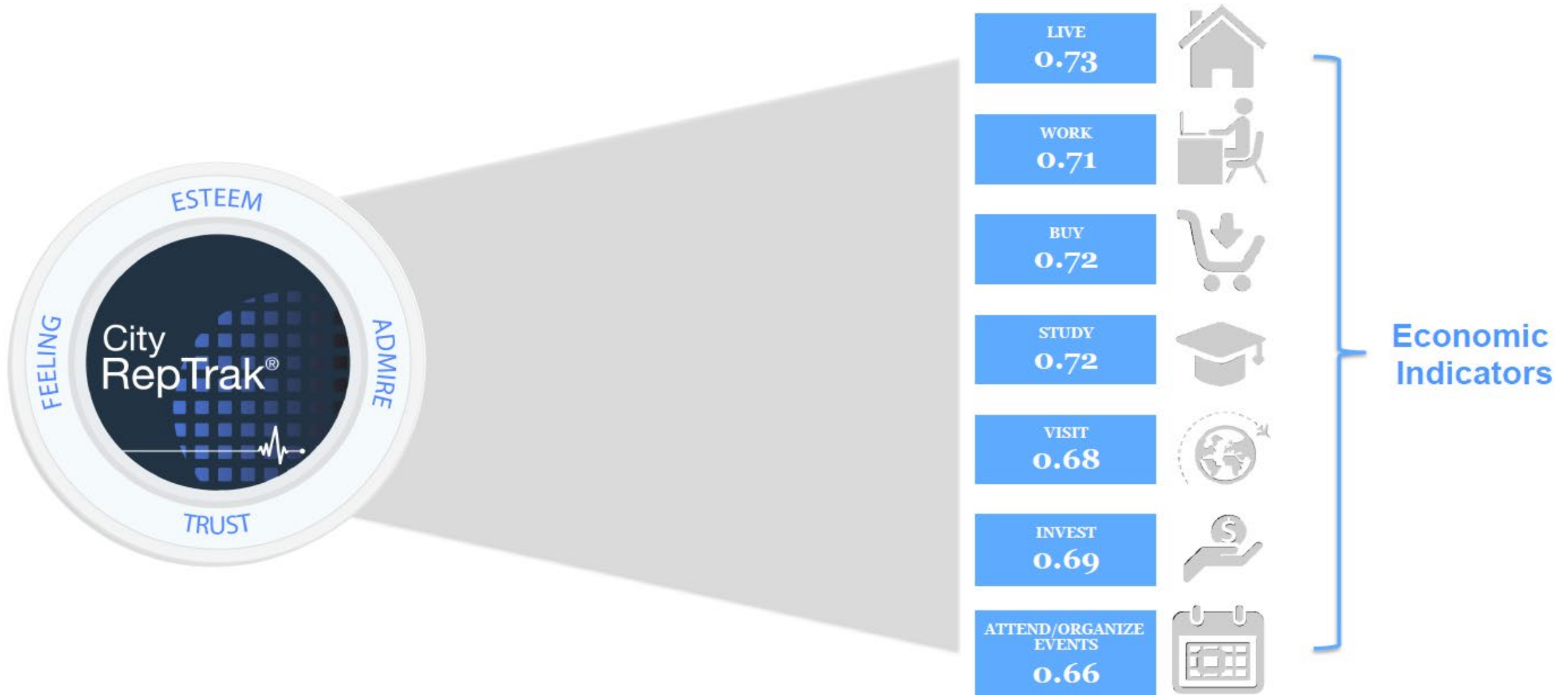


FOR CONTINUAL GROWTH IN THESE AREAS, COMPANIES NEED TO BE INNOVATIVE IN HOW THEY TACKLE MAJOR CHALLENGES AND COMMUNICATE THE INITIATIVE THEY ARE DEPLOYING TO TACKLE THOSE CHALLENGES.

- HARRY FOSTER
SVP OF ADVISORY (EMEA)
THE REPTRAK COMPANY



Relationship Between Reputation and Support



2018 City RepTrak® Ranking

TOKYO 1 81.8  ↑	SYDNEY 2 81.5  ↓	COPENHAGEN 3 81.0  ↓	VIENNA 4 80.9  ↓	STOCKHOLM 5 80.8  ↓	VENICE 6 80.3  ↑	ROME 7 79.2  ↑	ZURICH 8 78.5  ↑	MUNICH 9 78.2  ↑	MONTREAL 10 78.2  ↑
HELSINKI 11 77.7  ↑	MELBOURNE 12 77.7  ↓	TORONTO 13 77.6  ↓	MILAN 14 77.1  ↓	BARCELONA 15 76.5  ↓	VANCOUVER 16 76.4  ↓	LONDON 17 76.4  ↓	DUBLIN 18 76.1  ↓	MADRID 19 76.1  ↑	SAN FRANCISCO 20 75.9  ↑
EDINBURGH 21 75.7  ↓	AMSTERDAM 22 75.5  ↓	FRANKFURT 23 75.5  ↑	NEW YORK 24 75.0  ↓	PRAGUE 25 74.4  ↓	PARIS 26 73.3  ↓	SINGAPORE 27 73.1  ↑	GOLD COAST 28 73.0  ↑	SEATTLE 29 72.9  ↓	BRUSSELS 30 72.1  ↓
BERLIN 31 72.0  ↓	BOSTON 32 71.7  ↑	ATHENS 33 71.5  ↑	MIAMI 34 71.3  ↓	MANCHESTER 35 70.7  ↑	ORLANDO 36 69.7  ↓	HONG KONG 37 69.7  ↑	LOS ANGELES 38 69.6  ↓	BUDAPEST 39 69.4  ↓	WASHINGTON DC 40 69.2  ↓
DUBAI 41 68.6  ↓	NEW ORLEANS 42 68.2  ↓	ST PETERSBURG 43 66.2  ↑	SEOUL 44 66.1  ↑	CHICAGO 45 65.7  ↓	ATLANTA 46 65.3  ↓	LAS VEGAS 47 64.7  ↓	SHANGHAI 48 64.7  ↓	BANGKOK 49 63.5  ↓	JERUSALEM 50 62.6  ↓
RIO DE JANEIRO 51 61.7  ↑	ISTANBUL 52 57.8  ↓	NEW DELHI 53 54.7  ↓	MEXICO CITY 54 52.6  ↓	CAIRO 55 51.6  ↑	MOSCOW 56 51.3  ↓				

↑ ↓ Positive/negative rank change since 2017

Judgement is Passed Publicly and Quickly



“...all large institutions of any kind, whether they be government agencies, nonprofits, universities, and certainly including *big corporations, deserve to be inspected and scrutinized.* It’s normal.”

Jeff Bezos, Amazon CEO

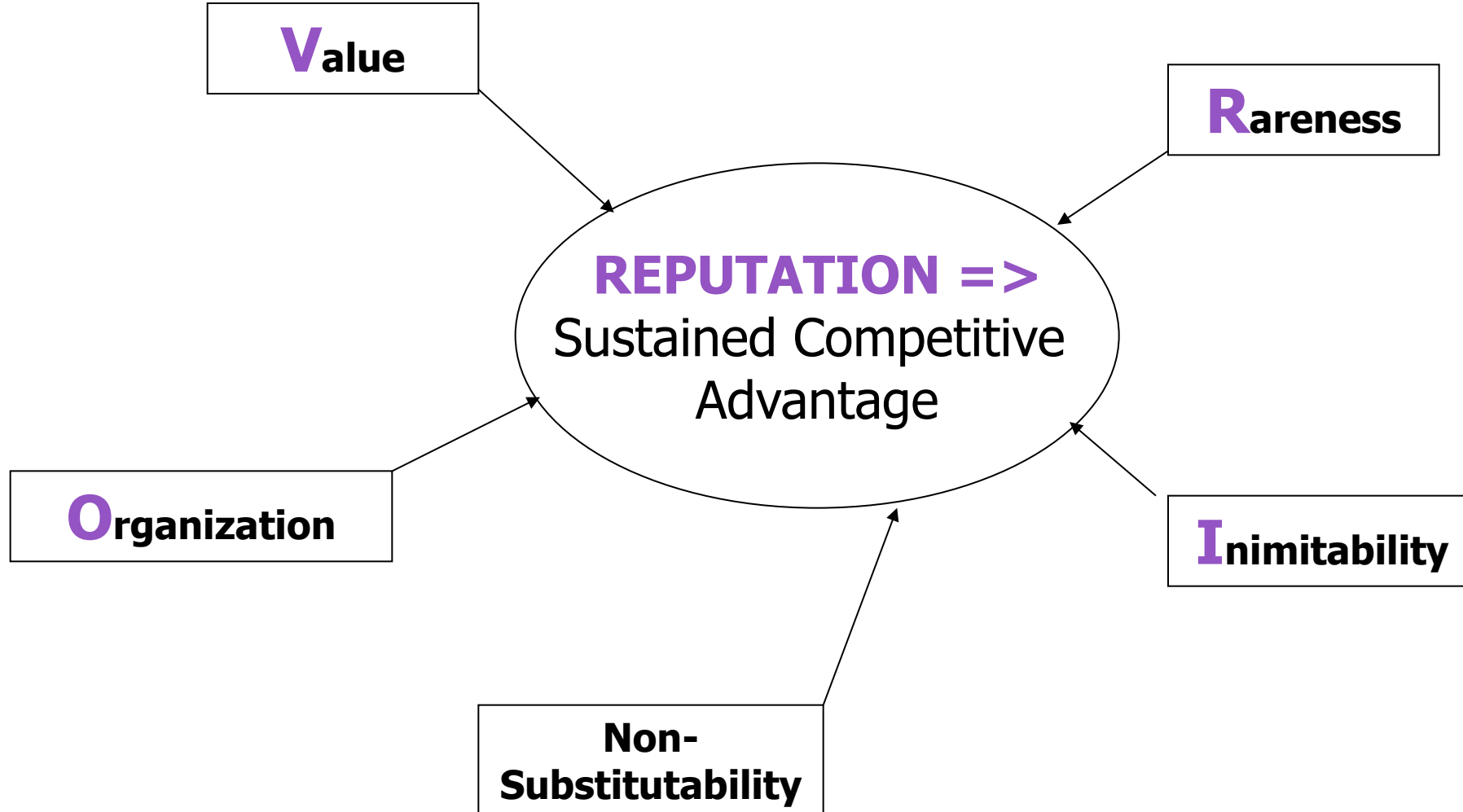


“Nike’s stock falls after Duke star is hurt as his sneaker comes apart”

CNN



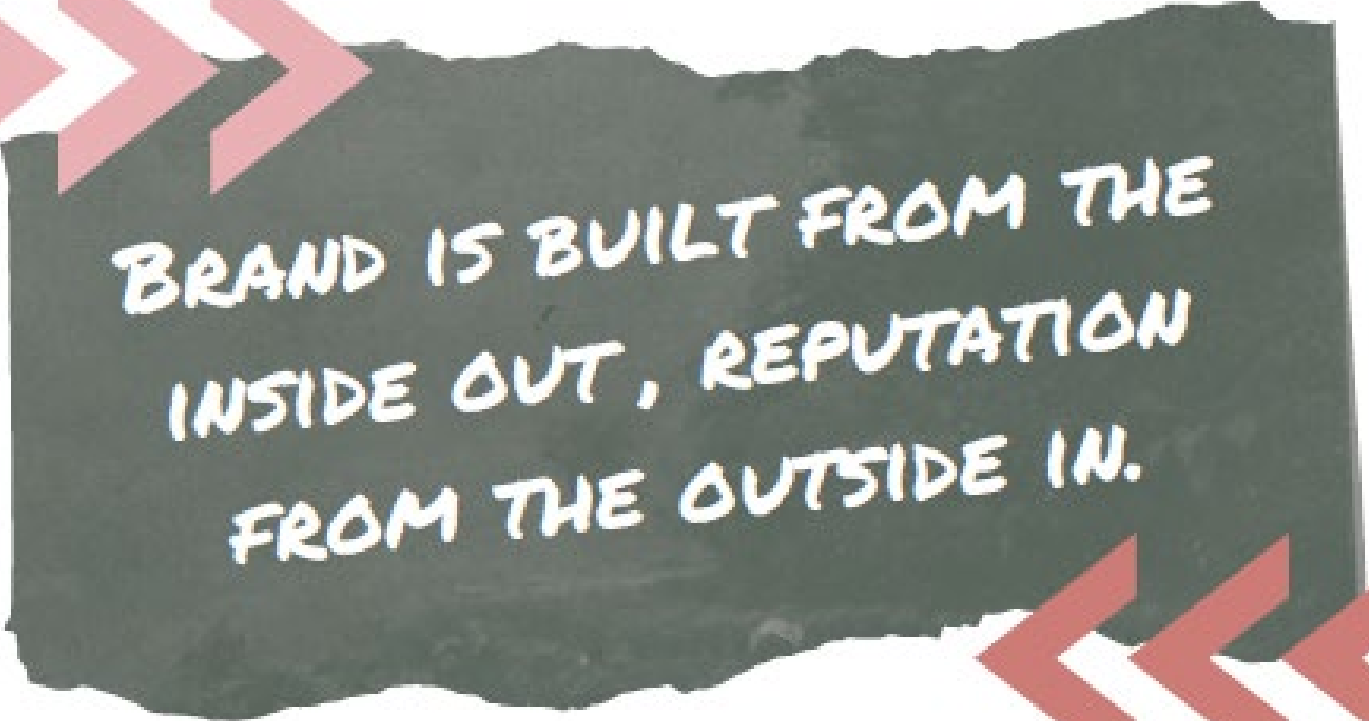
Reputation = key resource ?



Reputation = key asset but difficult to control

- ★Media exposition
- ★Being Good or Being Known (Business School cases !)
- ★Notoriety / Reputation
- ★Actors Reputation (athletes, coach, Managers) : differences between local & major / hallmark & mega events





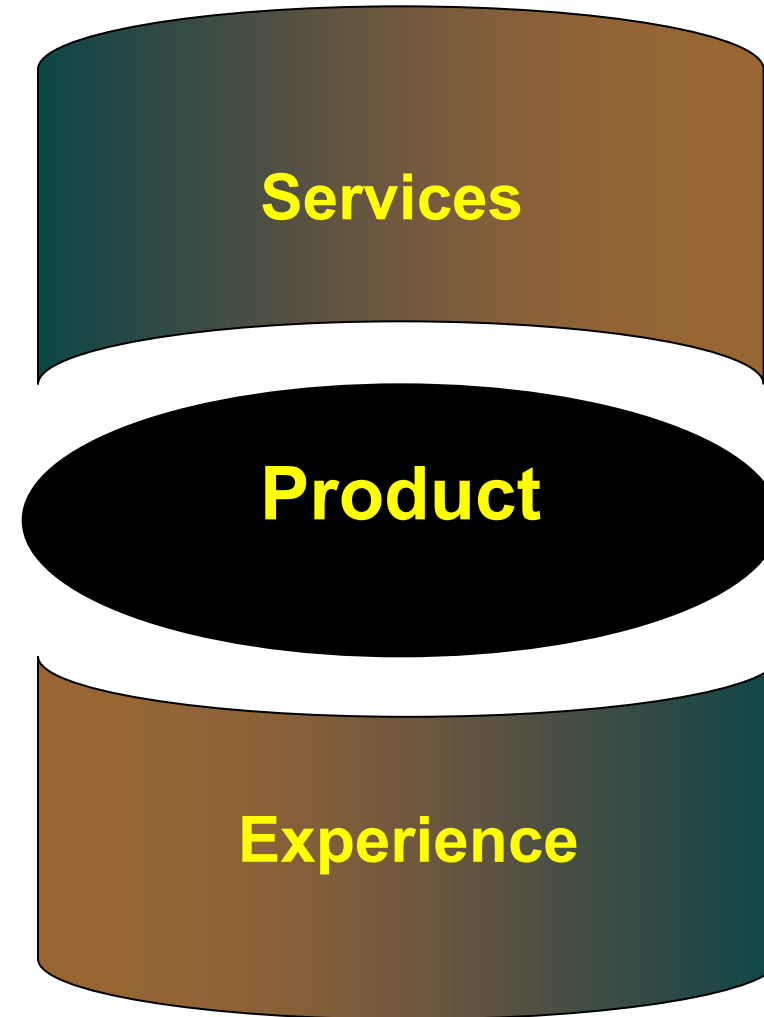
BRAND IS BUILT FROM THE
INSIDE OUT, REPUTATION
FROM THE OUTSIDE IN.



Expressive organizations ?

*In the context of Entertainment and sport :
organizations (clubs & events) are
expressive*

- ★ Sports organizations compete based on **their ability to express** who they are and what they stand for.
- ★ **Emotional and symbolic expressiveness** is becoming part of the experience of doing business...
- ★ **Expressiveness** : strategy must serve all stakeholders and that means employees as well as customers, shareholders, creditors, suppliers, local or special communities, and the media.



LINKING IDENTITY,
REPUTATION AND
EXPRESSIVE
ORGANIZATION
(CLUB OR EVENT)
BRAND

Identity (Fombrun, 1996)

- ★ Corporate identity describes the set of **values** and **principles** employees (and players) managers associate with a company.
- ★ Corporate identity derives from a company's **experiences** since its **founding**, its cumulative record of **successes and failures** : very important for sports organizations !

Corporate image (Fombrun, 1996)

- ★ A corporate image accurately **mirrors the company's identity**

- ★ The image is often distorted :

- ★ i) as the company tries to **manipulate** its public through **advertising** and other forms of **self-presentation**

or

- ★ ii) **rumors** develop from the unofficial statements of employees to peers, analysts, and reporters.

Reputation (Fombrun, 1996)

- ★ "Reputation" is the general **estimation** in which one is held by the **public** (*American Heritage Dictionary's*)
- ★ A corporate reputation represents the **"net" affective or emotional reaction** – good or bad, weak or strong – of customers, investors, employees, and the general public to the **company's name**.



An emotional bond...

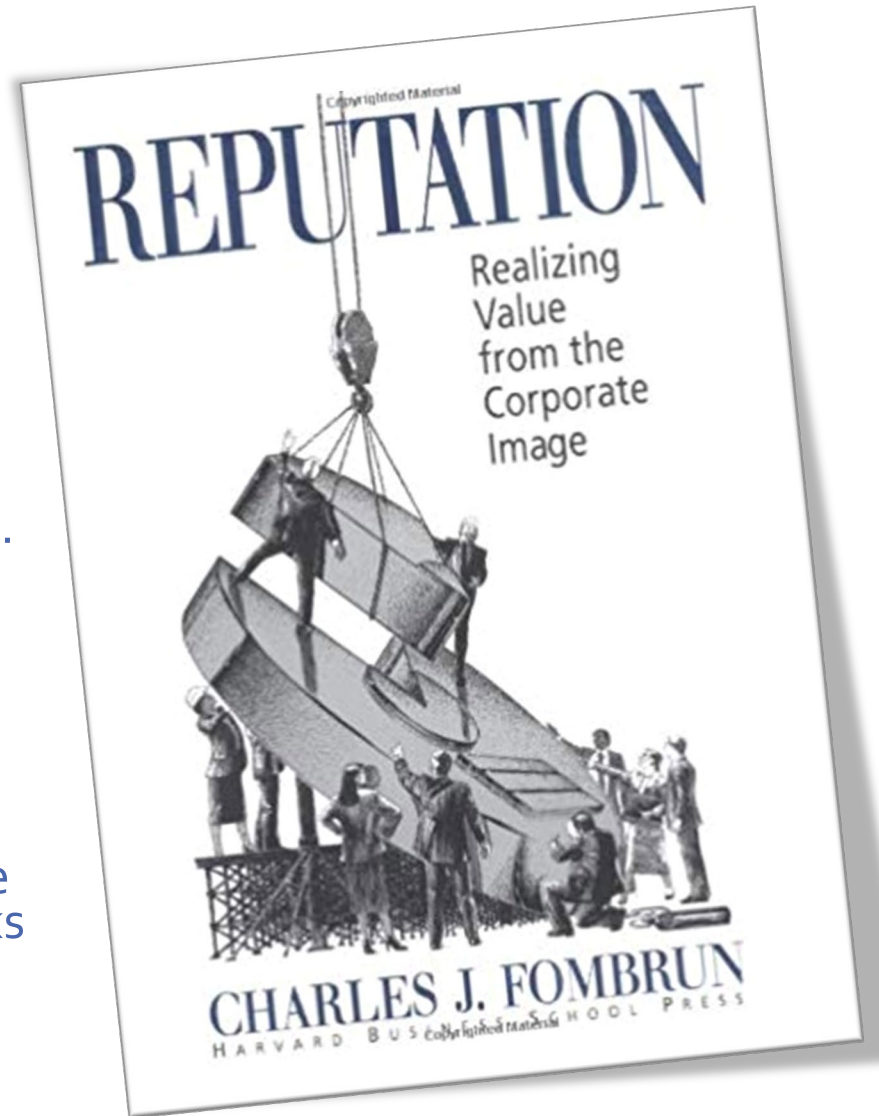
... that ensures



- Your customers are **loyal**
- Your customers **recommend you**
- Your partners **support you**
- Policy makers and regulators **give you the benefit of the doubt**
- The media **looks for your point of view**
- Your **employees are engaged and deliver on** your strategy

What's in a name ?

- ★ Sports organizations **names** are very strategic :
 - ★ Cities
 - ★ Objects, animals, groups, symbols, features : Colts – Bulls – Celtics – Patriots - Indians...
 - ★ Sponsors : BNP Paribas, H Cup , Evian Masters, Andros Trophy...
- ★ Moreover : in a market society like ours, it's clear that names – and the reputations we associate with them – have **economic value** :
 - ★ Michael Jordan : continued to bring in top endorsement income from companies like Nike, Hanes, General Mills and Quaker Oats (estimated \$ 13 million a year)
 - ★ Jack Nicklaus, Arnold palmer (golf), Joe Montana, Wayne Gretzky, Andre Agassi, Zinedine Zidane...

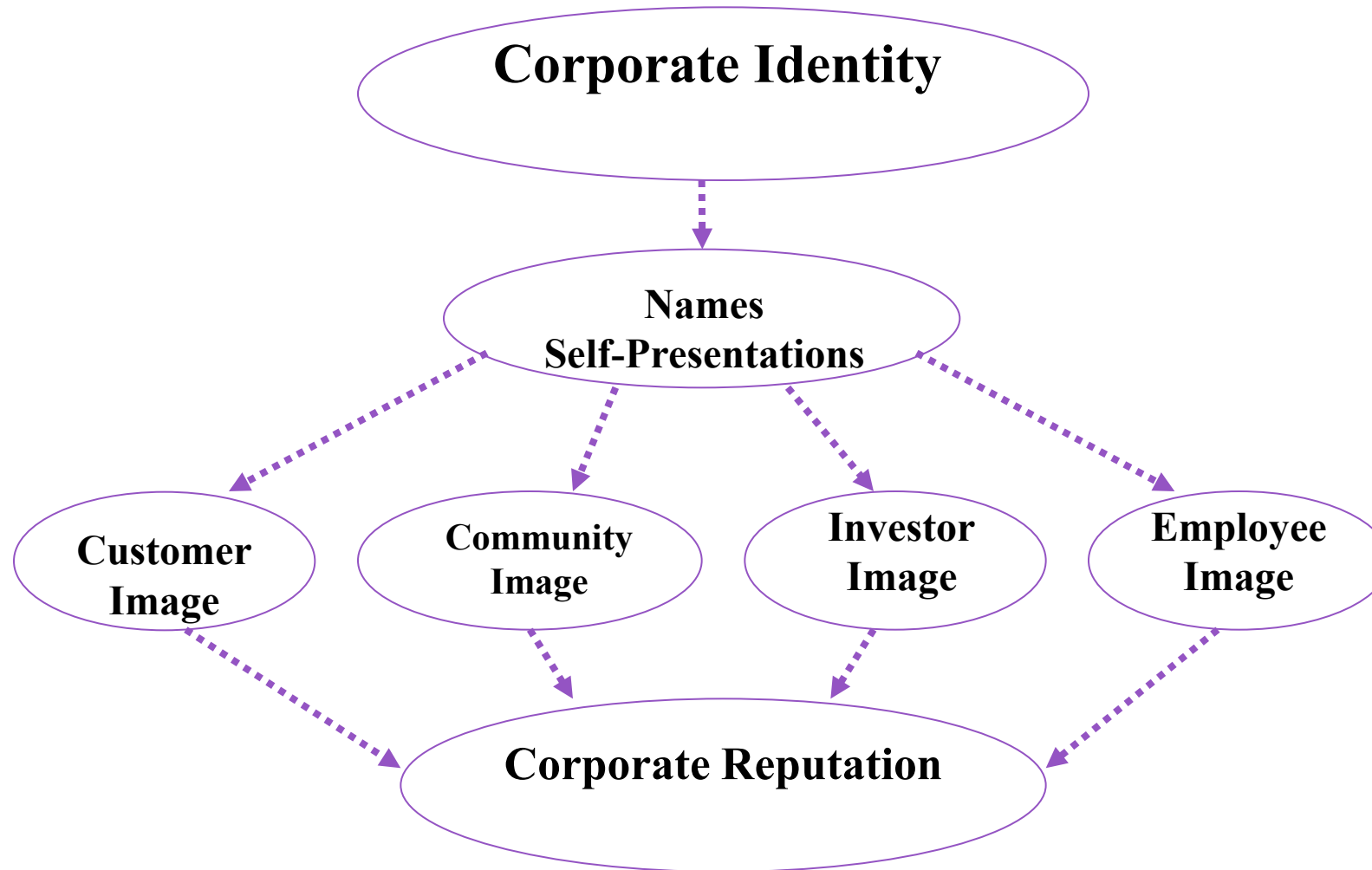


Reputation and media

- ★ Difficulty to **control** inside de Communication Mix (TV, Radio, Internet, Press, posting) !
- ★ For sports organizations : you can develop your **own information for the public** : official website (very important !) and sometimes own press (production) or TV



Linking Identity – Name – Image – Reputation (Fombrun, 1996)



Branding !

- ★ A brand is a name, term, sign, symbol, or design or combination of them which is intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors (Kotler, 1991).

Branding → Differentiation

- ★ But for a sport organization :
 - ★ Intangible good (except the ticket)
 - ★ Athlete brand VS team or event brand = your product is difficult to control in the long term !
 - ★ Identity ?
 - ★ Tangible element = stadium !



6 classical elements to define a Brand

★ **Attributes** : proper characteristics linking to the brand (seller promises...)

★ Mercedes : solidity, expensive, durability... “Unlike any other Mercedes-Benz. The Future of the Automobile Engineered to move the human spirit”

★ Difficult for a club or an event !

★ **Customers benefits** : emotional, functional advantages associated to the brand.

★ Mercedes : durability (I can use my car for a long time) – Solidity (I am in safety in my car)

★ Difficult for a club or an event !



6 classical elements to define a Brand

★ **Values** : the brand express the firm culture and its history.

- ★ Mercedes : performance, prestige, tradition...
- ★ OK for a club or an event

★ **Culture** : the brand express a cultural linkage

- ★ Mercedes is German (as Bosh, Miel...) Fiat from Italia, Renault from France...
- ★ OK for a club or an event



6 classical elements to define a Brand

- ★ **Personality** : A brand is a person ? An animal (Mascot role in US) ? An object (stadium, trophy (Stanley cup) ?)
 - ★ Mercedes is more a CEO, a lion or a prestigious palace...
 - ★ It's possible to construct that for a club or an event (US franchises marketing strategy)
- ★ **Core targets**
 - ★ Mercedes : CEO (50 years)
 - ★ Difficult but tribal or fans segmentation are useful...



Brand image

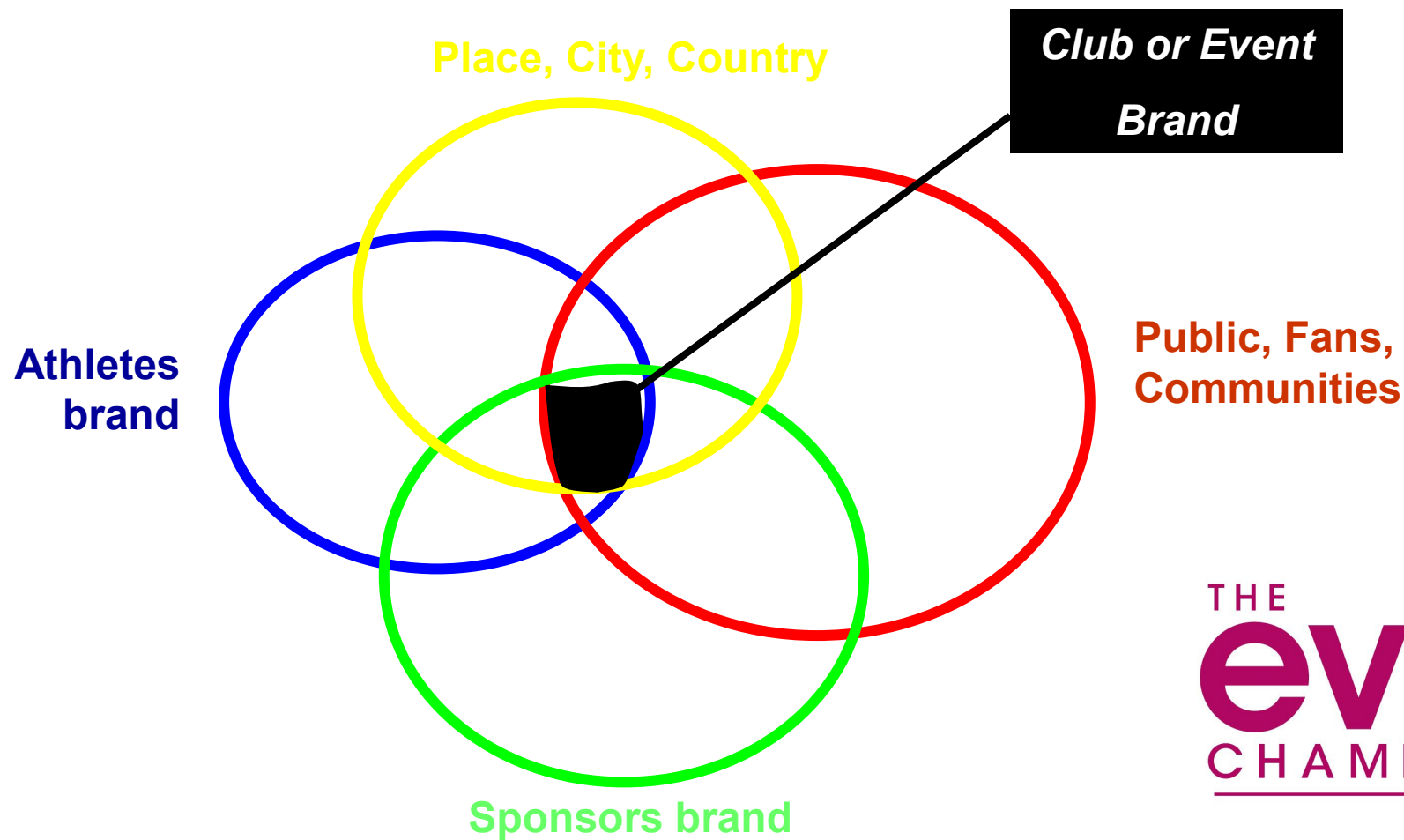
★ Brand image is defined as perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in consumer memory (Keller, 1993)

★ In marketing domain : reputation ?
brand image

★ But club or event = brand ?



Brand construction and control in a very expressive organization...



What are 'reputations'?



Reputations are perceptions people have of an individual or organization, be it a company, a city, or a country. These perceptions form as a result of the personal experiences that people have, the messaging they see and hear, and the third party conversations they are exposed to.

BRAND

The unique promise
a company crafts
and makes to its
stakeholders

REPUTATION

The degree to
which a company
fulfills its promise
in the eyes of its
stakeholders



What's the difference between 'brand' and 'reputation'?

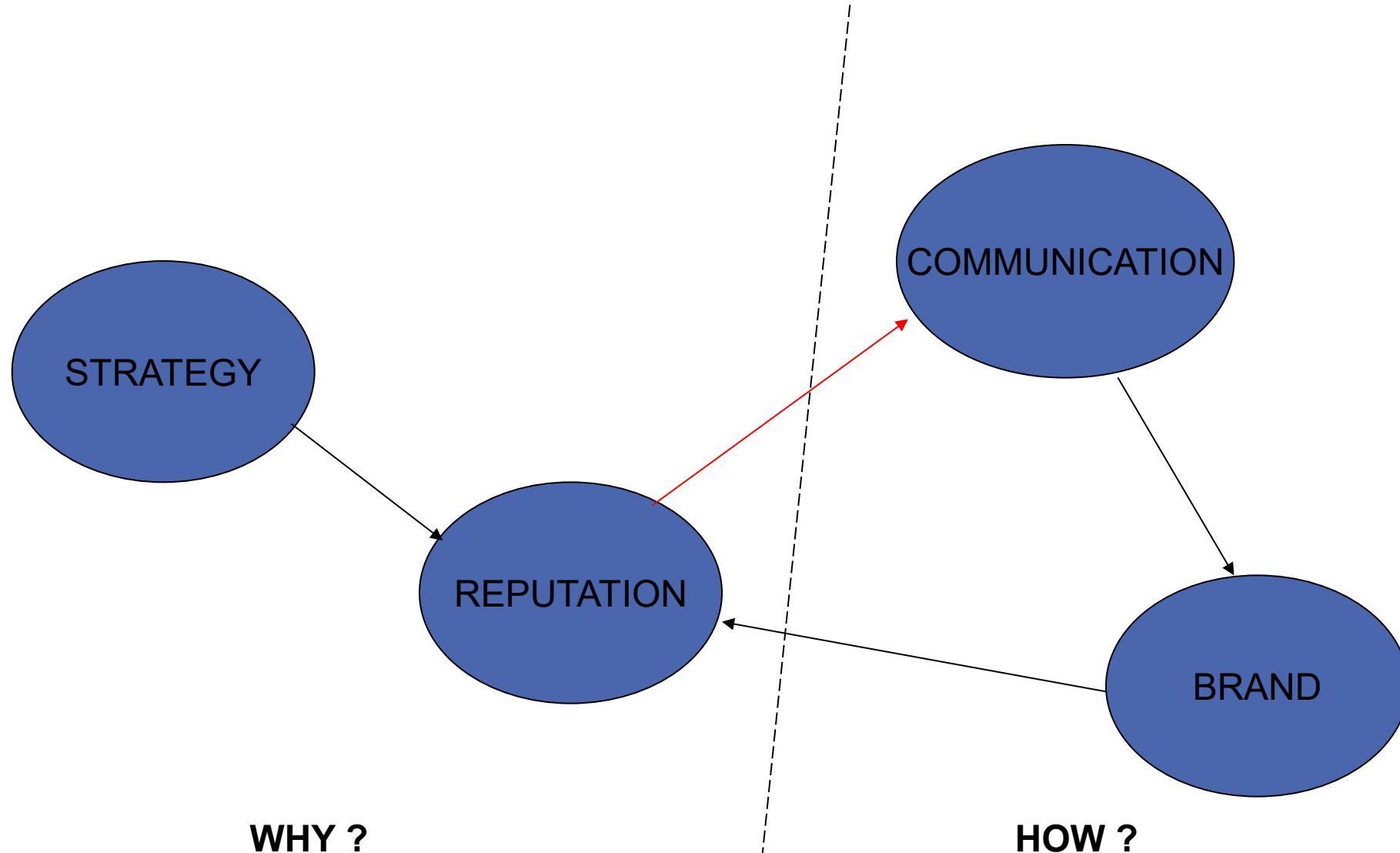


- A brand is a promise. Making a relevant and distinctive promise helps to build a brand.
- A corporate reputation is built by fulfilling that promise to stakeholders. A company therefore owns its brand, but stakeholders own its reputation.

**BRAND CONSTRUCTION IS
DIFFICULT IN THIS CONTEXT...
BUT :**

*Reputation construction and control can
stimulate and develop your commercial brand !*

Rethinking your communication !



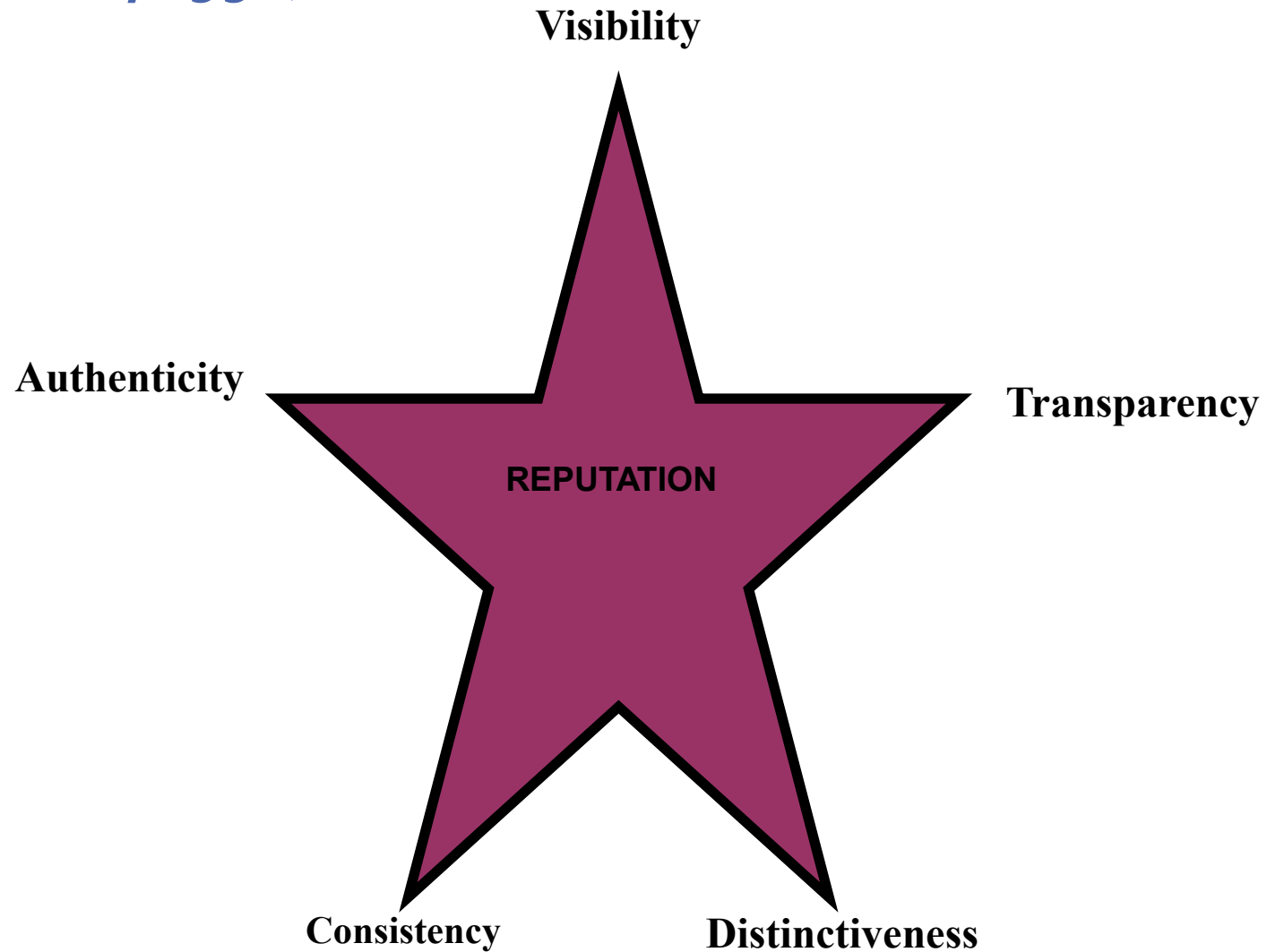
CORPORATE REPUTATIONS CAN BE MEASURED AND MANAGED

Reputation management

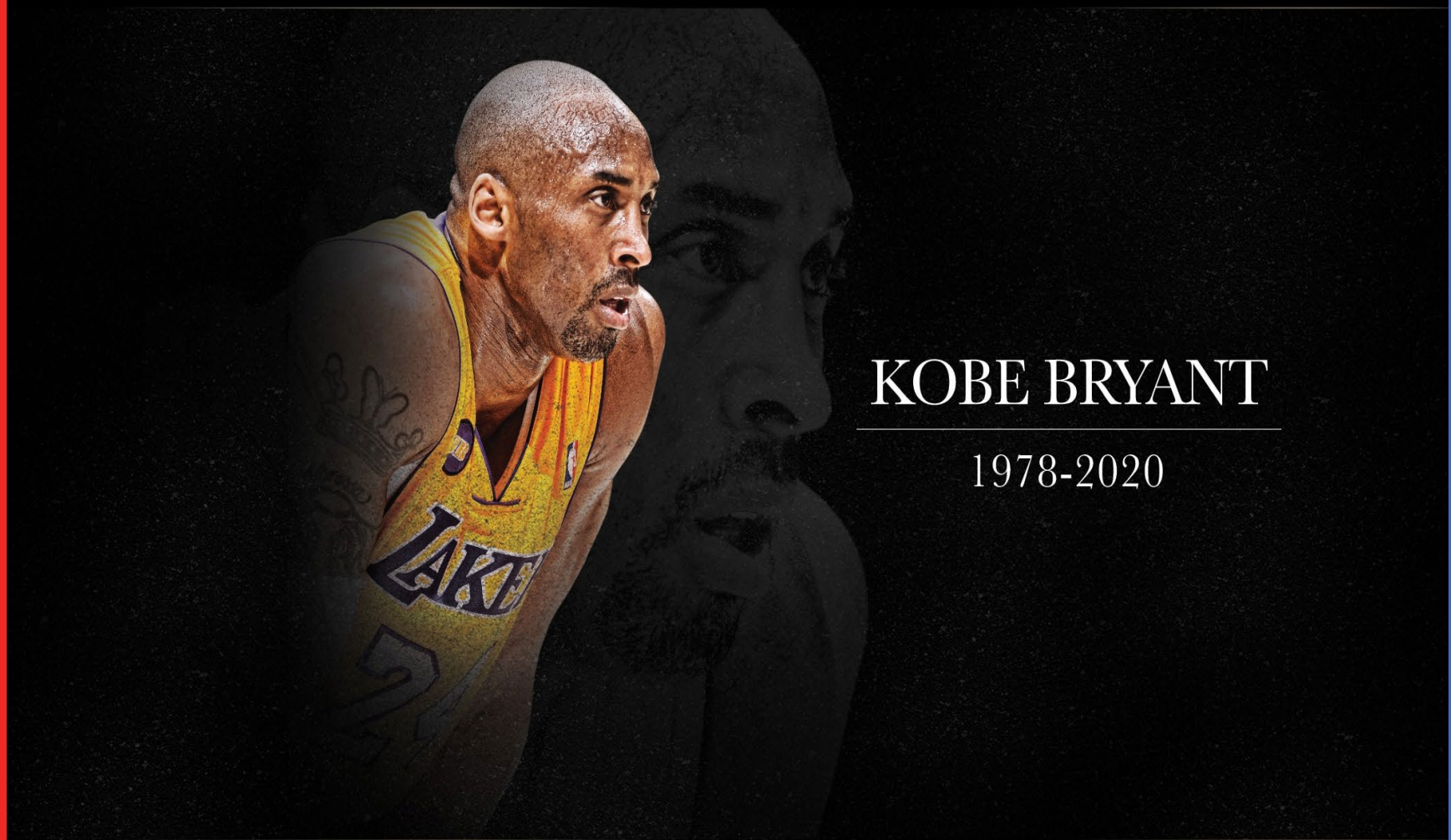
The Reputation Quotient

Reputation management

(Fombrun, 1996)





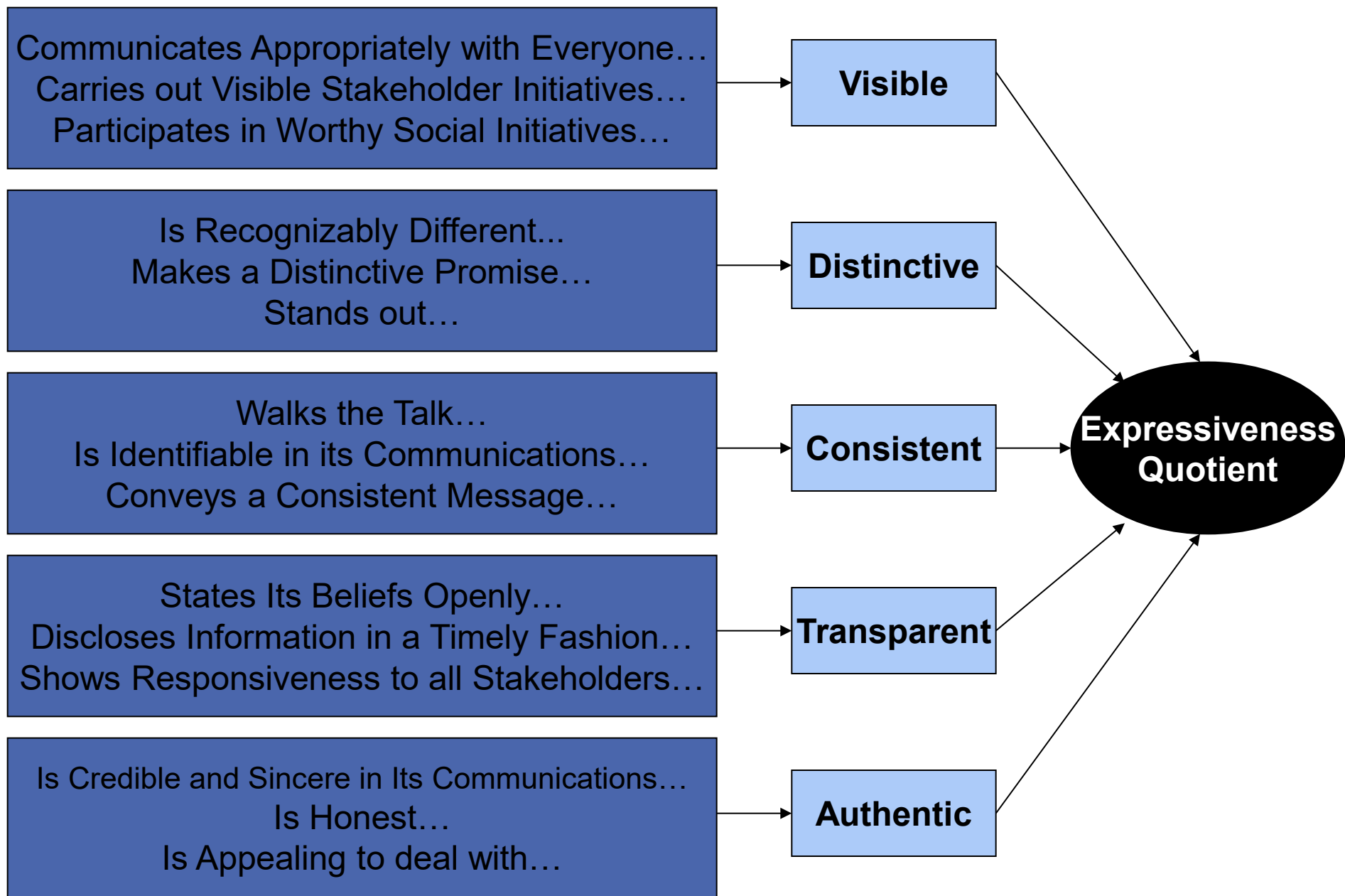


KOBE BRYANT

1978-2020







The expressiveness quotient (Fombrun and Van Riel, 2004)

5 principles Reputation Management	Roger Federer 1 st Intemporal brand	Rafael Nadal 2 nd Intemporal player	Novak Djokovic 3 th Intemporal winner
Be visible	Titles, Sport & Business Centric, Sponsorship, sustainability	Titles, Sport centric, Sponsorship, sustainability	Titles, sport & politic centric, sustainability
Be authentic	Staff, Coach, Nadal Rivalry & Friendship, Fundation	Family, Coach, Spain Hardworking, Federer Rivalry & Friendship	Serbia, Family, Staff, Hardworking, Fundation
Be consistent	Be offensive based on talent becoming skills	Be dominant physically using his left-hand	Be a total player able to be a « destructive creator » for all players skills and surfaces
Be distinctive	Style, 8 Wimbledon, global fan oriented	Fighting Spirit, 14 Roland Garros, global fan oriented	23 slams, 10 Australian Open, Mentalist & total player, brand communities oriented
Be transparent	Clear on his career evolution and choices to create the best personal brand ever in tennis and in sport	On his career and his preparation to be ready to win. On his academy and future	Not on tennis & politics choices – not on his lack of brand power versus nadal & federer

Reputation management in action !



You have to
Create
Protect
Repair
your reputation



Indeed bad reputation can affect brand development... (OM)

But don't forget your **resources reputation** !

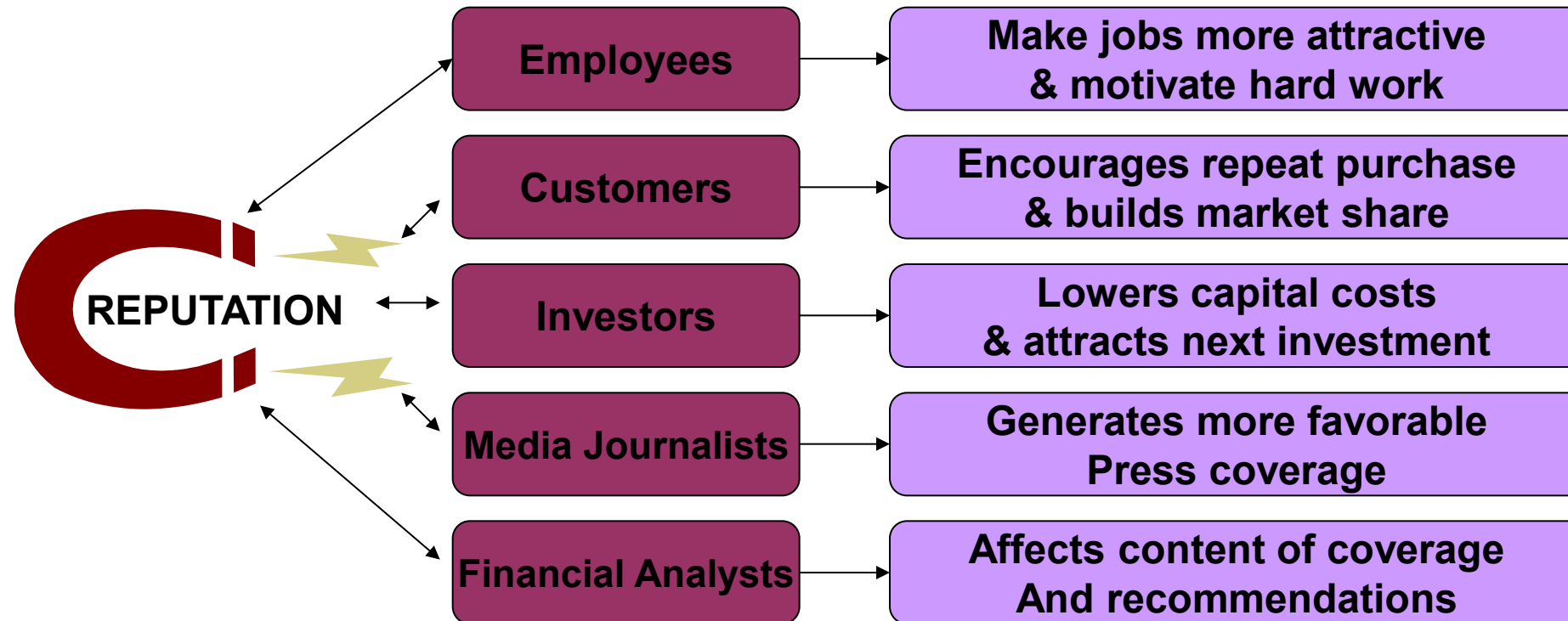
- ★ Sponsors Brand
- ★ PR and CEO celebrity
- ★ Local or cultural identity
- ★ Hospitality (stadium)
- ★ Your history !



**“Being Known” => not always “Being Good”
(Stade Français or NY Knicks cases...)**

Reputations are magnets : they help a company attract resources

(Fombrun and Van Riel, 2004)



Measure : reputation Quotient (6 dimensions and 20 attributes) (Fombrun and Van Riel, 2004)

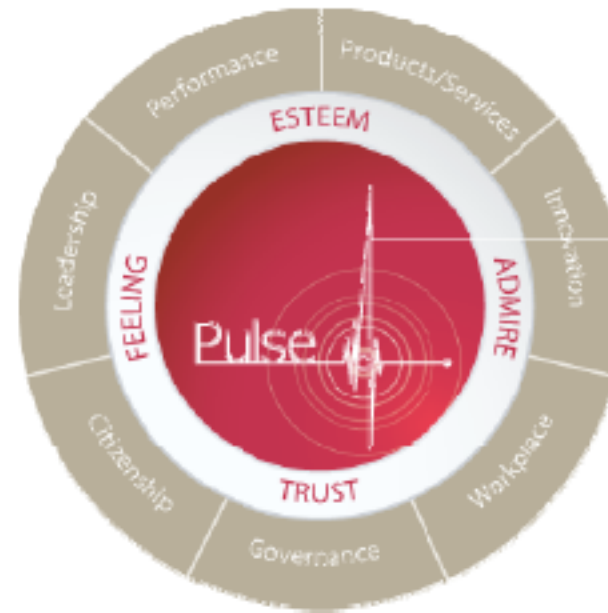


How are Corporate Reputations Measured?

Reputation is Driven by Seven Dimensions
RepTrak™ measures them



Emotional



Rational explanation
of the emotional

How are reputations created...

Direct Experiences

Products
Customer Service
Investments
Employment

What Company Says/Does

Branding
Public Relations
Marketing
Social Responsibility

What Others Say

MEDIA
(Traditional, Social)
Topic Experts,
Leaders,
Friends/Family

Perceptions

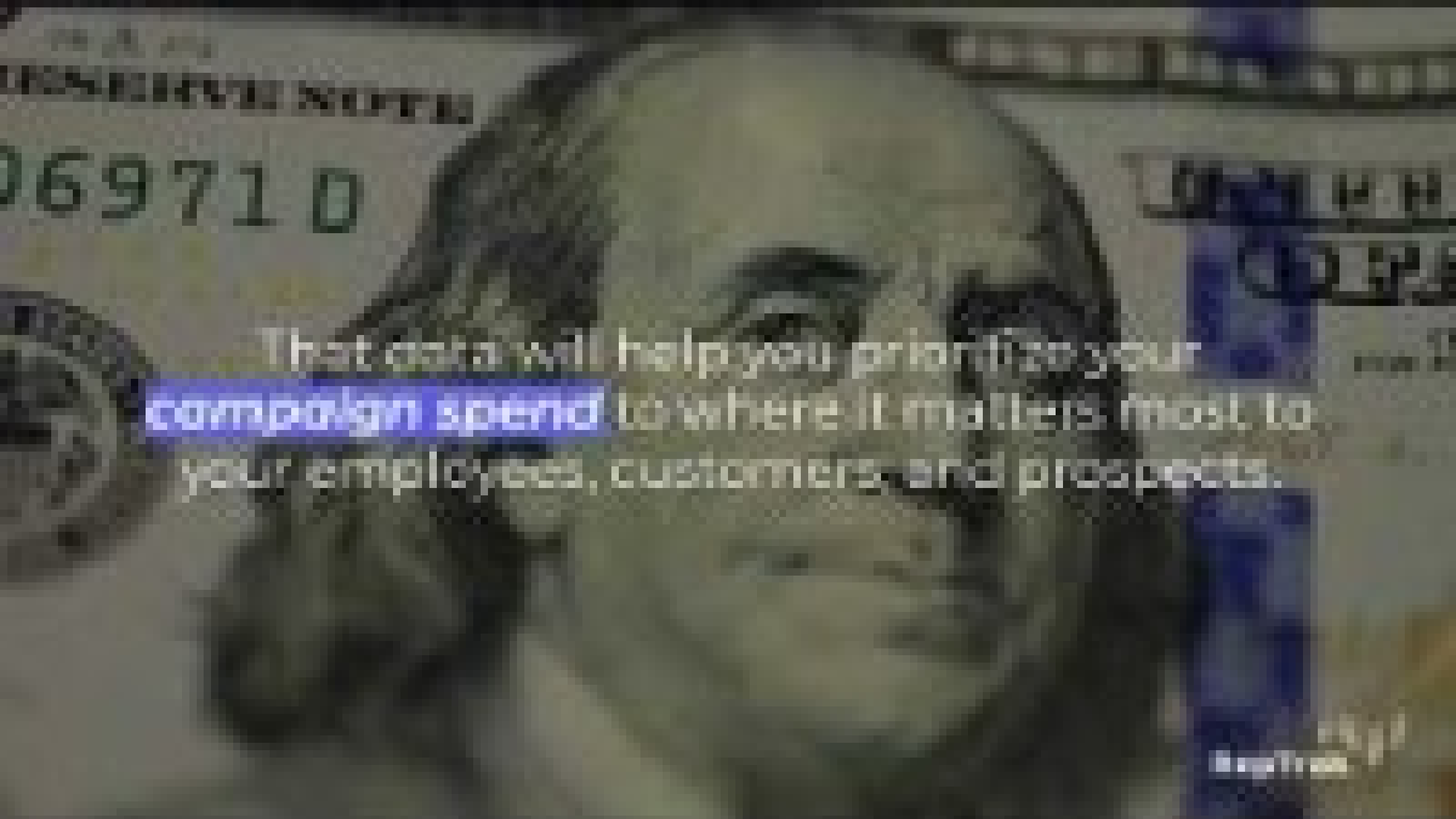


Behavior



Business Results





That data will help you prioritize your **campaign spend** to where it matters most to your employees, customers, and prospects.

Transfer in the context of sports organizations



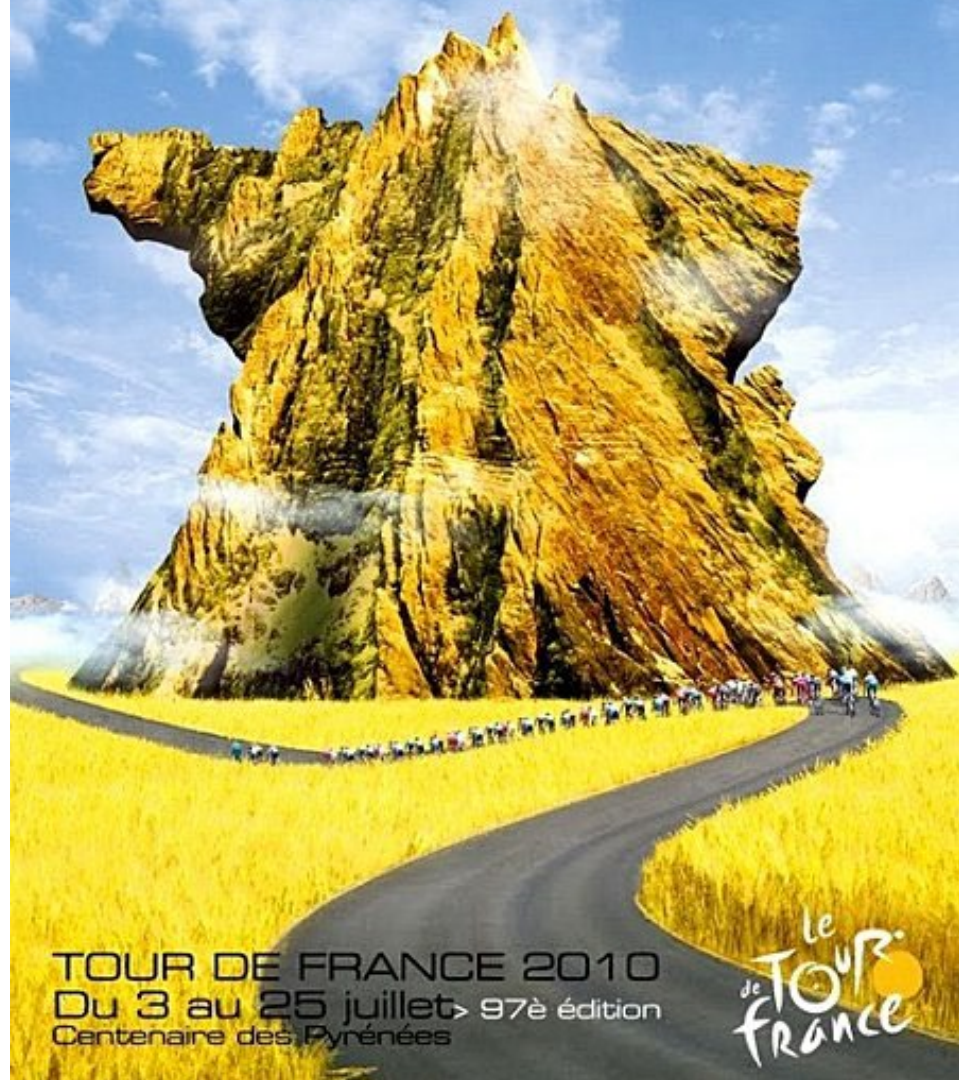


LE TOUR TOUJOURS

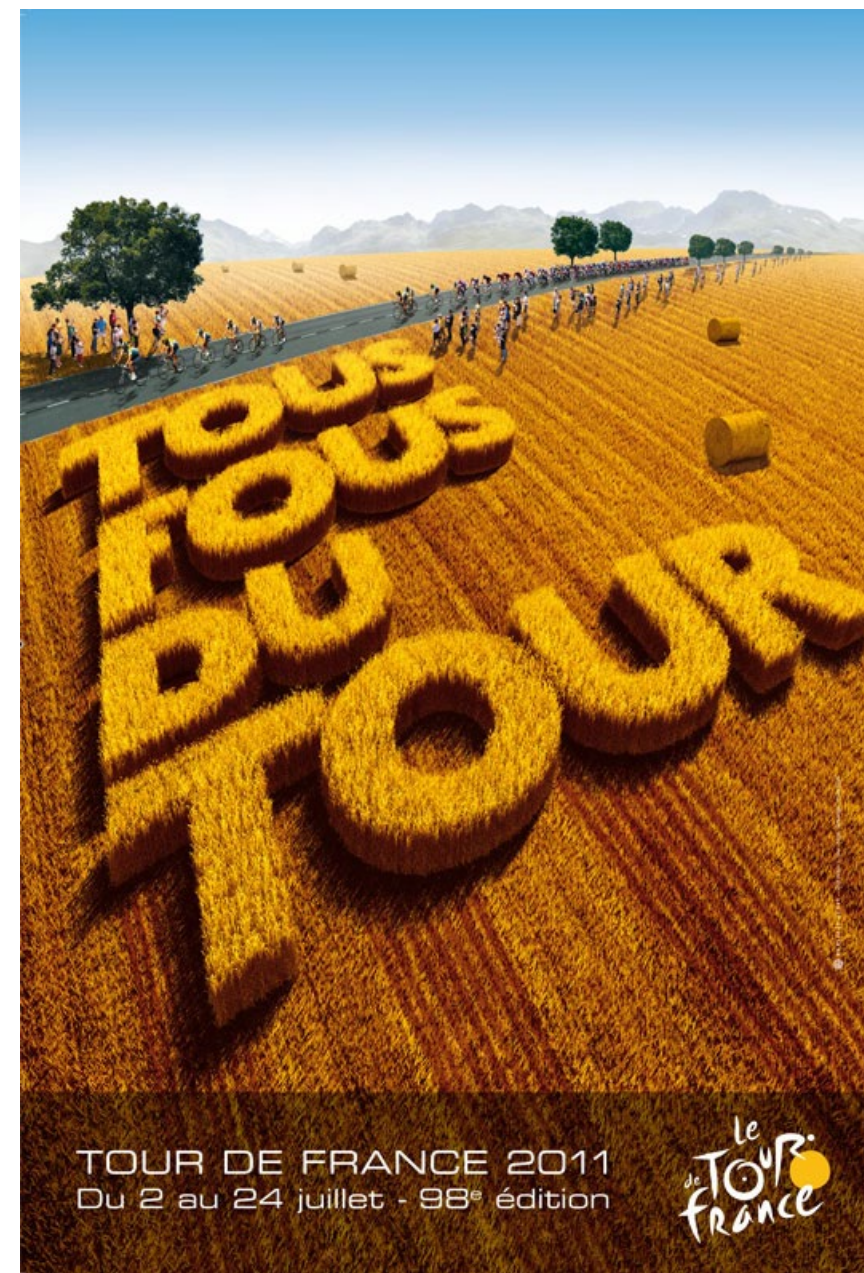
TOUR DE FRANCE 2009 • Du 4 au 26 juillet



L'ÉTERNELLE QUÊTE DES SOMMETS



TOUR DE FRANCE 2010
Du 3 au 25 juillet 97^e édition
Centenaire des Pyrénées

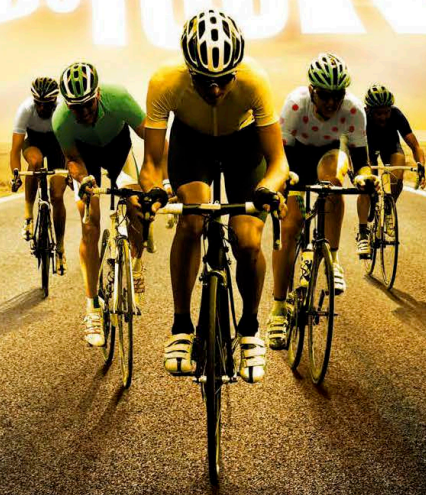


TOUR DE FRANCE 2011
Du 2 au 24 juillet - 98^e édition



TOUR DE FRANCE 2012

TOUS FOUS DU TOUR



30 juin > 22 juillet

99^e édition

Le
de TOUR
de France

Le
de TOUR
de France
100



ENTREZ DANS
LA LÉGENDE
DU
TOUR

29 JUIN - 21 JUILLET 2013

- 100^e édition -

PARTAGEONS LA PASSION

Le
de TOUR
France

102^e édition

4-26 JUILLET 2015

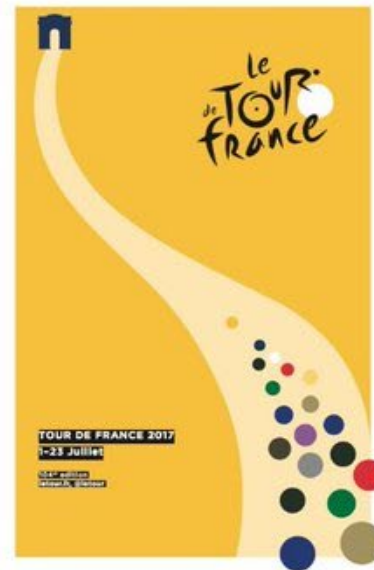
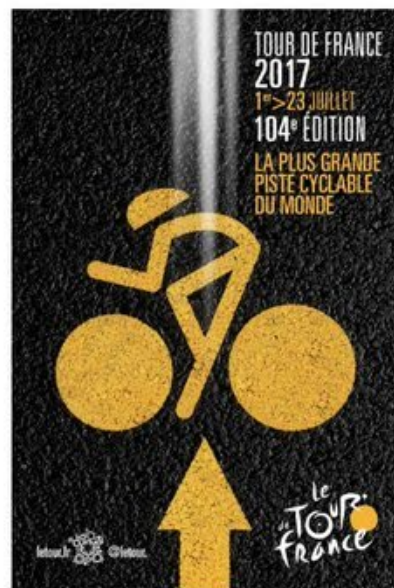
Partageons la passion



2-24 JUILLET 2016
103^e édition

letour.fr / @LeTour

#TDFPASSION



Le
TOUR
de France

DU 7 AU 29
JUILLET 2018

100^e ÉDITION

TOUR DE FRANCE 2018

letour.fr
@LeTour
#TDF2018

106^e ÉDITION

TOUR DE FRANCE 2019

GRAND DÉPART
BRUXELLES
6 JUILLET
PARIS
28 JUILLET



LES ÉTAPES

ÉTAPE 1 BRUXELLES → BRUXELLES / 192 KM
ÉTAPE 2 BRUXELLES PALAIS ROYAL → BRUXELLES ATOMIUM / 27 KM
ÉTAPE 3 BINCHE → ÉPERNAY / 214 KM
ÉTAPE 4 REIMS → NANCY / 215 KM
ÉTAPE 5 SAINT-DIÉ-DES-VOGUES → COLMAR / 149 KM
ÉTAPE 6 MULHOUSE → LA PLANCHE DES BELLES FILLES / 197 KM
ÉTAPE 7 BELFORT → CHALON-SUR-SAÔNE / 230 KM
ÉTAPE 8 MACON → SAINT-ÉTIENNE / 199 KM
ÉTAPE 9 SAINT-ÉTIENNE → BRIOUCHE / 170 KM
ÉTAPE 10 SAINT-FLOUR → ALBI / 210 KM
ÉTAPE 11 ALBI → TOULOUSE / 141 KM
ÉTAPE 12 TOULOUSE → BASMÈRES-DE-BIGORRE / 202 KM
ÉTAPE 13 PAU → PAU / 27 KM
ÉTAPE 14 TARBES → TOURMALET / 117 KM
ÉTAPE 15 LIMOUX → FOIX / 105 KM
ÉTAPE 16 NÎMES → NÎMES / 177 KM
ÉTAPE 17 PONT DU GARD → GAP / 204 KM
ÉTAPE 18 ENBRUN → VALLOIRE / 207 KM
ÉTAPE 19 SAINT-JEAN-DE-NAURIEUNE → THONES / 123 KM
ÉTAPE 20 ALBERTVILLE → VAL THORENS / 131 KM
ÉTAPE 21 RAMBOUILLET → PARIS CHAMPS-ÉLYSÉES / 127 KM



Kim
© 2018

TOUR
de
france
107^e ÉDITION
29 AOÛT - 20 SEPTEMBRE 2020



TOUR^{de} franceTM

108^e ÉDITION
26 JUIN - 18 JUILLET 2021



France

109^e ÉDITION
1^{er} - 24 JUILLET 2022

#TDF2022



110^E ÉDITION

TOUR DE FRANCE 2023

GRAND DÉPART
BILBAO
1 JUILLET

PARIS
23 JUILLET

Vinc

111^E ÉDITION

TOUR DE FRANCE 2024

GRAND DÉPART
FLORENCE
29 JUIN

NICE
21 JUILLET

Vinc

TOUR^{de}
france™



Letour.fr @LeTour #
#TourDeFrance #TDF2025

TOUR
de
France
2024

TEASER 2024

TOUR DE FRANCE

Remarks...

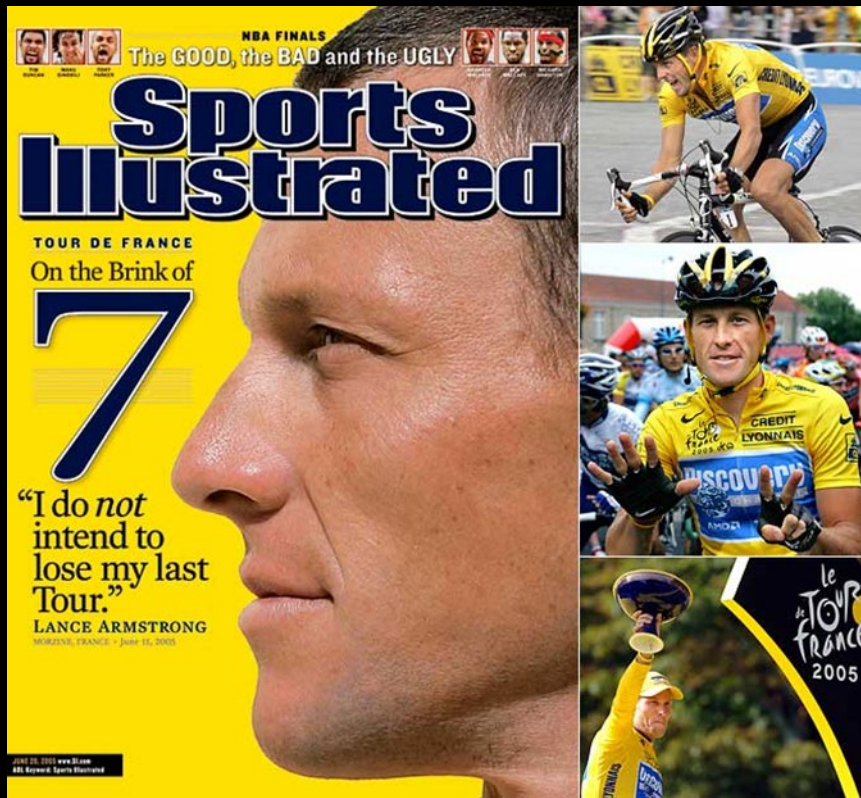
- ★ Communication : fit with the actuality ?
- ★ Merchandising and memory ?
- ★ Identity and Reputation : places – french inheritance
- ★ The athlete is known because of the event
- ★ Difficulty to target : popular event
- ★ "Caravane" : sponsoring unicity
- ★ Event director : charisma and celebrity : Jean-Marie Leblanc →
Christian Prudhomme

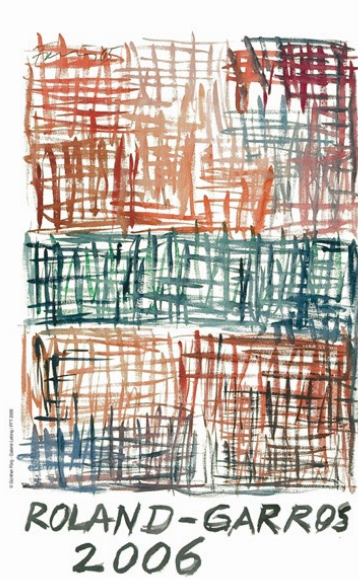
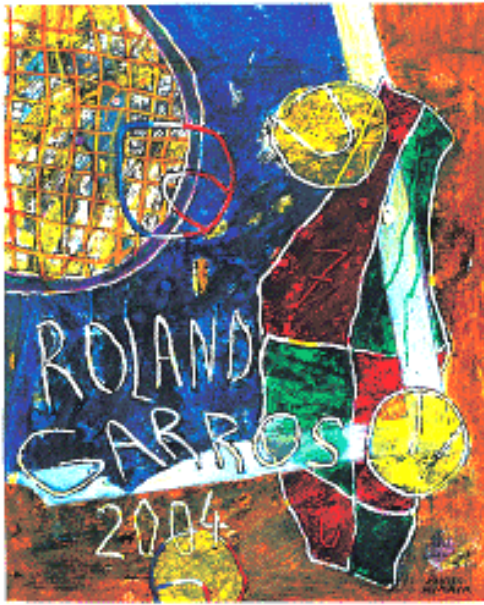
Questions ?

- ★How do you manage an exceptional (mega) event ?
- ★Development ? Innovation ?
- ★Culture ?

Answers ?

- ★You have to maintain your level !
 - ★Reputation management (creation – protection (doping) – repair) :
pivotal resource !
 - ★If you can : transform your event reputation into a brand
- +
- ★External control (sponsors – media – institutions – communities...)

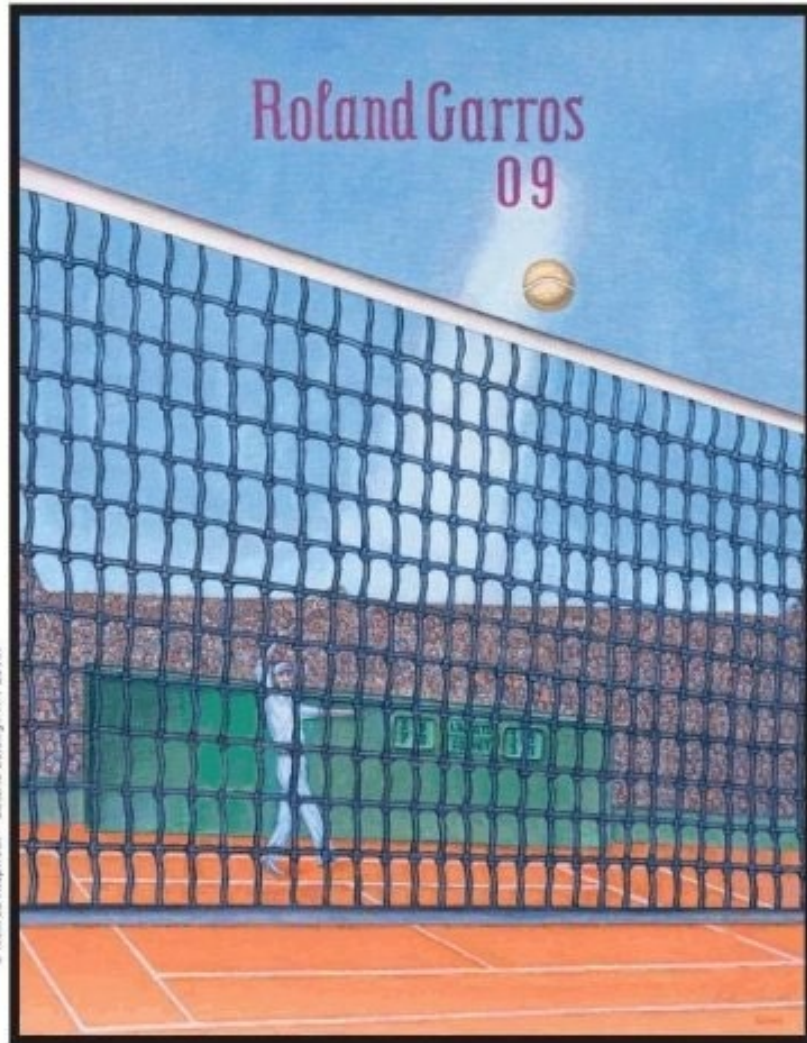




ROLAND GARROS 2008

Reputation ⇔ Brand

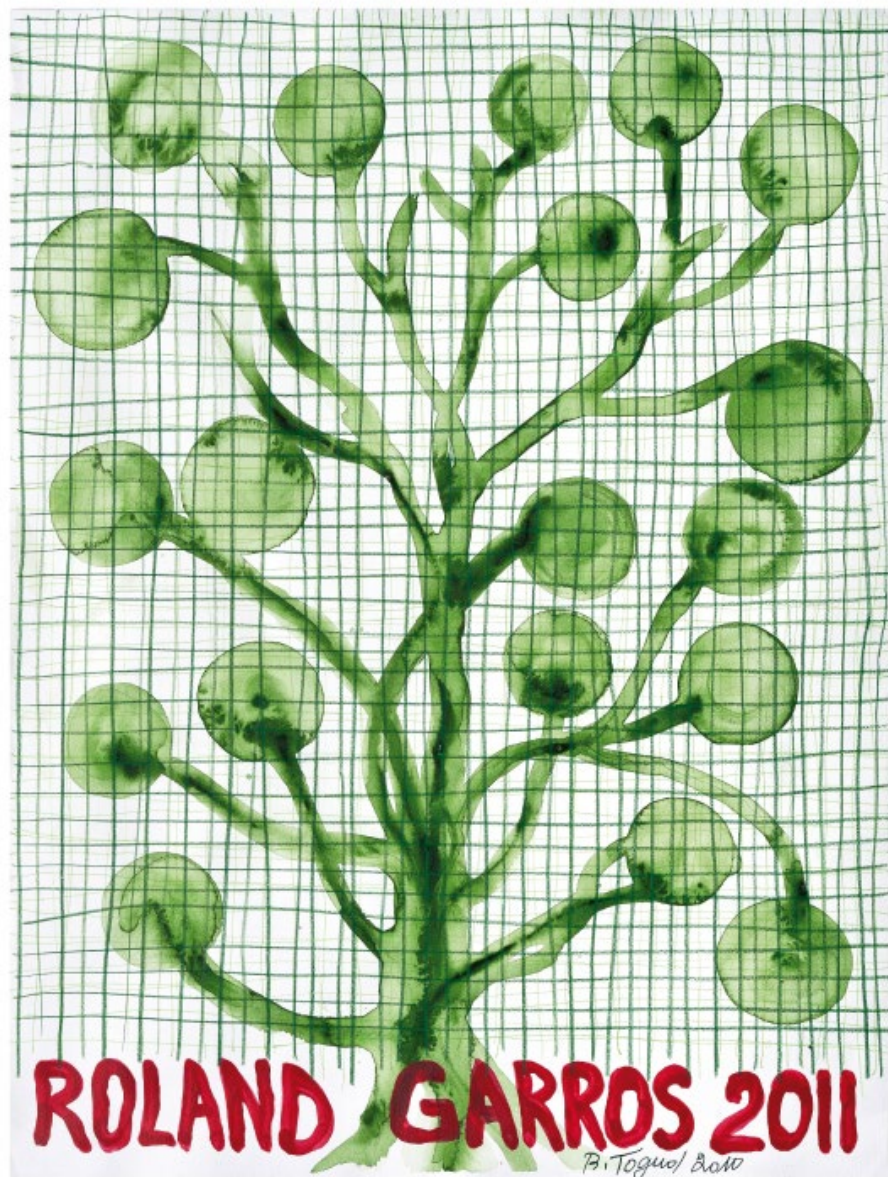
Roland Garros

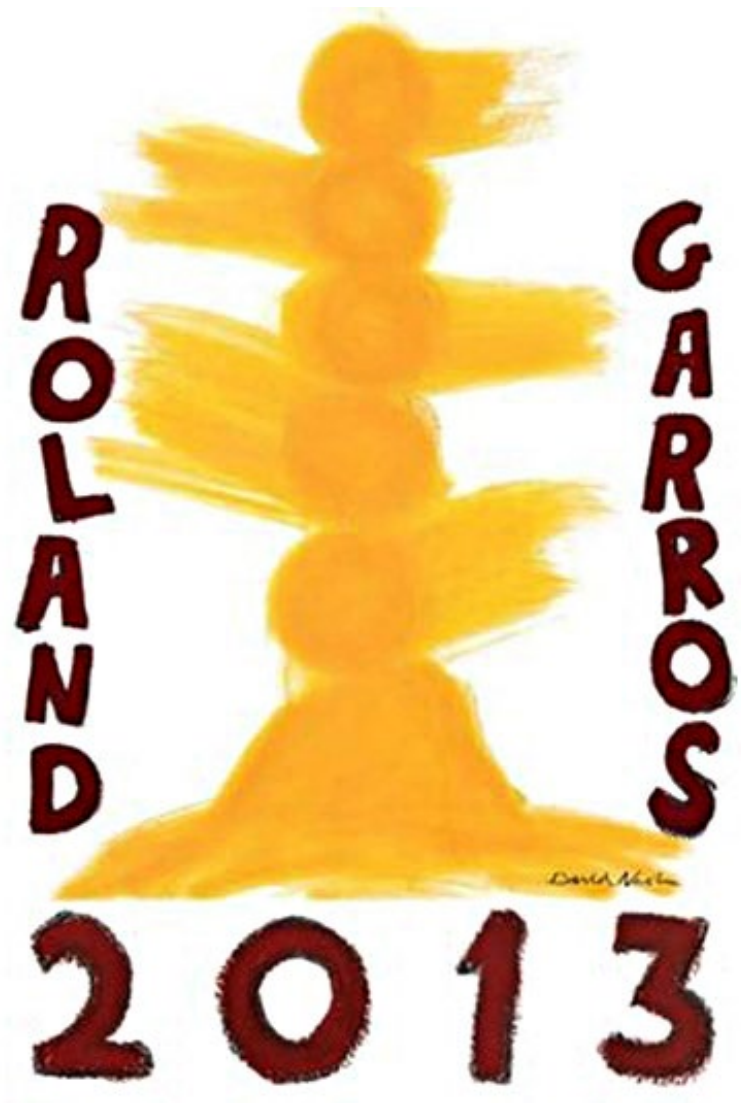


© Konrad Klapheck - Galerie Lelong / FET 2009.

Championnats Internationaux de France 2009
Stade Roland-Garros, du dimanche 24 mai au dimanche 7 juin





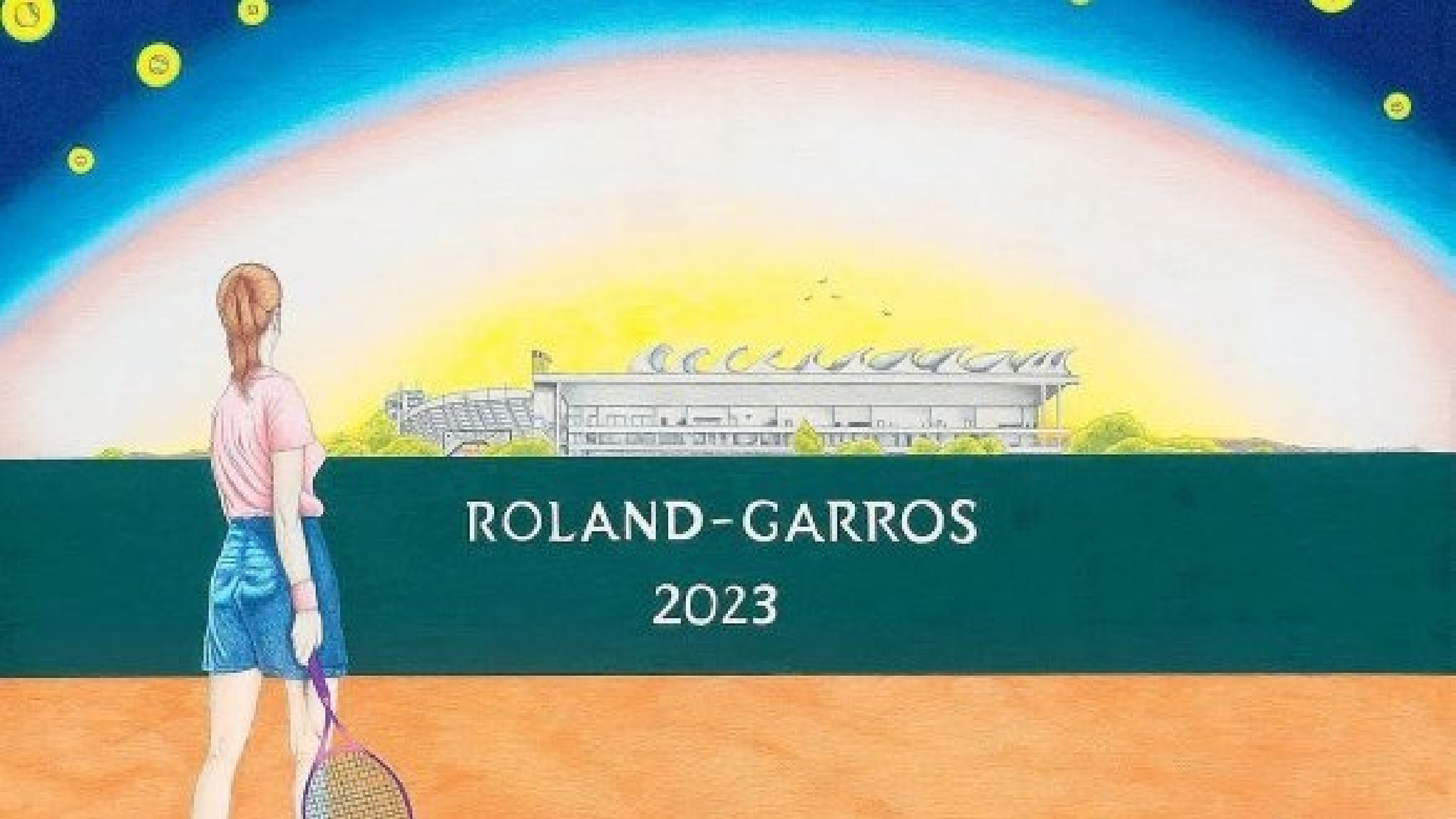










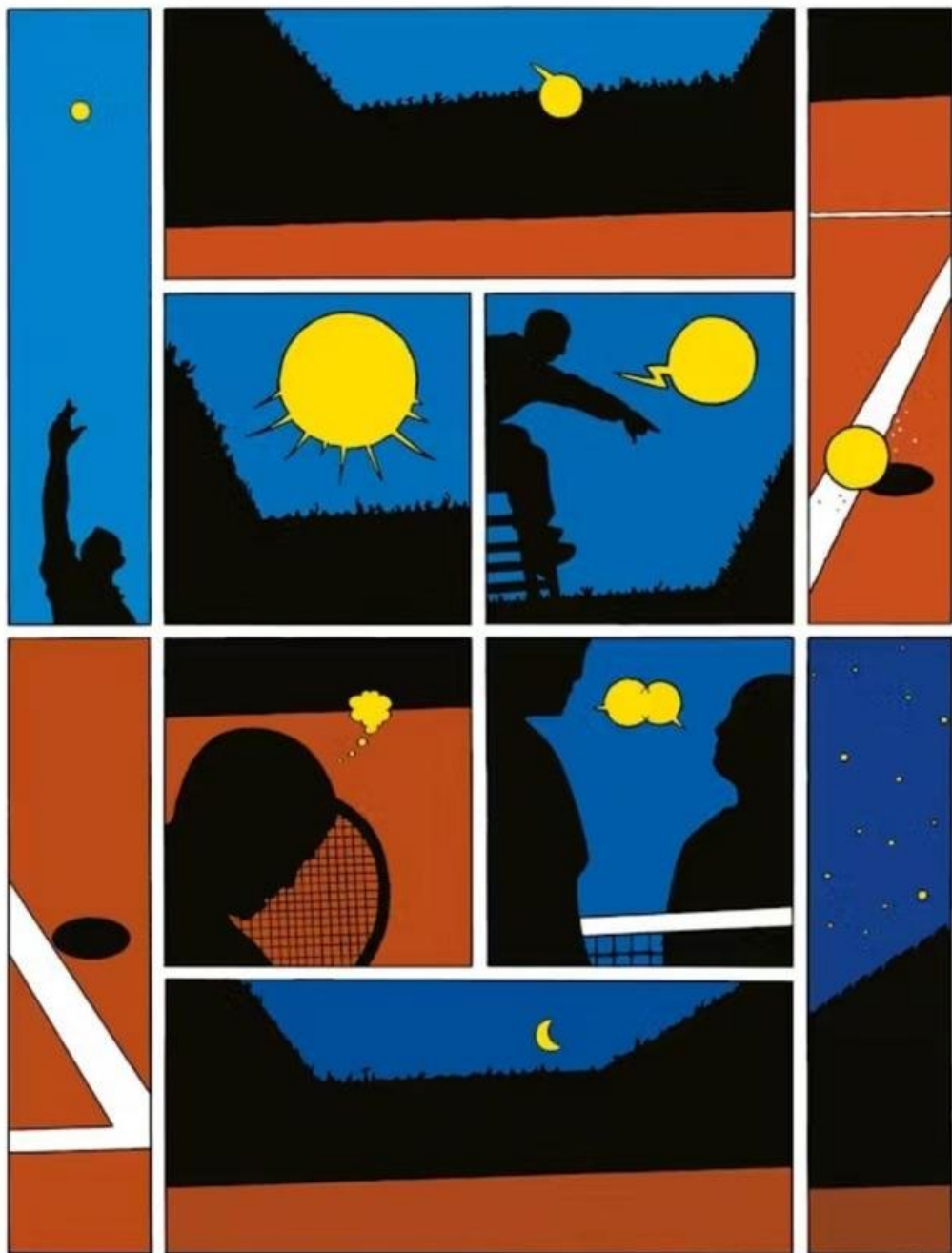


ROLAND-GARROS

2023

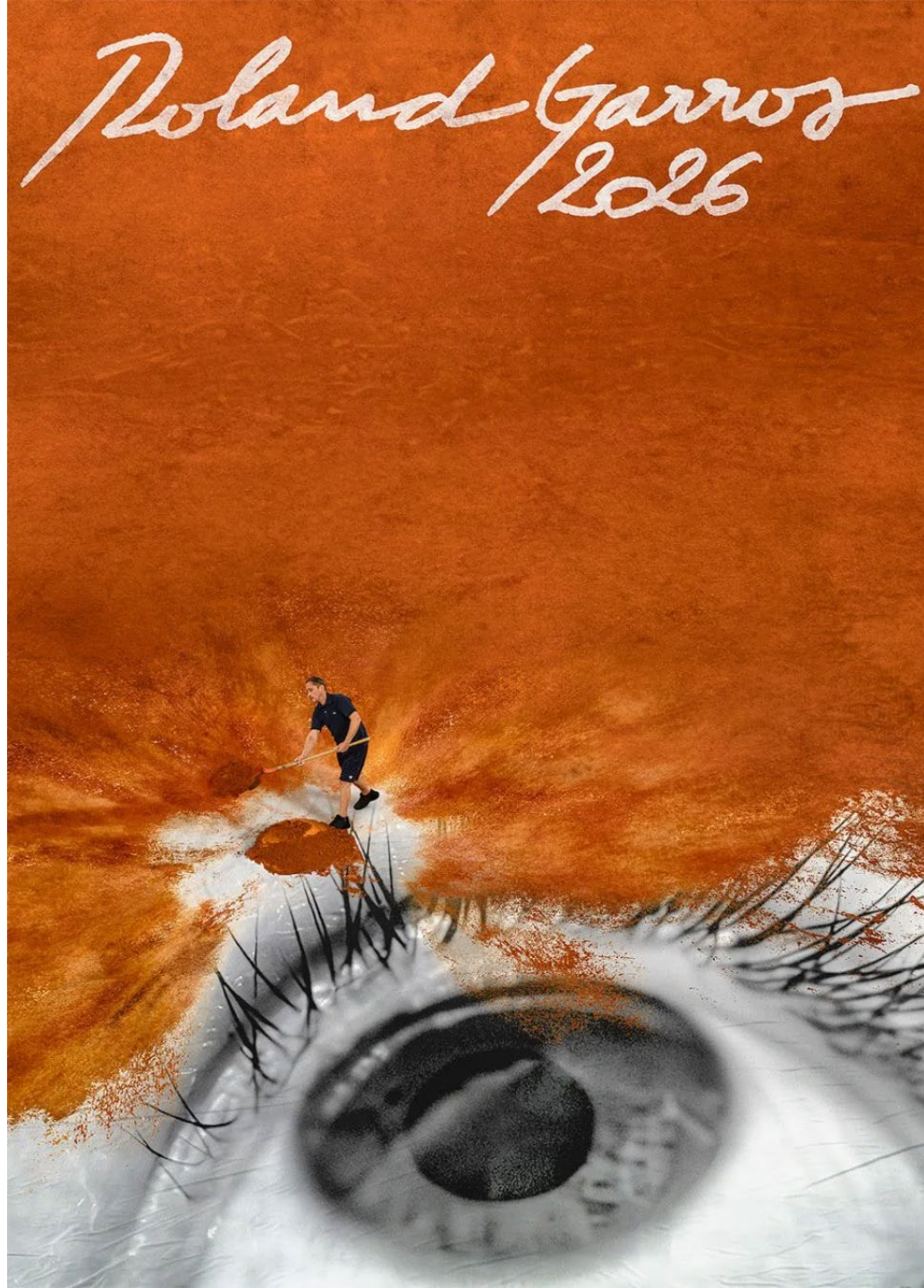
Roland-Garros 2024





ROLAND-GARROS 2025

© Marc-Antoine Mathieu / FFT2025





THE ODYSSEY







RAFA NADAL



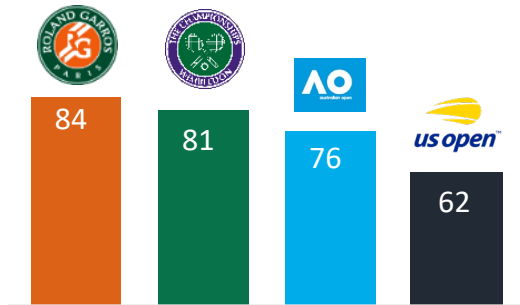
14

Top positioning among sport events

The yearly survey led by the IFOP demonstrates the outstanding popularity and extremely positive perception of Roland-Garros

84%

Of awareness among tennis fans**



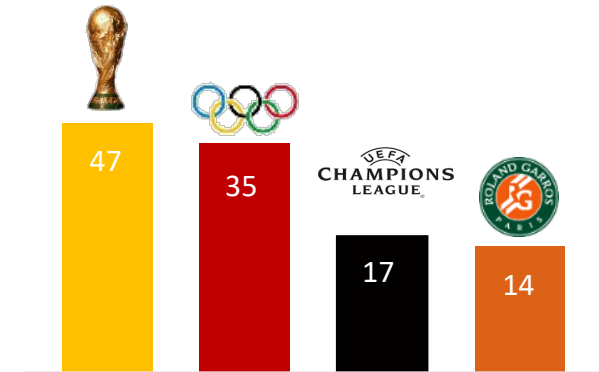
TOP VALUES

Associated with Roland-Garros*

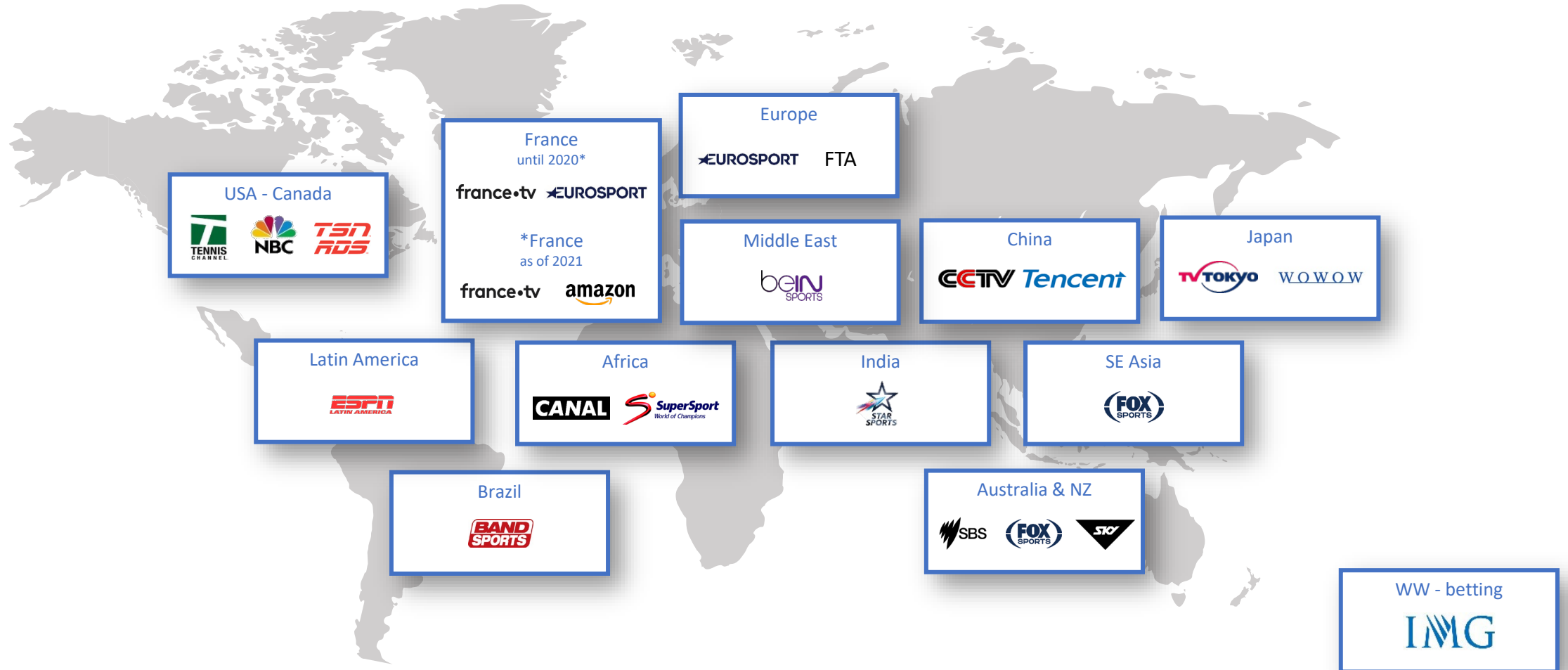


4TH

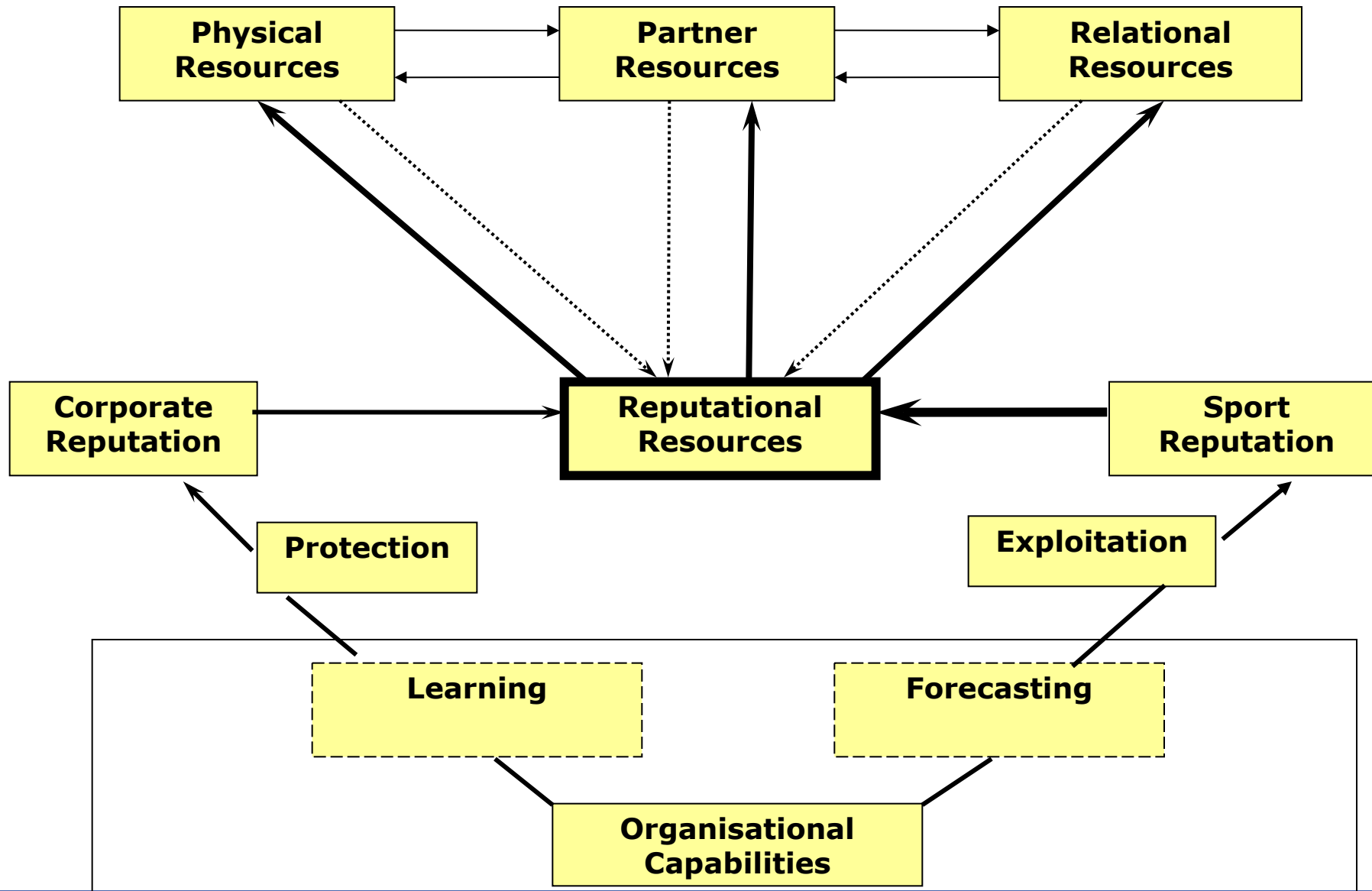
Most famous sport event***



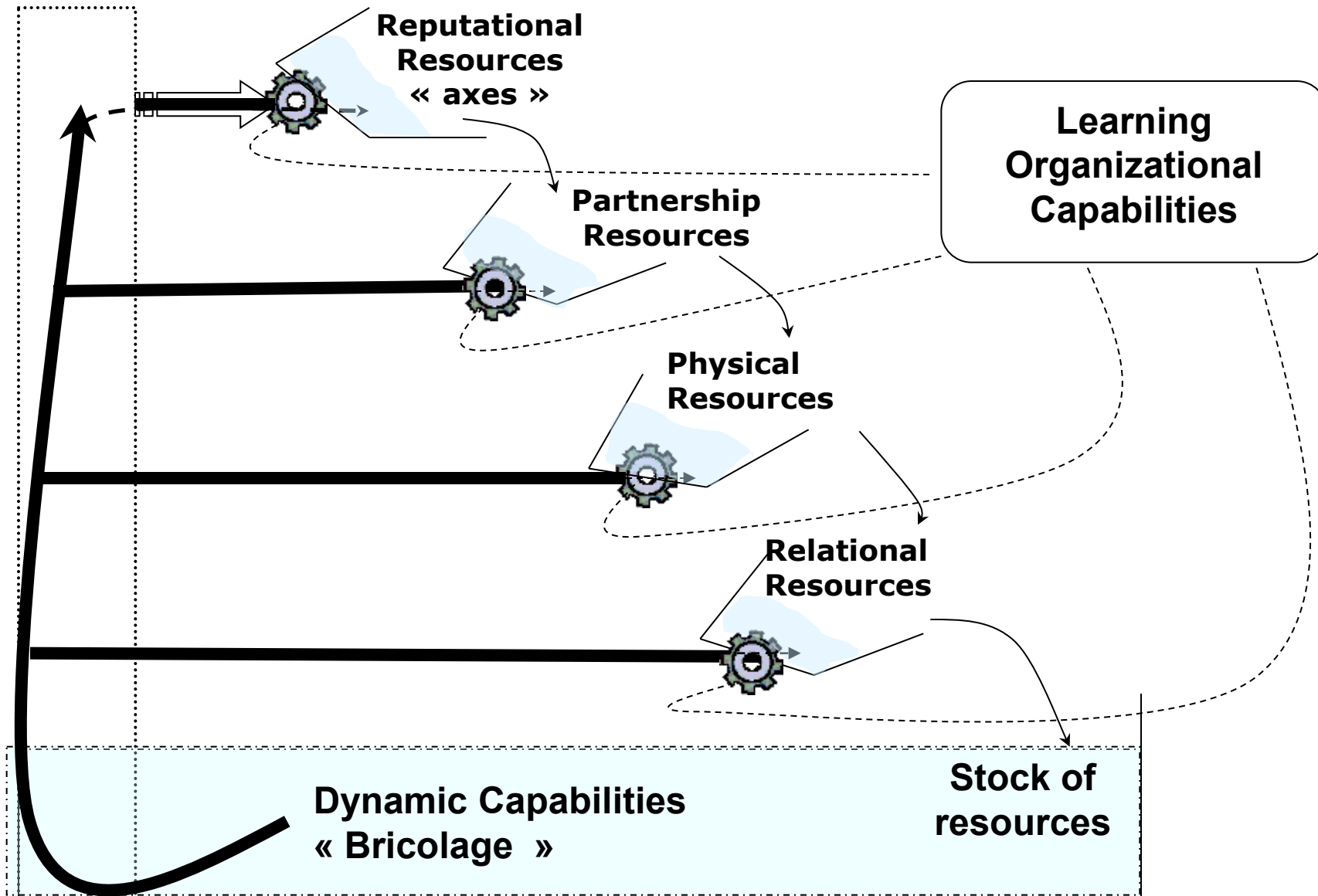
First in class global TV coverage



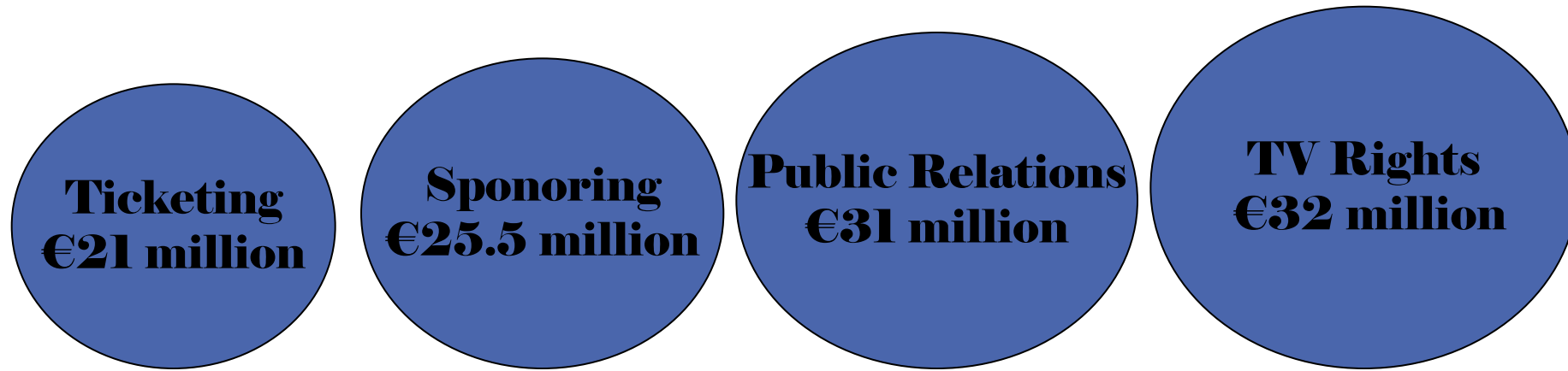
5 principles Reputation Management	For Roland Garros
<i>Be visible</i>	Media choice (France TV?) Stadium evolution
<i>Be authentic</i>	Traditional identity History respect (museum)
<i>Etre consistent</i>	Sport advantage Sponsors control (colors on the court)
<i>Etre distinctive</i>	Sport exception : Grand Slam Clay courts Physical impacts
<i>Etre transparent</i>	Communication (ex players) FFT is an association Politic ?



Cascade of assets



Jean-Claude Blanc : resources management strategist...



Equilibrium « Resource-Based » (2001-2006)

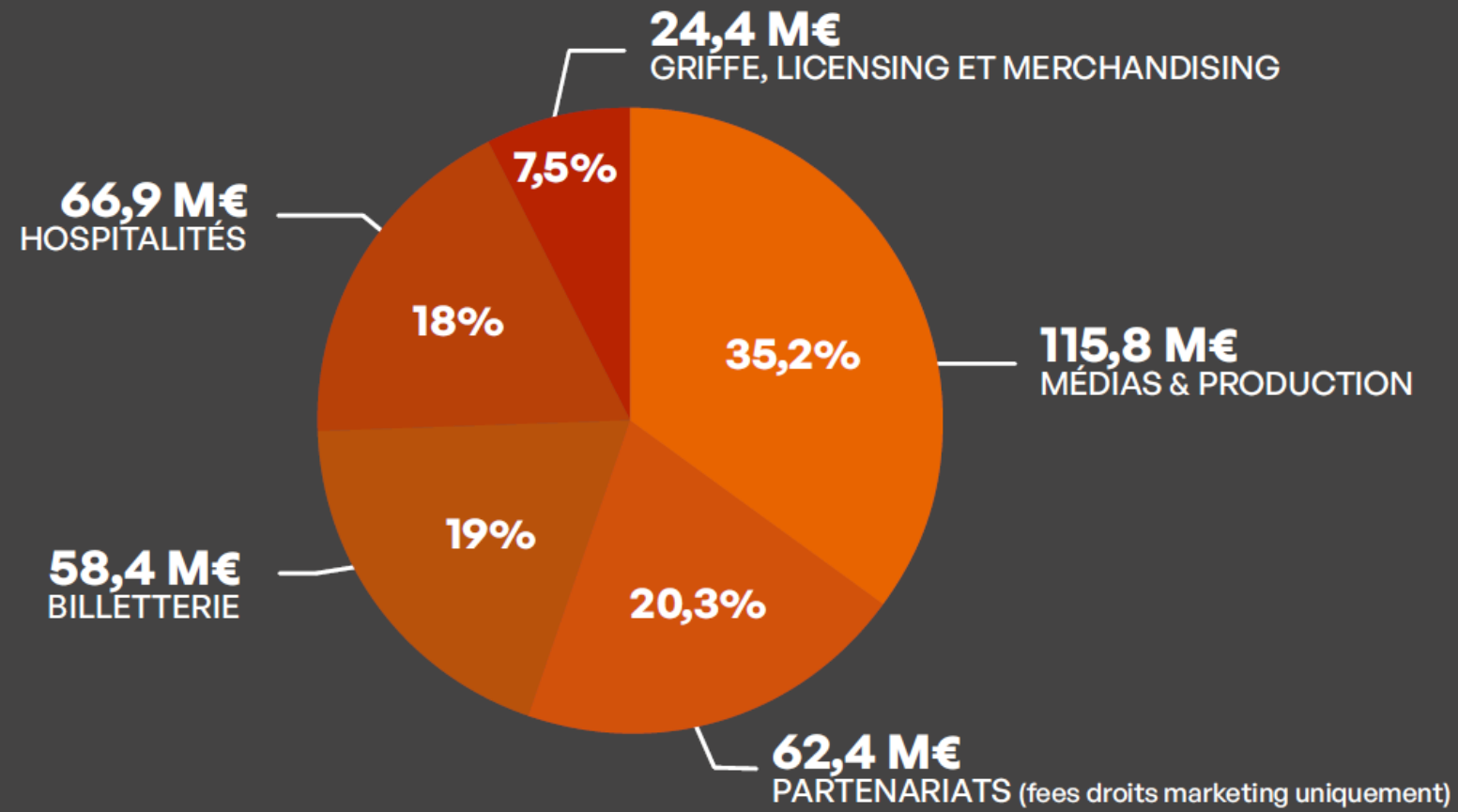
No Resources Dependency

+

External control of the environment

= rents optimization (most important in France)

CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ÉDITION 2023 : 328M€



Selected Sports Rights Renewals

Package	Old Partner(s)	AAV	New Partner(s)	AAV	% Increase	Announced
	<i>Paramount</i>	\$55 million	ESPN	\$350 million	+536%	December 2020
	NBCU <i>Paramount</i> ESPN FOX	\$5.6 billion	prime video <i>Paramount</i> NBCU ESPN FOX	\$10.1 billion	+79%	March 2021
	ESPN FOX WARNER BROS. DISCOVERY	\$1.5 billion	ESPN FOX WARNER BROS. DISCOVERY	\$1.7 billion	+17%	May 2021
	NBCU	\$188 million	ESPN WARNER BROS. DISCOVERY	\$625 million	+233%	September 2021
	NBCU	\$166 million	NBCU	\$460 million	+177%	November 2021
BIG	ESPN FOX	\$440 million	NBCU FOX <i>Paramount</i>	\$1.1 billion	+160%	August 2022
	NBCU FOX	\$820 million	NBCU prime video FOX WARNER BROS. DISCOVERY	\$1.1 billion	+40%	November 2023
	ESPN	\$600 million	ESPN WARNER BROS. DISCOVERY	\$1.3 billion	+117%	March 2024
	NBCU SINCLAIR	\$17 million	WARNER BROS. DISCOVERY	\$65 million	+282%	June 2024

* Warner Bros. Discovery sublicensed College Football Playoff rights from ESPN in a five-year deal starting this season.

Source: Company reports. MoffettNathanson estimates and analysis

ACTUAL 2024	BUDGET 2025	ACTUAL 2025	VARIANCE			
			vs Budget 2025		vs Actual 2024	
202,987	235,672	230,541	-5,131	-2%	+27,554	+14%



EVENT-RELATED ACTIVITIES – FRENCH INTERNATIONALS

PRODUCTS	2024 Actual	2025 Budget	2025 Actual	Variance vs Budget 2025	
				€	%
TICKETING	63,747	66,278	66,345	67	0%
PARTNERSHIP	63,596	68,977	66,084	-2,893	-4%
HOSPITALITY	71,307	75,972	75,373	-599	-1%
MEDIA	117,779	149,863	155,178	5,315	4%
COMMUNICATION / EDITIONS	39	35	117	82	234%
MISC. OPERATIONS	3,065	2,926	3,088	162	6%
EXCEPTIONAL PRODUCTS	416	0	43	43	-
PROVISIONS REVERSED	13	0	95	95	-
TOTAL PRODUCTS	319,962	364,051	366,323	2,272	1%



ALLOCATED CHARGES

ALLOCATED CHARGES	2024 Actual	2025 Budget	2025 Actual	Variance vs Budget 2025	
				€	%
WATER / GAS / ELECTRICITY SHARE	2,287	1,989	1,952	-37	-2%
STADIUM OPERATING SHARE	-7,227	4,093	3,939	-154	-4%
PAYROLL & SOCIAL CHARGES SHARE	-1,398	0	0	0	-
TOTAL ALLOCATED CHARGES	-6,338	6,082	5,891	-191	-3%

TOTAL CHARGES	202,987	235,672	230,541	-5,131	-2%
----------------------	----------------	----------------	----------------	---------------	------------



CHARGES – BY CATEGORY

CHARGES – BY CATEGORY	2024 Actual	2025 Budget	2025 Actual	Variance vs Budget 2025	
				€	%
PLAYER PRIZES	58,109	62,417	60,176	-2,241	-4%
TICKETING COSTS	1,433	1,404	1,373	-31	-2%
PARTNERSHIP COSTS	3,763	3,697	3,665	-32	-1%
HOSPITALITY COSTS	15,753	16,941	16,434	-507	-3%
MEDIA COSTS	21,104	26,003	25,836	-167	-1%
ORGANIZATION COSTS	57,188	63,472	61,966	-1,506	-2%
COMMUNICATION / EDITIONS COSTS	4,372	5,085	4,943	-142	-3%
MISC. OPERATIONS	2,364	2,619	2,518	-101	-4%
PAYROLL & SOCIAL CHARGES	16,163	17,725	17,934	209	1%
EXCEPTIONAL CHARGES	314	0	0	0	-
PROVISIONS	310	0	3	3	-
DEPRECIATION & AMORTIZATION	28,452	30,227	29,802	-425	-1%
EXCEPTIONAL AMORTIZATION	0	0	0	0	-
TOTAL DIRECT CHARGES	209,325	229,590	224,650	-4,940	-2%
GROSS MARGIN ON DIRECT COSTS	110,637	134,461	141,673	7,212	5%



FINANCIAL HIGHLIGHTS

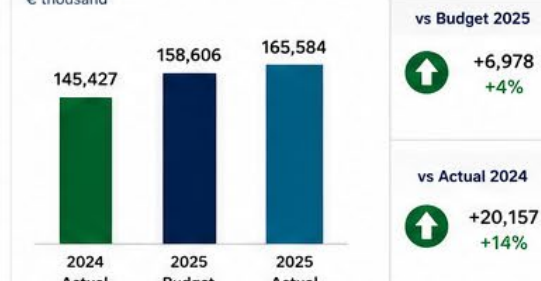
ANALYTICAL BALANCE

€ thousand



MBA FRENCH INTERNATIONALS

€ thousand



KEY TAKEAWAYS



Strong growth in Media revenues driving overall products up by €46,361K vs 2024.



Disciplined cost management keeps total charges slightly below budget.



Solid financial performance with improved margins and positive trend vs 2024.

RED OCEAN STRATEGY

VS

BLUE OCEAN STRATEGY

Compete in **existing** market space

Create **uncontested** market space

Beat the competition

Make the competition **irrelevant**

Exploit **existing** demand

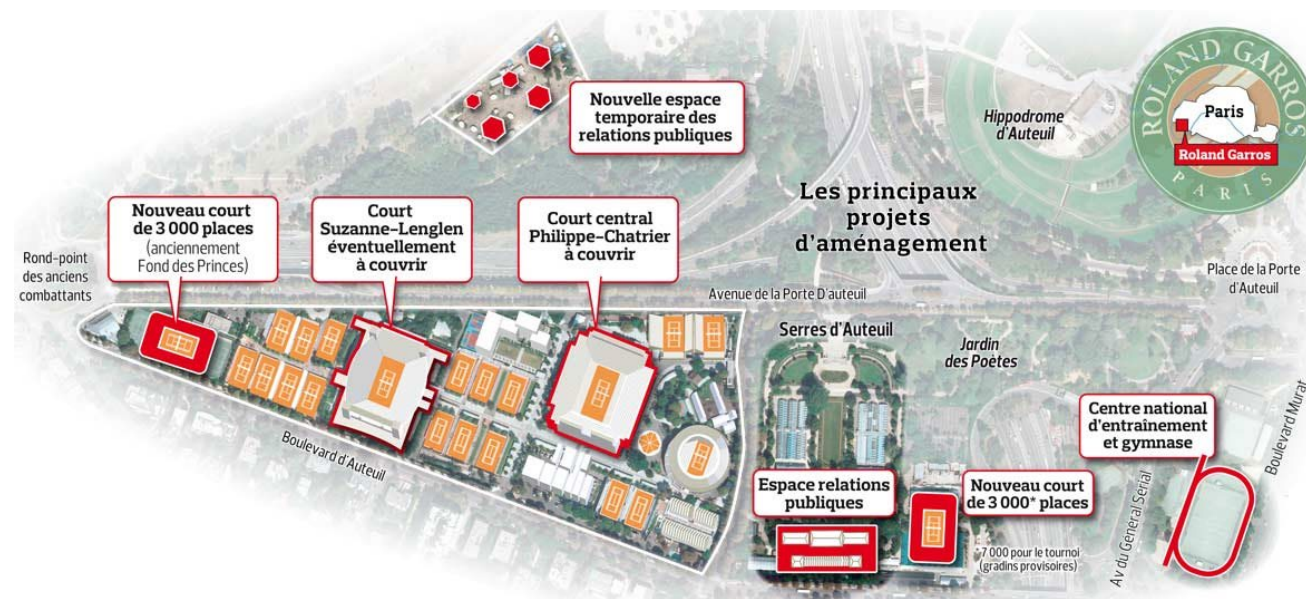
Create and capture **new** demand

Make the value-cost trade-off

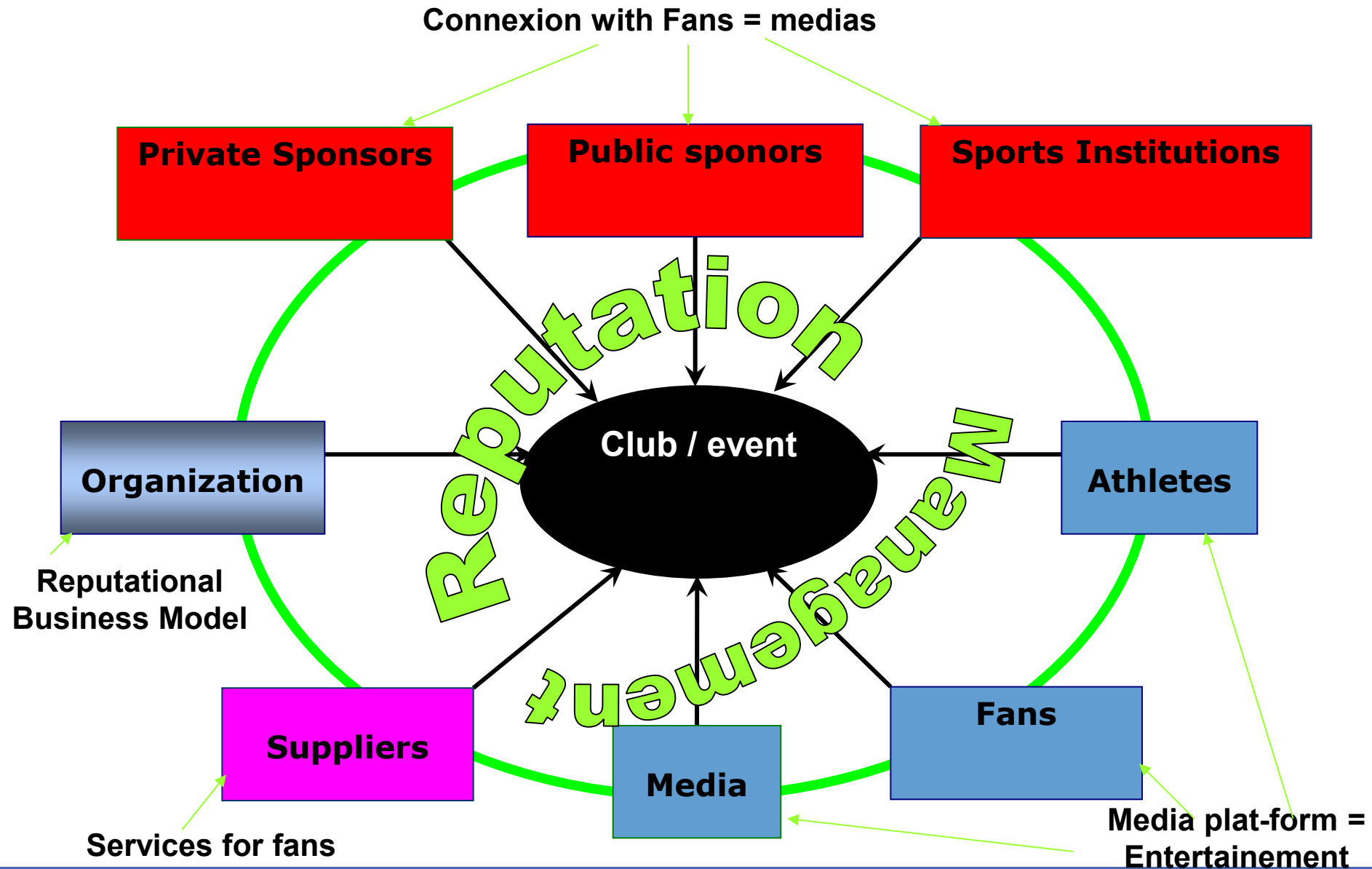
Break the value-cost trade-off

Align the whole system of a firm's activities with its strategic choice of **differentiation or low cost**

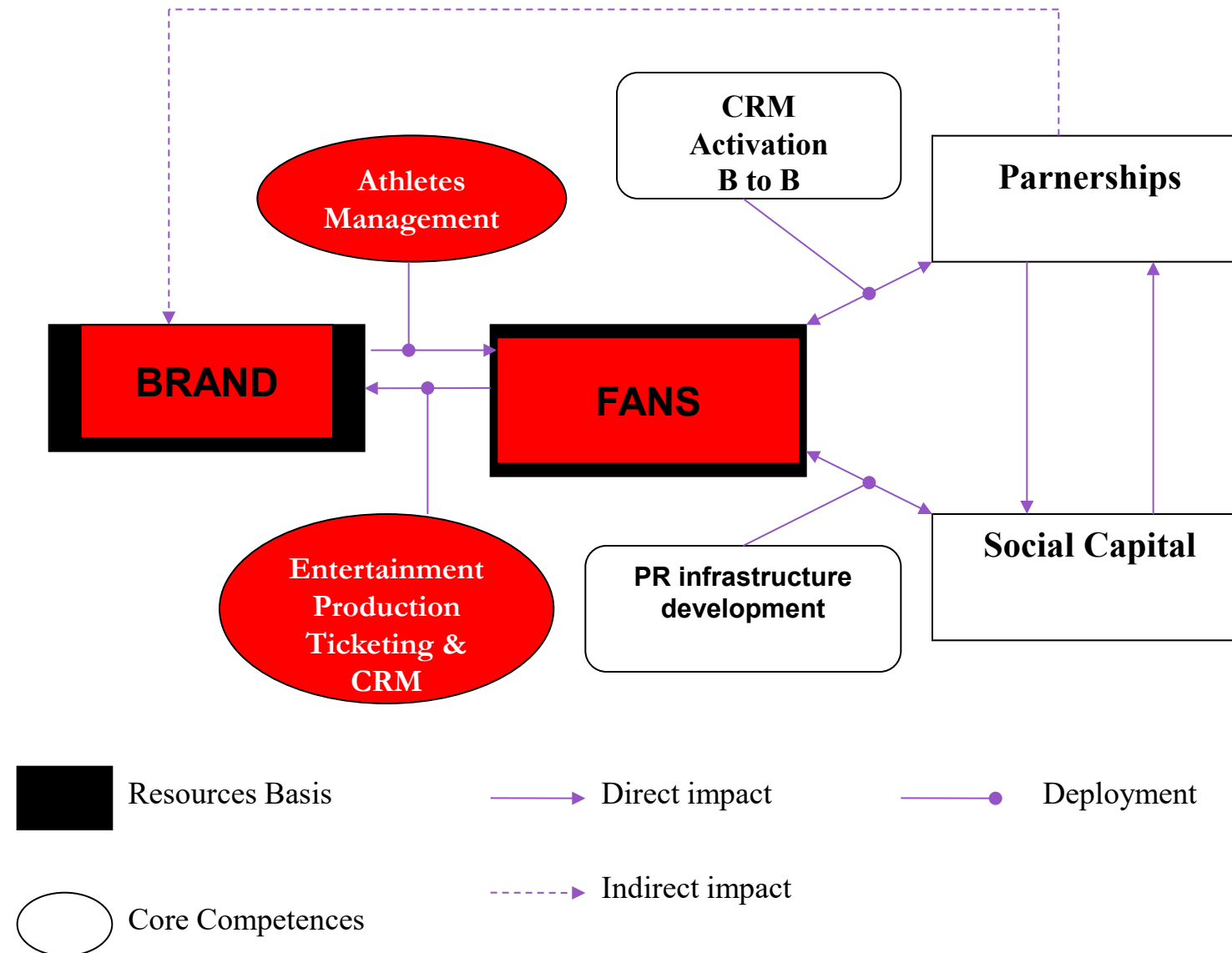
Align the whole system of a firm's activities with its strategic choice of **differentiation and low cost**



Reputational business model and external control of your stakeholders sharing resources



Reputational → Cultural FRM Business Model



A large, close-up portrait of Gilbert Ysern, a middle-aged man with glasses, wearing a dark suit and tie. He is looking directly at the camera with a serious expression. His right hand is raised to his forehead, with fingers spread, as if shielding his eyes or in a gesture of contemplation. The background is slightly blurred, showing what appears to be a newspaper or document.

ENQUÊTE
**GILBERT
YSERN**
**POUVOIR
CENTRAL**

Renégociation ratée des droits télé,
extension difficile de Roland-Garros,
érosion des licenciés... Tout ne va pas si
bien à la Fédération française de tennis.
Au cœur des dossiers lourds, son directeur
général, l'omnipotent Gilbert Ysern.

PAR FRANÇOISE INIZAN. PHOTOS CORINNE DUBREUIL

IS+



DEMISSION AVEC FRACAS

TENNIS : ROLAND-GARROS

CANAL+

pas gentil organisateur

GILLES MORETTON, 48 ans, ancien joueur de tennis. Président de l'Asvel, organisateur d'événements, numéro 2 de Sportfive France, il a autant d'ennemis que de casquettes. Et applique aux affaires ce qu'il a appris sur les courts : on peut avancer sans être aimé.



ROLAND-GARROS

AMÉLIE MAURESMO NOMMÉE DIRECTRICE



L'EQUIPE

Tennis : Gilles Moretton, l'omnipotent président qui « sait tout sur tout »

Le président de la Fédération française de tennis, qui procède au choix du futur capitaine de Coupe Davis, n'est guère enclin à déléguer. À un an des élections, l'opposition se met timidement en place...

Par Éric Bruna

Le 3 novembre 2023 à 19h59



Gilles Moretton (ici lors de la finale de Roland-Garros 2023) est président de la FFT depuis février 2021. LP/Arnaud Journois



DACIA SANDERO STEPWAY

Dacia

[DÉCOUVREZ-LA](#)



ONE-MAN SHOW OR TEAM EFFORT: WHAT DRIVES
YOUR SUCCESS?





STRATEGY

POLICY!

Vs

WHAT IS IT?

HOW DO I
MAKE IT WORK?

VALUES?

VISION?

MISSION?



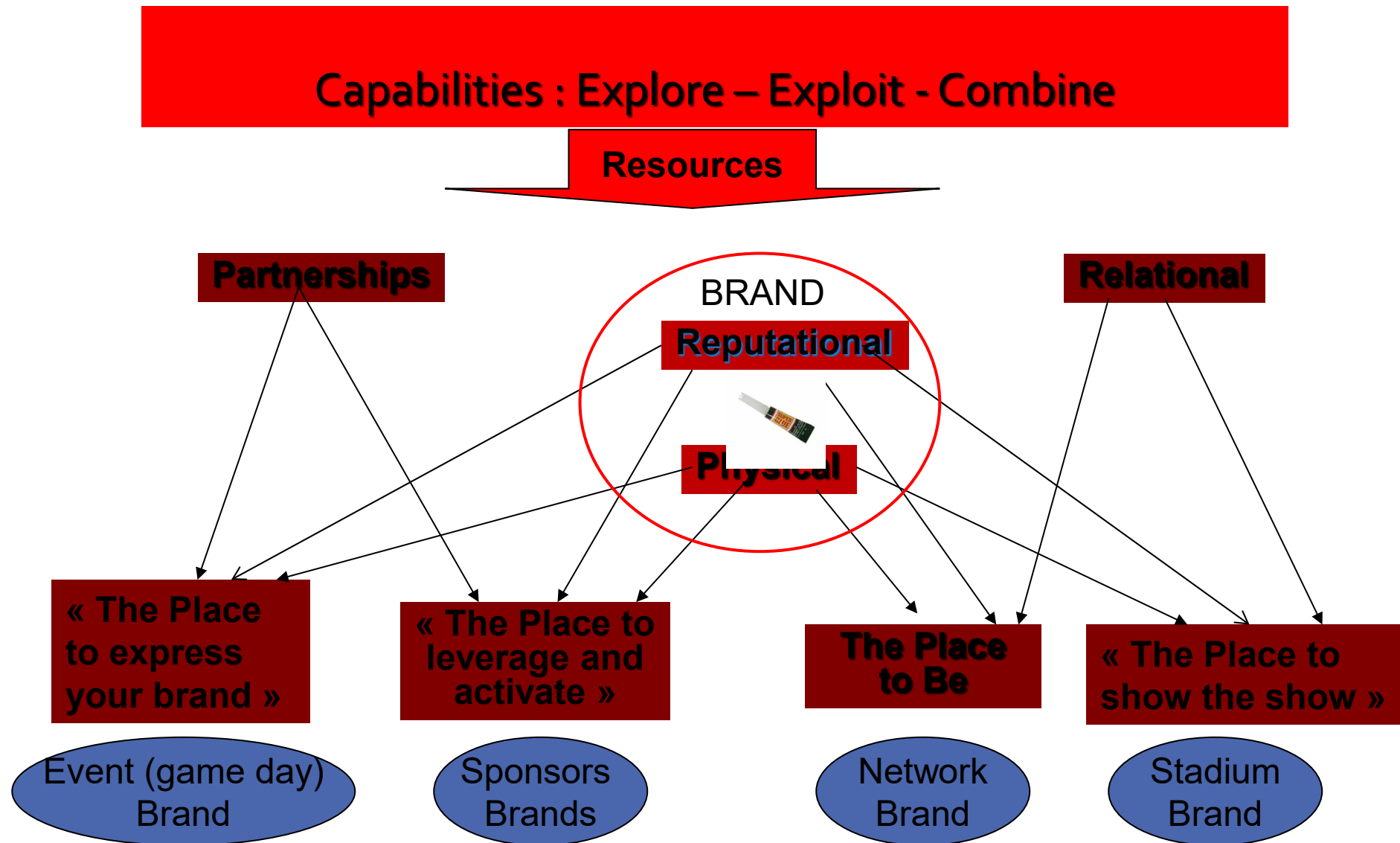
HOW TO PROTECT THEIR REPUTATION ?

With reputation of top management affected !

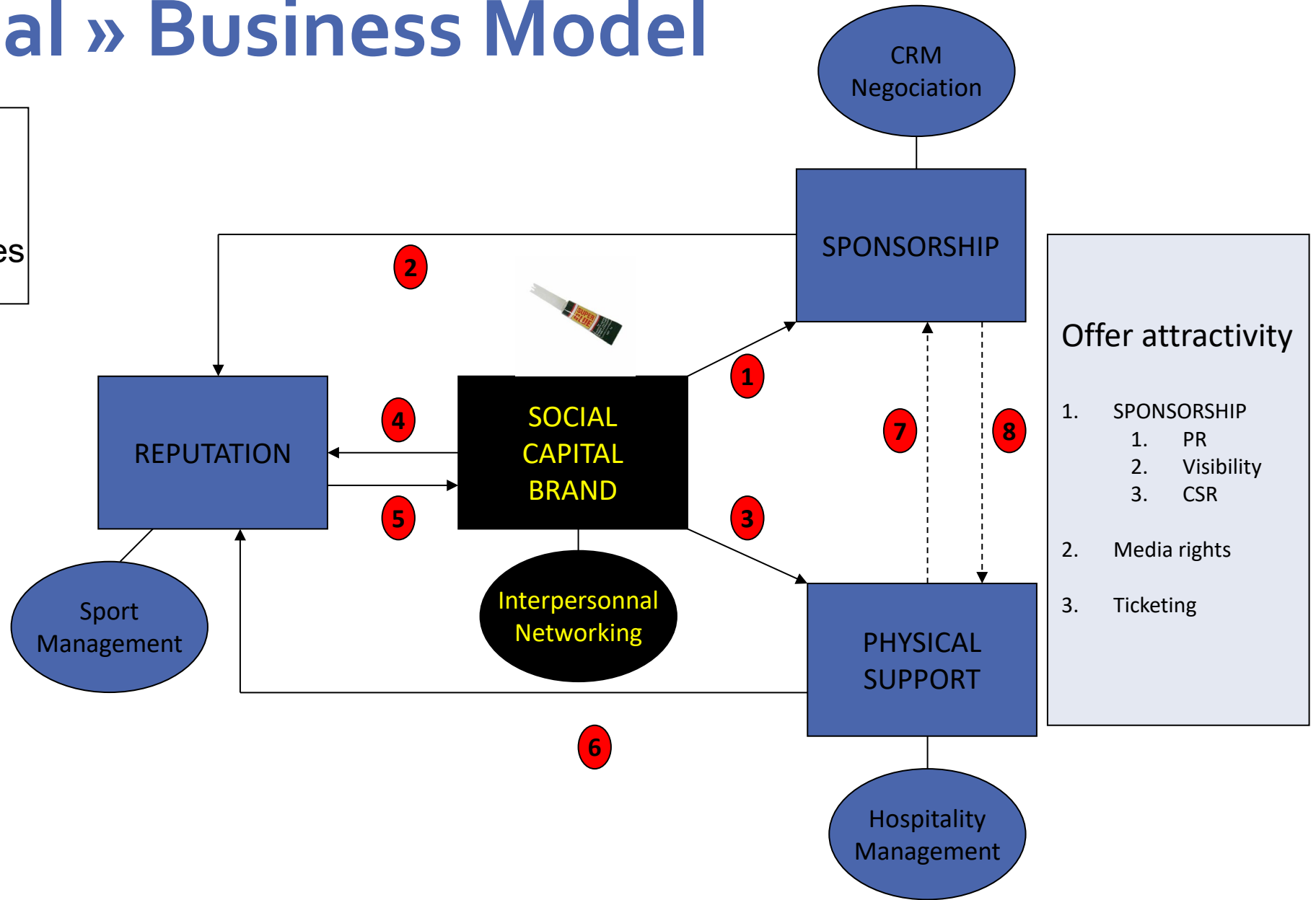
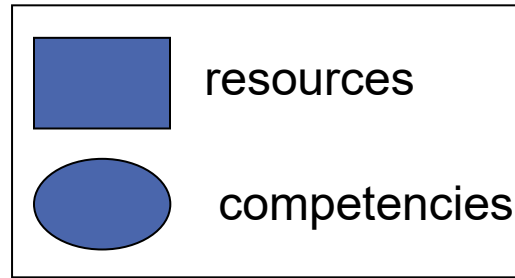
You can't manage
what you don't
measure...



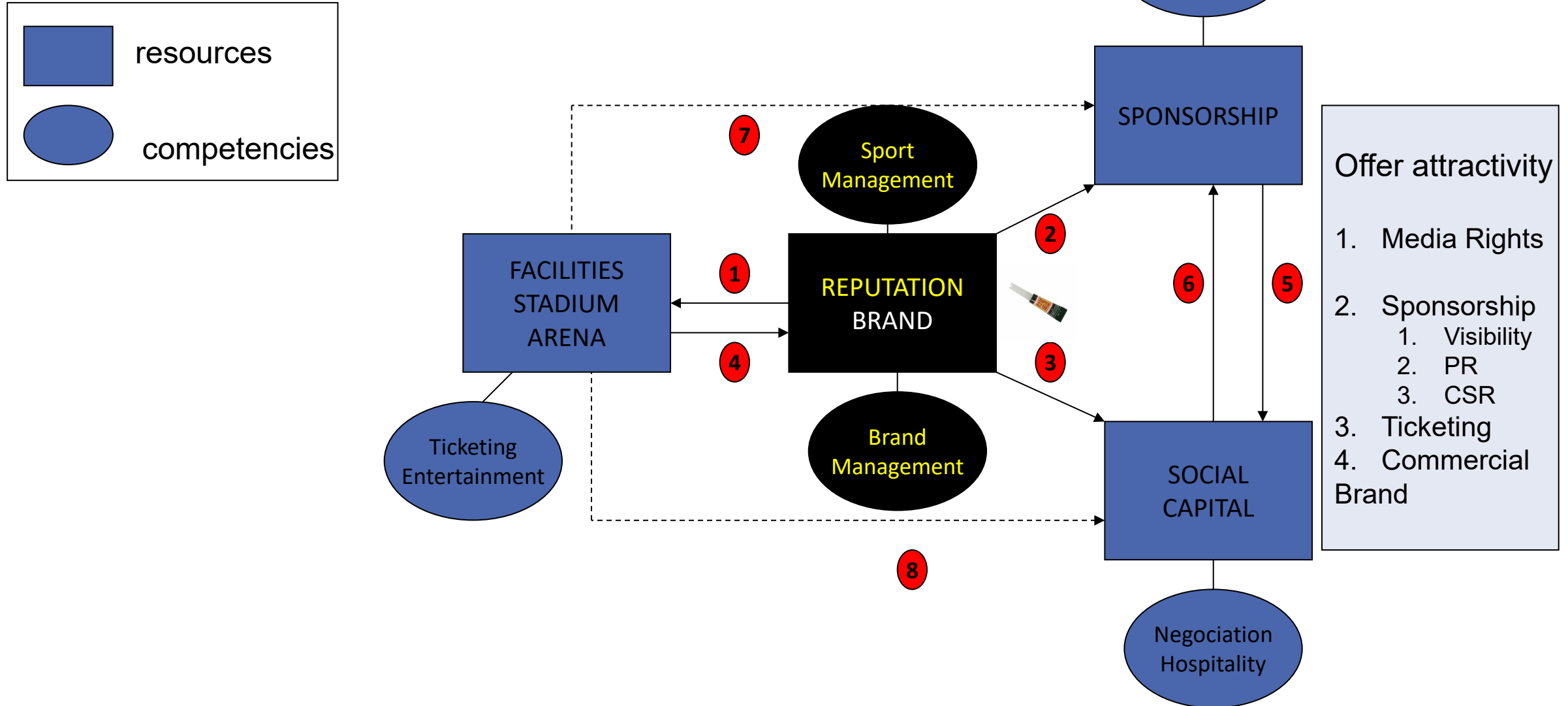
Sustainable Assets strategic management



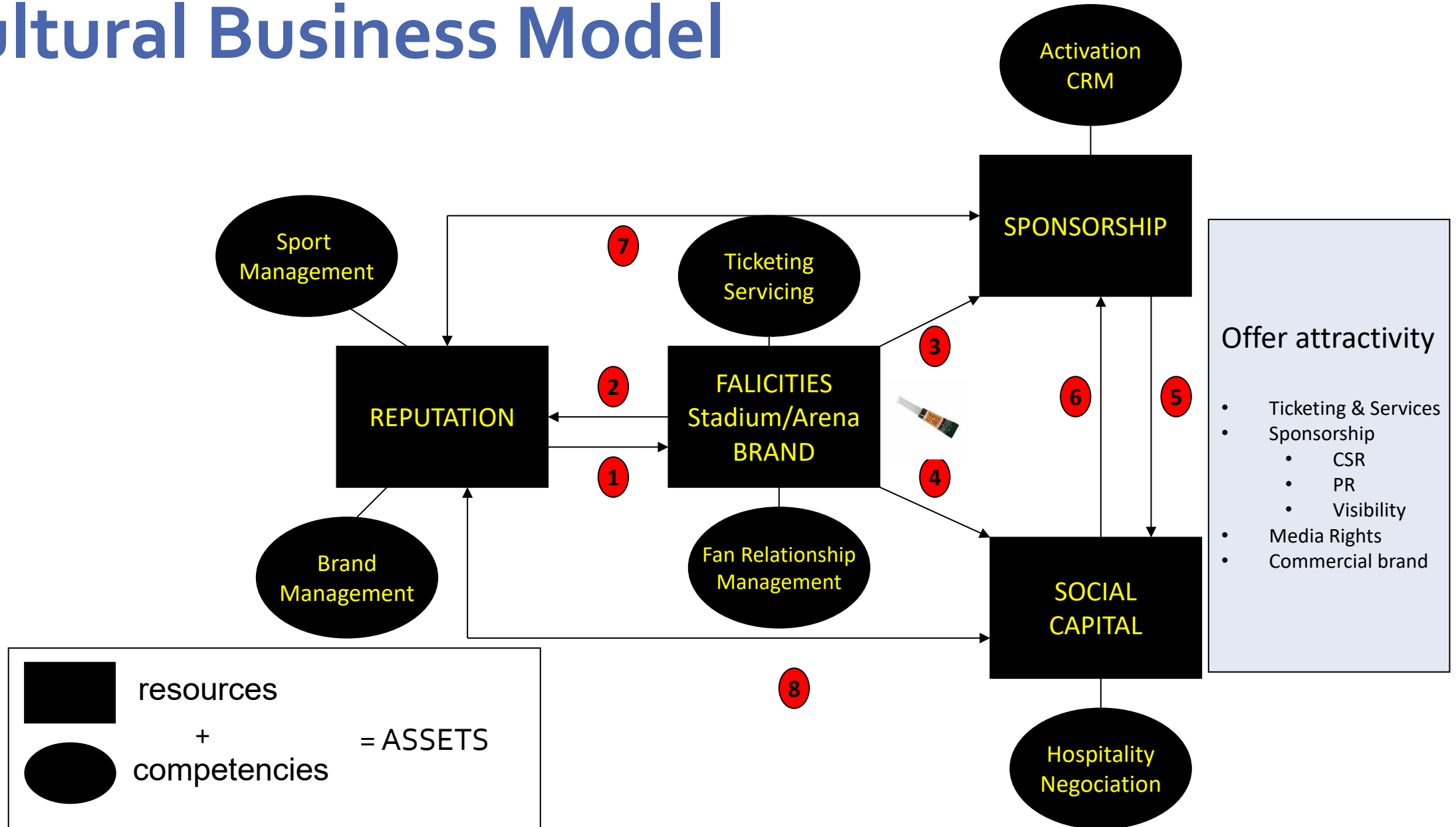
« Relational » Business Model



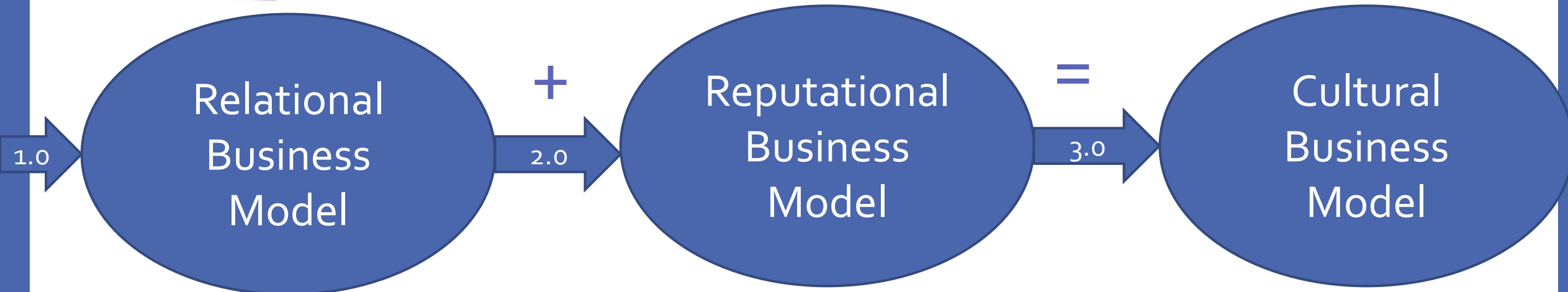
« Reputational » Business Model



Cultural Business Model



Sport business life cycle to build a sustainable brand



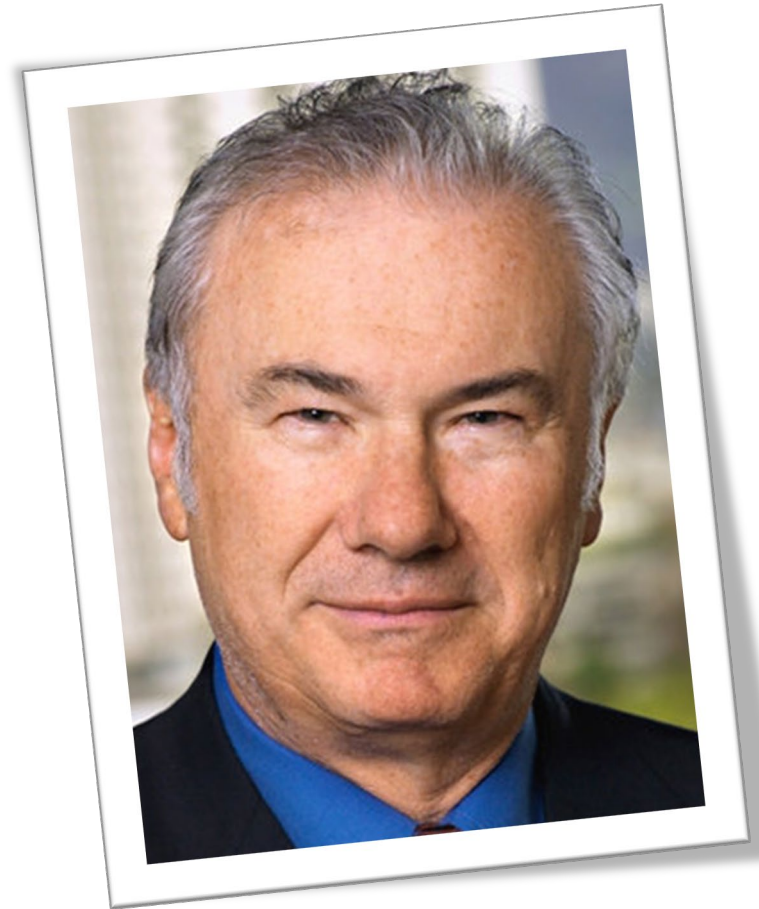


DAVID J. TEECE

THE SCHOLAR ENTREPRENEUR

Asset orchestration refers to the managerial search, selection, and configuration of resources and capabilities.

The term intends to convey that, in an optimal configuration of assets, the whole is more valuable than the sum of the parts.



Managing your « glue resources » to build your social sport brand



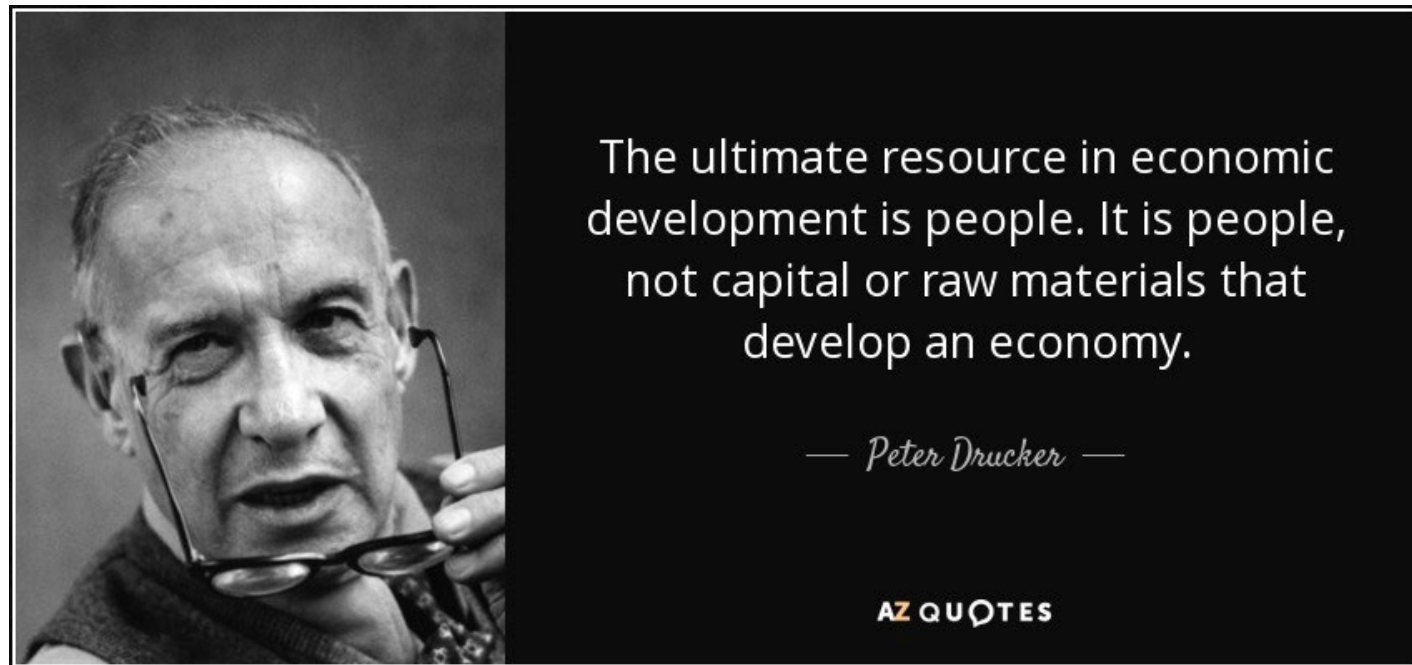
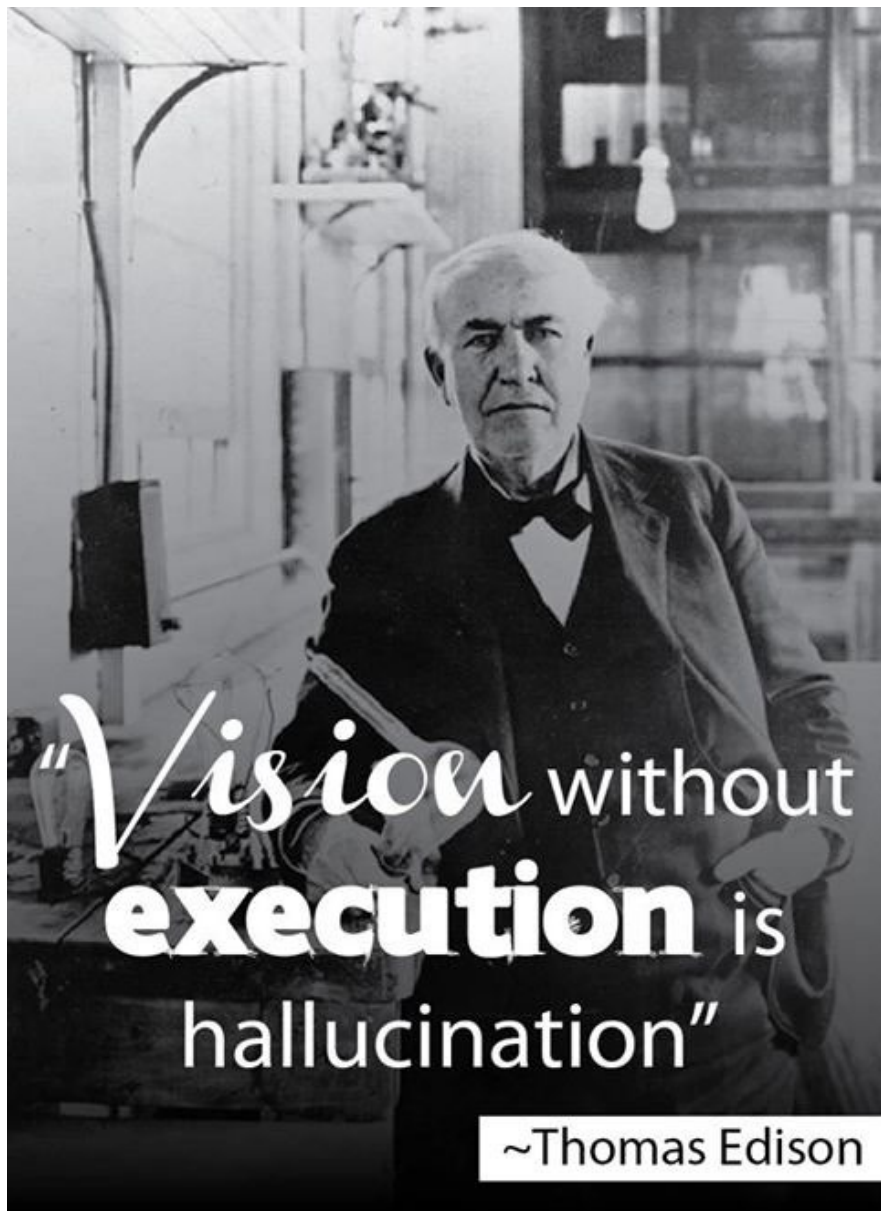
GLUE GUY

[gloo-gi]



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

[See also: Utility, Desire, Rings]



Your strategic GOAL !

Building and managing
your global sport
ecosystem
where all shareholders
and stakeholders
will become your **FANS**
to create your
« **CULTURE** »
focusing on efficient
« glue » assets strategic
management

