

SPORT BUSINESS MANAGEMENT
Master Droit du Sport

<http://lionelmaltese.fr>

@lionelmaltese

Lionel Maltese

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

Professeur Associé Kedge Business School

Entrepreneur Sport Business Strategy



1

Fournisseurs de contenus
« spectacle »

2

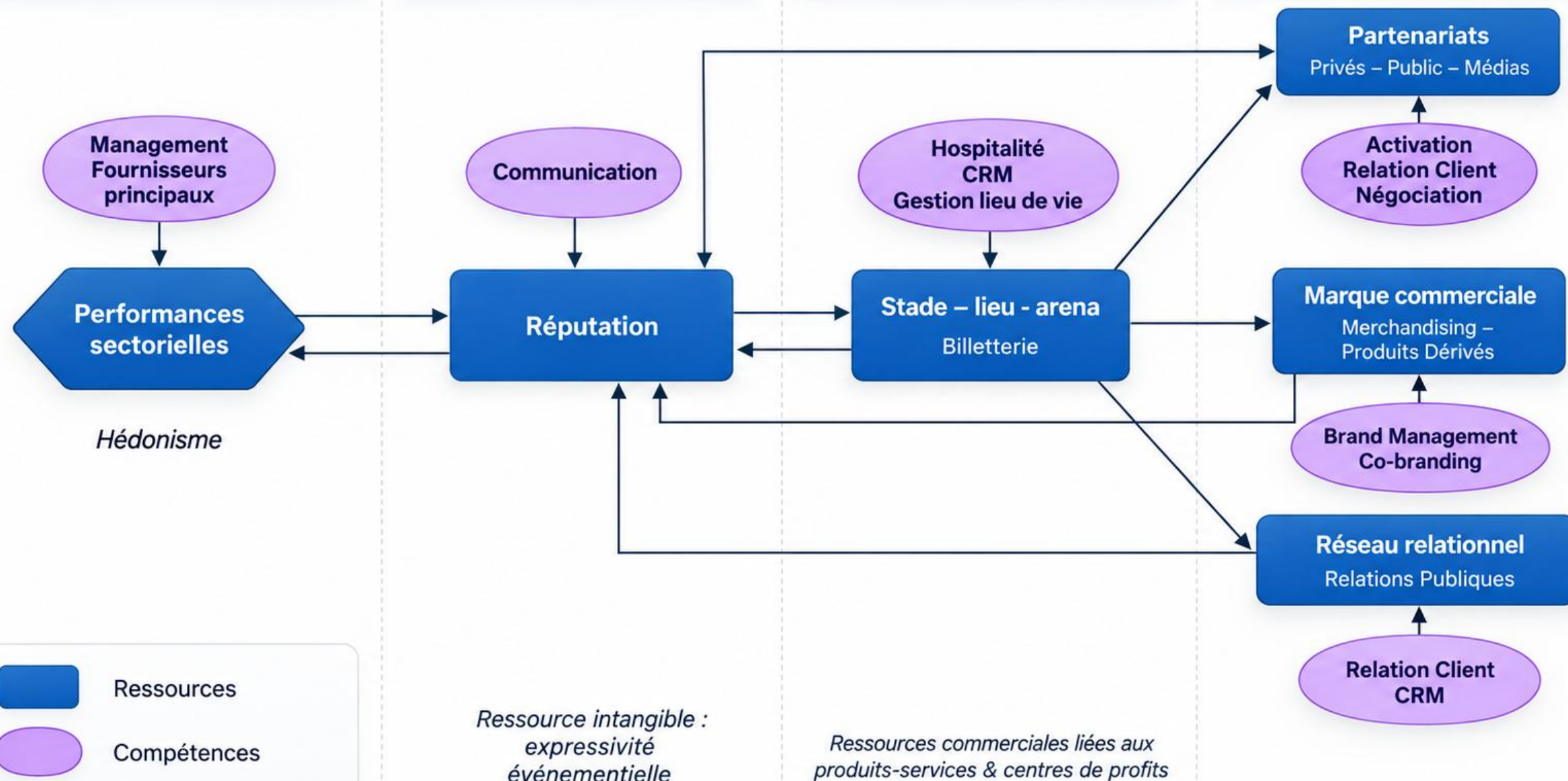
Ressource synergique clé
« Cœur »

3

Ressource de déploiement
« poumon »

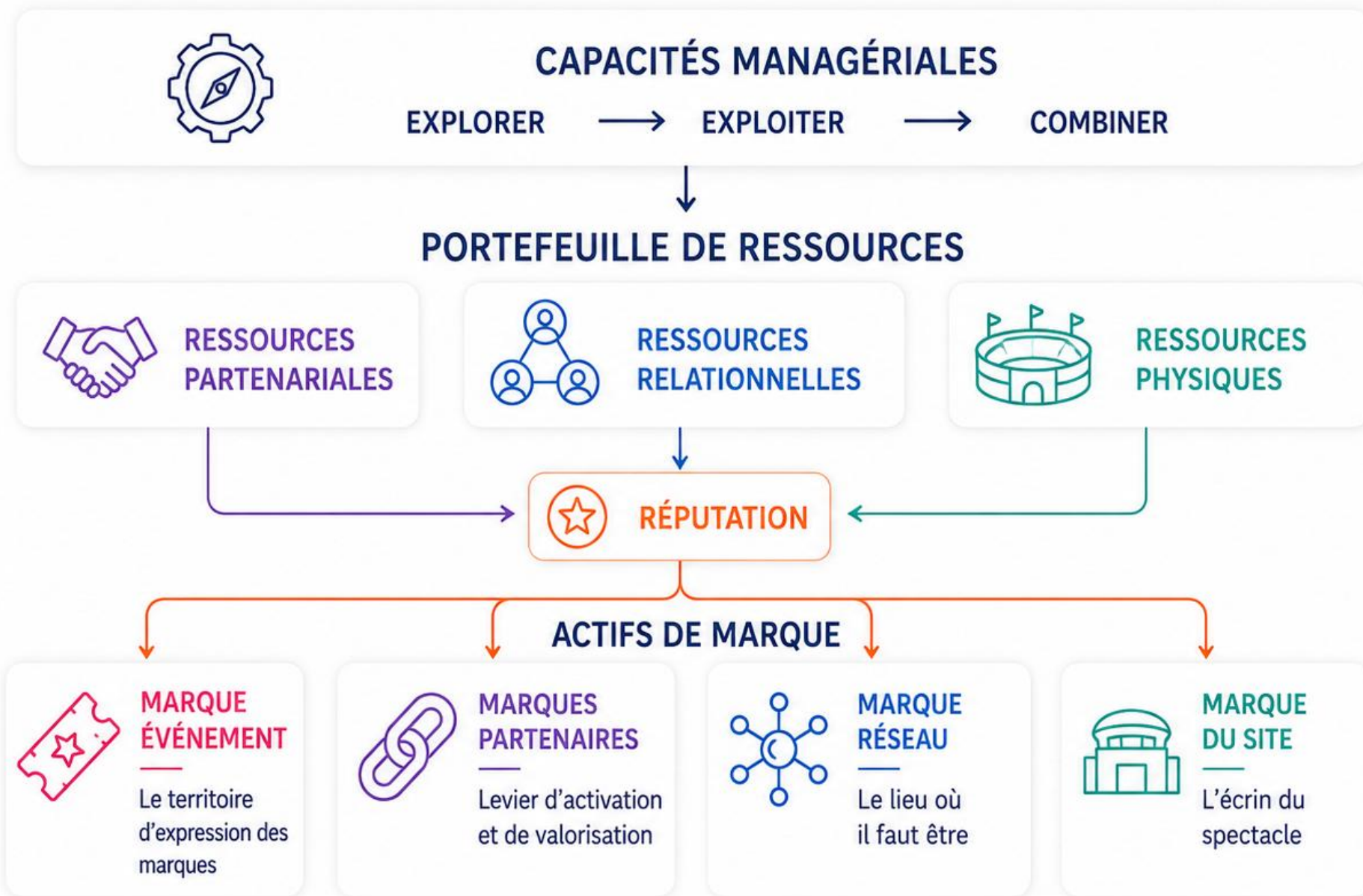
4

Ressources de marchés



Management stratégique des actifs

Orchestrer les ressources pour créer de la valeur



La valeur provient moins de la possession des ressources que de leur orchestration.

Mesurer la performance événementielle

Une performance collective et multidimensionnelle



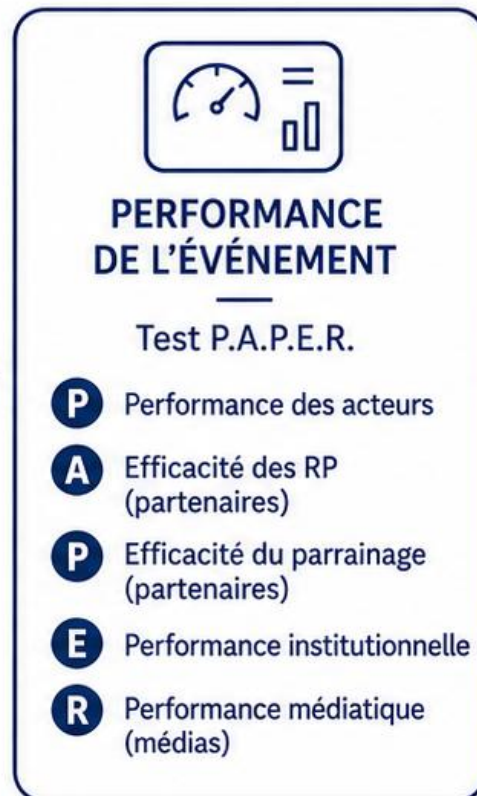
DIFFICULTÉ MAJEURE

Évaluer la contribution de chaque acteur

CONTRIBUTIONS



MESURE INTERNE



PERFORMANCE DES PARTIES PRENANTES



La performance résulte de l'articulation entre efficacité interne, valeur créée pour les parties prenantes et réputation.

La réputation

Un actif invisible,
précieux et fragile

INVISIBLE



“

Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa **réputation** et ses hommes.

Henry Ford

PRÉCIEUSE



“

Le plus pur trésor que puisse donner l'existence humaine, c'est une réputation **sans tache**.

William Shakespeare

FRAGILE



“

Il faut une vie entière pour atteindre la respectabilité, mais il suffit d'une seconde pour **tuer une réputation**.

Carmen Posadas

Longue à construire. Rapide à perdre. Difficile à restaurer.

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** **”**











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 Lachollet / L'Équipe

Photo: Pierre Lachollet / L'Équipe

LIGUE 1



Le bonus, une cerise sur le gâteau du mercato

En 2010, le transfert de Pierre-André Gignac (notre 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. — Le défenseur de l'OM a vu son ballon, mais c'est tout l'équipe qui a été sonnée, provoquant déséquilibre et incertitude chez Morgan Amalfitano, André-Pierre Gignac et Mathieu Valbuena (de gauche à droite). Photo: Didier Nègre / 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 Lachollet / L'Équipe)

FIFA 13

DISPONIBLE

www.jointhecub13.com

3 JOIN THE CUB 13

PS3 PSVITA XBOX 360

PlayStation

Les Relais d'Alsace

TAVERNE KAYSERBRUNN - DISTRICT KAYSERBRUNN

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

ALLENCON • ANGERS • ANGOULÊME • AUBRIAC • AUXERRE • BEAUVAIS • 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 BRIEUC • ST GREGOIRE • ST HERBLAN • ST MALO • ST NAZAIRE • TOURS • TROYES • ET PROCHAINEMENT : PONT A MOUSON

www.lesrelaisdalsace.com

Êtes-vous de rejoindre le Groupement des Taverniers Ruraux ? Composez le 01 45 61 84 91

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



L'HISTOIRE RECOMMENCE

Créée en 1889 et 2014, la France est qualifiée pour les 1/8 de finale. Elle y retrouvera l'Allemagne, sa traditionnelle adversaire en compétition officielle depuis les deux succès remportés en 1982 et 1986.



COCO-RICARD

Pour passer un Noël blanc, il faut du Ricard. Ici la fête, mais pas de l'abus de modération. Ici de la joie, la joie et la joie.

JAUNE AVEC UN GRAND R



À NOS LECTEURS Un mouvement de grève du syndicat des Ligne CGT 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 concernait 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.»









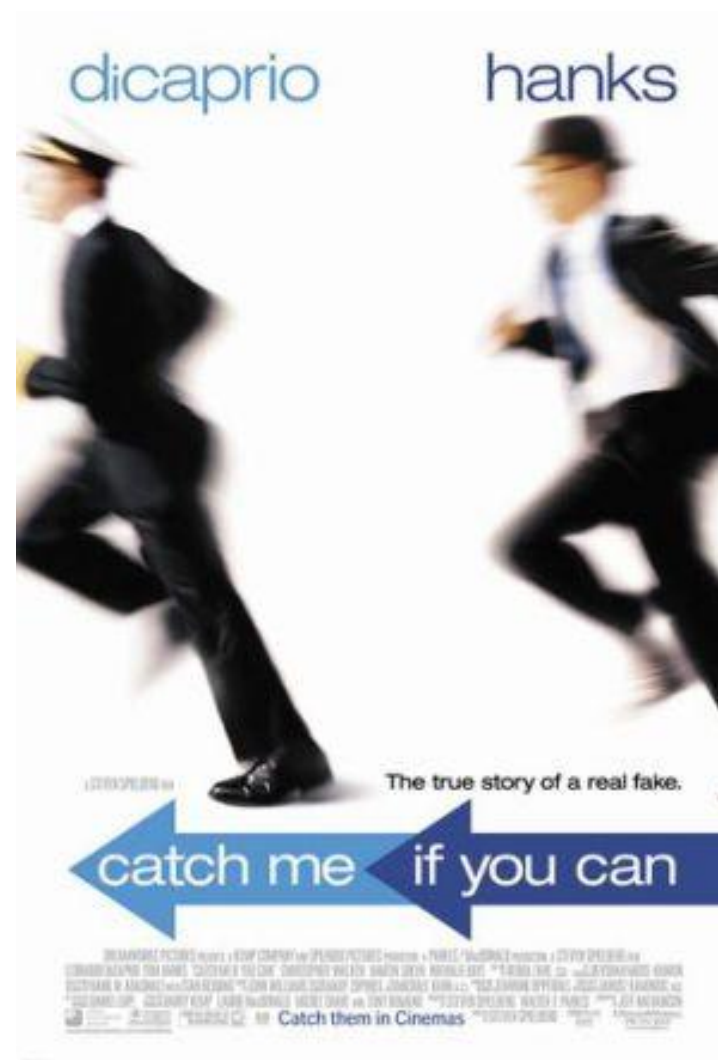
MARSEILLE
**Tous
fous de
Bielsa**



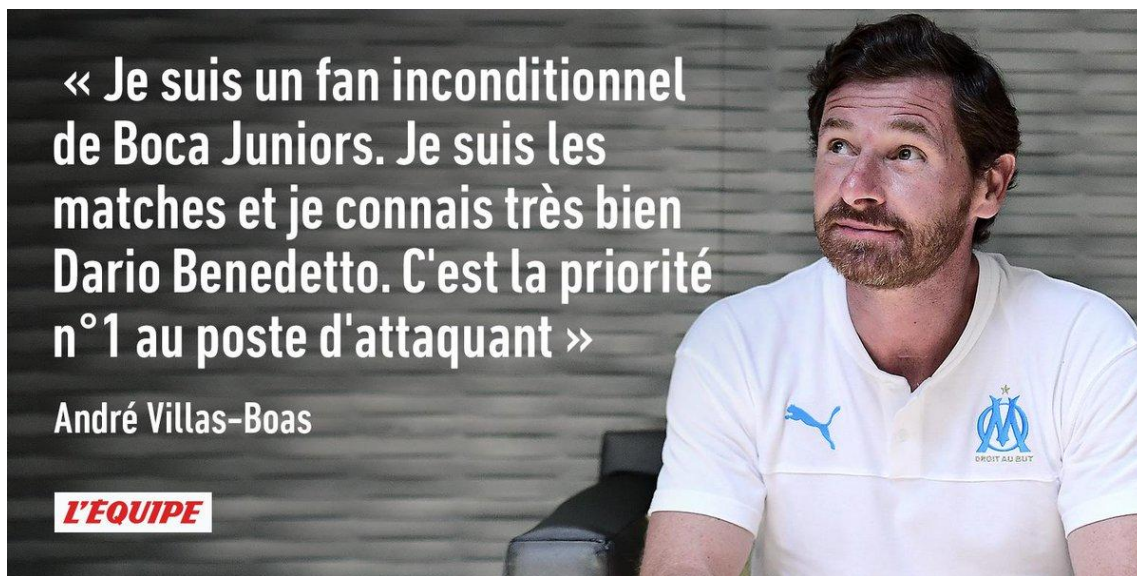


Chelsea slump affected my sleep









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 10 ET 11

FOOTBALL Ligue 1 Paris-SG 21h Nîmes

Fumée (presque) blanche pour Neymar

@lequipe

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

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 perdition.



M 00825 - 121 - 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.



Photo: M. Lemaire/AGF/AGF

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, en grande partie, décide de l'élection du 13 février en passant avec armes et bagages du camp du président sortant, Bernard Giudicelli (il était son trésorier général), à celui de son adversaire, Gilles Moretton. Les armes, ce sont les voix du comité de Paris et de la ligue d'Ile-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 l'a mené 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 ne comprend pas la méthode et qu'il s'en désolidarise. Tous les contrats de partenariat supérieurs à 10 000 euros des années 2018 et 2019 sont étudiés. Pour sept ligues (sur dix-huit), l'audit conclut à « l'attribution de billets à des niveaux pouvant être considérés comme allant au-delà de la



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

courtoisie sans flux financiers identifiés ». Mais deux entités sont clairement épinglées : la ligue ARA, dont neuf de ses contrats de partenariat prévoient en contrepartie des billets pour Roland-Garros, et le comité de Paris (qui relève de la ligue d'Ile-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 Vige 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 Kerviler, 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 Vige) pour la représenter dans ce litige, et de retirer les saisies à l'encontre de M. Hughes Cavallin, de M^{me} Agnès Bourguignon, de M. Jean-Luc Barrière et du comité départemental de Paris [...] de la Ligue Auvergne-Rhône-Alpes en tant que personne morale, de M. Gilles Moretton, son président... »

« Une entreprise pour m'éliminer »

GILLES MORETTON, PRÉSIDENT DE LA FFT
Le Comex s'appuie sur une décision de la commission de justice fédérale, qui avait conclu que le Comex du 4 novembre avait saisi la commission des litiges sans respecter un article des règlements administratifs qui exigeait « entre autres conditions, celle de l'urgence », « non remplie en l'espèce ». Lors d'une réunion du Conseil supérieur du tennis (CST), le 19 juin, Giudicelli a mis en doute la régularité de l'annulation. Il veut désormais porter l'affaire devant le 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'Ile-de-France contre l'abandon des poursuites et un poste de directeur général bis ? En interne, ils sont beaucoup à le penser, même si plusieurs personnes attestent que Cavallin s'était rapproché de Moretton bien avant l'affaire des places de Roland-Garros. Personne, pourtant, ne veut témoigner à visage découvert. Le changement de présidence s'est accompagné d'un ménage brutal (sept directeurs ont été licenciés ou ont choisi de partir) et les menaces de poursuites judiciaires qui seraient agitées par Moretton semblent faire effet.

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

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

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



Photos: Pierre Lallier et Jérôme Perceval/L'Équipe

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

chrono filtrer : tennis

21 mai Tennis, ATP, Rome Medvedev sacré

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



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

INFO RMC SPORT

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



**T MORETTON VA
ÉRER LE RECRUTEMENT
DU CAPITAINE DE COUPE DAVIS**

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.



live



en direct sur la chaîne L'Équipe

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 y Carmona

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

» TENNIS

INFO RMC SPORT

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

Anthony Rech Le 10/02/2023 à 14:44

f

t

Ce contenu n'est plus disponible.

» 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



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



MARSEILLE PHOTO SOWTE
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

f

t



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



TENNIS DE TABLE :
FÉLIX LEBRUN NUMÉRO 2 MONDIAL

438dccc6

PAR PITIÉ...
ESSAYEZ AVEC
UNE RAQUETTE
PLUS GRANDE !

VOYONS,
M. MORETTON !



Faro

v2.0438dccc6

Tennis féminin français
Patrick Mouratoglou appelle
Gilles Moretton et
Ivan Ljubicic



mais une plus-value



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



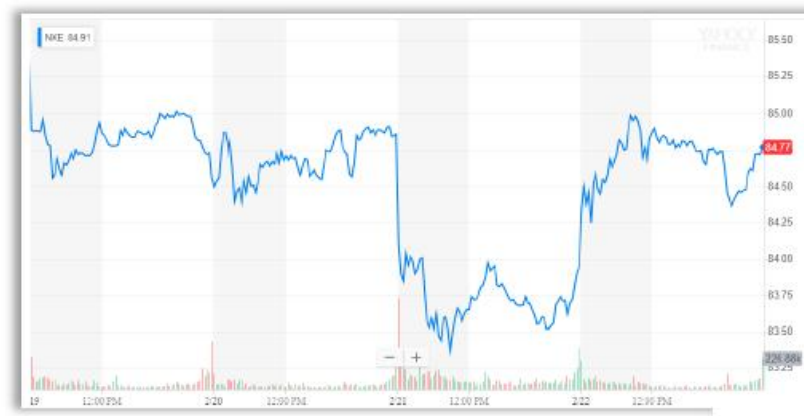
“...all large institutions of any kind, whether they be government agencies, nonprofits, universities, and certainly including *big corporations, deserve to be inspected and scrutinized.* It’s normal.”

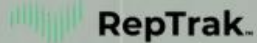
Jeff Bezos, Amazon CEO



“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.

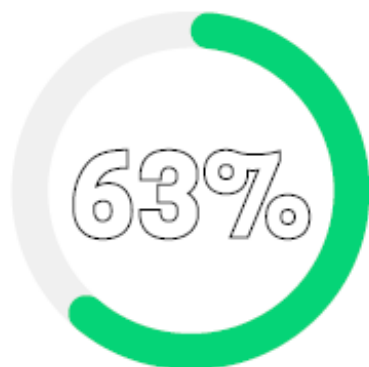


Loss of Assurance Based on a Broken Promise



- 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

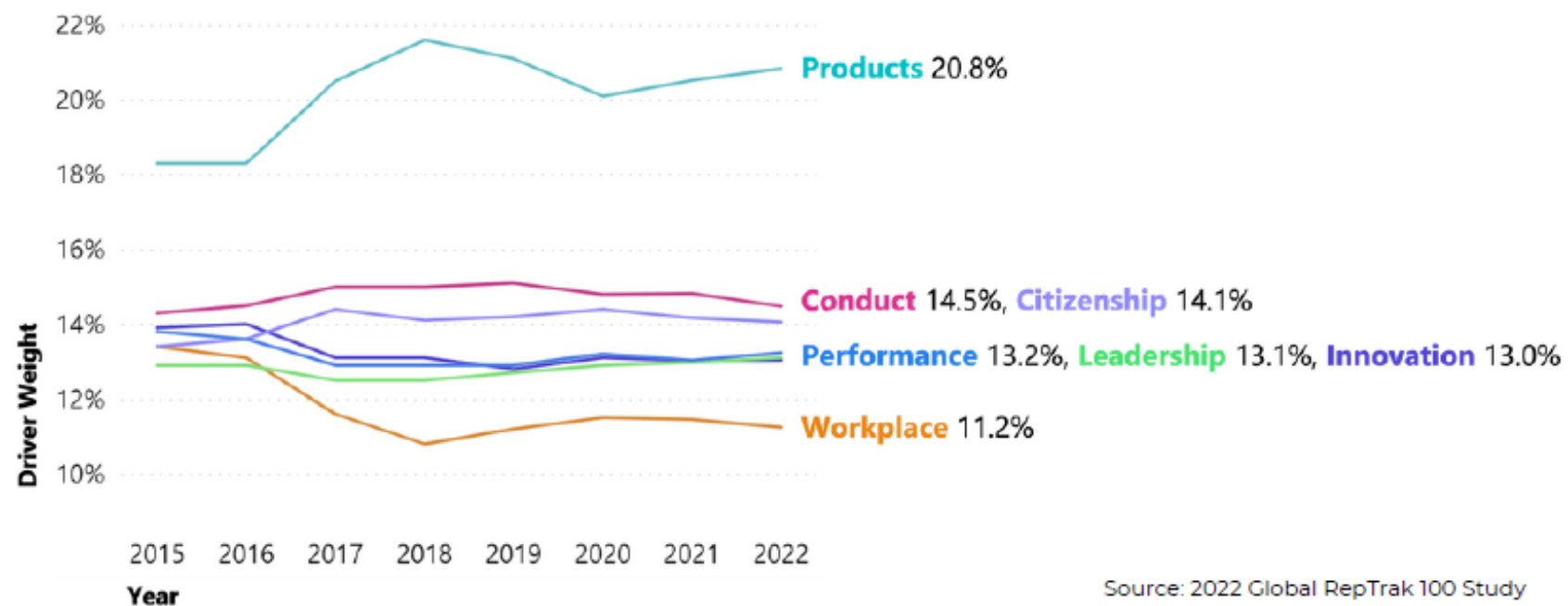




prefer to buy goods and services from companies that “stand for a purpose that reflects their values and beliefs” and will avoid those that do not

Source: Historical RepTrak Data

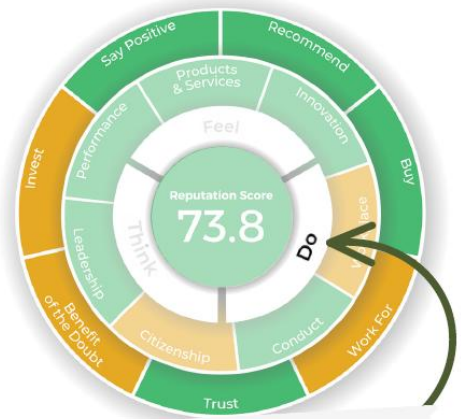
Global RepTrak 100 | Driver Weight Trends 2015 - 2022



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

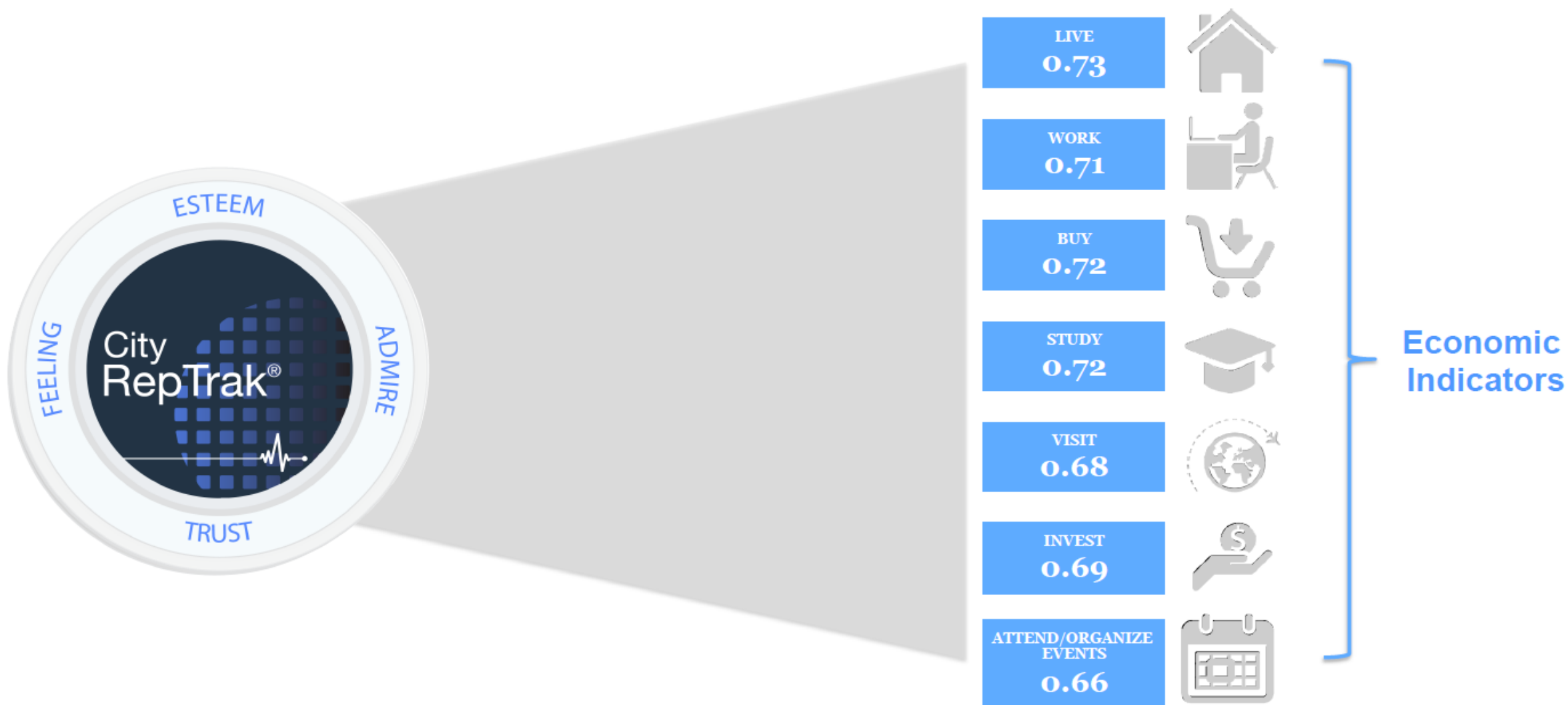


FOR CONTINUAL GROWTH IN THESE AREAS, COMPANIES NEED TO BE INNOVATIVE IN HOW THEY TACKLE MAJOR CHALLENGES AND COMMUNICATE THE INITIATIVE THEY ARE DEPLOYING TO TACKLE THOSE CHALLENGES.

- 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



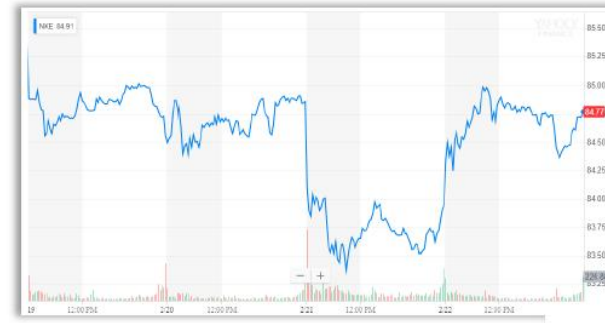
“...all large institutions of any kind, whether they be government agencies, nonprofits, universities, and certainly including *big corporations, deserve to be inspected and scrutinized.* It’s normal.”

Jeff Bezos, Amazon CEO



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

CNN



LA RÉPUTATION : UNE RESSOURCE STRATÉGIQUE ?



CONFIANCE | CRÉDIBILITÉ | PRÉFÉRENCE
INFLUENCE | LÉGITIMITÉ





A **BRAND** IS BUILT FROM THE
INSIDE OUT. A **REPUTATION** IS
BUILT FROM THE OUTSIDE IN.





ÉVÉNEMENTS & CLUBS

LA RÉPUTATION COMME ACTIF STRATÉGIQUE

01

Quels clubs et événements bénéficient des **réputations les plus fortes** ?

02

Comment la réputation contribue-t-elle au **développement** d'un événement ?

03

Un événement peut-il devenir **une marque** ?

04

Comment construire et maîtriser **la réputation** d'un événement ?

IDENTITÉ CORPORATE

Valeurs • principes • expériences

L'identité corporate rassemble les valeurs et les principes portés par les employés et les managers, enrichis par les expériences de réussite et d'échec.

Fombrun, 1996



IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE

Le regard interne

- Qui sommes-nous ?
- Que représentons-nous en tant qu'organisation ?



IDENTITÉ CORPORATE

L'expression externe

- Comment l'organisation s'exprime-t-elle et se différencie-t-elle auprès de ses parties prenantes et de son audience ?

Essentials of
**CORPORATE
COMMUNICATIONS**



Cees B. M. van Riel and Charles J. Fombrun

Fombrun, 1996

QUI SOMMES-NOUS ? • QUE FAISONS-NOUS ? • COMMENT LE FAISONS-NOUS ? • OÙ VOULONS-NOUS ALLER ?

IMAGE : ENTRE MIROIR ET PERCEPTION

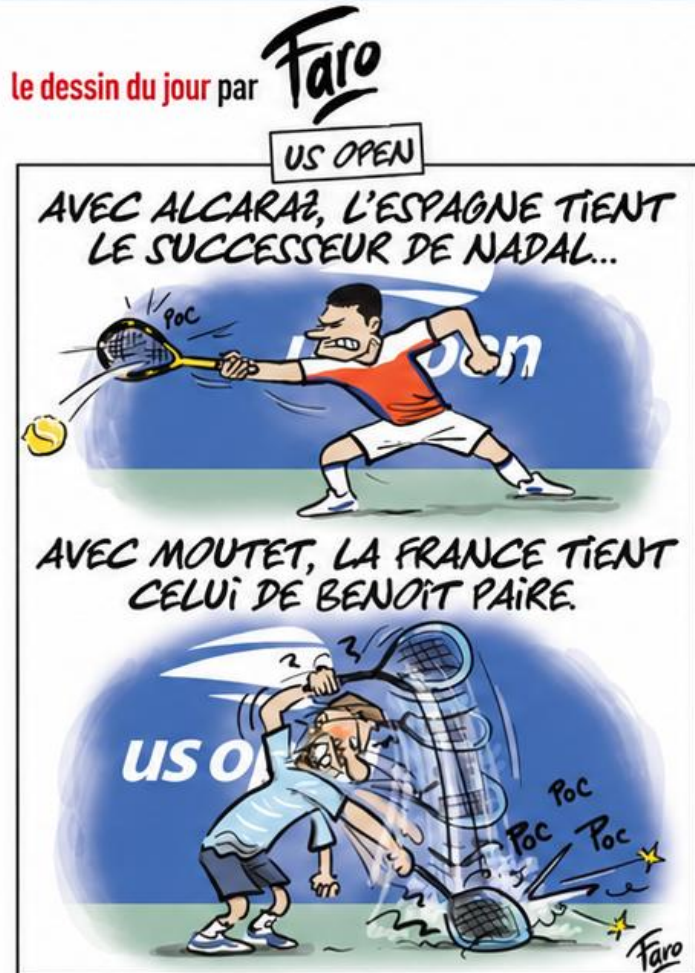


IMAGE MAÎTRISÉE

Communication •
Publicité •
Autoprésentation



IMAGE SUBIE

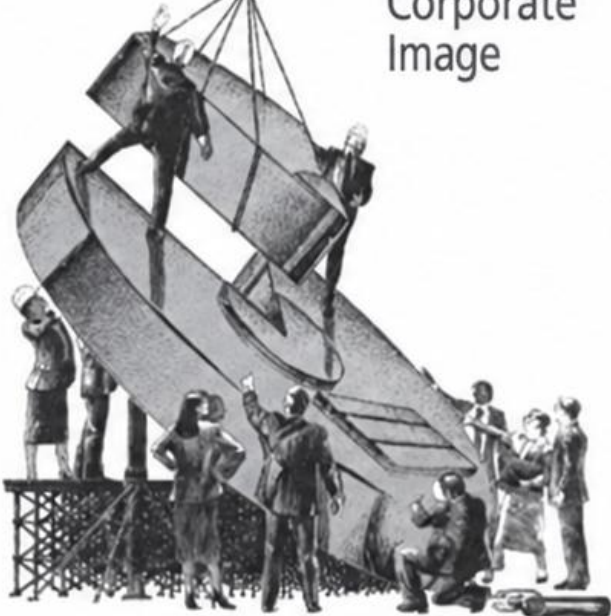
Rumeurs •
Médias •
Communautés informelles

L'image corporate résulte de l'écart entre identité projetée et perception réelle.

Référence fondatrice

REPUTATION

Realizing
Value
from the
Corporate
Image



CHARLES J. FOMBRUN
HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

RÉPUTATION

Un jugement collectif qui crée — ou détruit — de la valeur



UNE ESTIMATION GÉNÉRALE

La réputation résulte du jugement porté par les publics sur l'organisation.

Fombrun & Van Riel, 1997



UNE RÉACTION AFFECTIVE « NETTE »

Elle traduit une perception positive ou négative, faible ou forte, partagée par les clients, investisseurs, employés et autres parties prenantes.



IMPLICATION POUR L'ÉVÉNEMENT

Le nom porte une part essentielle de la valeur réputationnelle : le modifier au profit d'un sponsor-titre constitue une décision stratégique sensible.

WHAT IS REPUTATION?

Reputation is the collective perception of an individual or organization — a company, city, or country. It is shaped by personal experience, the messages people see and hear, and third-party conversations.



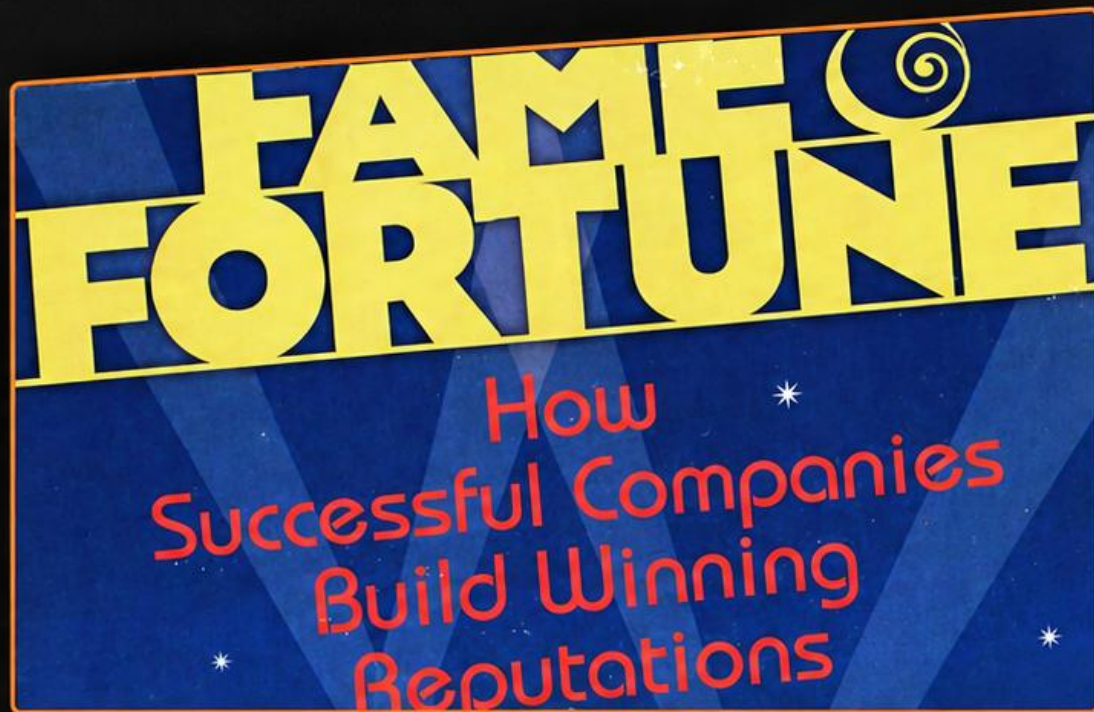
EXPERIENCE



MESSAGING



THIRD-PARTY CONVERSATIONS



REPUTATION
INSTITUTE



QU'EST-CE QUE LA RÉPUTATION ?

UNE PERCEPTION COLLECTIVE

La **réputation** correspond aux perceptions qu'un individu ou une organisation suscite auprès de ses publics.



**EXPÉRIENCES
PERSONNELLES**



**MESSAGES DE
L'ORGANISATION**



**CONVERSATIONS
DE TIERS**

Ces trois sources façonnent la **réputation** dans le temps.

Source : Reputation Institute





BRAND

The promise a
company makes

INTENDED IDENTITY

STAKEHOLDER
EXPERIENCE



REPUTATION

How stakeholders
judge whether the
promise is fulfilled

PERCEIVED REALITY

Reputation is the proof of the brand promise.

BRAND vs REPUTATION

Who owns the promise?

BRAND



PROMISE

Relevant • Distinctive •
Controlled by the company

THE COMPANY OWNS IT

FULFILMENT

REPUTATION



PROOF

Built through stakeholder
experience and judgement

STAKEHOLDERS OWN IT

A company owns its brand. Stakeholders own its reputation.

REPENSER LA COMMUNICATION

Aligner le « pourquoi » stratégique et le « comment » de la marque

POURQUOI ?

Sens • identité • légitimité

STRATÉGIE

Donner le cap

RÉPUTATION

Créer la confiance

COMMENT ?

Expression • activation • expérience

COMMUNICATION

Mettre en récit

MARQUE

Rendre tangible

LA COMMUNICATION NE CRÉE PAS LA STRATÉGIE : ELLE LA TRADUIT ET NOURRIT LA RÉPUTATION.

LA RÉPUTATION

UN ACTIF CLÉ... MAIS DIFFICILE À CONTRÔLER



PERFORMANCE

Être connu ou être reconnu pour sa qualité ?



NOTORIÉTÉ ≠ RÉPUTATION

La visibilité ne garantit ni la confiance ni la préférence.



DEUX REGARDS

Externe : parties prenantes •
Interne : membres de l'organisation



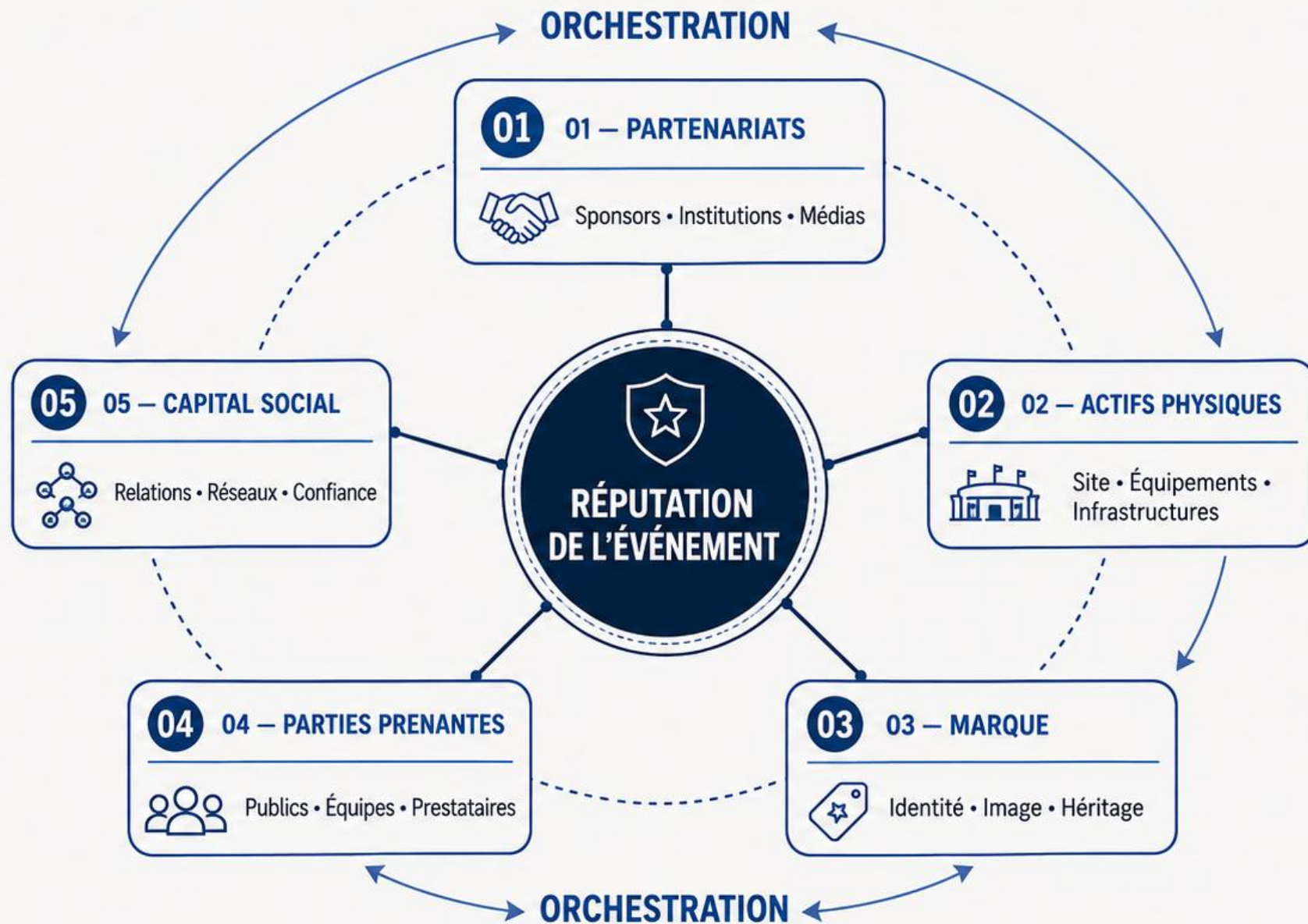
ACTEURS & ÉVÉNEMENTS

Sportifs, artistes et organisations :
du local aux grands événements internationaux.

PORTEFEUILLE DE RESSOURCES ÉVÉNEMENTIELLES



RELATIONS | COORDINATION | CRÉATION
ACTIVATION | PERFORMANCE

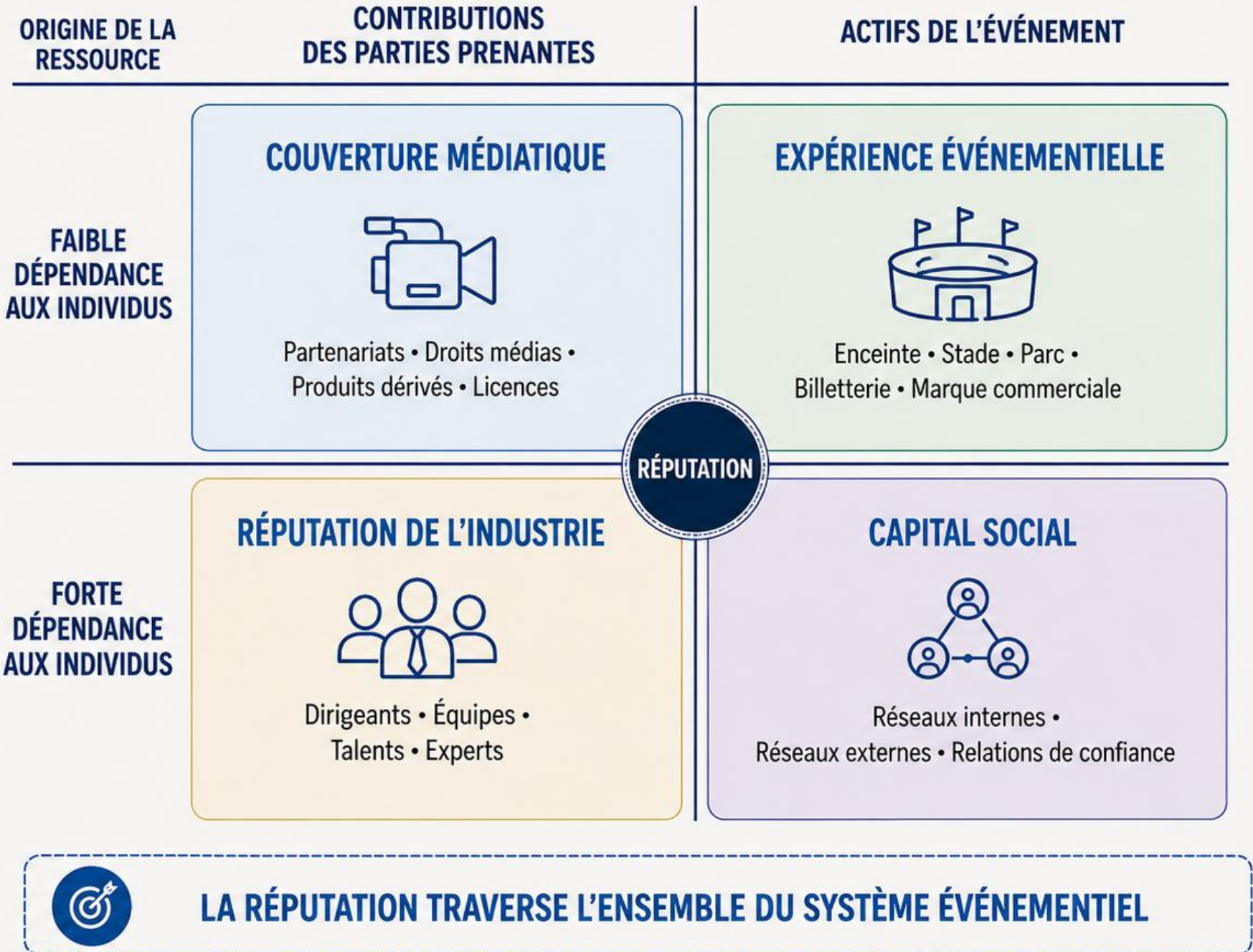


LA RÉPUTATION ÉMERGE DE LA COMBINAISON ET DE L'ACTIVATION DE CES RESSOURCES

LA RÉPUTATION : UNE RESSOURCE OMNIPRÉSENTE



RELATIONS | COORDINATION | CRÉATION
ACTIVATION | PERFORMANCE



MARQUE : RAPPELS

DE LA MARQUE CLASSIQUE À LA MARQUE ÉVÉNEMENTIELLE



Une marque est un **nom**, un **terme**, un **signe**, un **symbole** ou un dessin permettant d'**identifier** une offre et de la **différencier** de ses concurrents.

Kotler & Dubois, 2004



ACCÈS

Une place...
mais pas toujours



EXPÉRIENCE

Un service
essentiellement
intangible



IDENTITÉ

L'événement et
l'image de ses acteurs



LIEU

Le stade devient
une composante
symbolique



**L'ÉVÉNEMENT
PEUT DEVENIR
UNE MARQUE**

LES 6 DIMENSIONS DE LA MARQUE

1. Attributs • 2. Bénéfices clients



01



ATTRIBUTS

Les caractéristiques propres à la marque : la promesse formulée par le vendeur.

SOLIDITÉ

DURABILITÉ



DIFFICILE À FORMALISER
POUR UN ÉVÉNEMENT

02



BÉNÉFICES CLIENTS

Les avantages fonctionnels ou émotionnels perçus par le client.

SÉCURITÉ

FIABILITÉ DANS
LE TEMPS



DIFFICILE À FORMALISER
POUR UN ÉVÉNEMENT

DE CE QUE LA MARQUE EST... À CE QU'ELLE APPORTE

LES 6 PÔLES DE LA MARQUE

Focus • Valeurs & Culture

03



ENSEMBLE DE VALEURS

La marque exprime les valeurs héritées de l'organisation.

Performance • Prestige • Tradition

APPLICABLE À UN ÉVÉNEMENT

MARQUE

04



CULTURE

La marque traduit une affiliation culturelle.

Mercedes : germanique • Fiat : italienne •
Renault : française

APPLICABLE À UN ÉVÉNEMENT

Quelles valeurs et quelle culture l'événement souhaite-t-il incarner ?

LES 6 DIMENSIONS DE LA MARQUE

01

02

03

04

05

06

5. Personnalité • 6. Profil utilisateur

05

PERSONNALITÉ



Si l'événement était une personne, un animal, un lieu ou un objet, comment le décrirait-on ?



CARACTÈRE



TON



SYMBOLES

DÉLICAT, MAIS FAISABLE POUR UN ÉVÉNEMENT

06

PROFIL UTILISATEUR



Le portrait des publics qui s'identifient à la marque et participent à son univers.



COMMUNAUTÉ



APPARTENANCE



ENGAGEMENT

ESSENTIEL POUR COMPRENDRE LA DIMENSION TRIBALE DE L'ÉVÉNEMENT



HUMANISER LA MARQUE • IDENTIFIER SA COMMUNAUTÉ

IMAGE DE MARQUE

De la perception à la marque événementielle

01



PERCEPTIONS

Des associations liées à la marque, inscrites dans la mémoire du consommateur.

Keller, 1993

02



IMAGE DE MARQUE

La représentation de la marque construite par ses publics.

RÉPUTATION $\approx$ IMAGE PERÇUE

03



ÉVÉNEMENT-MARQUE

Un événement peut-il être pensé et piloté comme une marque ?

QUESTION STRATÉGIQUE



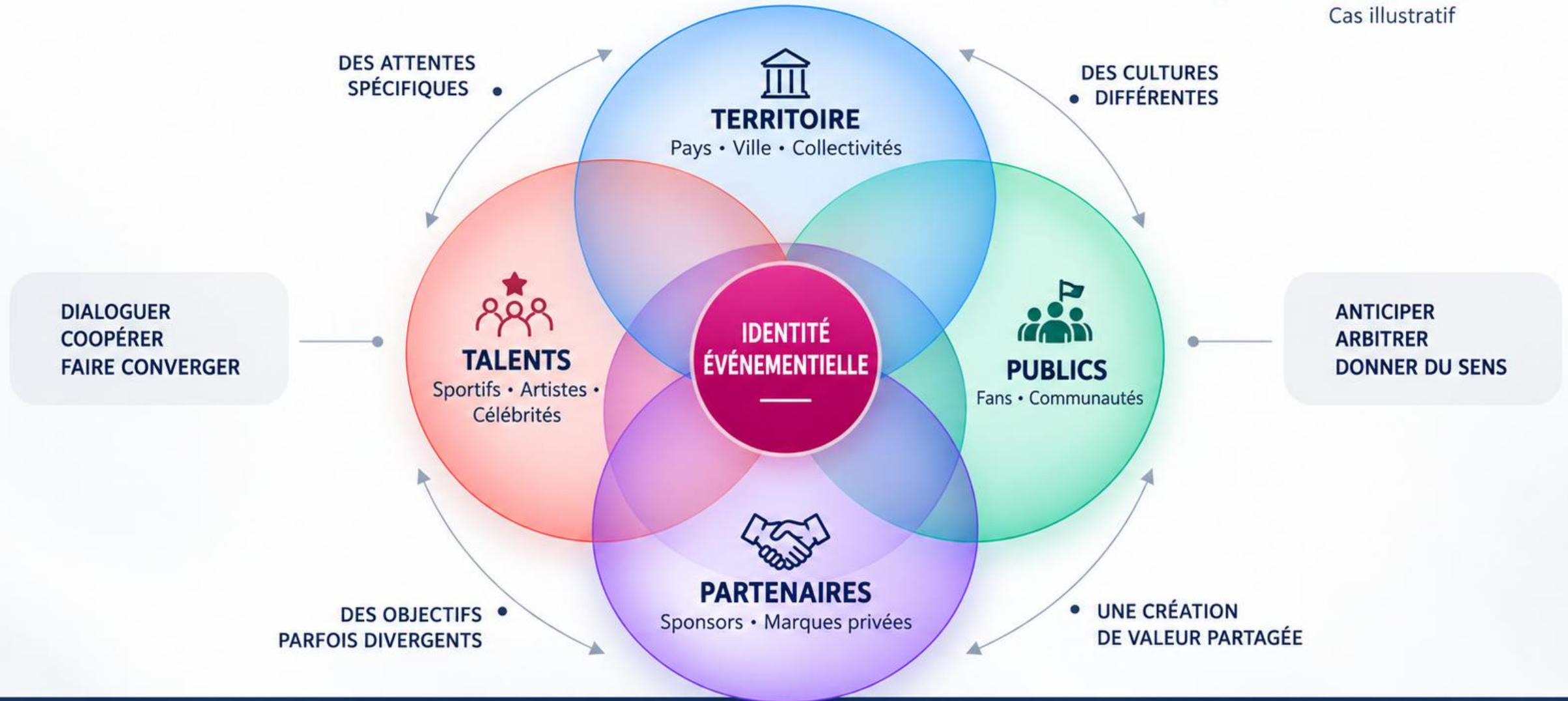
L'événement ne produit pas seulement une expérience : **il construit des associations durables.**

L'ÉVÉNEMENT : UN « MELTING POT » À ORCHESTRER

Cultures, marques et acteurs multiples : aligner les intérêts sans tout contrôler



Cas illustratif



ENJEU MANAGÉRIAL : CRÉER UNE COHÉRENCE COLLECTIVE ENTRE DES IDENTITÉS ET DES OBJECTIFS DIFFÉRENTS.

LA RÉPUTATION PEUT SE **MANAGER**

Une stratégie structurée permet de transformer des perceptions dispersées en un actif collectif durable.



LA CLÉ : CONTRÔLER ET RELIER LES ACTIFS STRATÉGIQUES

IDENTITÉ • NOM • IMAGE • RÉPUTATION

Fombrun, 1996

Le processus de formation de la réputation corporate



LE LEVIER DES MÉDIAS



AMPLIFICATION POSITIVE

Elle peut accélérer la notoriété et renforcer la réputation de l'organisation.



EXPOSITION MÉDIATIQUE INTENSE



AMPLIFICATION NÉGATIVE

Elle peut également amplifier une controverse et fragiliser durablement la réputation.

> | LES MÉDIAS N'INVENTENT PAS TOUJOURS LE SIGNAL : ILS EN MULTIPLIENT LA PORTÉE.

DEUX LEVIERS DE RÉPUTATION

INDIVIDUEL & RELATIONNEL

LEVIER INDIVIDUEL



RÉPUTATION DES LEADERS

Elle peut influencer directement la réputation de l'organisation.

Influence du leader



RÉPUTATION DE L'ORGANISATION



ÉVÉNEMENTS LOCAUX

FORTE



ÉVÉNEMENTS MAJEURS

MODÉRÉE



MÉGA-ÉVÉNEMENTS

PLUS FAIBLE

LEVIER RELATIONNEL



RELATIONS PUBLIQUES

Elles structurent les relations, les messages et la confiance des parties prenantes.

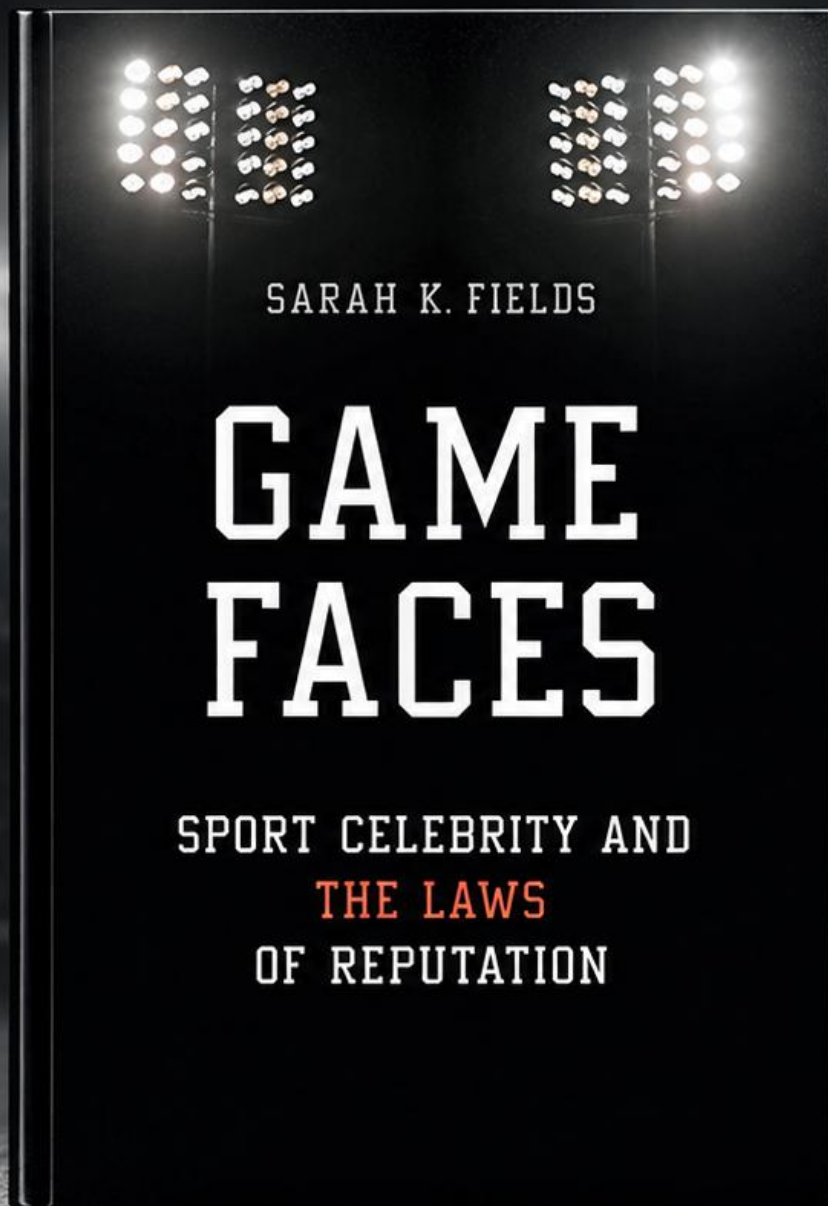
RELATIONS PUBLIQUES



CONFIANCE DES PARTIES PRENANTES



RÉPUTATION
CORPORATE & ÉVÉNEMENTIELLE



LA RÉPUTATION, UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

Pour une organisation événementielle, la réputation constitue un actif différenciateur majeur. Elle ne se décrète pas : elle se construit et se pilote.



CRÉDIBILITÉ



DIFFÉRENCIATION



MANAGEMENT

CONSTRUIRE • PROTÉGER • ACTIVER

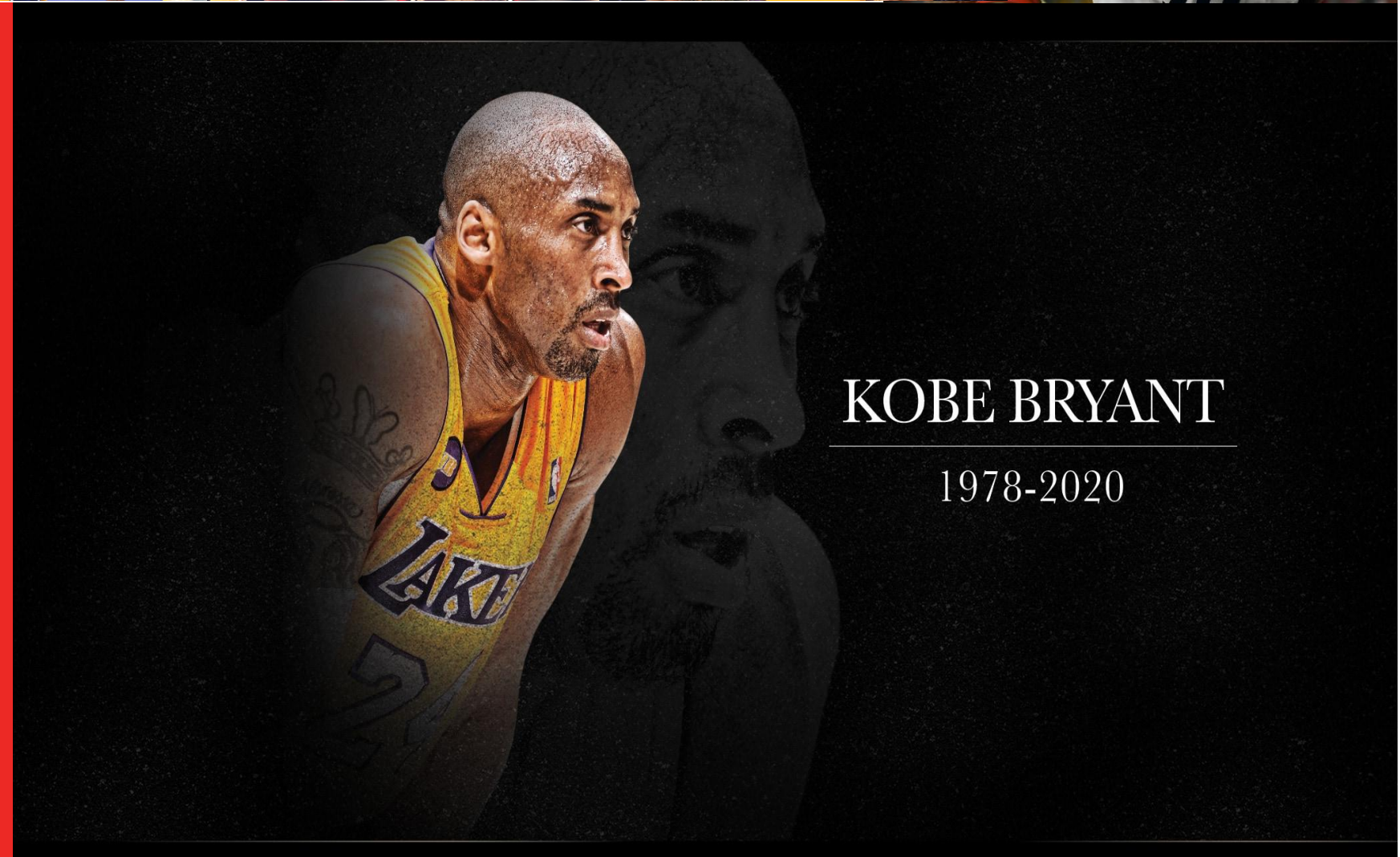
Piloter la réputation

Cinq principes à articuler dans la durée



La réputation naît de la cohérence entre ce que l'organisation est, fait et communique.









THE BIG THREE: THREE DISTINCT REPUTATION STRATEGIES

Five principles of reputation management applied to elite personal brands

ROGER FEDERER

THE TIMELESS BRAND

RAFAEL NADAL

THE AUTHENTIC COMPETITOR

NOVAK DJOKOVIC

THE DISRUPTIVE WINNER



BE VISIBLE

Titles • Sport & business appeal •
Sponsorship • Sustainability

Titles • Tennis-first profile •
Sponsorship • Sustainability

Titles • Sport and public affairs •
Sustainability



BE AUTHENTIC

Team • Rivalries • Friendship •
Foundation

Family • Team • Spain •
Work ethic • Friendship

Serbia • Family • Team •
Work ethic • Foundation



BE CONSISTENT

Attacking elegance built on
talent and refined skills

Physical intensity, fighting spirit
and a dominant left-handed game

Complete all-court player
and disruptive innovator



BE DISTINCTIVE

Style • Wimbledon legacy •
Global fan appeal

Fighting spirit • Roland-Garros legacy •
Global fan appeal

Mental strength • Versatility •
Community-driven brand



BE TRANSPARENT

A clear career narrative supporting
a premium global brand

A consistent story built around
preparation, academy and legacy

Strong convictions that create both
engagement and controversy

THREE ROUTES TO REPUTATION: ELEGANCE • AUTHENTICITY • DISRUPTION



MANAGEMENT DE LA RÉPUTATION

5 principes d'action • Partie 1



01—02 / 05

01



ÊTRE VISIBLE

Concentrer la communication sur un thème distinctif.

FOCUS • RÉPÉTITION • VISIBILITÉ

Créer une présence médiatique cohérente.

COHÉRENCE

02



RESTER AUTHENTIQUE

Préserver durablement l'identité de l'organisation.

IDENTITÉ • CONTINUITÉ • CRÉDIBILITÉ

Aligner les discours, les actes et l'expérience.

Être reconnu sans cesser d'être **soi-même.**

MANAGEMENT DE LA RÉPUTATION

5 principes d'action • Partie 2

03—05 / 05

03



ÊTRE COHÉRENT

Aligner les actions menées avec l'ensemble des parties prenantes.

ALIGNEMENT • PARTENAIRES • CONTINUITÉ

04



ÊTRE DISTINCT

Créer l'exception par une position singulière sur le marché.

DIFFÉRENCIATION • POSITION • UNICITÉ

05



ÊTRE TRANSPARENT

Communiquer directement et ouvertement pour crédibiliser ses actions.

OUVERTURE • PREUVE • CONFIANCE

La réputation se construit par la **cohérence** des actions, la **distinction** et la **preuve**.

MANAGEMENT DE LA RÉPUTATION

Cas OM • Tensions entre marque et réputation

CYCLE DE MANAGEMENT



CRÉER

Construire un actif
réputationnel
générateur de valeur.



PROTÉGER

Préserver la confiance
face aux tensions
et aux controverses.



RÉPARER

Réagir, rétablir
la crédibilité et
reconstruire le lien.

La réputation est un actif vivant : elle se crée, se protège et se répare.

LA RÉPUTATION DES RESSOURCES

Un levier de crédibilité pour la marque événementielle



ÊTRE CONNU ≠ ÊTRE RECONNU POUR SA QUALITÉ

La notoriété attire l'attention ; la réputation influence la confiance.

THE 360° VIEW OF REPUTATION

From corporate performance to stakeholder support



THINK

Rational evaluation of performance and quality



FEEL

Emotional connection, esteem and trust



DO

Supportive behaviours generated by reputation



STRONG REPUTATION



Source: 2025 Global RepTrak 100 Study

REPUTATION CONVERTS PERCEPTIONS INTO STAKEHOLDER BEHAVIOURS.

LE QUOTIENT DE RÉPUTATION

Fombrun & Van Riel, 2003



6 DIMENSIONS • 1 PERCEPTION GLOBALE

RÉPUTATION ÉVÉNEMENTIELLE

Une perception construite autour de 6 dimensions



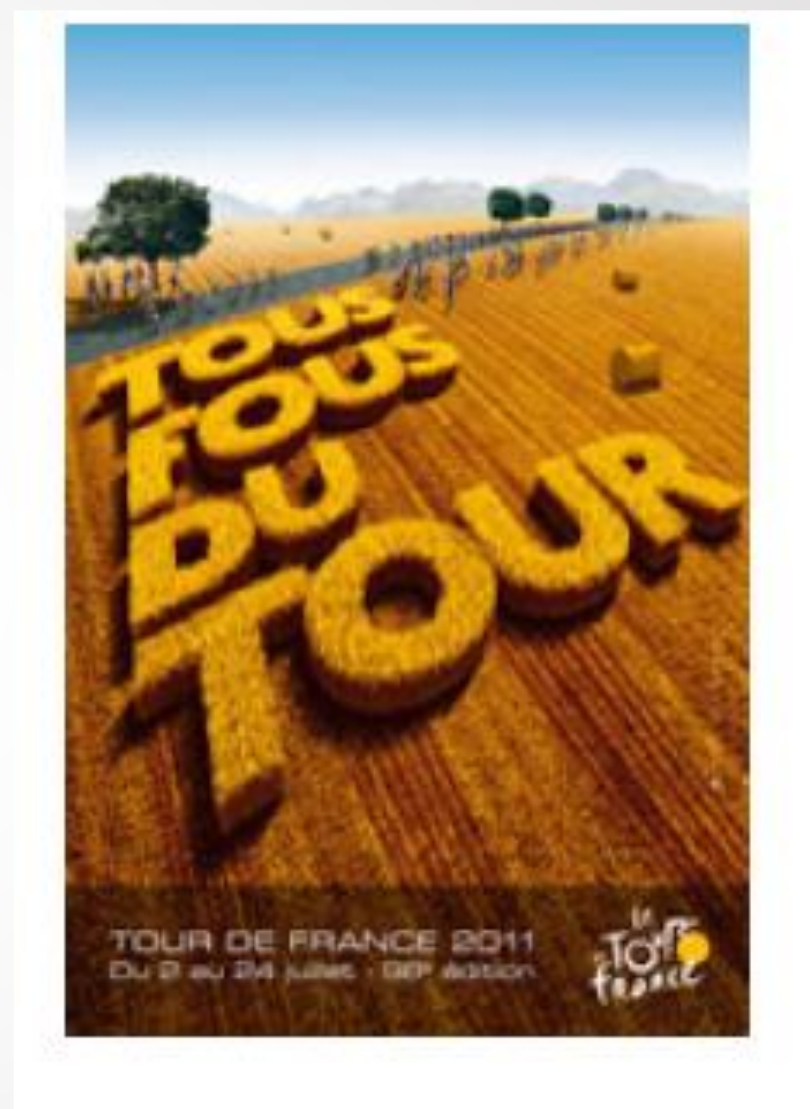
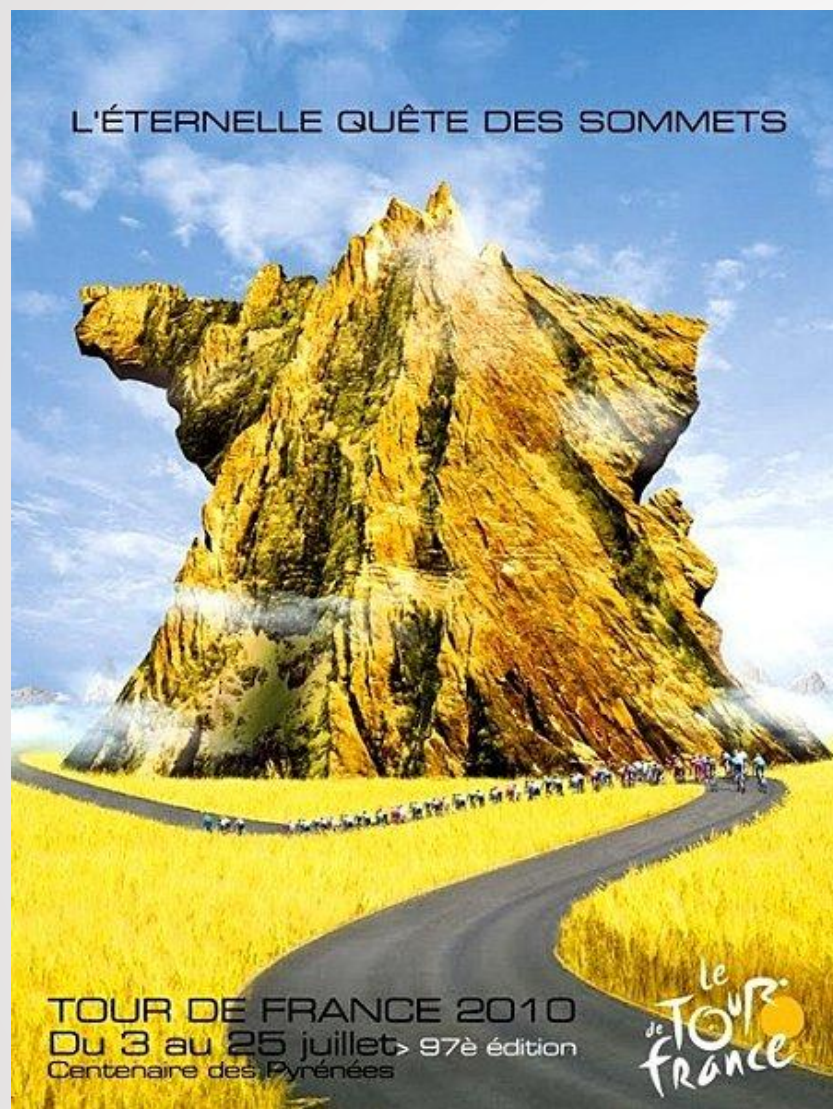
LA RÉPUTATION RÉSULTE DE L'ALIGNEMENT ENTRE EXPÉRIENCE, PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ.

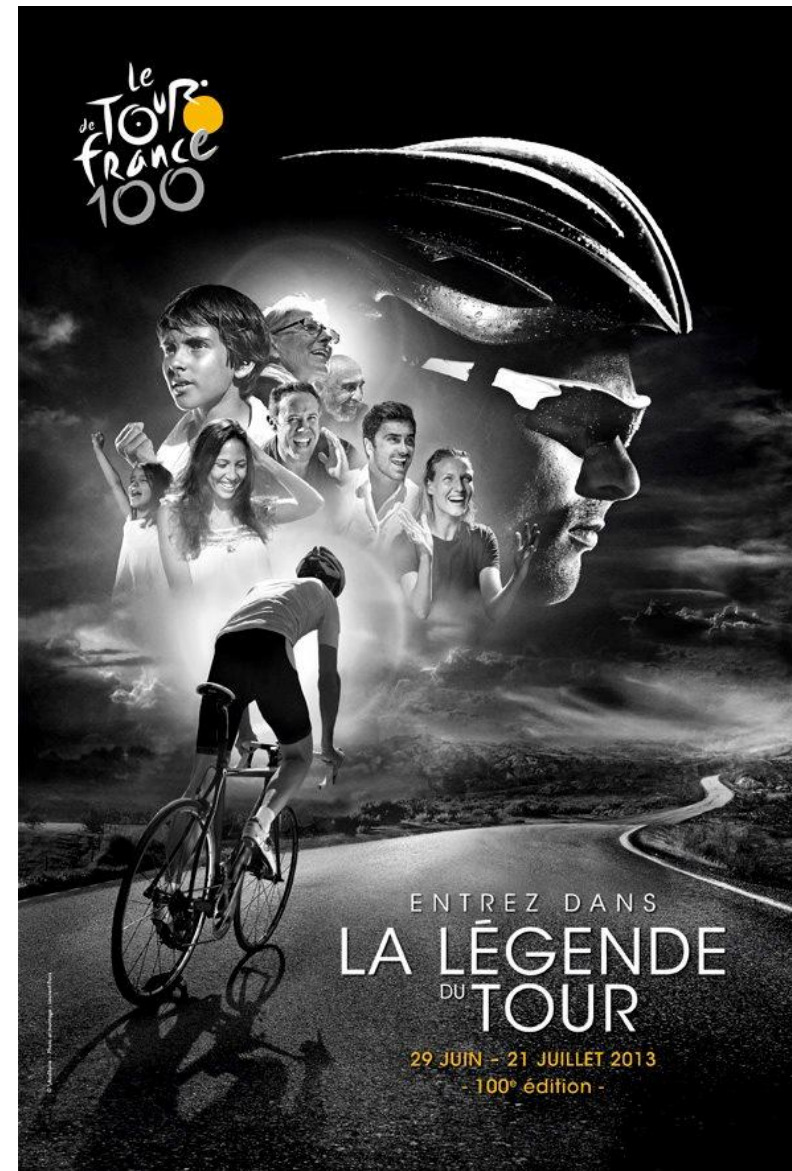
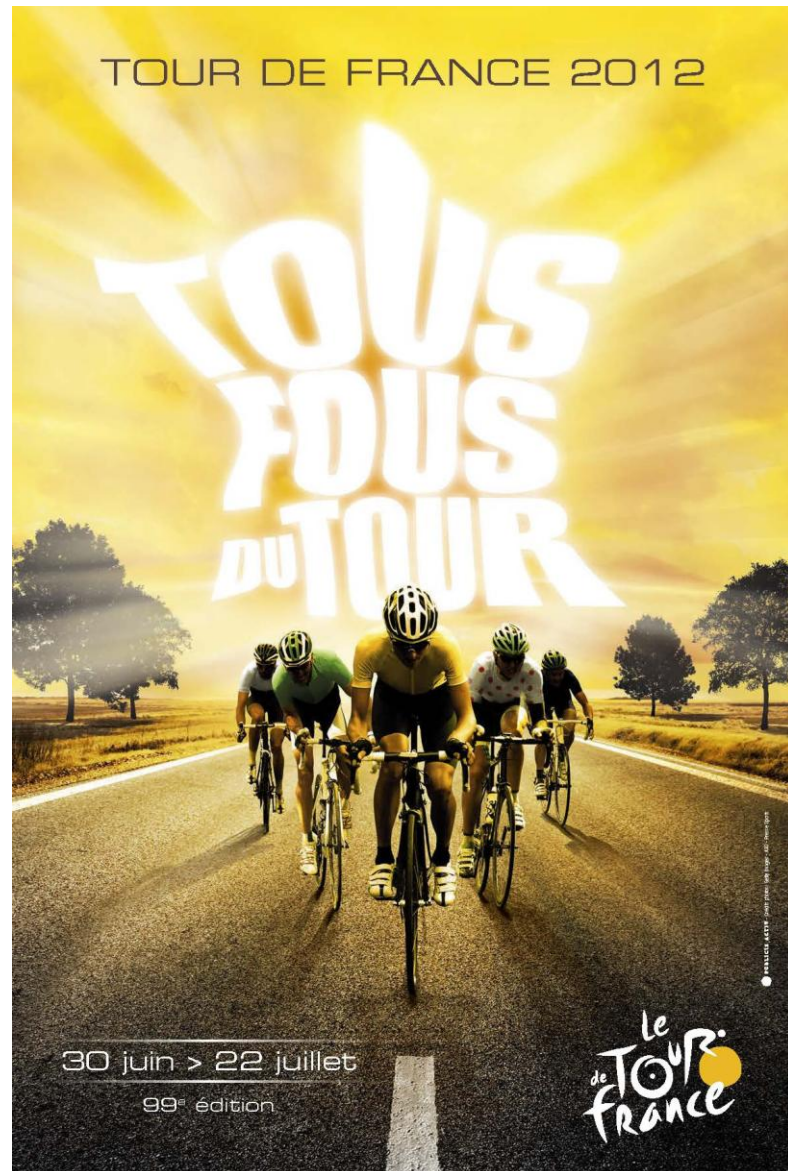


LE TOUR TOUJOURS

TOUR DE FRANCE 2009 - Du 4 au 26 juillet





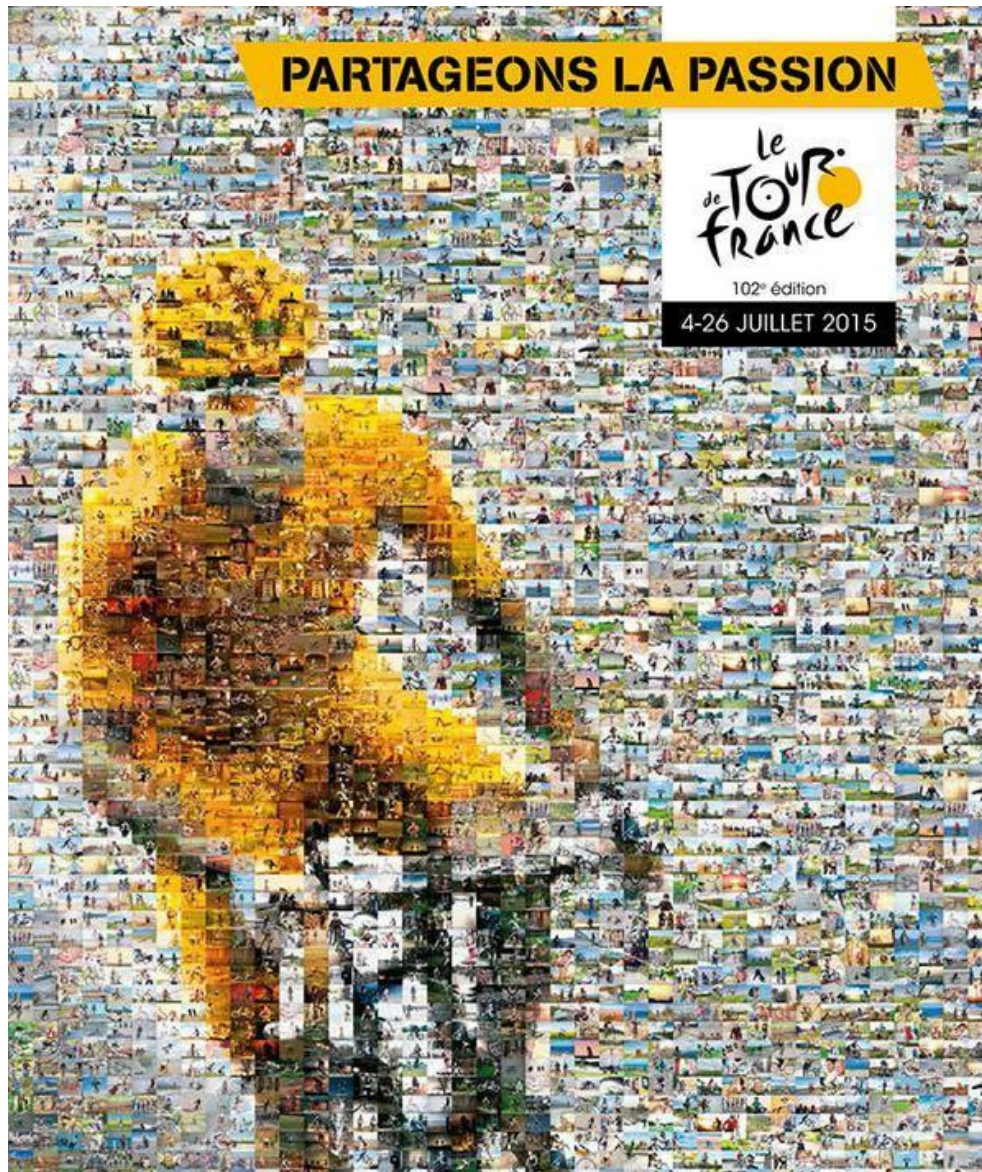


PARTAGEONS LA PASSION

le
de TOUR
France

102^e édition

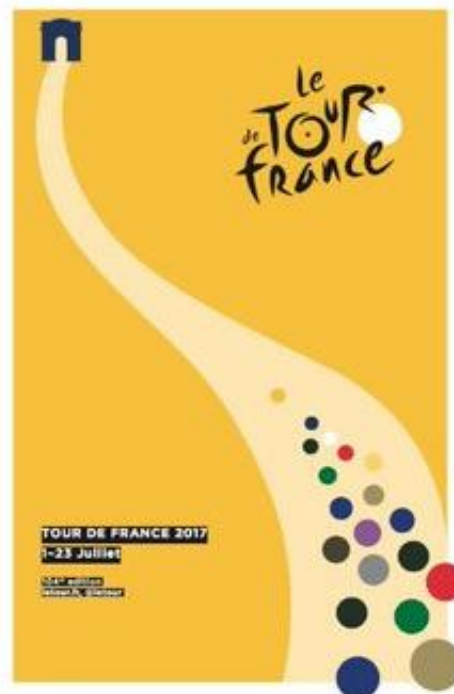
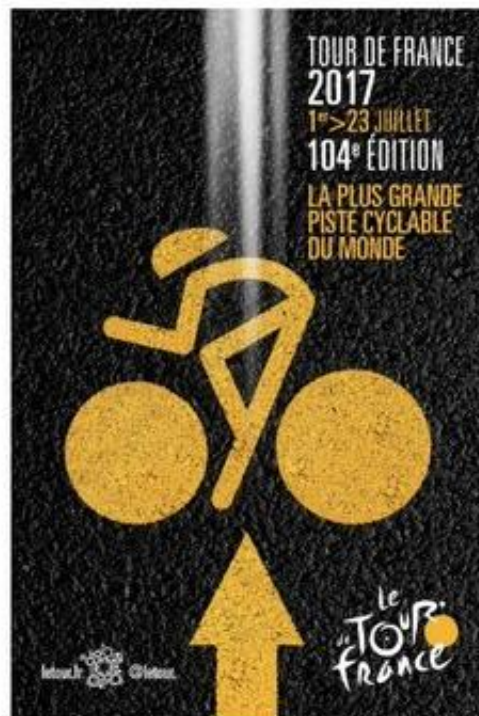
4-26 JUILLET 2015



Partageons la passion



2-24 JUILLET 2016
103^e édition



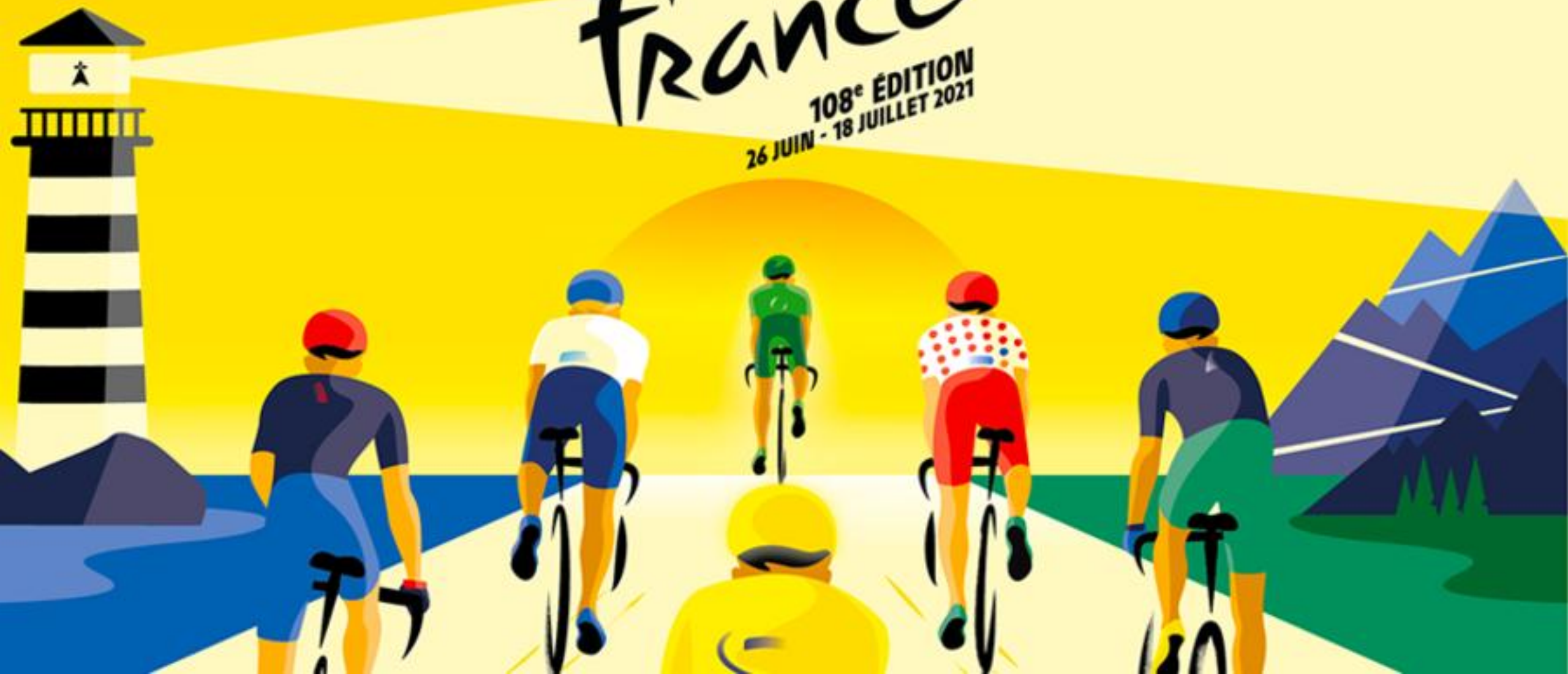


TOUR
de
franceTM
107^e ÉDITION
29 AOÛT - 20 SEPTEMBRE 2020



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

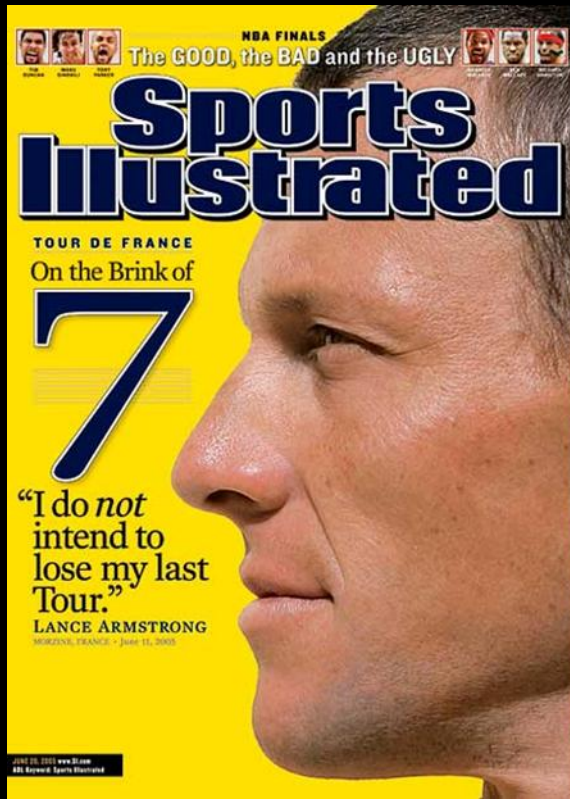




TOUR
de
france
2024

TEASER 2024

TOUR DE FRANCE



TOUR DE FRANCE : UNE MARQUE-ÉVÉNEMENT SINGULIÈRE

Diagnostic stratégique • Identité, réputation et ressources



UN ADN PUISSANT



Légende & histoire



Patrimoine français
et européen



Un événement qui
façonne son sport



UNE MARQUE COMPLEXE



Affiche renouvelée
chaque année



Public extrêmement
large



Parrainage nécessairement
hétérogène



DES RESSOURCES UNIQUES



Excellence opérationnelle
d'A.S.O.



Caravane publicitaire



Leadership : Leblanc →
Prudhomme

CONSTANCE DE L'IDENTITÉ



RENOUVELLEMENT DE L'EXPÉRIENCE

La force du Tour réside dans sa capacité à renouveler le spectacle sans diluer son héritage.

TOUR DE FRANCE : UNE RÉPUTATION SOUS TENSION

Le paradoxe d'une marque fragilisée mais résiliente

RÉPUTATION AFFECTÉE DOPAGE



Scandales • Soupçon • Perte de confiance



CONTRÔLE DES PARTIES PRENANTES

Organisateur • Médias •
Sponsors • Institutions



ANCRAGE POPULAIRE

Histoire • Territoires •
Public • Patrimoine

L'événement le plus populaire de France peut-il disparaître ?

Une réputation peut être endommagée sans détruire une marque fortement institutionnalisée.

UN ÉVÉNEMENT EXCEPTIONNEL NE SE MANAGE PAS TOUT SEUL

Transformer une réussite ponctuelle en avantage durable

PLUS
QU'UN
ÉVÉNEMENT,
UN HÉRITAGE



PEOPLE
PASSION
IMPACT
DURABLE

SPORTS
TERRITOIRES
ÉMOTIONS
AVENIR



LE RÔLE DU MANAGEMENT : ALIGNER LES RESSOURCES INTERNES ET LES ACTEURS EXTERNES POUR CRÉER, PROTÉGER ET RENOUVELER LA VALEUR.

QUAND MARQUE ET RÉPUTATION COHABITENT

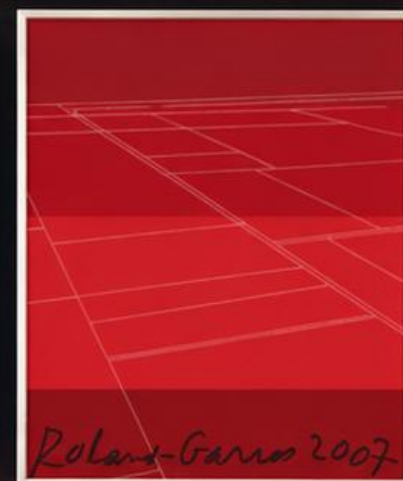
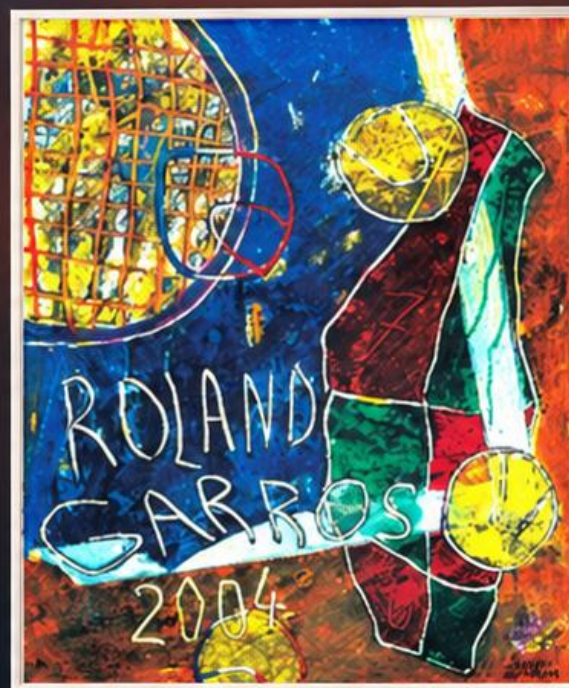
CAS ROLAND-GARROS

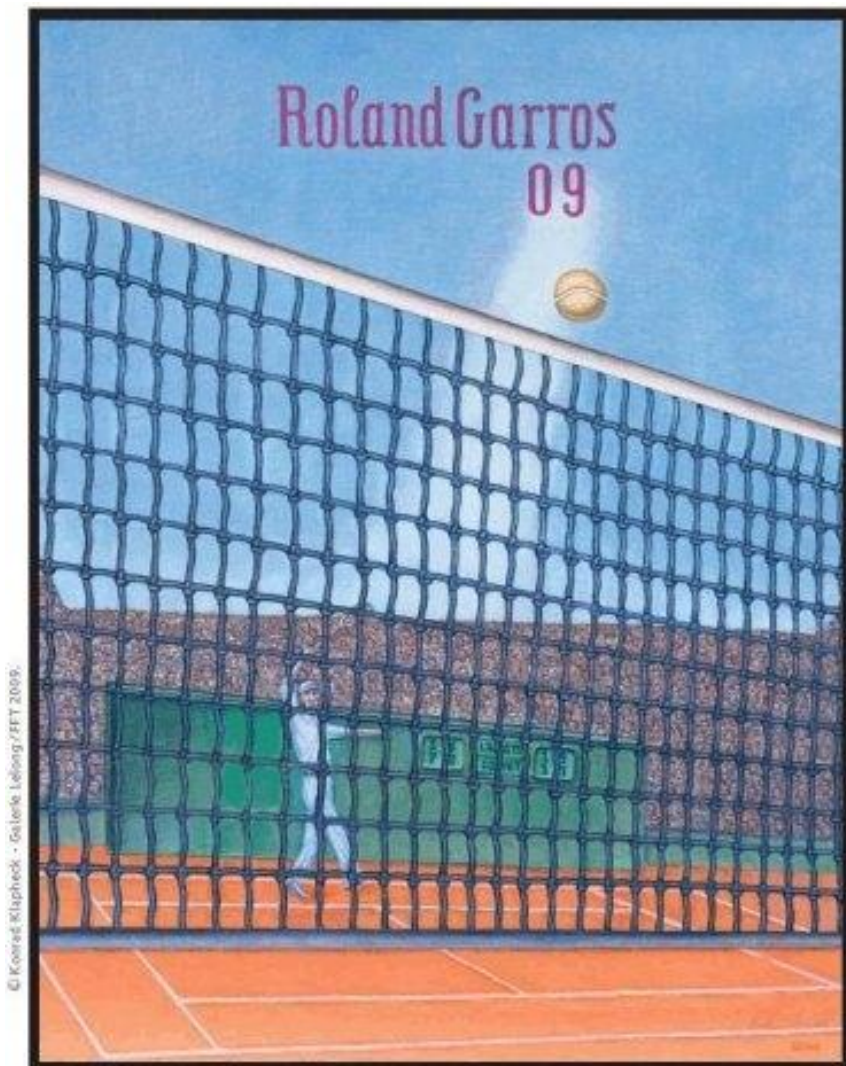
IDENTITÉ VISUELLE
RENOUVELÉE



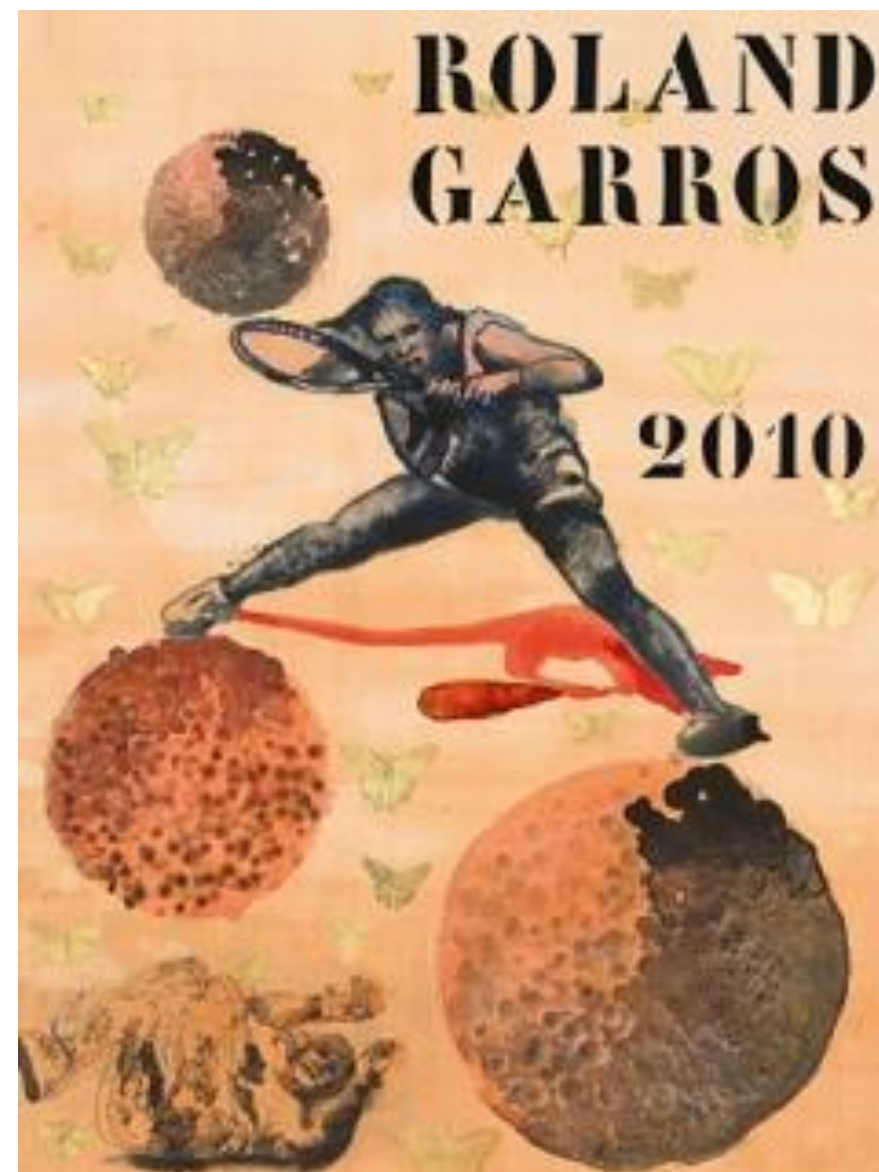
RÉPUTATION
PATRIMONIALE STABLE

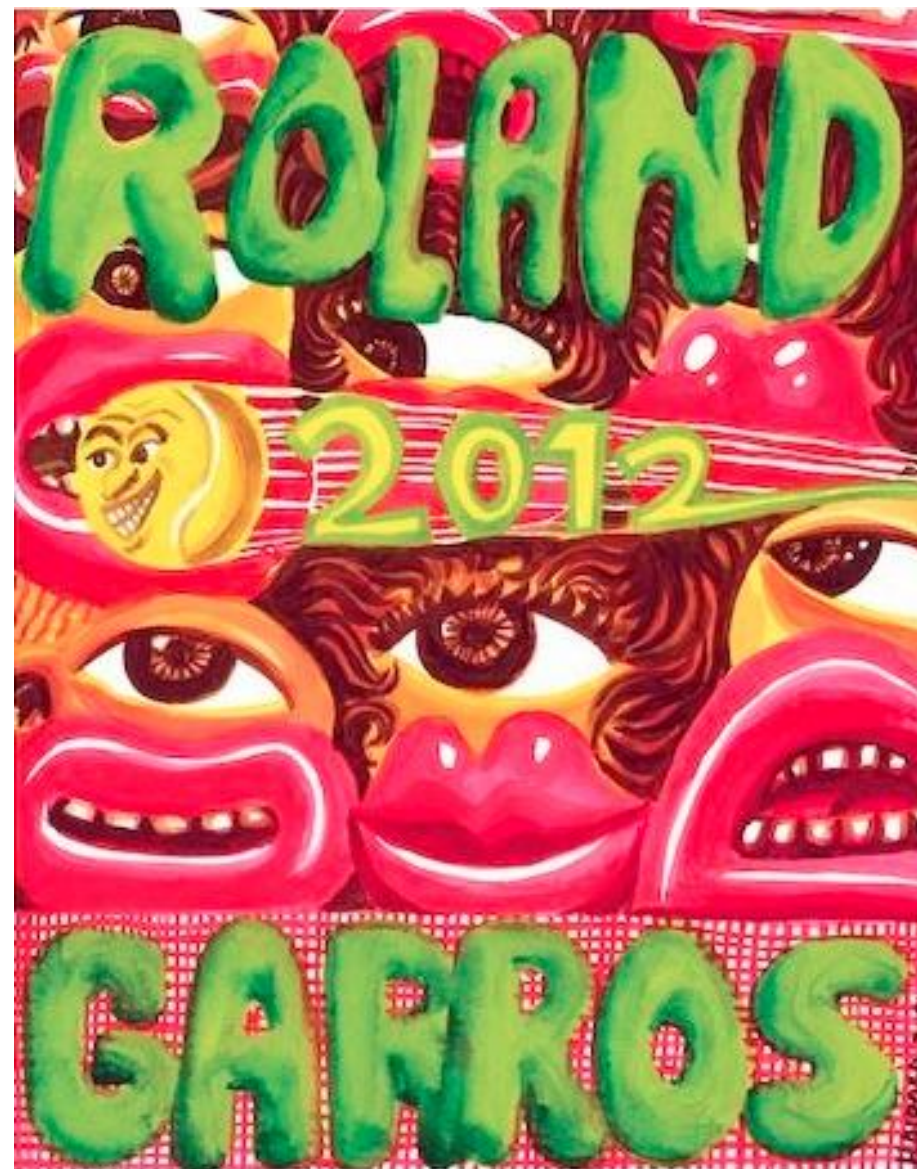
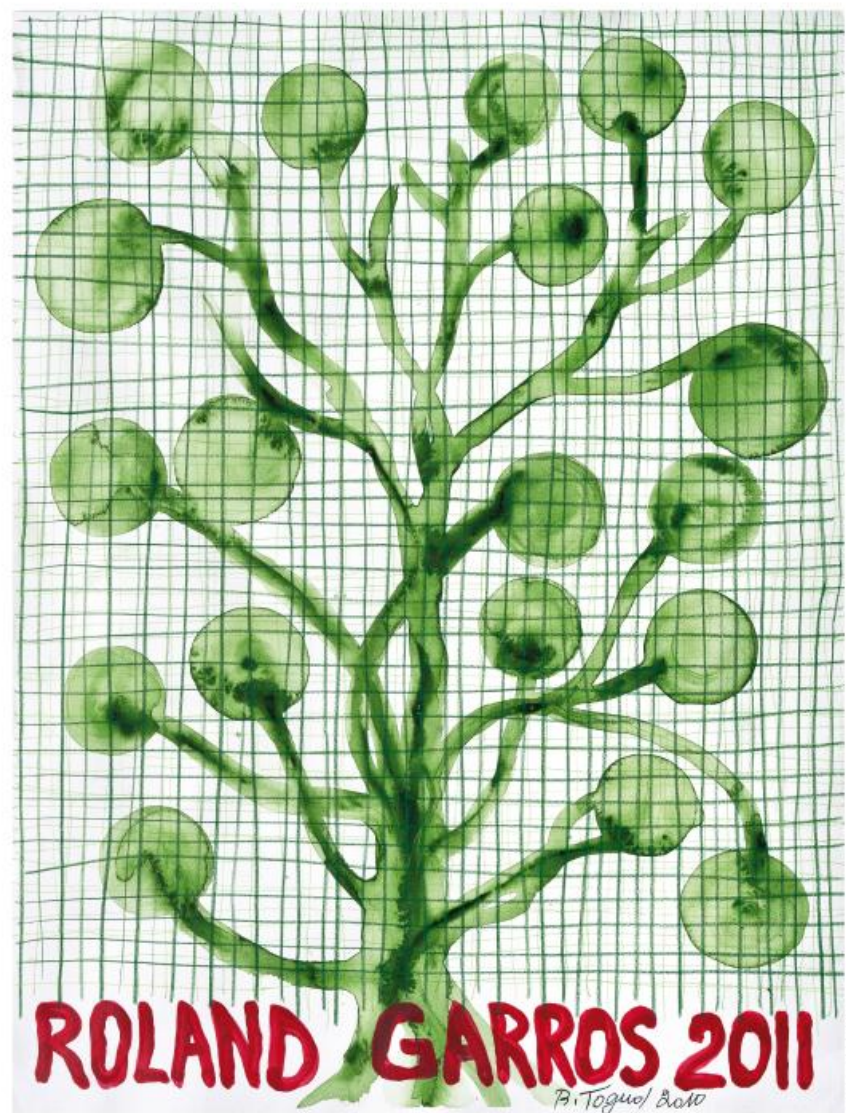
Changer d'affiche sans changer d'identité.

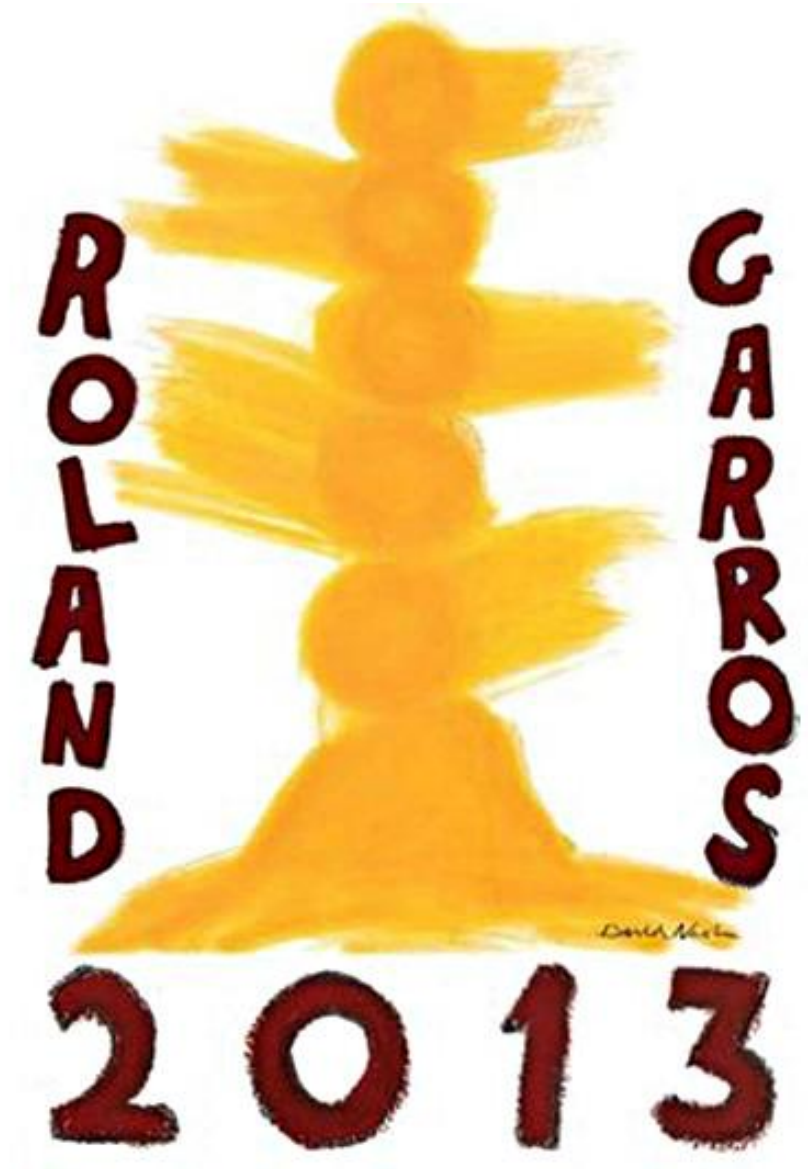


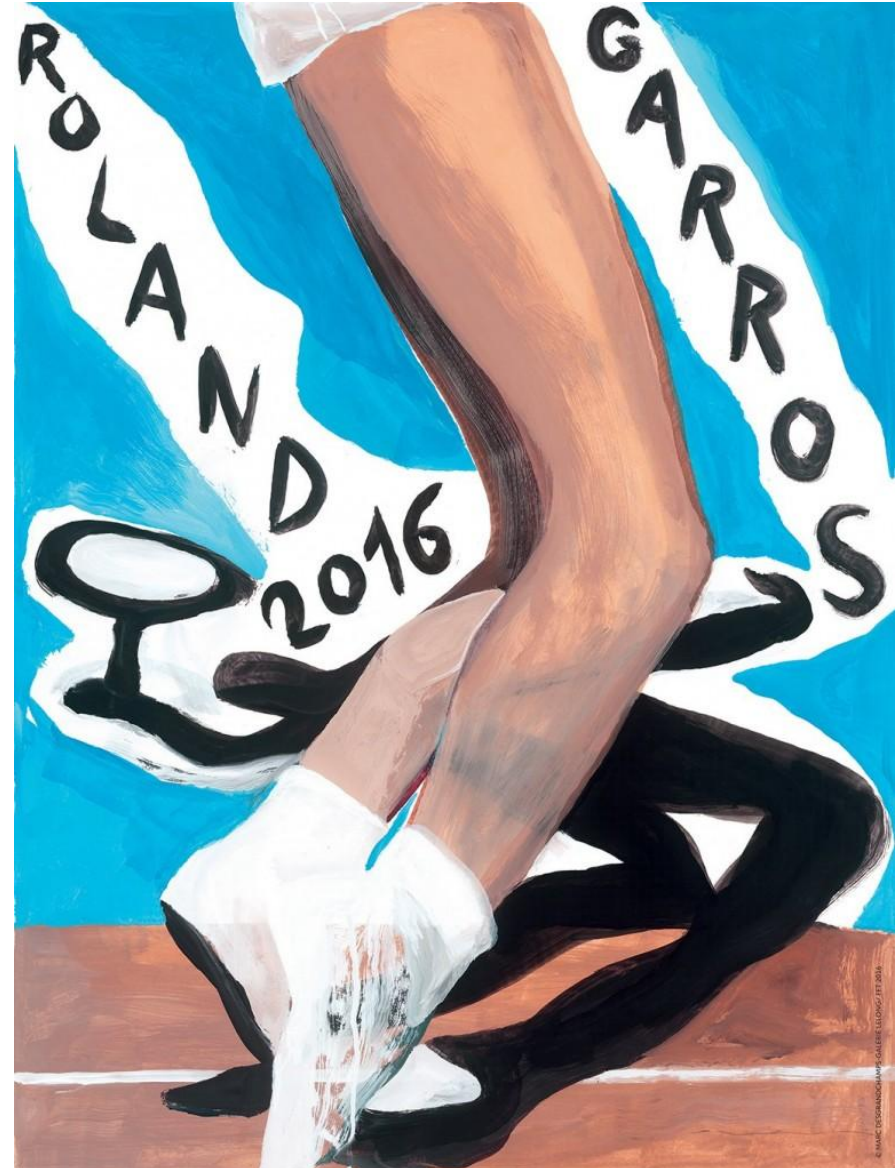
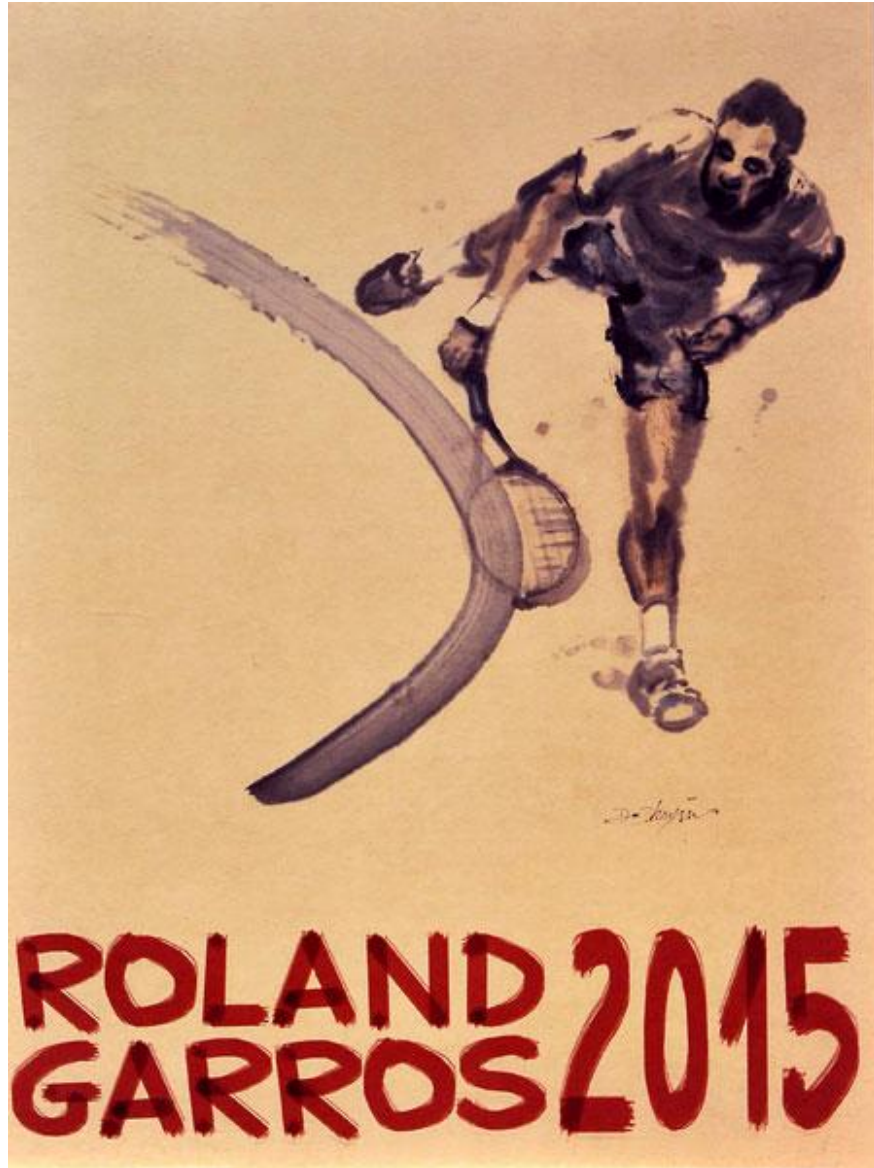


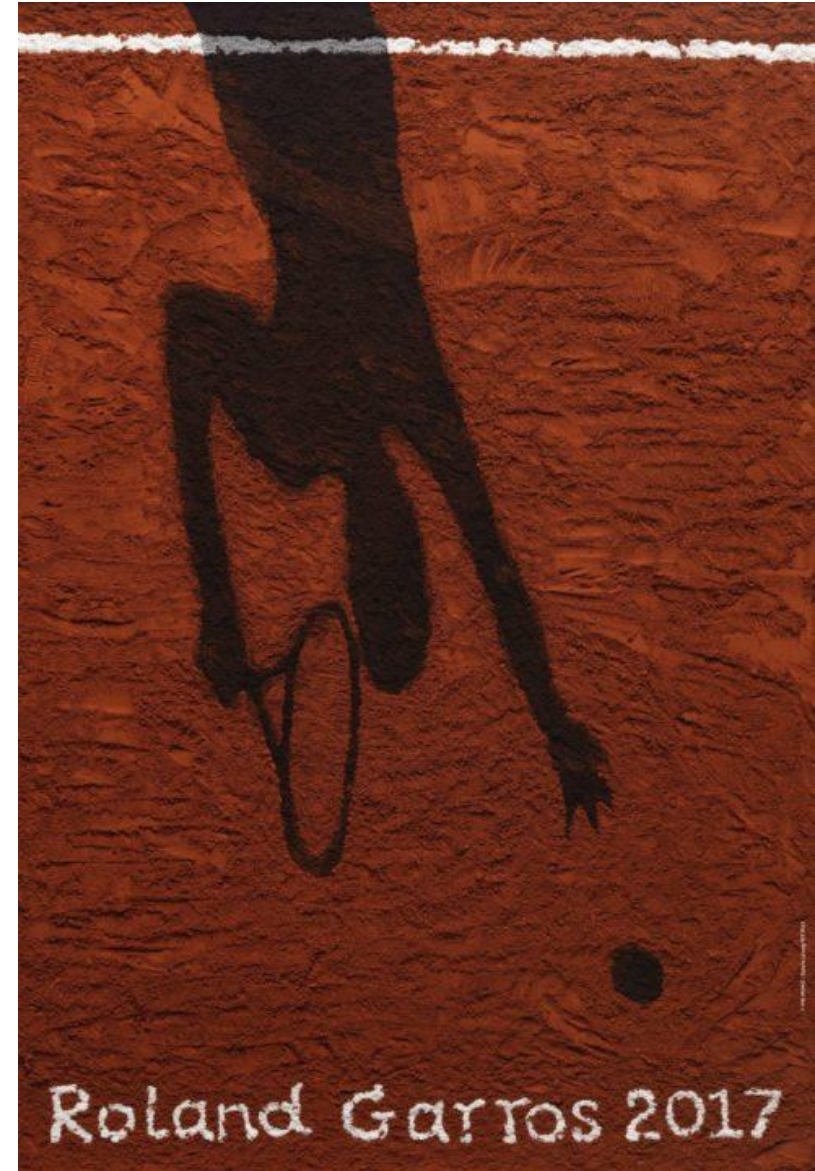
Championnats Internationaux de France 2009
Stade Roland-Garros, du dimanche 24 mai au dimanche 7 juin





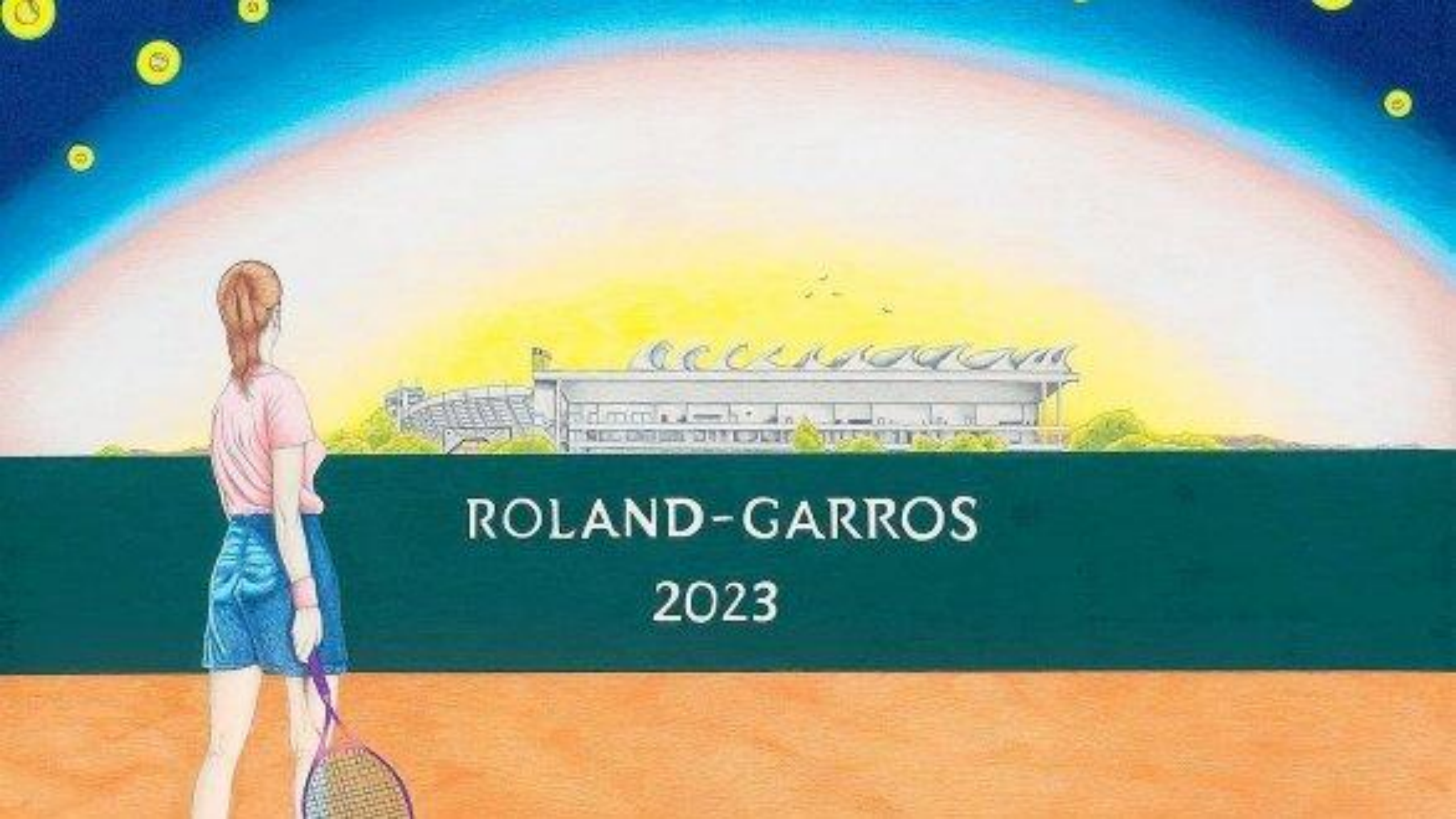












ROLAND-GARROS
2023

Roland-Garros 2024





ROLAND-GARROS 2025

© Marc-Antoine Mathieu / FFT 2025





THE ODYSSEY







RAFA NADAL



14

ROLAND-GARROS: A LEADING GLOBAL SPORT EVENT

The annual IFOP survey confirms exceptional awareness and a highly positive perception.

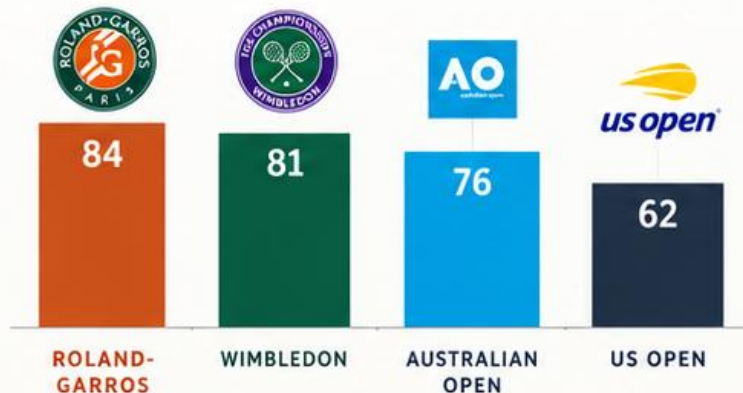
MORE
THAN A
TOURNAMENT



AWARENESS

84%

Awareness among tennis fans**



TOP ASSOCIATED VALUES*



GLOBAL FAME

4TH

Most famous sport event***



AWARENESS + PRESTIGE + GLOBAL REACH

A POWERFUL REPUTATIONAL ASSET

PARIS
UNITES
THE WORLD



FIRST-CLASS GLOBAL TV COVERAGE

A worldwide broadcast ecosystem connecting premium audiences



MEDIA RIGHTS TURN SPORTING PERFORMANCE INTO GLOBAL VISIBILITY.

5 PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA RÉPUTATION

APPLICATION AU CAS DE ROLAND - GARROS

01



ÊTRE VISIBLE

Exposition médiatique forte, partenaires diffuseurs et affluence populaire.

02



ÊTRE AUTHENTIQUE

Préserver l'identité sportive et culturelle historique du tournoi.

03



ÊTRE COHÉRENT

Aligner les parties prenantes autour de la primauté du projet sportif.

04



ÊTRE DISTINCTIF

Cultiver l'exception : Grand Chelem, terre battue, dramaturgie et mythe.

05



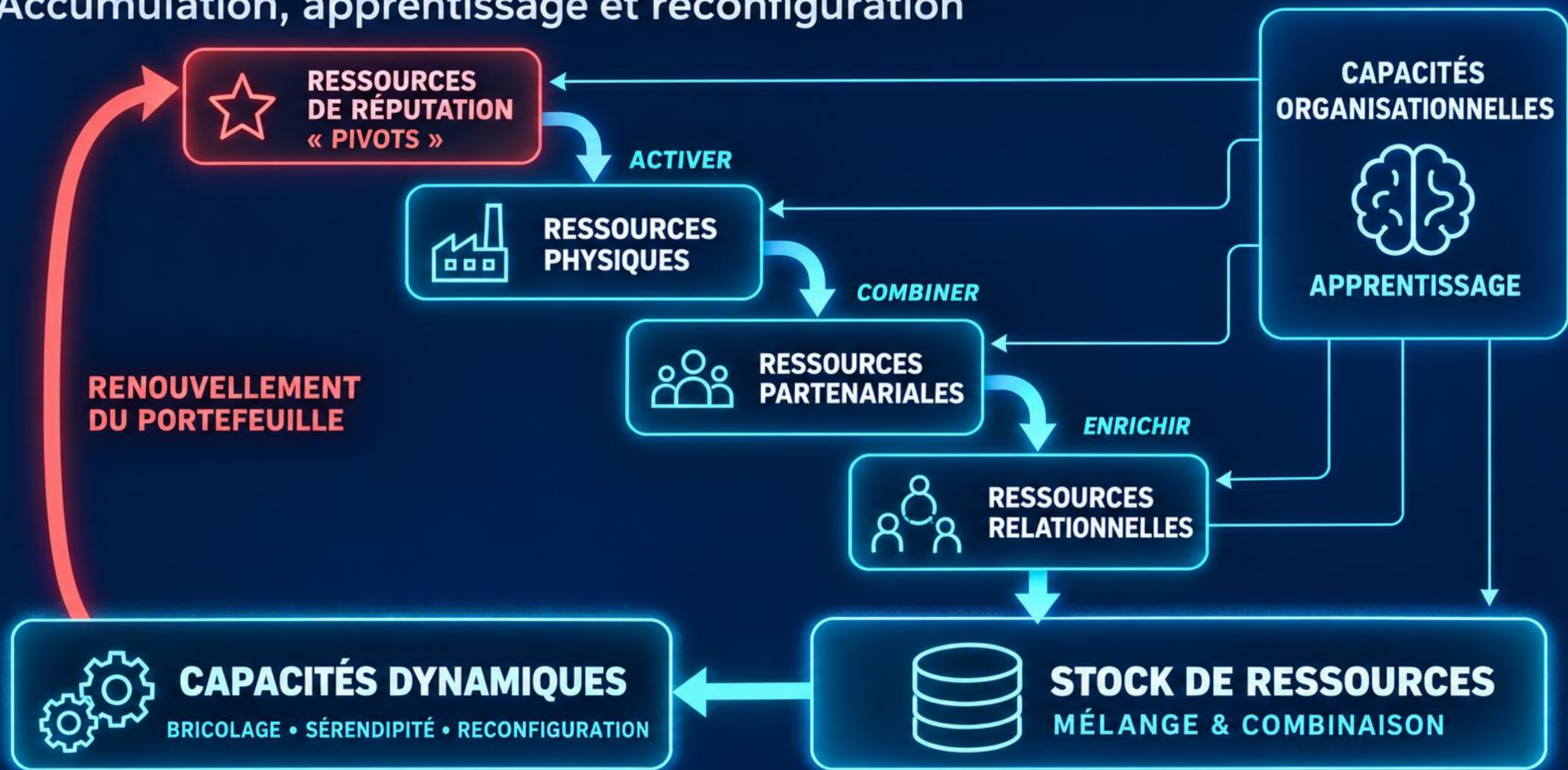
ÊTRE TRANSPARENT

Renforcer la légitimité institutionnelle par une gouvernance lisible.

VISIBILITÉ • IDENTITÉ • COHÉRENCE • EXCEPTION • LÉGITIMITÉ

CASCADES DE RESSOURCES

Accumulation, apprentissage et reconfiguration



JEAN-CLAUDE BLANC

UN STRATÈGE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES



BILLETTERIE

21 M€



PARTENAIRES

25,5 M€



RELATIONS
PUBLIQUES

31 M€



DROITS TV

32 M€

PORTEFEUILLE DE RESSOURCES ÉQUILIBRÉ

2001-2006



DIVERSIFICATION
DES REVENUS



CONTRÔLE DE
L'ENVIRONNEMENT



FAIBLE DÉPENDANCE
À UNE RESSOURCE UNIQUE

= UN MODÈLE DE RENTABILITÉ
ÉVÉNEMENTIELLE



A NEW
SETTING

NEW
ROLAND
GARROS



2026, MAY 18TH – JUNE 07TH

ALL EYES ON ROLAND-GARROS



46M TAME AS 2025
UNIQUE VIEWERS
ON FRANCE TV CHANNELS

TV AUDIENCES

RECORD SINCE 2006

1,9M
VIEWERS, AVERAGE
DAILY AUDIENCE
DURING THE FIRST WEEK

2ND BEST PERFORMANCE
OF THE FIRST 2 WEEKS

3M
VIEWERS, AVERAGE
AUDIENCE FOR
THE WOMEN'S FINAL

*SOURCE: MÉDIAMÉTRIE, BASED ON A 1 NON-CONSECUTIVE MINUTE REACH

SOCIAL MEDIA

2,5B +21% RECORD
VIDEO VIEWS

4B +27% RECORD
IMPRESSIONS

158M +11% RECORD
ENGAGEMENTS

#1 GLOBAL TENNIS BRAND
ON TIKTOK (3M FOLLOWERS)

GAEL & FRIENDS

783K YouTube
VIEWS ON YOUTUBE (LIVE + BEST OF)

103M
VIDEO VIEWS ON SOCIAL MEDIA



FAN ZONES



+44K +41% RECORD
VISITORS



+30K NEW
VISITORS

MERCHANDISING

836K +14% RECORD
PRODUCTS SOLD

COMMUNITY & LEGACY

+180K
TICKETS SOLD
UNDER 30€

+740K€
RAISED TO SUPPORT INCLUSIVE
AND ENVIRONMENTAL
COMMUNITY INITIATIVES

ATTENDANCE

727 500 +6% RECORD
FANS

138 000 +31% RECORD
INCLUDING
DURING THE OPENING WEEK

DIGITAL & GAMING

RG SERIES BY RENAULT
561K +9% RECORD
PLAYERS

11,5M +21% RECORD
MATCHES

RG FANTASY GAME
BY INFOFIS
62,4K +17% RECORD
PLAYERS

22,5M +30% RECORD
VISITS

APP RG
1,6M +21% RECORD
UNIQUE VISITORS
ROLANDGARROS.COM

22,5M +30% RECORD
VISITS



ROLAND-GARROS 2026: A GLOBAL MEDIA & FAN PLATFORM

From sporting event to worldwide engagement ecosystem



TV AUDIENCE

46M

Unique viewers
in France



INTERNATIONAL REACH

22.9M

Viewers followed the 2026
edition in the United States



SOCIAL MEDIA

2.5B

Video views



ON-SITE ATTENDANCE

727,500

Fans



DIGITAL ECOSYSTEM

1.6M

Unique visitors on the
Rolandgarros.com app



MERCHANDISING

836K

products sold



ROLAND-GARROS ORCHESTRATES MEDIA, DIGITAL, VENUE
AND COMMUNITY RESOURCES TO EXTEND VALUE FAR
BEYOND THE COURT.

Source: Roland-Garros 2026 performance infographic

Sports media rights are resetting at a much higher price

9 deals
17%–536%
uplift

Selected rights renewals · annual average value (AAV)

RIGHT	OLD PARTNER(S)	OLD AAV	NEW PARTNER(S)	NEW AAV	UPLIFT	ANNOUNCED
SEC	Paramount	\$55M	ESPN	\$350M	+536%	Dec. 2020
NFL	NBCU · Paramount ESPN · FOX	\$5.6B	Prime Video · Paramount NBCU · ESPN · FOX	\$10.1B	+79%	Mar. 2021
MLB	ESPN · FOX Warner Bros. Discovery	\$1.5B	ESPN · FOX Warner Bros. Discovery	\$1.7B	+17%	May 2021
NHL	NBCU	\$188M	ESPN Warner Bros. Discovery	\$625M	+233%	Sept. 2021
Premier League	NBCU	\$166M	NBCU	\$460M	+177%	Nov. 2021
Big Ten	ESPN · FOX	\$440M	NBCU · FOX · Paramount	\$1.1B	+160%	Aug. 2022
NASCAR	NBCU · FOX	\$820M	NBCU · Prime Video FOX · Warner Bros. Discovery	\$1.1B	+40%	Nov. 2023
CFP	ESPN	\$600M	ESPN Warner Bros. Discovery*	\$1.3B	+117%	Mar. 2024
Roland-Garros	NBCU · Sinclair	\$17M	Warner Bros. Discovery	\$65M	+282%	June 2024

* Warner Bros. Discovery sublicensed College Football Playoff rights from ESPN in a five-year deal beginning with the 2024 season.

Source: Company reports; MoffettNathanson estimates and analysis.

FRENCH TENNIS FEDERATION

FRENCH INTERNATIONALS — FINANCIAL OVERVIEW

€ THOUSAND



TOTAL PRODUCTS —
2025 ACTUAL

366,323



+1% vs budget



TOTAL CHARGES —
2025 ACTUAL

230,541



-2% vs budget



GROSS MARGIN
ON DIRECT COSTS

141,673



+5% vs budget



ANALYTICAL BALANCE

135,782

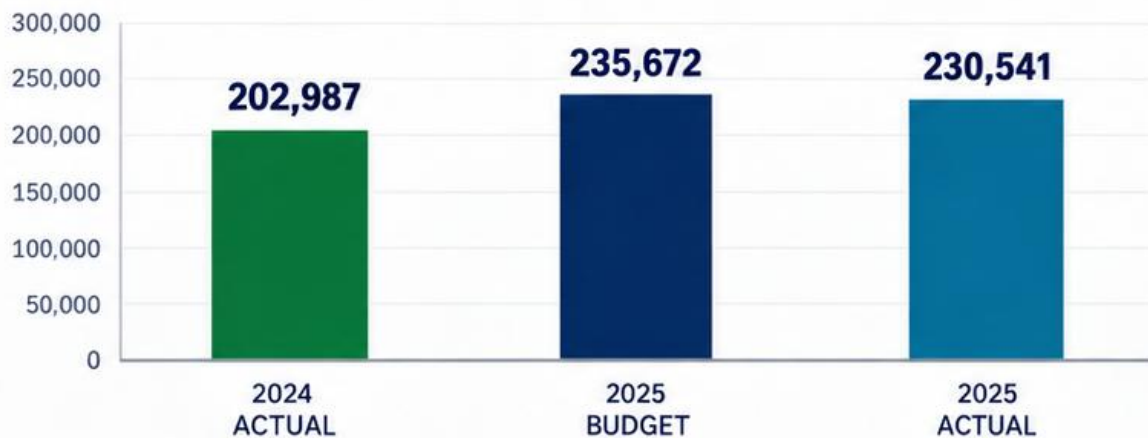


+6% vs budget



TOTAL CHARGES

€ THOUSAND



KEY TAKEAWAYS



REVENUE GROWTH

Media drives performance:
+5,315 vs budget.



COST DISCIPLINE

Charges remain
5,131 below
budget.



STRONG MOMENTUM

2025 charges are
+14% vs 2024,
supporting
expanded activity.



RED OCEAN vs BLUE OCEAN

Compete in existing space — or create a new one?

RED OCEAN

COMPETE IN A CROWDED MARKET



MARKET SPACE

Compete in **existing** markets



COMPETITION

Beat the competition



DEMAND

Capture **existing** demand



VALUE-COST LOGIC

Accept the value-cost trade-off



ACTIVITY SYSTEM

Differentiation **OR** low cost

VALUE
INNOVATION

BLUE OCEAN

CREATE UNCONTESTED MARKET SPACE



MARKET SPACE

Create **uncontested** markets



COMPETITION

Make competition **irrelevant**



DEMAND

Create **new** demand



VALUE-COST LOGIC

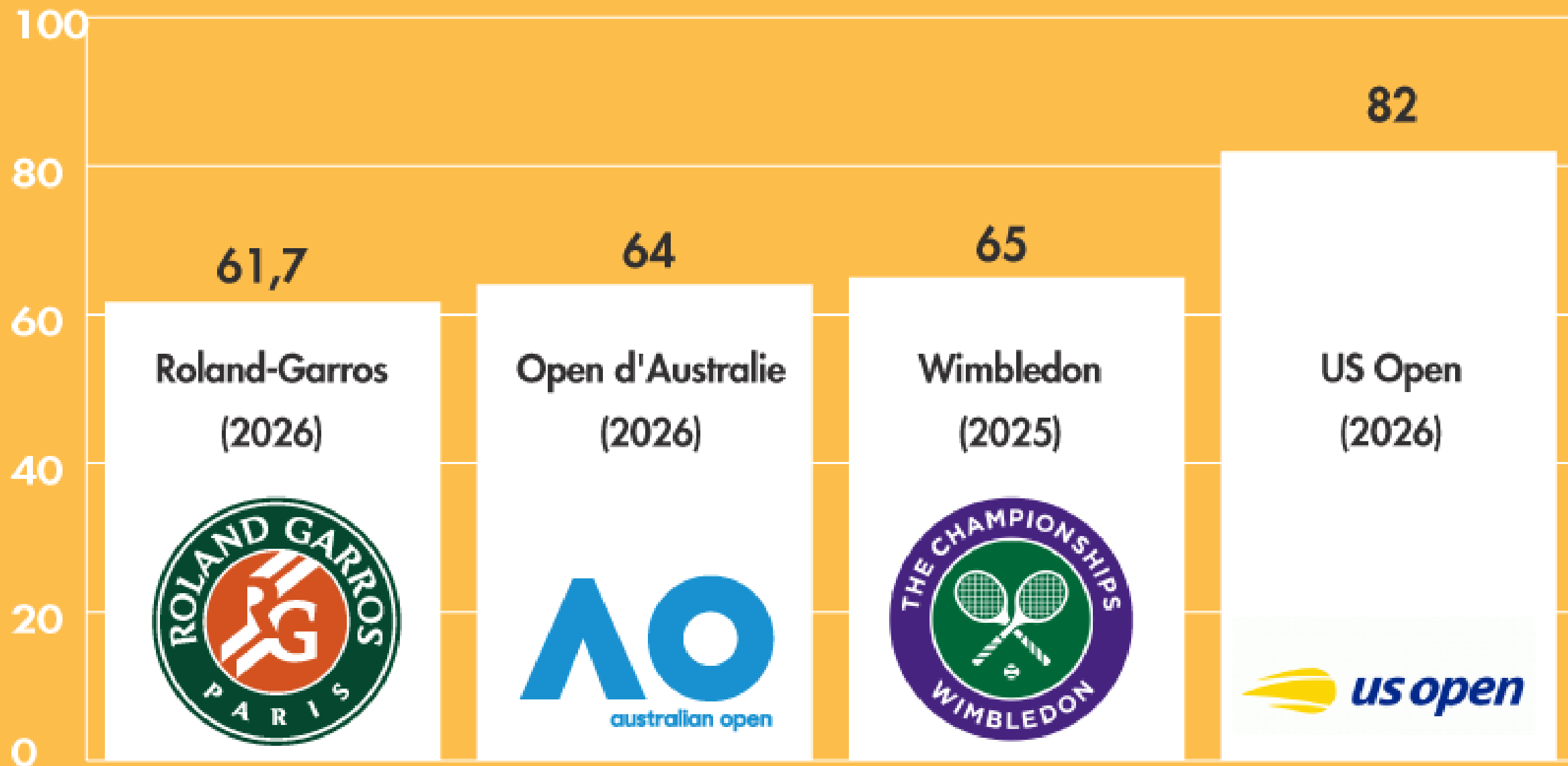
Break the value-cost trade-off



ACTIVITY SYSTEM

Differentiation **AND** low cost

FROM COMPETING FOR VALUE → TO CREATING VALUE



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

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 REALLY DRIVES
SUCCESS?



LEADER

Vision • Direction • Momentum



TEAM

Capabilities • Coordination • Execution

SUCCESS EMERGES WHEN **LEADERSHIP** ACTIVATES **COLLECTIVE CAPABILITIES**.



STRATEGY

POLICY!

Vs

WHAT IS IT?

VALUES?

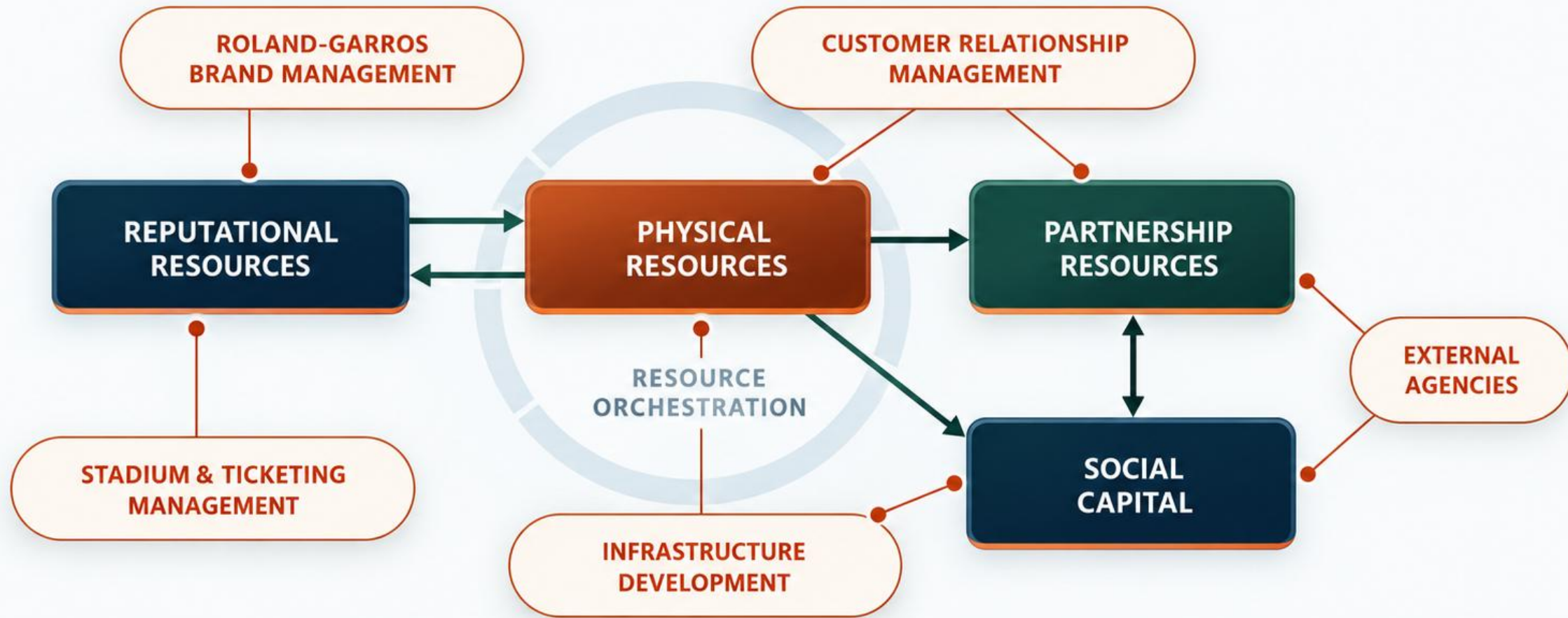
VISION?

MISSION?

HOW DO I
MAKE IT WORK?

ROLAND-GARROS BUSINESS MODEL

Distinctive capabilities orchestrate an interconnected resource system



VALUE CREATION THROUGH RESOURCE ALIGNMENT



RESOURCE BASE



DISTINCTIVE CAPABILITY



DIRECT IMPACT



DEPLOYMENT

REPUTATION AS THE ORCHESTRATING RESOURCE

A STAKEHOLDER-SHARED BUSINESS MODEL

CONNECTION WITH FANS = MEDIA



CONTROL THE RELATIONSHIPS • ORCHESTRATE THE RESOURCES • BUILD THE REPUTATION

ROLAND-GARROS

Gouvernance, réputation et succession



Crise de leadership

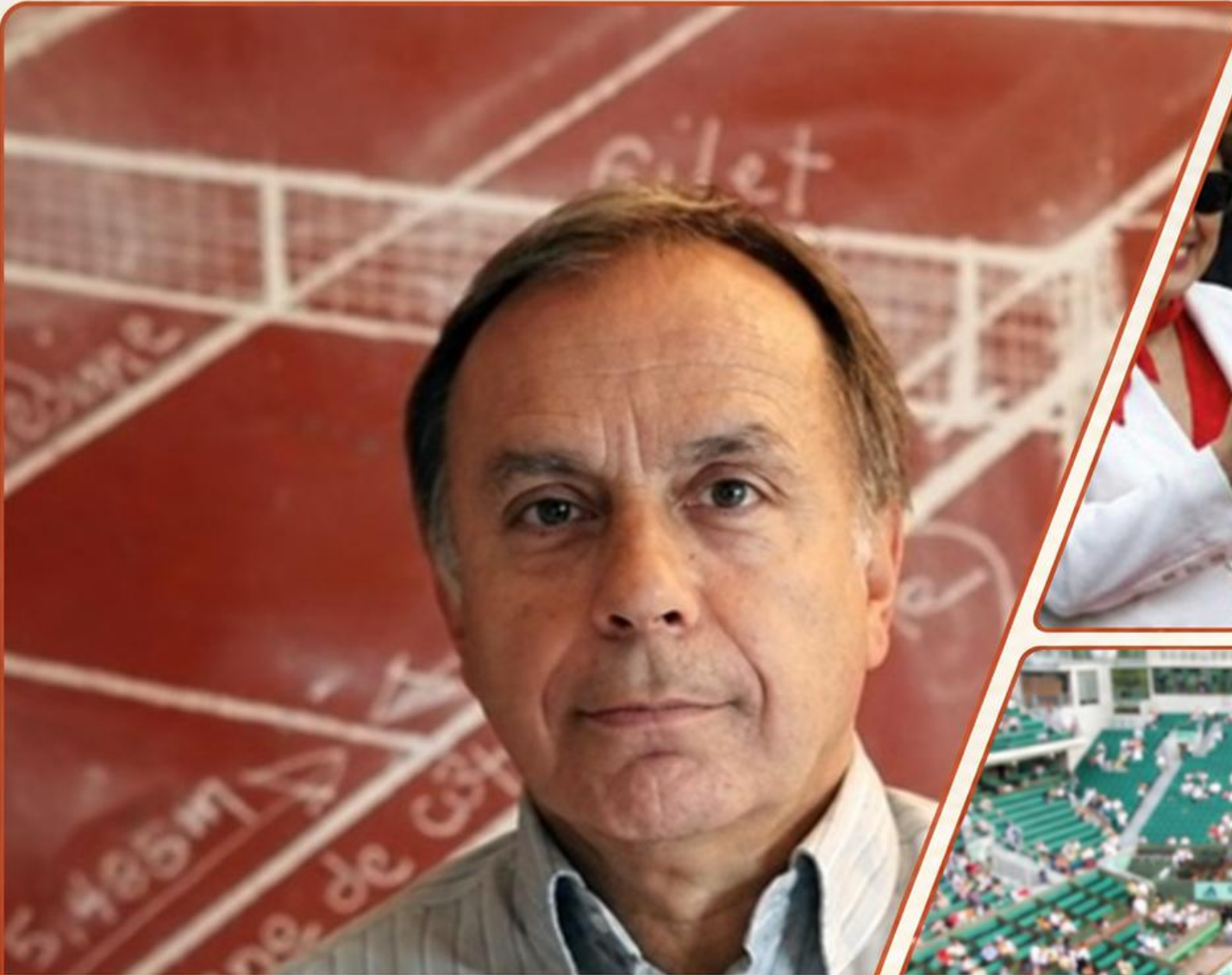
Gilles Moretton

→
Une transition
qui engage
la marque



Nouvelle direction

Amélie Mauresmo



ROLAND-GARROS

Gouvernance, héritage et transmission

FROM REPUTATION TO A CULTURAL FRM BUSINESS MODEL

Orchestrating resources, capabilities and relational outcomes

