

HALL OF FAME

STRATEGIC SPORT BUSINESS 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

Lecture 4

Strategic Asset Management

CAPABILITIES • EXPLORE • EXPLOIT • COMBINE

RESOURCE PORTFOLIO



PARTNERSHIPS



RELATIONAL



PHYSICAL



THE PLACE TO
EXPRESS YOUR BRAND

Event (Game-Day) Brand



THE PLACE TO
LEVERAGE & ACTIVATE

Sponsor Brands



THE PLACE TO BE

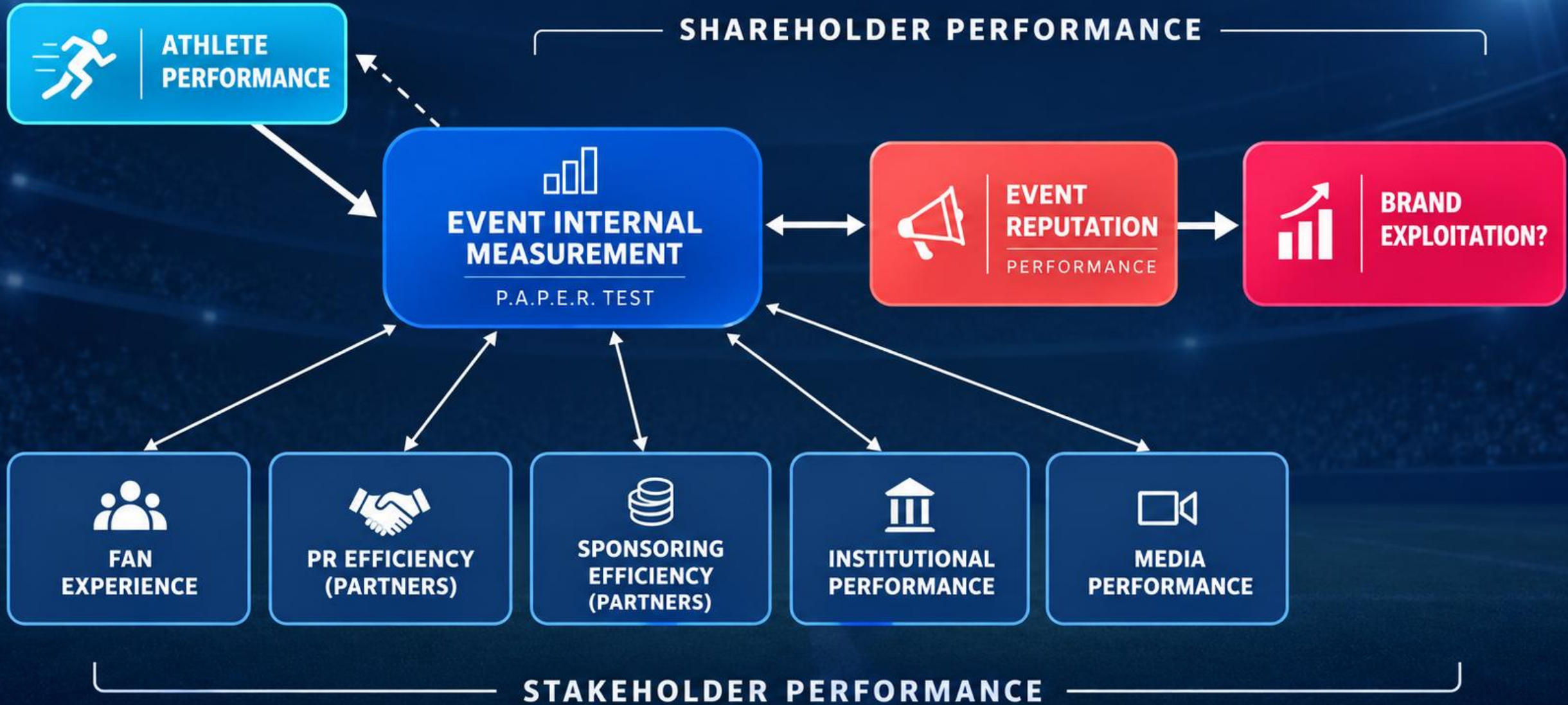
Network Brand



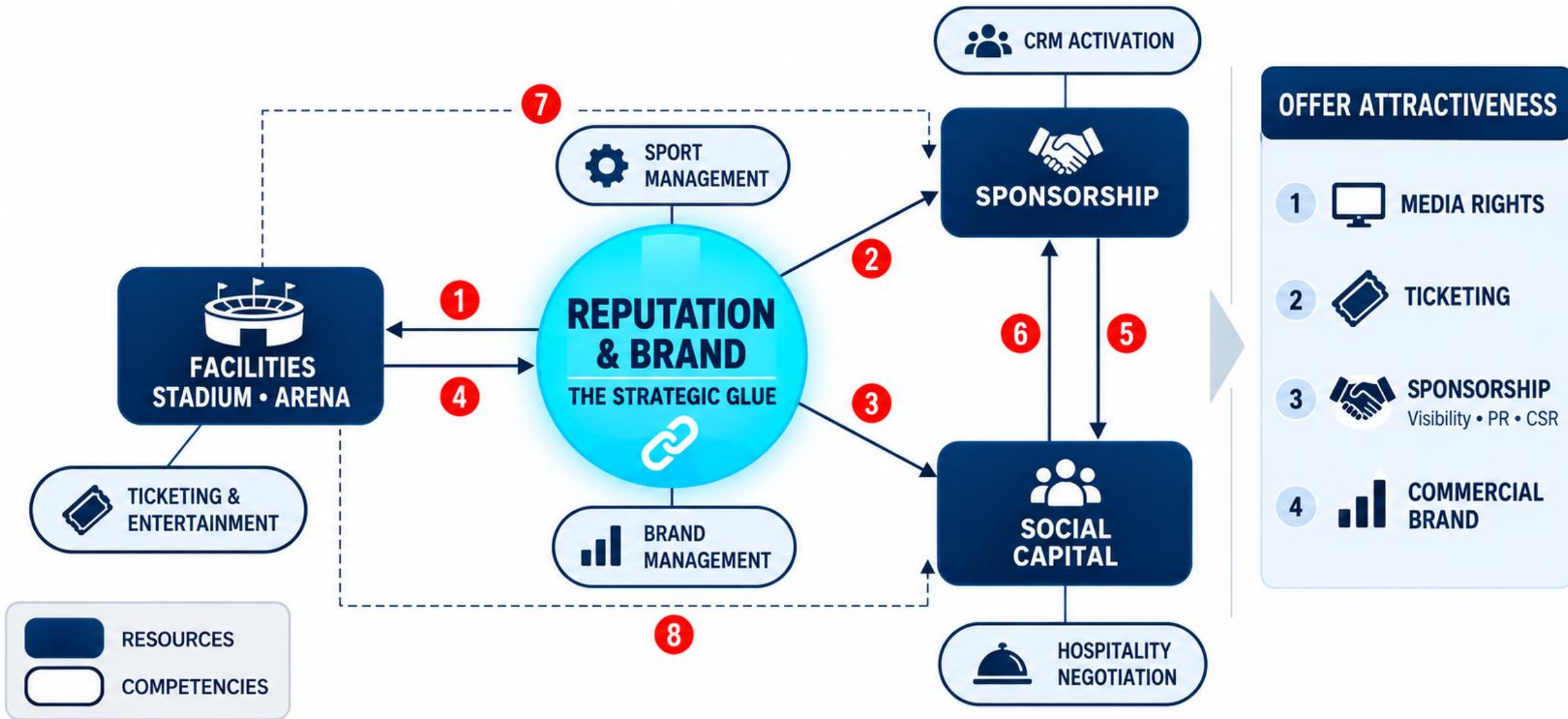
THE PLACE TO
SHOW THE SHOW

Stadium Brand

UNDERSTANDING THE MEANING OF PERFORMANCE



THE REPUTATIONAL BUSINESS MODEL



REPUTATION BINDS RESOURCES, CAPABILITIES AND RELATIONSHIPS INTO VALUE

STUDENT CHALLENGE

AWARENESS $\neq$ **REPUTATION**

AWARENESS



How well known is each personality?

Identify the top-of-mind personality.

$\neq$

REPUTATION



What is each personality known for?

Assess the perceptions, associations and level of trust.

COMPARE • JUSTIFY • DISCUSS

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 dark, curly hair is visible at the top left.

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)

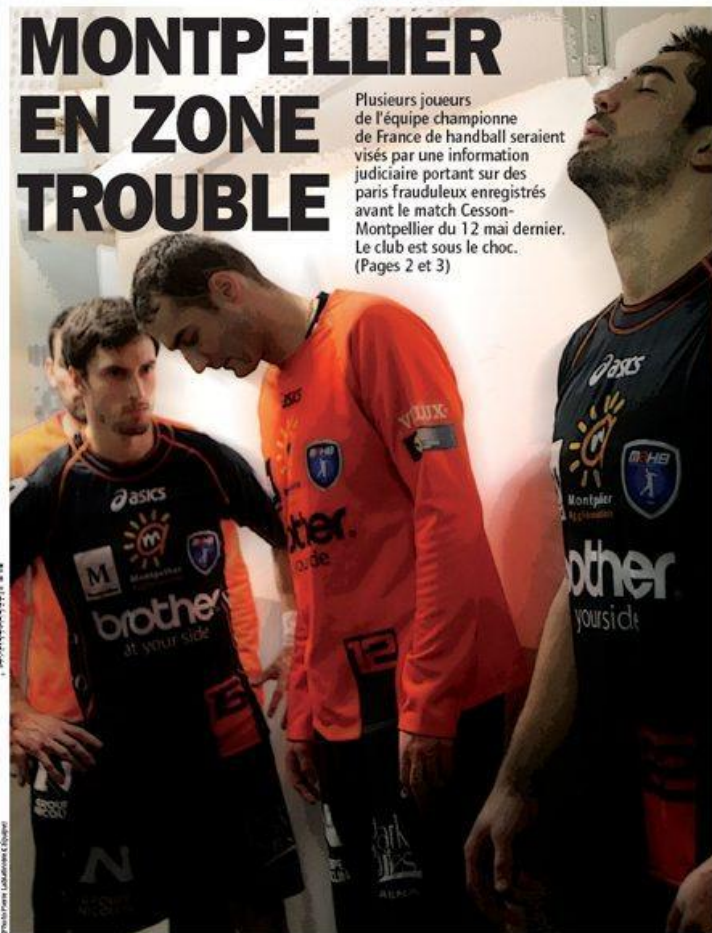


Photo: Pierre Lachollet / L'Équipe

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. — La défense de l'OM a vu rouge, mais c'est toute l'équipe qui a été sonnée, provoquant désorganisation et fautes énormes 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.jointhefifa13.com

PS4 PS3 PSVITA XBOX360

PlayStation

Les Relais d'Alsace

TAVERNE KAYSERBRUNN - DISTRICT KAYSERBRUNN

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

ALLENCON • ANGERS • ANGOULEME • 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 Relais ? Contactez le 03 45 61 84 91

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

« Une chance sur un million de marquer un tel but »

Groups are wanted here. **IRVING** **2** **0** **IRVING**

ALERTE ROUGE



PHOTOGRAPH

© 2004 Blackwell Publishing Ltd

Abstract

100

1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 2674, 2675, 2676, 2677, 2678, 2679, 26



L'occasion rêvée

La grande du France
Suffit à sept millions. Elle offre même
un défi au monde entier : comment
faire pour obtenir plus de 100 millions.

© 2005 Blackwell Publishing Ltd, *Journal of Internal Medicine* 258: 103–110

Downloaded from <http://ajph.org/> on November 10, 2014

FRANCE **3** **0** UKRAINE

RESPEC

ILS L'ONT FAIT !
LES BLEUS ONT SU SE TRANSCENDER
POUR DOMINER L'UKRAINE
ET ALLER CHERCHER ENSEMBLE
LEUR BILLET POUR LA COUPE
DU MONDE AU BRÉSIL.

PAGES 2 / 4

La culture de la joie

D.D. FARRICE JOURNALD

Jamais, depuis la Coupe du monde 2006, l'équipe de France n'avait disputé un match d'une telle intensité, conduit avec un tel état d'esprit. Sept années de déférence avec, au milieu, la crevasse sud-africaine, en 2010. On pensait alors l'œil touché, mais les Bleus, après les larmes, ont continué à creuser la terre, à saisir d'immenses galeries, s'occuper sans relâche les lendres de leur malade sans jamais les trouver.

Ames l'été, ce sont les seules qu'ils semblaient aptes à repousser. Depuis l'été, crédit doit leur être accordé quant au bout des tunnels la lumière s'avouera personnelle. Né les joueurs, qui savent ce qu'ils ont mis si longtemps à montrer, ils les troublent presque à les alimenter des originaux et des instruments de la République. Ce n'est pas un substitut des années françaises qui traversent l'Atlantique en leur prochain, mais une équipe, une vraie, si ce n'est en jeu par ce qu'elle a montré ce 19 novembre au Stade de France.

Se méfier ne sera pas de protéger la patrie en flangeant au de la sortie de la crise, mais de la faire vivre. Faisons confiance à l'idée Deschamps pour la culture de la page, elle ne lui a jamais fait défaut. Mais préférons la culture de la page, car cette Coupe du monde, au-delà, ne saurait être un objectif. Trop nationaliste, trop froid et sans doute trop arrogant. Ce Mondial sera d'abord un bonheur et le moment de réconcilier les Bleus avec ceux qui les soutiennent et ceux qui ne les soutiennent pas.

El ne peut en-fre autrement, car une juque s'est tournée. Celle qui s'orne ne reste pas à Rio, mais en France. En 2006, le Championnat d'Europe aura lieu à Corse l'honneur de Mamadou Sakho, Raphaël Varane, Paul Pogba, Yohan Cabaye, Karim Benzema et Blaise Matuidi. Le génie de Didier Deschamps fait de leur donner les clés hier sont. Qu'il les leur confie et les protège, par tous les moyens, de ceux qui voudraient les leur reprendre.

(continued)

SAINT-GENIS (Sable-Saint-Denis)
STADE DE FRANCE - Hier
Kieran Getherna vient d'inscrire
à la 38^e minute, le deuxième but
des Bleus. Sable par Blaise Mat
Il s'agit d'un but de Blaise

PRÊT

C'est seulement après avoir versé 10 cl d'eau dans 2 cl de Ricard, puis avoir rajouté des glaçons qu'un Ricard est prêt.

JAUNE AVEC UN GRAND 

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION

L'ÉQUIPE semaine : ALL 2 € - AUT 2,80 € - BEL/LUX 1,60 € - CAN 4 \$C - DOM 1,60 € - ESP 1,90 € - G.B 1,70 € - GRE 2,30 € - ITA 1,90 € - MAR 13 MAD - P.B 2 € - PORT CONT 2,30 € - SUR 2,50 FS - TUN 2,40 DIN - ZCFA 1850 CFA



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 affluente en compétition officielle depuis les deux dernières éditions en 1982 et 1990.



COCO-RICARD

Pour passer un Capricieux, il faut du Ricard. Ici la fraîcheur, ici la légèreté de l'orange. Ici la joie de la jeunesse et des plaisirs.

JAUNE AVEC UN GRAND R



Actualités
THE RED BULLETIN
dans la liste des
sites recommandés
par «L'Espresso»
Demandez-le



À NOS LECTEURS Un mouvement de grève du syndicat des Ligne CGT vous a privés hier de votre édition papier de «L'Espresso». 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 ZENATI, 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**





I Love This Game!

United star Evra kicks fan in head

Player sent off before Manchester's game away to Vitoria for attacking travelling fan, pages 82-83



£2m bonus for Spurs players

EXCLUSIVE
Matt Hughes
Deputy Football Correspondent
Tottenham Hotspur's players will receive a £2million bonus to share between them as a reward for qualifying for the knockout stages of the Champions League. The Times has learnt that the club's Champions League players' pool is worth a total of £7.5million for winning the competition, with the size of the payments increasing the further they progress.
Tottenham's success in reaching the last 16, which was achieved as a result of Wednesday's historic victory over Real Madrid at Wembley, has triggered the first bonus payment. Every player who has featured in the Champions League this season is entitled to a share of the



**“Je pense que
le PSG gagnera la
Ligue des champions.”**

André Villas-Boas

L'ÉQUIPE

**« Je suis un fan inconditionnel
de Boca Juniors. Je suis les
matches et je connais très bien
Dario Benedetto. C'est la priorité
n°1 au poste d'attaquant »**

André Villas-Boas

L'ÉQUIPE

L'ÉQUIPE

1,70€ mardi 12 novembre 2019 74^e année N° 23 848 France métropolitaine

@lequipe

FOOTBALL Ligue 1 Marseille

De la lourde défaite face
au PSG (0-4) fin octobre
à la victoire probante contre
l'OL dimanche soir (2-1),
André Villas-Boas,
l'entraîneur de l'OM, a réussi
à remettre son équipe
à l'endroit pour l'installer
à la deuxième place.

MES 2 ET 3

**OM, UNE SARDINE
DEVENUE DAUPHIN**

Franky Auguste - Agence - Alex Proust - Equipe

M 00106 - 1112 - F - 1,70 €

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

@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. Moretton / M. Moretton / AFP

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'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. Châtée, 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 Kerviller, prévient rapidement que son rapport ne sera pas rendu avant les élections. Le 4 novembre, le comité exécutif (Comex) de la FFT saisi 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.

Photo: Pierre Lallier et Jérôme Ponsard / 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 Charleston Kvitová s'envole

TENNIS

INFO RMC SPORT

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

Anthony Rech Le 10/02/2023 à 14:44



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

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

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



**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.



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 Charleston Kvitová s'envole

TENNIS

INFO RMC SPORT

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

Anthony Rech Le 10/02/2023 à 14:44



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

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

MAURICE PÉREZ-SCHMITZ
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



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

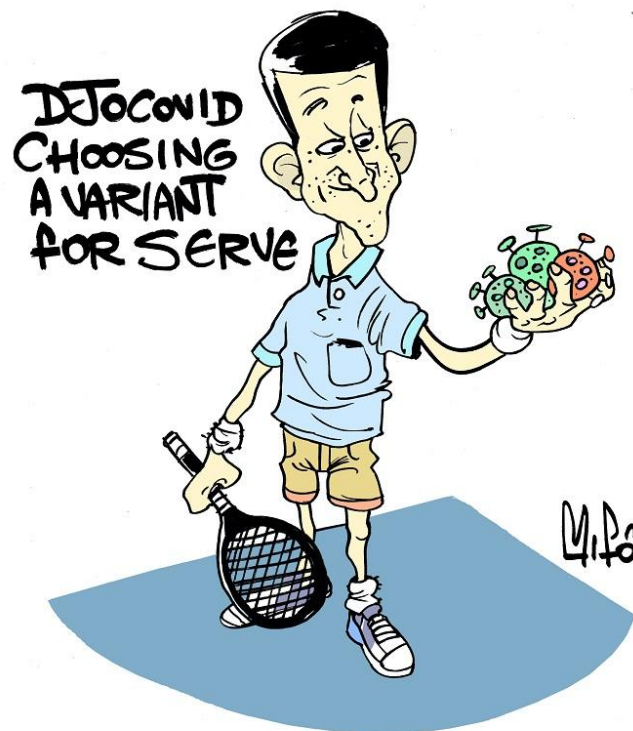
le journal





Tennis féminin français
Patrick Mouratoglou appelle
Gilles Moretton et
Ivan Ljubicic





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



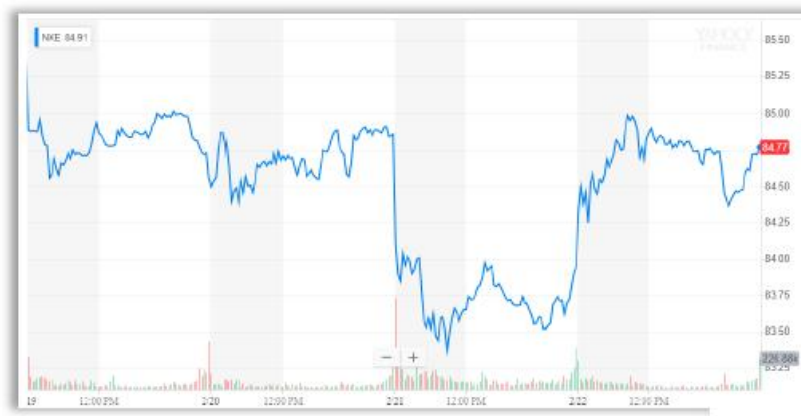
“...all large institutions of any kind, whether they be government agencies, nonprofits, universities, and certainly including *big corporations, deserve to be inspected and scrutinized.* It’s normal.”

Jeff Bezos, Amazon CEO



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

CNN



GLOBAL REPTRAK 100

RepTrak.

2026 Global RepTrak[®] 100

RepTrak.

▲ 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.

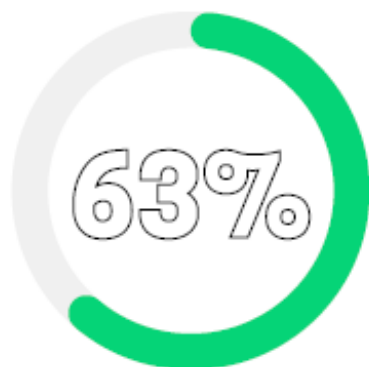


Loss of Assurance Based on a Broken Promise



- 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

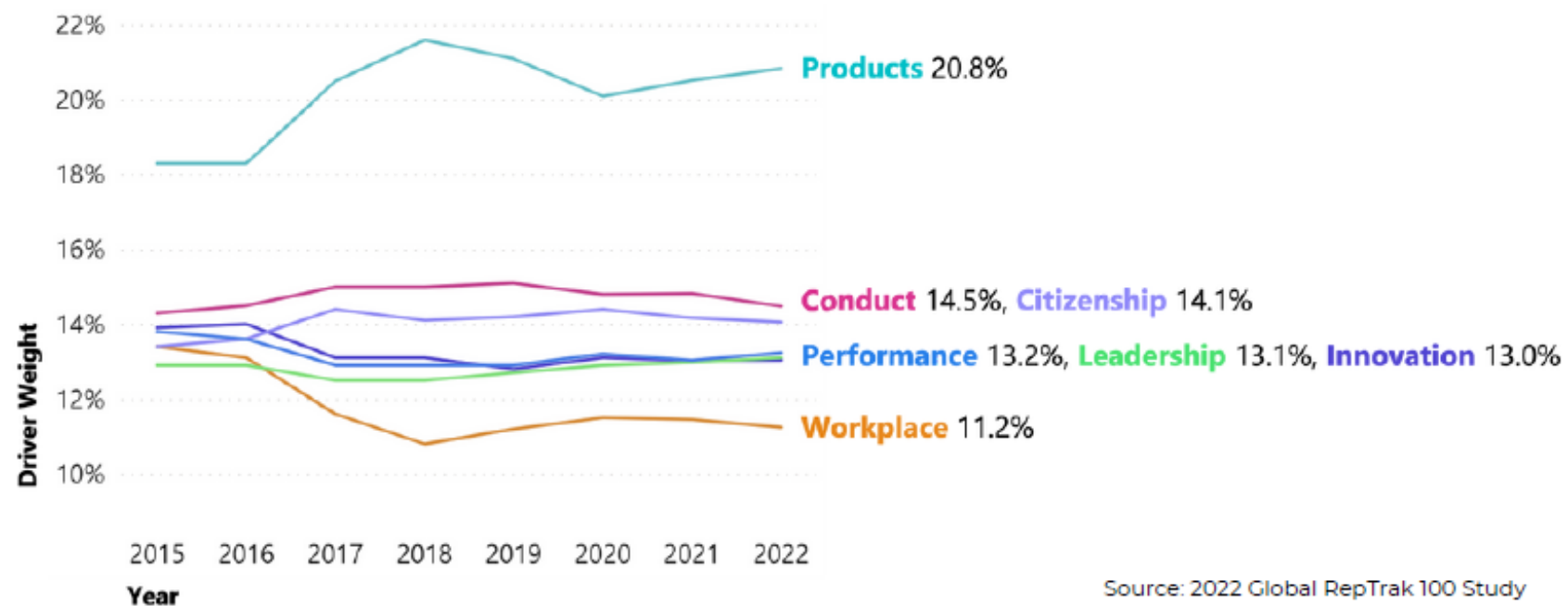




prefer to buy goods and services from companies that “stand for a purpose that reflects their values and beliefs” and will avoid those that do not

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

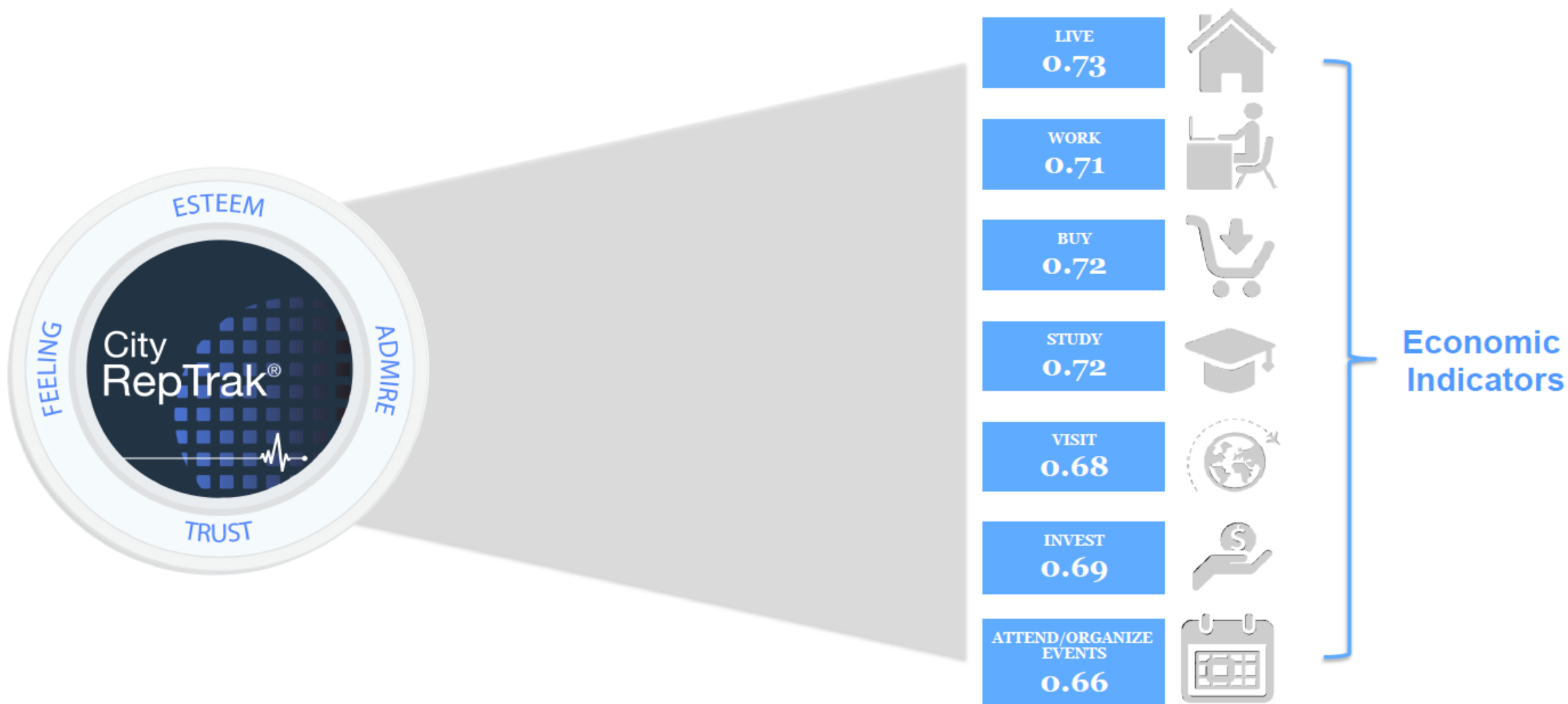


FOR CONTINUAL GROWTH IN THESE AREAS, COMPANIES NEED TO BE INNOVATIVE IN HOW THEY TACKLE MAJOR CHALLENGES AND COMMUNICATE THE INITIATIVE THEY ARE DEPLOYING TO TACKLE THOSE CHALLENGES.

- 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



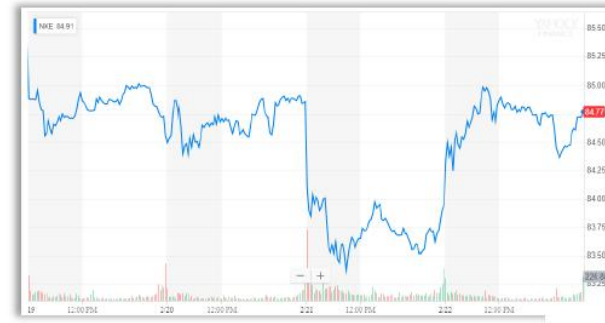
“...all large institutions of any kind, whether they be government agencies, nonprofits, universities, and certainly including *big corporations, deserve to be inspected and scrutinized*. It’s normal.”

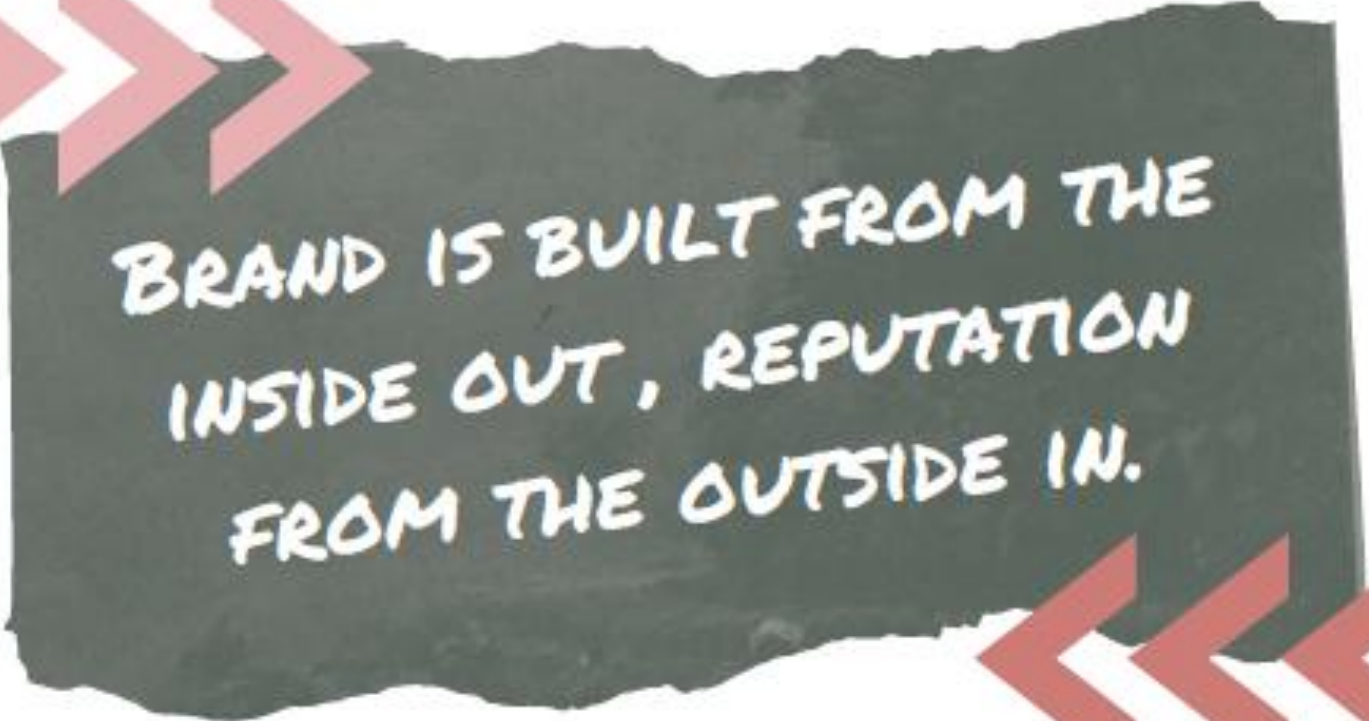
Jeff Bezos, Amazon CEO



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

CNN





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



REPUTATION: A KEY STRATEGIC RESOURCE?

— THE V-R-I-O-N TEST —



REPUTATION: A KEY ASSET — BUT DIFFICULT TO CONTROL

Visibility can be managed. Reputation is collectively constructed.

1



MEDIA EXPOSURE

Visibility does not automatically create legitimacy.

2



BEING GOOD vs. BEING KNOWN

Performance and awareness follow different logics.

3



NOTORIETY vs. REPUTATION

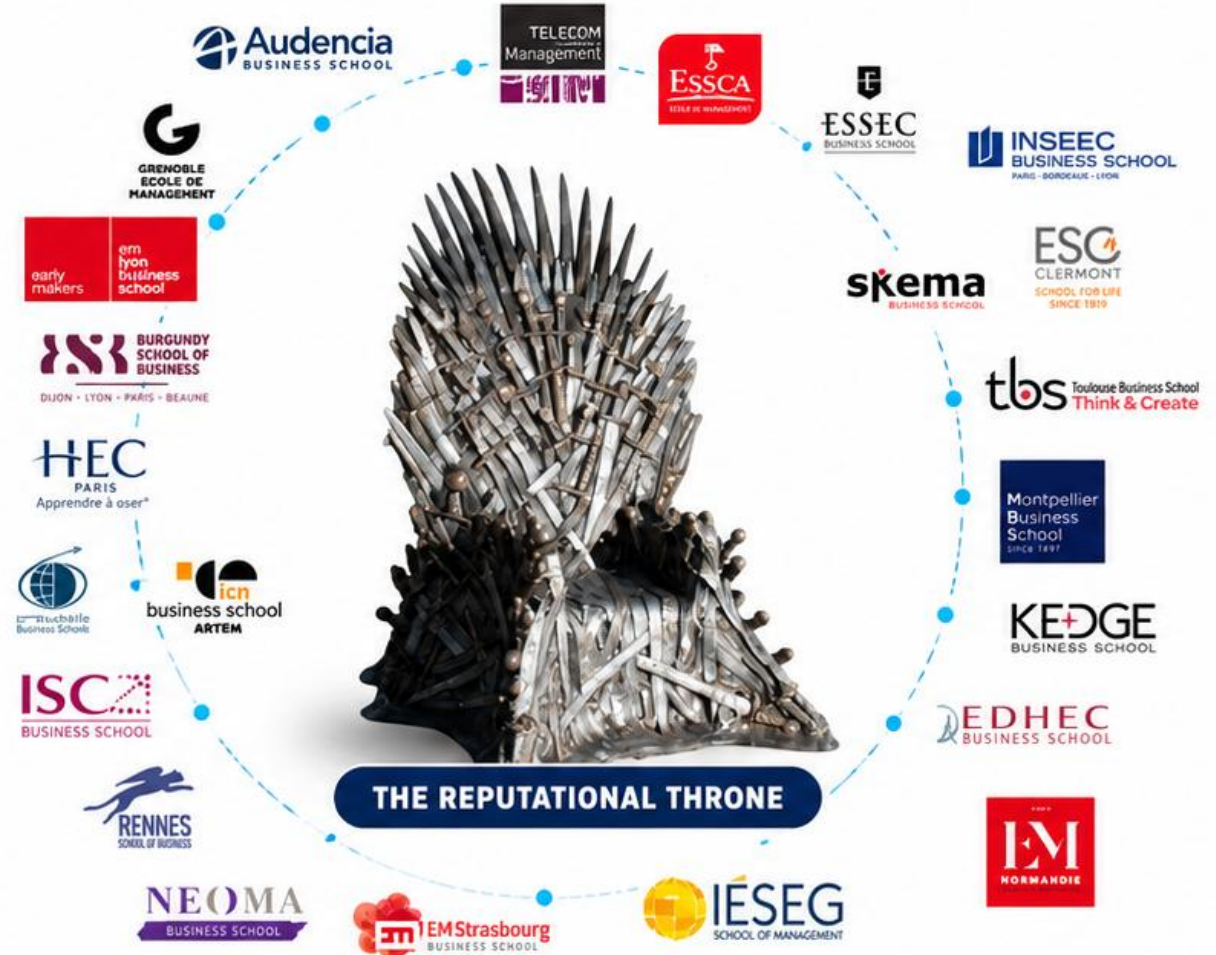
Recognition is immediate; reputation is cumulative.

4



ACTORS & EVENT SCALE

Athletes • Coaches • Managers
Local • Major • Hallmark • Mega-events



YOU CAN SHAPE REPUTATION — YOU CANNOT FULLY OWN IT

Expressive Organizations

In entertainment and sport, clubs and events are **expressive** organizations.



They compete through their **ability to express** who they are and what they stand for.



Emotional and symbolic **expressiveness** becomes part of the business experience.



Strategy must serve every **stakeholder**: employees, customers, shareholders, creditors, suppliers, communities and the media.

THE EXPRESSIVE VALUE SYSTEM



BUILDING AN EXPRESSIVE BRAND



ALIGNING INTERNAL MEANING WITH EXTERNAL PERCEPTIONS

CORPORATE IDENTITY | Fombrun, 1996

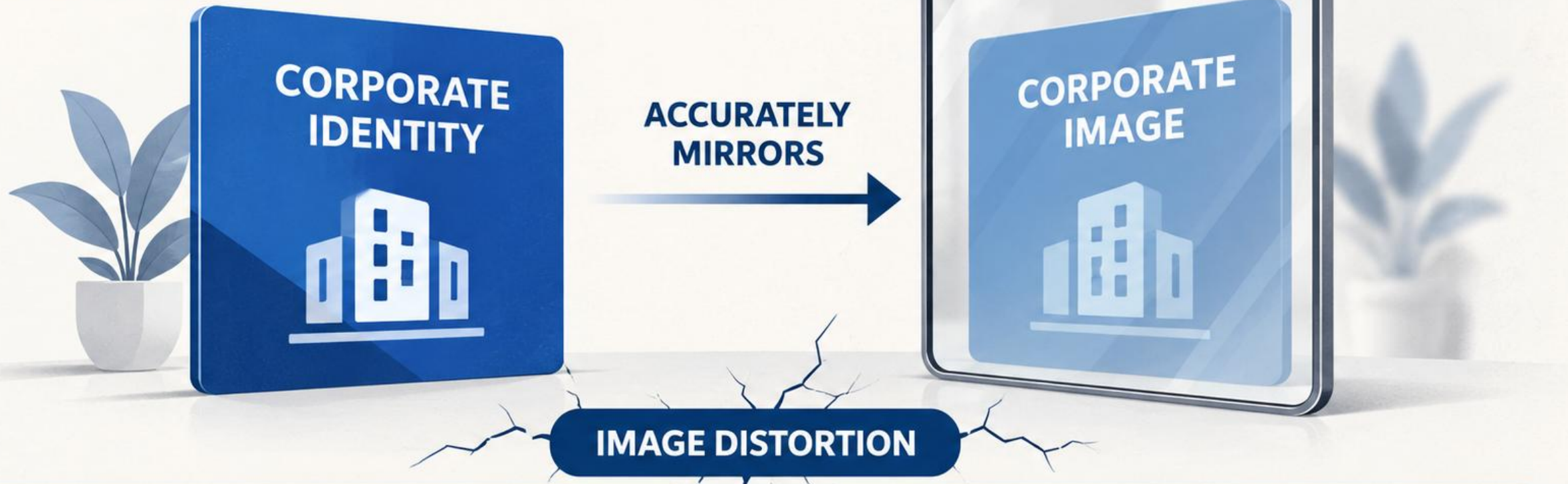
Who we are — and what we have become over time



IDENTITY IS NOT INVENTED — IT IS BUILT, EXPERIENCED AND REMEMBERED

CORPORATE IMAGE

Fombrun, 1996



CONTROLLED DISTORTION

Advertising & self-presentation

The company attempts to influence public perception.



UNCONTROLLED DISTORTION

Rumors

Unofficial statements circulate among employees, peers, analysts & reporters.

Reputation (Fombrun, 1996)

01

“Reputation” is the **GENERAL ESTIMATION** in which one is held by **THE PUBLIC**.

American Heritage Dictionary

02

A corporate reputation is 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**.



REPUTATION = COLLECTIVE STAKEHOLDER JUDGMENT

FOUNDATIONAL WORK

CHARLES J. FOMBRUN • CEES B.M. VAN RIEL

FAME & FORTUNE

How
Successful Companies
Build Winning
Reputations

“Fame and Fortune is a searching examination of a company’s elusive yet valuable asset: its reputation. At Johnson & Johnson, we agree with the authors’ thesis: A powerful reputation begins with organizational values that are clearly stated and rigorously upheld. Employees, consumers, and customers of businesses today, while still expecting quality and price, increasingly value integrity. So do we.”

—William C. Weldon, Chairman and CEO, Johnson & Johnson

DEFINING CORPORATE REPUTATION

AN EMOTIONAL BOND THAT DRIVES SUPPORTIVE BEHAVIOUR



WHAT'S IN A NAME?

In sport, a name is a strategic asset.



EXAMPLES

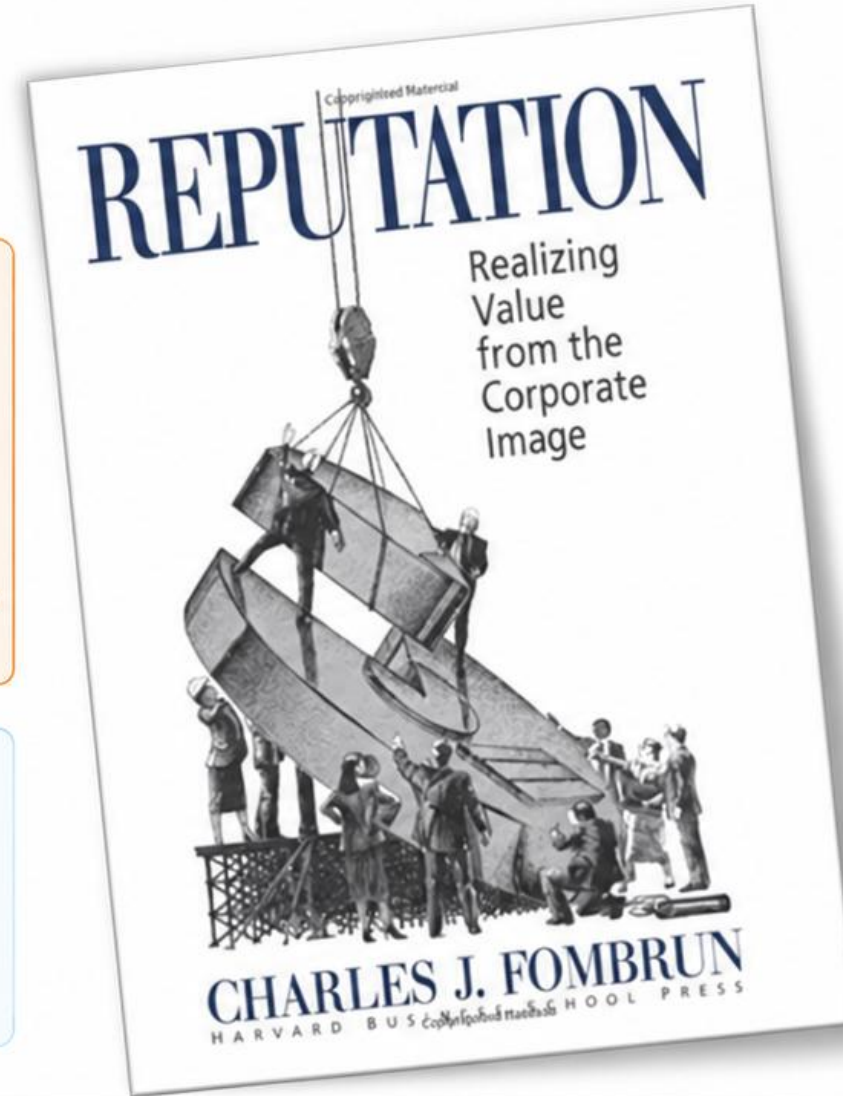


Colts • Bulls • Celtics • Patriots
BNP Paribas • Hopman Cup •
Evian Masters • Andros Trophy

REPUTATIONAL CAPITAL



Michael Jordan • Jack Nicklaus •
Arnold Palmer • Joe Montana •
Wayne Gretzky • Andre Agassi •
Zinedine Zidane



A NAME IDENTIFIES. A REPUTATION DIFFERENTIATES. BOTH CREATE VALUE.

REPUTATION & MEDIA

WHO CONTROLS THE NARRATIVE?



EXTERNAL MEDIA

LIMITED CONTROL

TV • RADIO • PRESS • DIGITAL PLATFORMS •
SOCIAL CONVERSATIONS

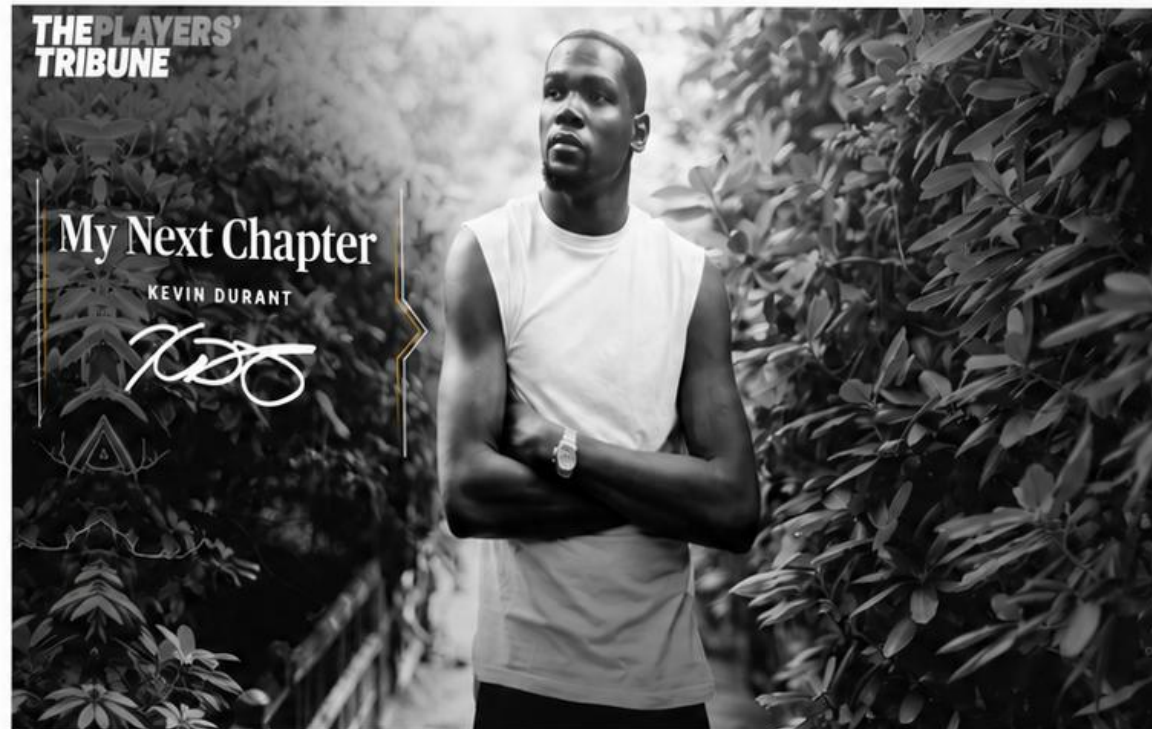
FROM MEDIA DEPENDENCY
TO **NARRATIVE OWNERSHIP**



OWNED MEDIA

BUILD YOUR OWN NARRATIVE

OFFICIAL WEBSITE • CLUB MEDIA •
ORIGINAL CONTENT • OWN TV CHANNEL



KEVIN DURANT — “MY NEXT CHAPTER”
THE PLAYERS’ TRIBUNE: ATHLETE-CONTROLLED STORYTELLING

LINKING IDENTITY – NAME – IMAGE – REPUTATION

Fombrun, 1996



BRANDING = DIFFERENTIATION

“

A brand is a name, term, sign, symbol or design — or a combination of them — intended to identify and differentiate the goods and services of one seller or group of sellers from those of competitors.

Kotler, 1991



THE SPORT BRANDING CHALLENGE



INTANGIBLE PRODUCT

Beyond the ticket, the core offer is largely intangible.



DUAL BRAND POWER

Athlete brands can compete with the team or event brand.



LIMITED CONTROL

Performance and the long-term product are difficult to control.



TANGIBLE ANCHOR

The stadium gives the brand a physical identity.

FOUNDATIONAL BRAND FRAMEWORK



SIX CLASSIC ELEMENTS OF A BRAND

03 ATTRIBUTES • 04 CUSTOMER BENEFITS

03

ATTRIBUTES

What the brand promises

Distinctive characteristics directly associated with the brand.

Mercedes-Benz: Solidity • Durability • Prestige

“Unlike any other.”

CLUB / EVENT: WHAT MAKES US DISTINCTIVE?

ATTRIBUTES → BENEFITS

04

CUSTOMER BENEFITS

What customers actually gain

Functional and emotional value created by the brand.

FUNCTIONAL

Durability • Safety

EMOTIONAL

Confidence • Status

CLUB / EVENT: WHAT VALUE DO WE CREATE?

Defines class like no other.

The Mercedes-Benz S-Class



THE PROMISE BECOMES A CUSTOMER EXPERIENCE

SIX CLASSIC ELEMENTS OF A BRAND

01 VALUES • 02 CULTURE

BRANDS
PEOPLE
CULTURE
LAST LONGER



01 — VALUES

What the brand stands for

Expresses the organization's heritage, beliefs and ambitions.

Mercedes-Benz: Performance • Prestige • Tradition

> CLUB / EVENT: WHAT DO WE STAND FOR?



02 — CULTURE

Where the brand comes from

Connects the brand to a country, community and way of doing things.

Mercedes-Benz: German engineering and excellence

> CLUB / EVENT: WHICH CULTURE SHAPES US?

GERMAN AUTOMOTIVE
BRAND UNIVERSE



Audi



PORSCHE



DIFFERENT ORIGINS.
A SHARED LEGACY.

6 CLASSICAL ELEMENTS OF A BRAND

01 — PERSONALITY & CORE TARGETS



BRAND PERSONALITY

If the brand were a person, an animal or an object — who would it be?

Person: CEO archetype

Animal: power, instinct, prestige

Object: stadium, trophy, iconic place

Clubs and events can deliberately build this personality — a hallmark of US franchise marketing.



CORE TARGETS

Who is the brand primarily designed to engage?

Mercedes: CEO profile, around 50 years old

Sport: tribal and fan-based segmentation creates sharper communities.

PERSONALITY MADE VISIBLE



A BRAND BECOMES DISTINCTIVE WHEN PERSONALITY MEETS COMMUNITY.

BRAND IMAGE

WHAT PEOPLE SEE — AND WHAT THEY REMEMBER

Brand image is defined as perceptions about a brand, as reflected by the brand associations held in consumer memory.

Keller, 1993



IN MARKETING
REPUTATION → BRAND IMAGE



THE STRATEGIC QUESTION
IS THE CLUB OR THE EVENT THE REAL BRAND?

LOGO
VISIBLE SIGNAL

BRAND ASSOCIATIONS
CONSUMER MEMORY

BRAND CONSTRUCTION & CONTROL

IN A HIGHLY EXPRESSIVE ORGANIZATION



BRAND VALUE EMERGES FROM THE INTERSECTION



WHAT IS **REPUTATION**?

REPUTATION

The collective perception people hold
of an individual or organization.



DIRECT EXPERIENCE

What people personally
encounter



ORGANIZATIONAL MESSAGING

What people see and hear



THIRD-PARTY CONVERSATIONS

What others say and share

INDIVIDUAL • COMPANY • CITY • COUNTRY

BRAND & REPUTATION

Promise made. Promise experienced.

BRAND

The unique promise an organization defines, crafts and makes to its stakeholders.

INSIDE OUT →



ALIGNMENT
BUILDS TRUST

REPUTATION

The degree to which stakeholders believe the organization fulfills that promise.

← OUTSIDE IN

BRAND SETS THE EXPECTATION. **REPUTATION** REVEALS THE REALITY.

BRAND vs REPUTATION

THE PROMISE AND THE PROOF

BRAND

THE PROMISE

The distinctive promise an organization creates and communicates to its stakeholders.

INTENT • IDENTITY • POSITIONING



CONSISTENT
DELIVERY

REPUTATION

THE PROOF

The extent to which stakeholders believe the organization consistently delivers on that promise.

EXPERIENCE • PERCEPTION • TRUST

PROMISE + EXPERIENCE = REPUTATION



THE GAP BETWEEN PROMISE AND DELIVERY CREATES REPUTATIONAL RISK

BRAND **vs** REPUTATION

WHAT IS THE DIFFERENCE?



BRAND

THE PROMISE

A relevant and distinctive commitment.



OWNED BY
THE ORGANIZATION

PROMISE
FULFILLED
OVER TIME



REPUTATION

THE PROOF

Stakeholders' judgement
of whether the promise
is delivered.



OWNED BY
STAKEHOLDERS

YOU CONTROL THE PROMISE. **OTHERS CONTROL THE VERDICT.**

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

BUT

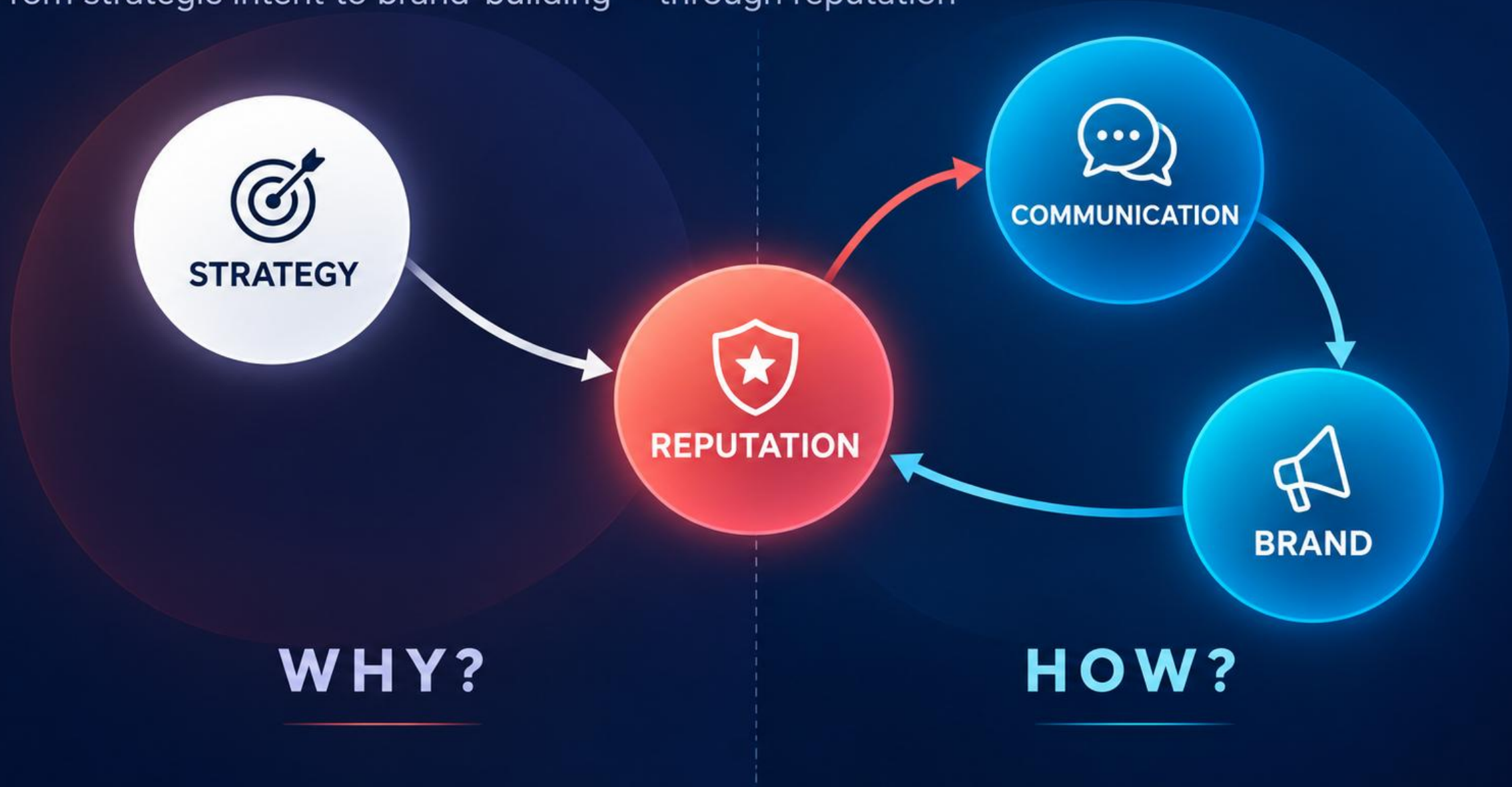
**REPUTATION
CONSTRUCTION & CONTROL**

can stimulate and develop your commercial brand.



RETHINKING YOUR COMMUNICATION

From strategic intent to brand-building — through reputation



FROM PERCEPTION TO PERFORMANCE

CORPORATE REPUTATION CAN BE MEASURED — AND MANAGED



MEASURE

The Reputation Quotient



MANAGE

Reputation Management

WHAT GETS MEASURED CAN BE ORCHESTRATED.

REPUTATION MANAGEMENT

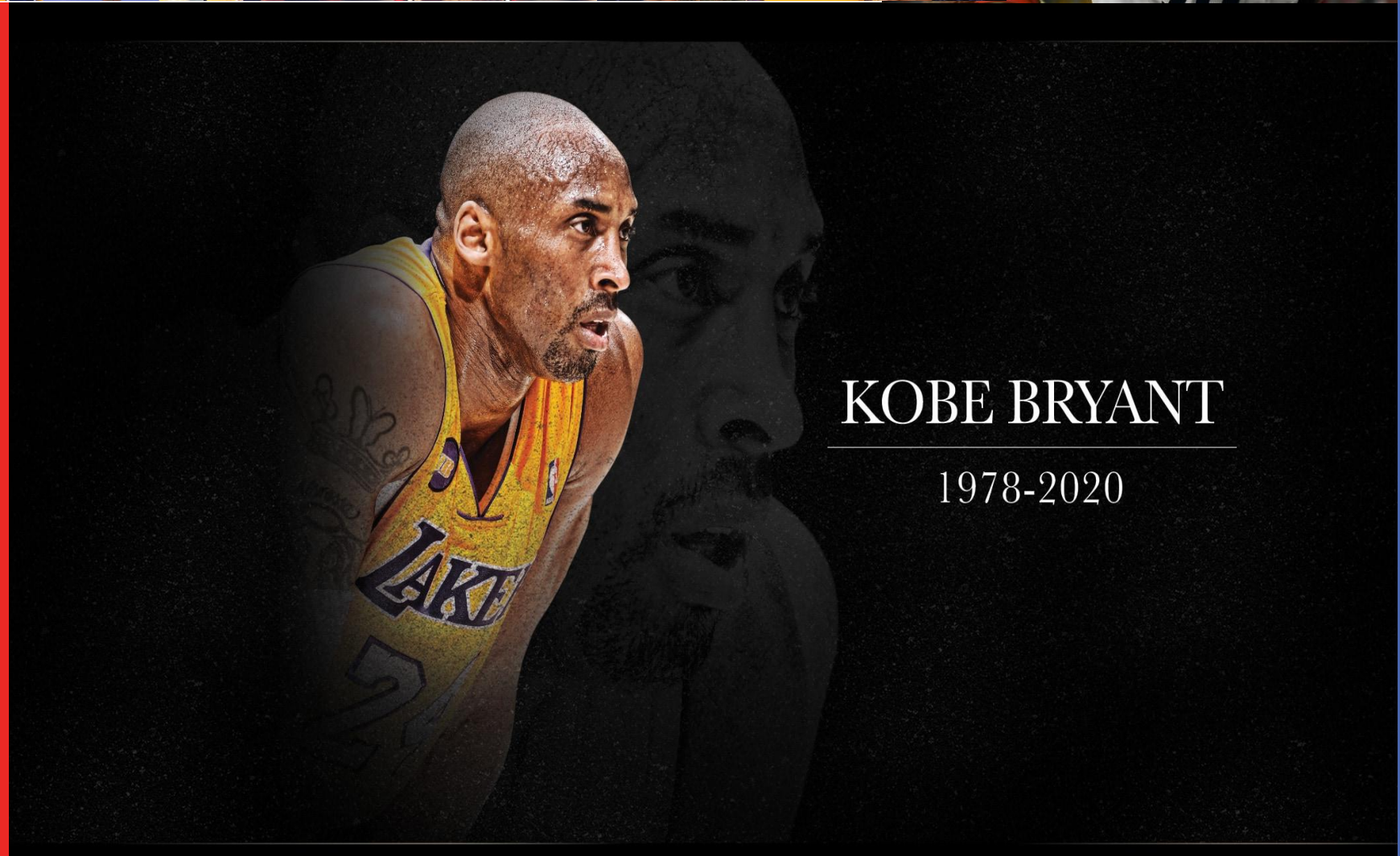
THE FIVE DIMENSIONS

FOMBRUN, 1996



STRONG REPUTATIONS ALIGN WHAT AN ORGANIZATION IS, SAYS AND DOES



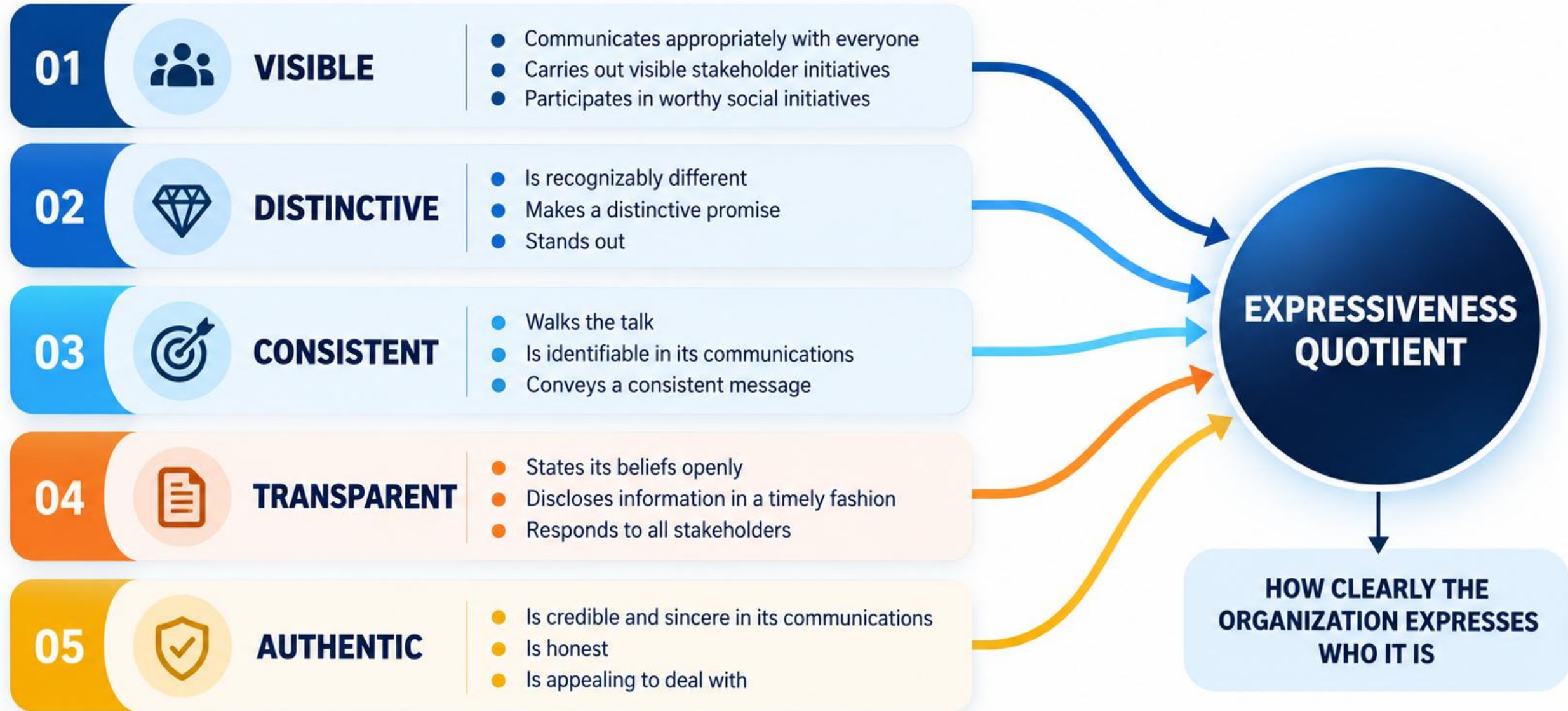






THE EXPRESSIVENESS QUOTIENT

Five dimensions of corporate expressiveness



THE BIG THREE: THREE TIMELESS REPUTATIONS

FIVE PRINCIPLES OF REPUTATION MANAGEMENT



	ROGER FEDERER THE TIMELESS BRAND	RAFAEL NADAL THE TIMELESS COMPETITOR	NOVAK DJOKOVIC THE TIMELESS WINNER
 01 BE VISIBLE	Sport & business centric • Sponsorship • Sustainability	Sport centric • Sponsorship • Sustainability	Sport & public-affairs centric • Sustainability
 02 BE AUTHENTIC	Team • Coach • Family • Foundation • Nadal friendship	Family • Coach • Spain • Hard work • Federer friendship	Serbia • Family • Team • Hard work • Foundation
 03 BE CONSISTENT	Offensive elegance • Talent refined into mastery	Physical dominance • Left-handed intensity	Complete game • Destructive creator on every surface
 04 BE DISTINCTIVE	Style • 8 Wimbledon titles • Global fan appeal	Fighting spirit • 14 Roland-Garros titles • Global fan appeal	24 Grand Slam titles • 10 Australian Opens • Mental strength
 05 BE TRANSPARENT	Clear career evolution • Powerful personal brand	Clear preparation • Academy • Future vision	Open on tennis choices • More contested public positioning

THREE LEGACIES — THREE DIFFERENT REPUTATIONAL ASSETS

REPUTATION MANAGEMENT IN ACTION

CREATE • PROTECT • REPAIR



BREAKING
**KYRIE IRVING
TRADED TO
MAVS**



LES ECHOS.fr

Marseille : les relations sulfureuses de José Anigo

par Paul Molga | 05/09 | 21:31 | mis à jour le 06/09 à 16:58

Le directeur sportif de l'OM traîne une réputation de « sale Josse » régulièrement alimentée par la rumeur. Son fils Adrien a été tué par balles jeudi dans le XIII^e arrondissement de Marseille.



Le fils du directeur sportif de l'Olympique de Marseille, José Anigo (en photo), a été abattu jeudi

ATHLETES
CLUBS
COMMUNITIES
MARKETS
REPUTATION

CRISES
OPPORTUNITIES
TRUST
PERFORMANCE
GROWTH



THE OM WARNING

BAD REPUTATION CAN UNDERMINE BRAND DEVELOPMENT

DON'T FORGET YOUR REPUTATIONAL RESOURCES

Reputation is shaped by assets the organization does not fully control.



SPONSOR BRANDS



PR & CEO VISIBILITY



LOCAL & CULTURAL IDENTITY



HOSPITALITY & VENUE



ORGANIZATIONAL HISTORY



VISIBILITY WITHOUT POSITIVE VALUE



BEING KNOWN $\neq$ BEING GOOD

High awareness can coexist with weak or negative reputation.

CASES:

Stade Français •
New York Knicks

REPUTATION IS A **MAGNET** FOR STRATEGIC RESOURCES

Fombrun & Van Riel, 2004



HOW IS CORPORATE REPUTATION MEASURED?

REPTRAK™: SEVEN RATIONAL DIMENSIONS DRIVE AN EMOTIONAL BOND

01

RATIONAL DRIVERS

What stakeholders observe and evaluate



02

EMOTIONAL RESPONSE

What stakeholders feel about the organization



RATIONAL PERFORMANCE **EXPLAINS** EMOTIONAL REPUTATION

MEASURING CORPORATE REPUTATION

THE REPUTATION QUOTIENT

FOMBRUN & VAN RIEL, 2004



7-POINT SCALE

- 7** — DESCRIBES VERY WELL
-
-
-
- 1** — DOES NOT DESCRIBE WELL

ONE OVERALL REPUTATION SCORE — BUILT FROM MULTIPLE STAKEHOLDER PERCEPTIONS

REPUTATION IN SPORT ORGANIZATIONS

TRANSFER OF THE REPUTATION MODEL TO THE SPORT CONTEXT



7-POINT SCALE

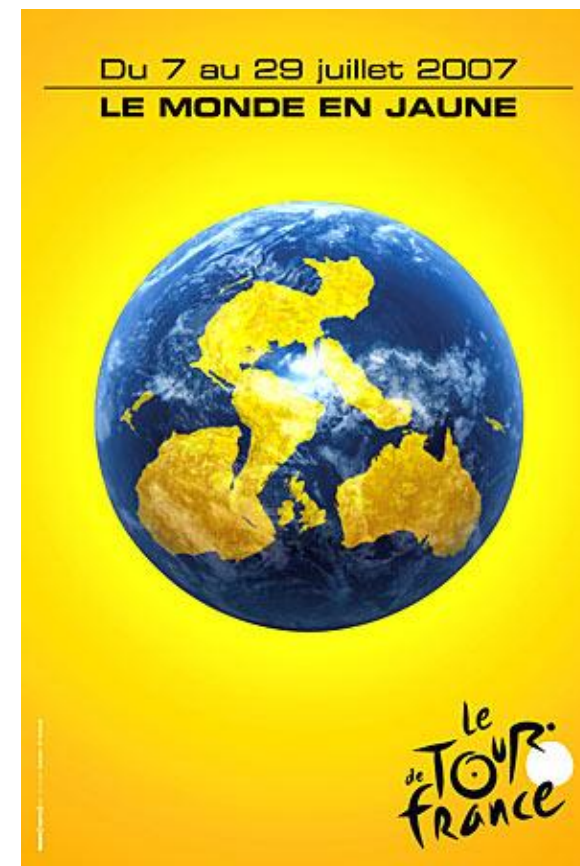
7 = DESCRIBES VERY WELL
1 = DOES NOT DESCRIBE WELL



GENERIC INDICATORS



SPORT-SPECIFIC TRANSFER

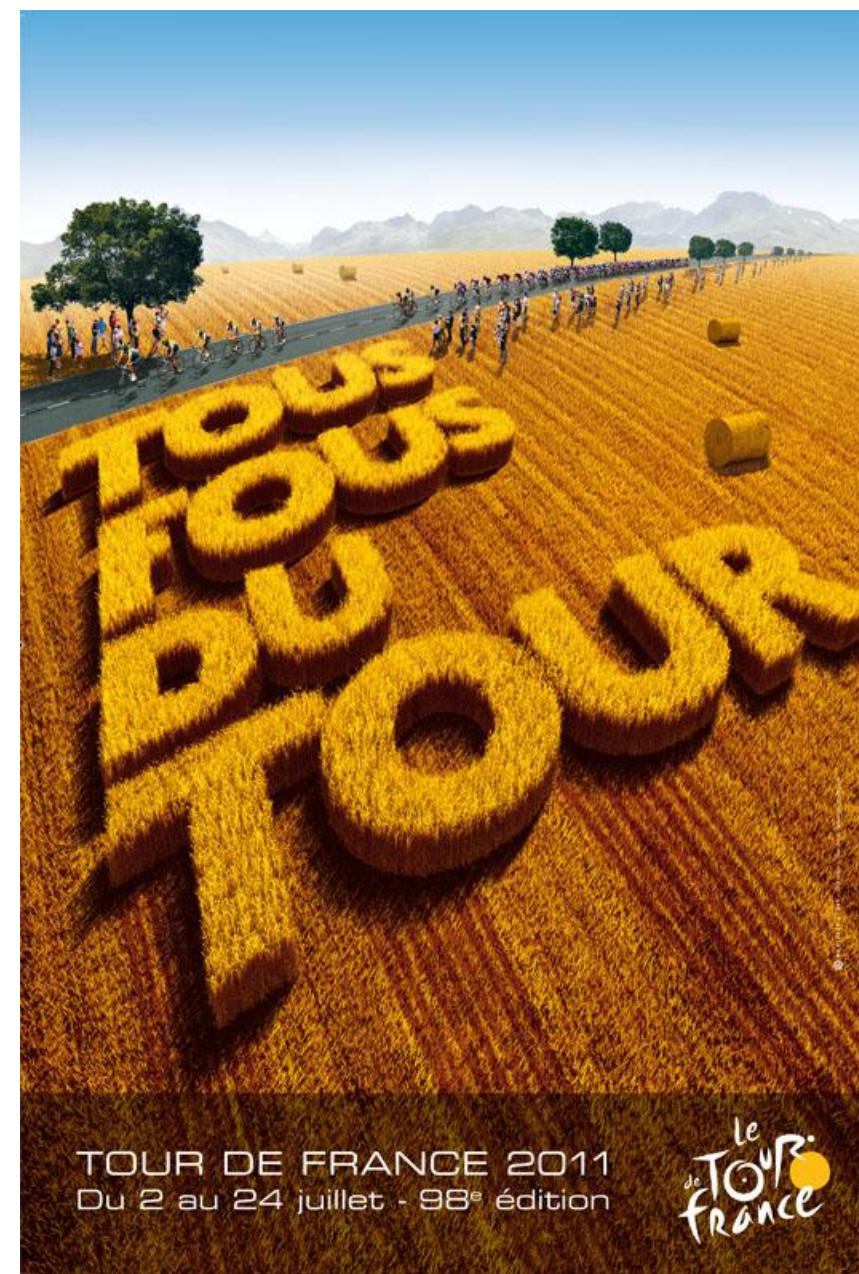
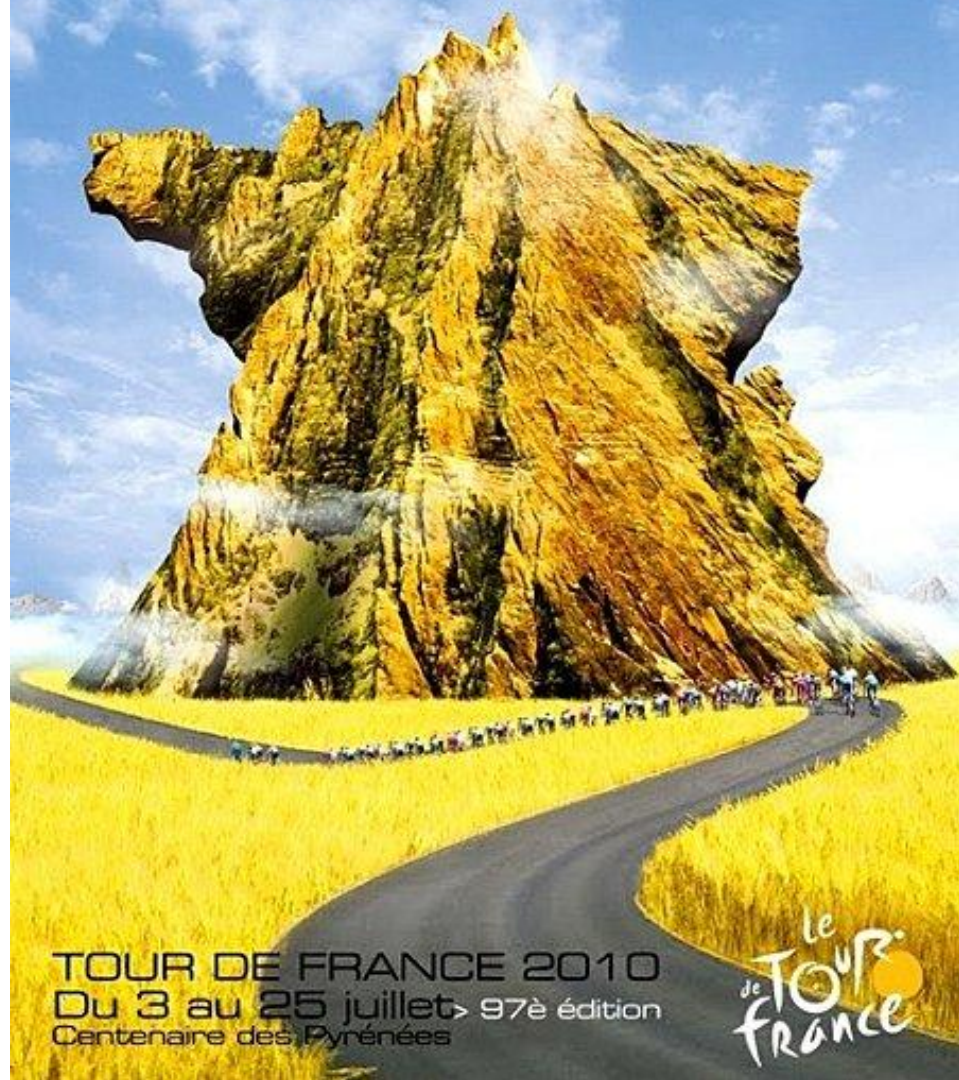


LE TOUR TOUJOURS

TOUR DE FRANCE 2009 • Du 4 au 26 juillet



L'ÉTERNELLE QUÊTE DES SOMMETS



France

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

#TDF2022





TOUR
de
france
2024

TEASER 2024

TOUR DE FRANCE

TOUR DE FRANCE

REPUTATION & BRAND TAKEAWAYS



01

COMMUNICATION

Does the narrative reflect today's reality?



02

MEMORY

Merchandising keeps the event's history alive.



03

HERITAGE

Places and French heritage shape identity and reputation.



04

ATHLETE HALO

The event builds the visibility and reputation of its riders.



05

MASS APPEAL

A popular event creates reach — but makes precise targeting difficult.



06

THE CARAVAN

A unique platform that unifies sponsors within the event narrative.



EVENT DIRECTOR: FROM CHARISMA TO INSTITUTIONAL LEADERSHIP

JEAN-MARIE LEBLANC → CHRISTIAN PRUDHOMME

THE EVENT IS BOTH A MEDIA, A MEMORY AND A NATIONAL STAGE

MANAGING AN EXCEPTIONAL EVENT

From key questions to strategic answers

KEY QUESTIONS



How do you sustain excellence in a mega-event?



How do development and innovation reinforce performance?



How does culture shape the event?

INSIGHTS
LEAD TO
IMPACT

STRATEGIC ANSWERS

01

MAINTAIN EXCELLENCE

Protect standards, consistency and delivery quality.

02

ORCHESTRATE REPUTATION

Build • Protect • Repair

A pivotal strategic resource

03

TURN REPUTATION INTO A BRAND

Create a lasting, distinctive commercial asset.

EXTERNAL ECOSYSTEM



SPONSORS



MEDIA

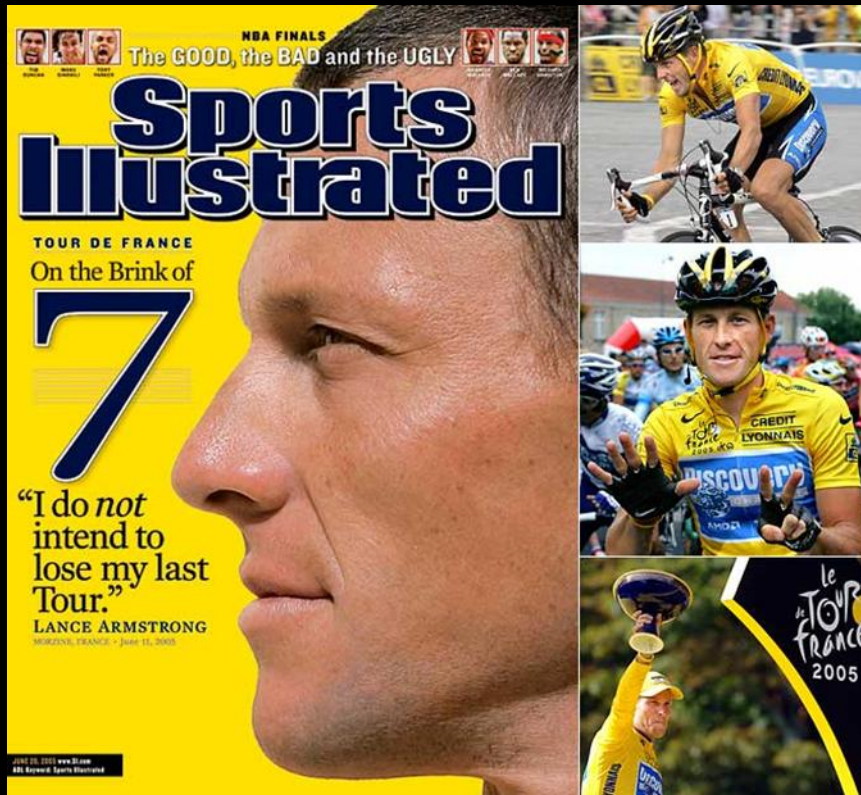


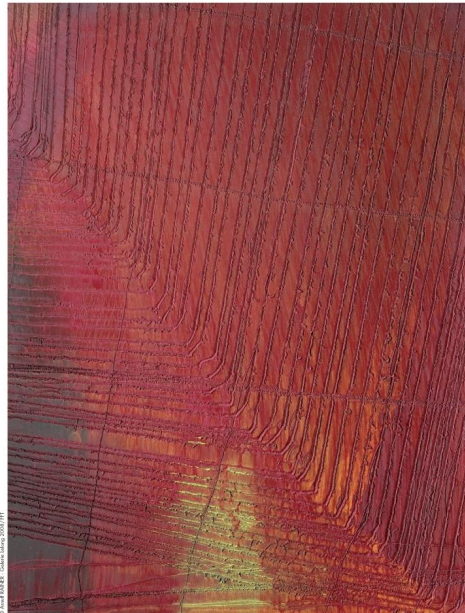
INSTITUTIONS



COMMUNITIES

SUSTAIN THE EVENT. PROTECT ITS REPUTATION. BUILD THE BRAND.

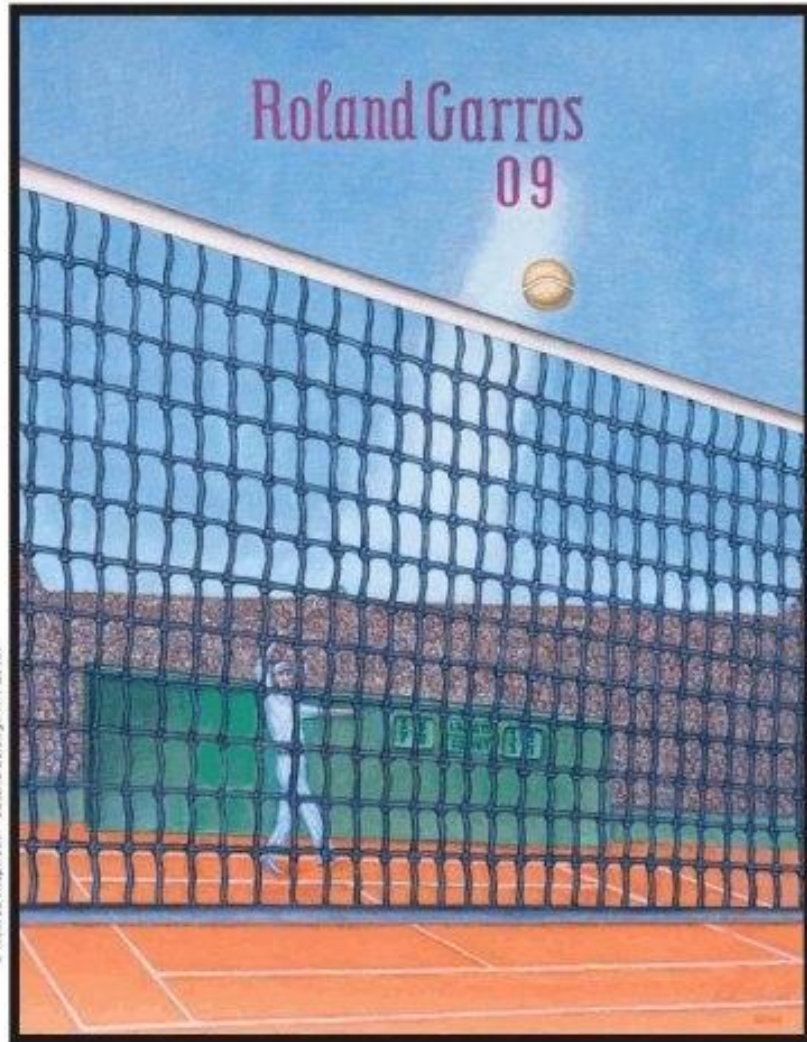




ROLAND GARROS 2008

Reputation ⇔ Brand

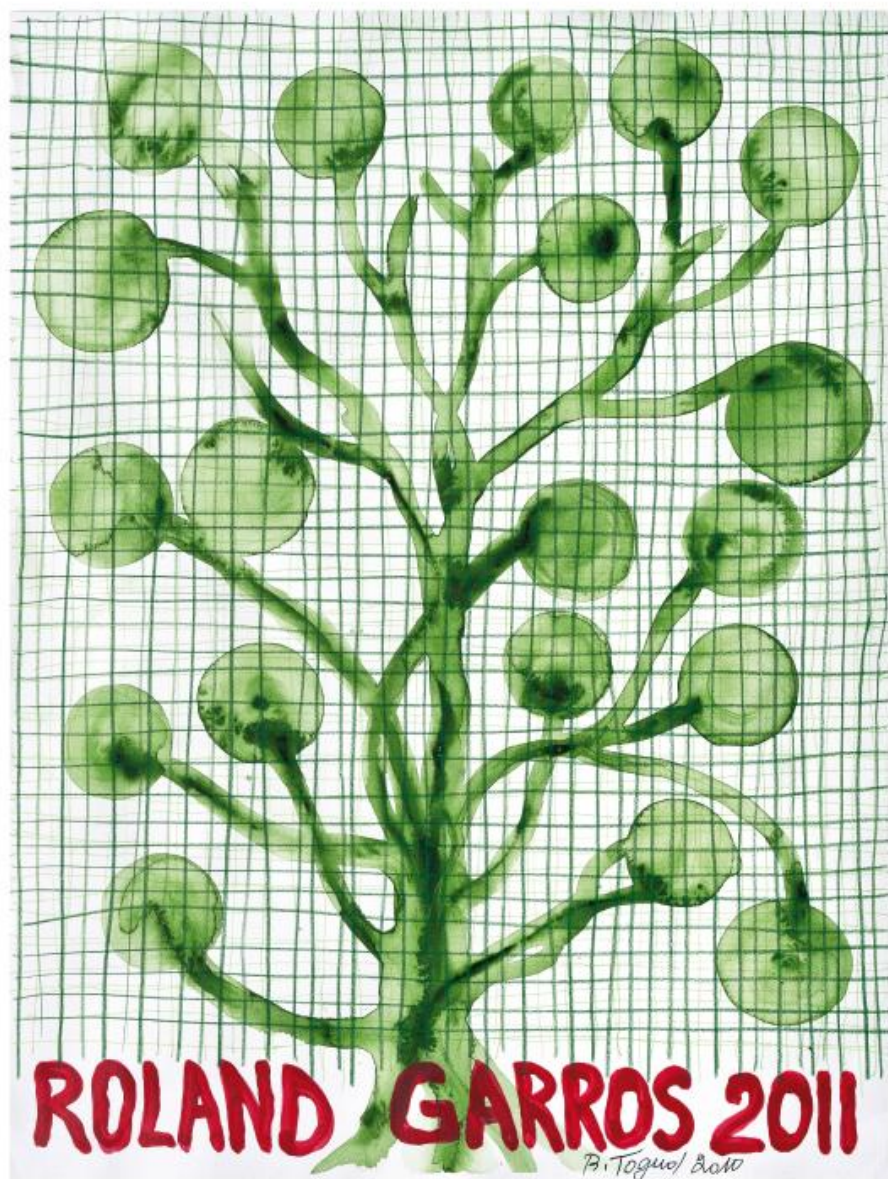
Roland Garros



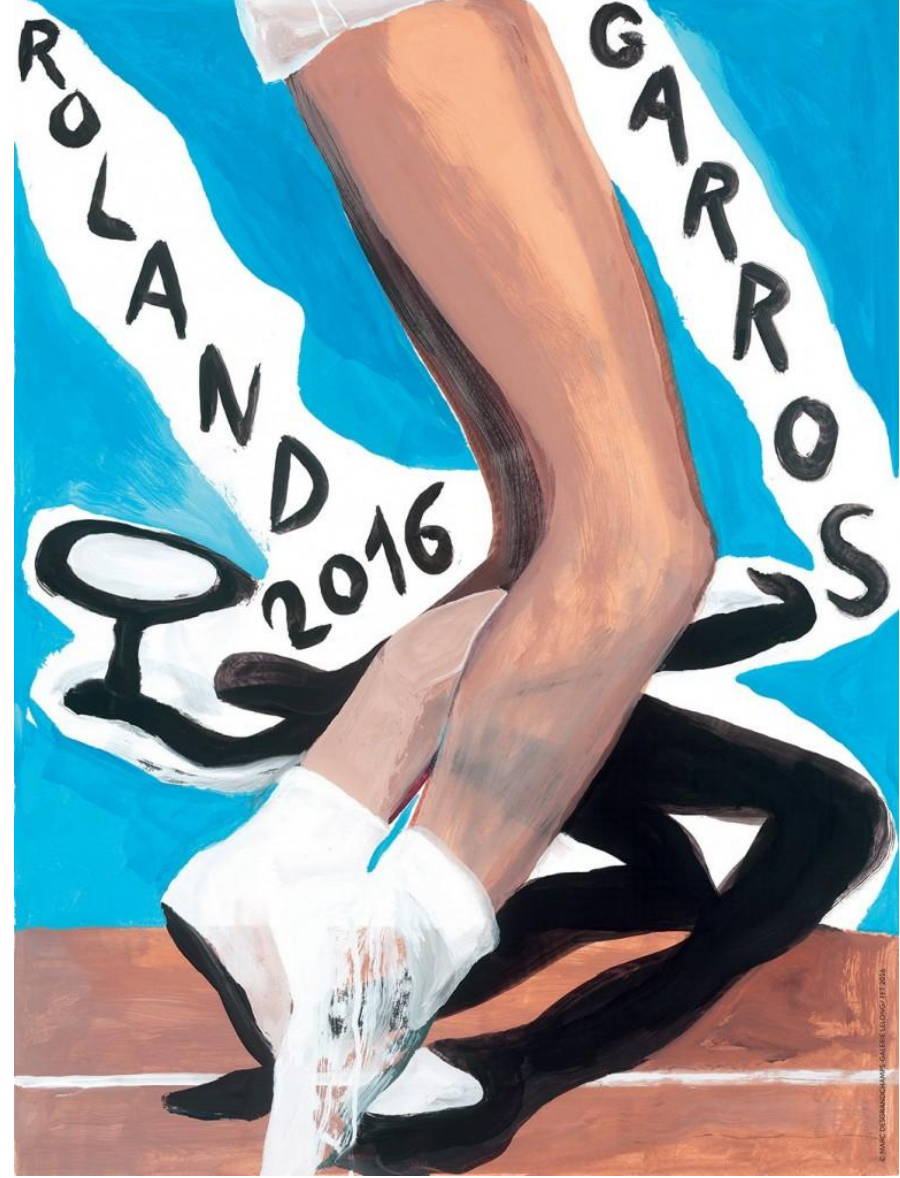
© Konrad Klapheck - Galerie Lelong/FET 2009.

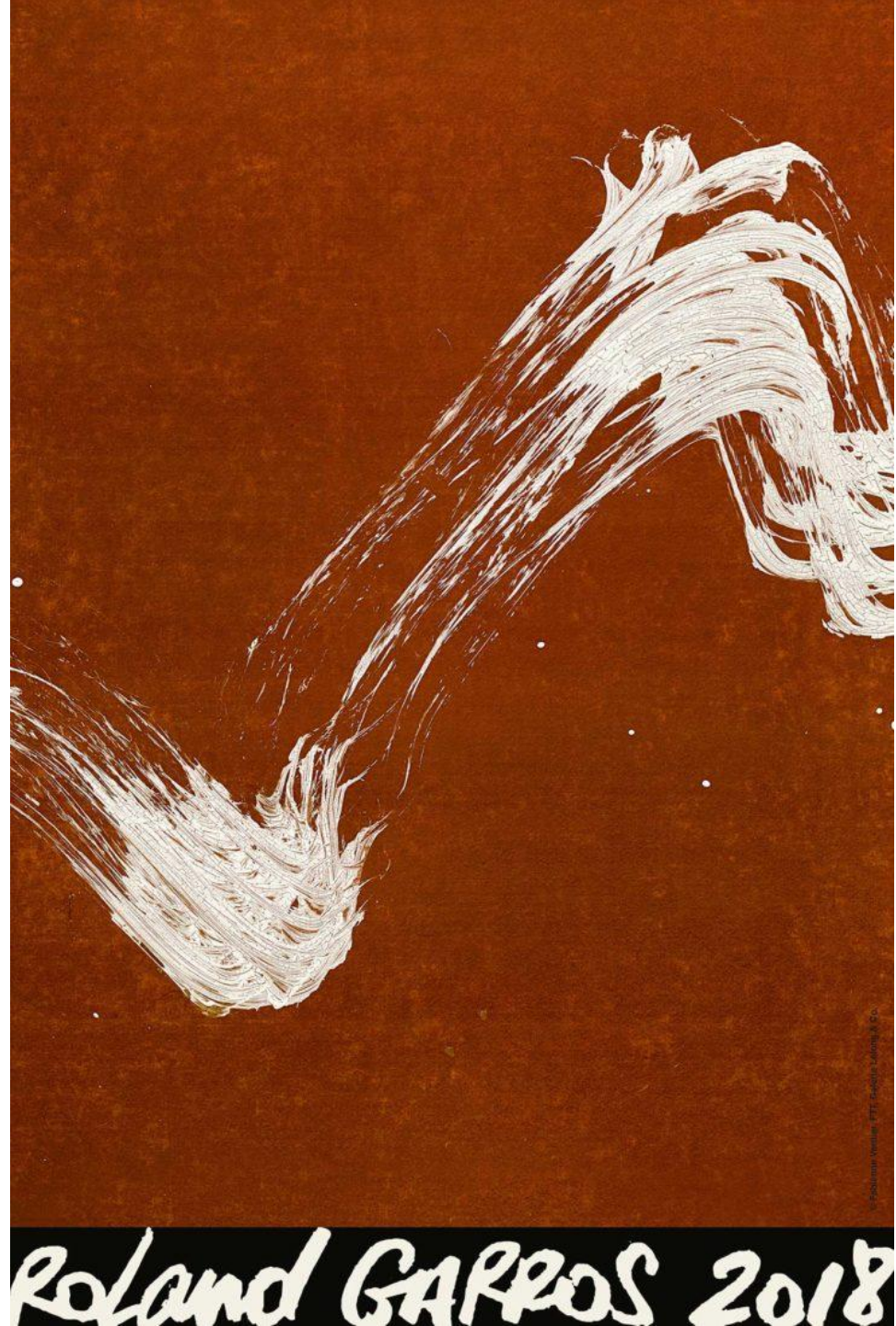
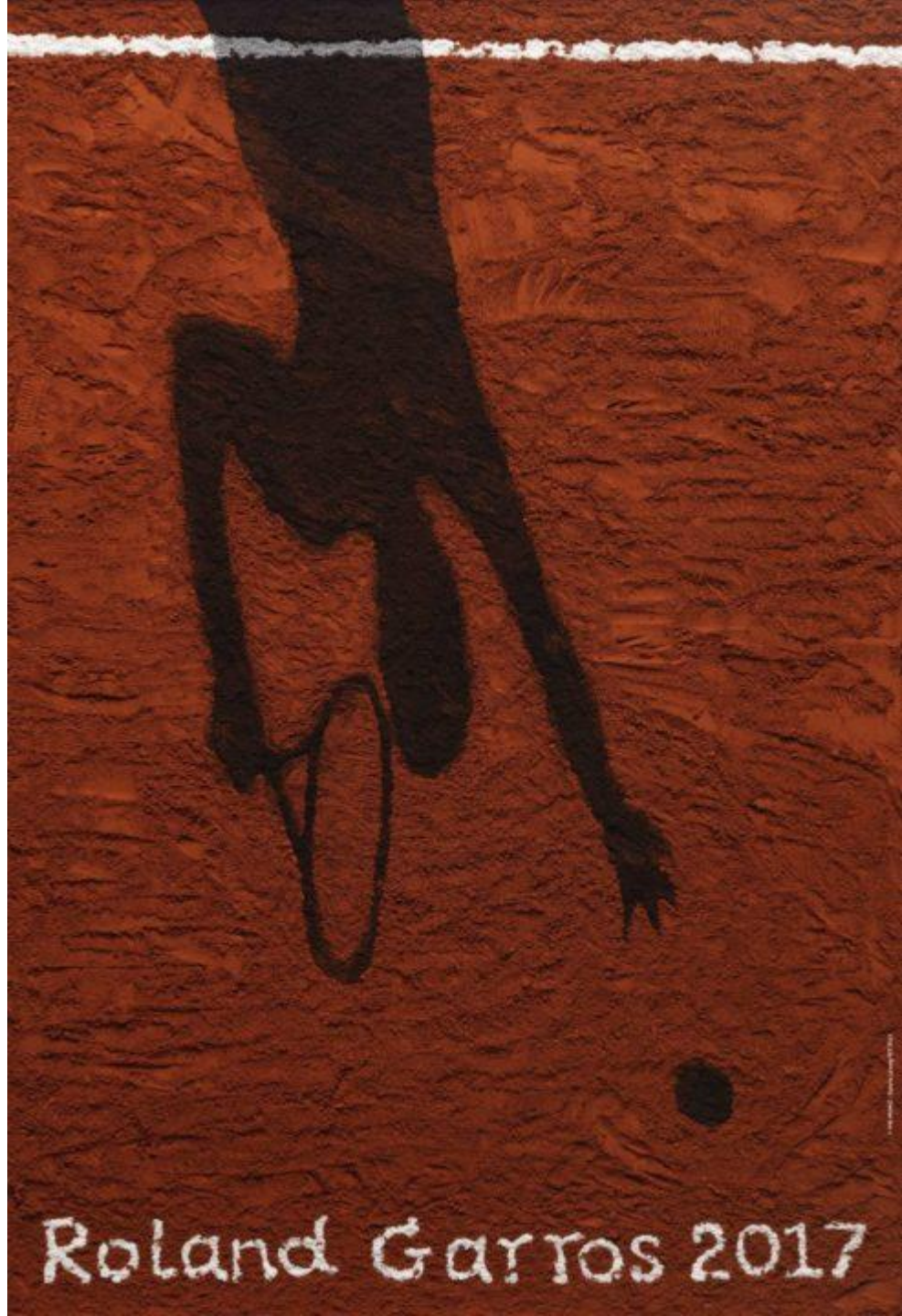
Championnats Internationaux de France 2009
Stade Roland-Garros, du dimanche 24 mai au dimanche 7 juin

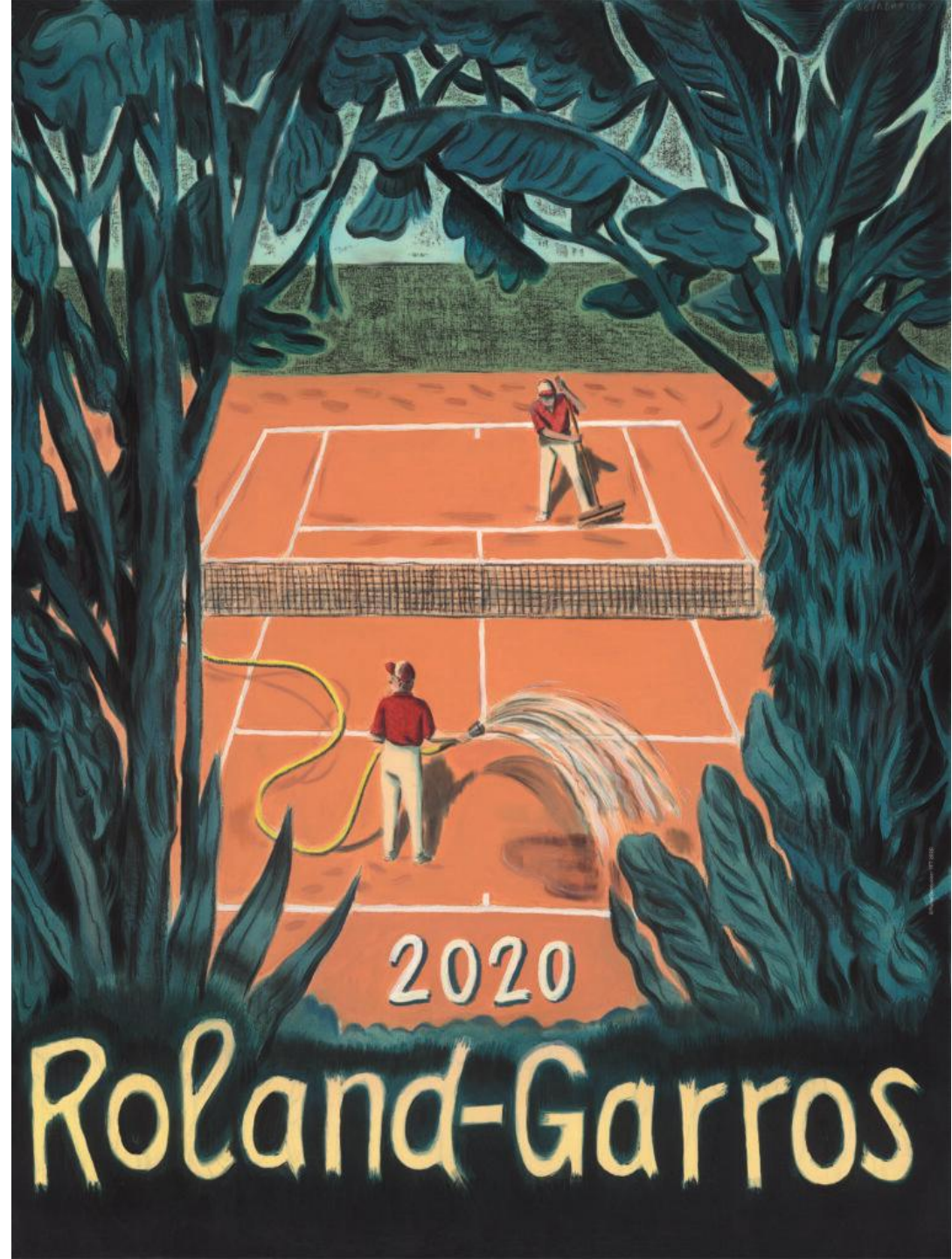




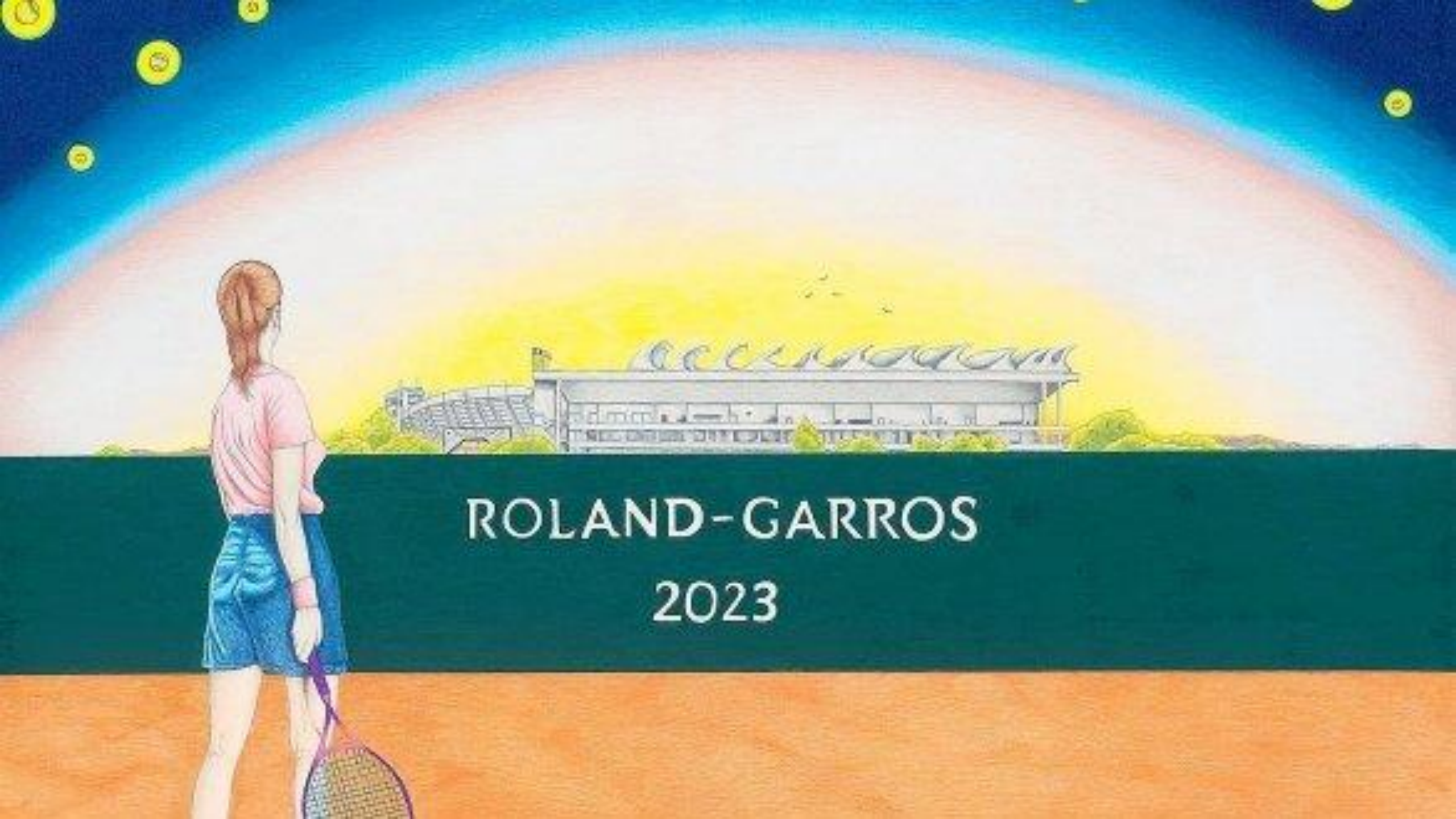












ROLAND-GARROS
2023

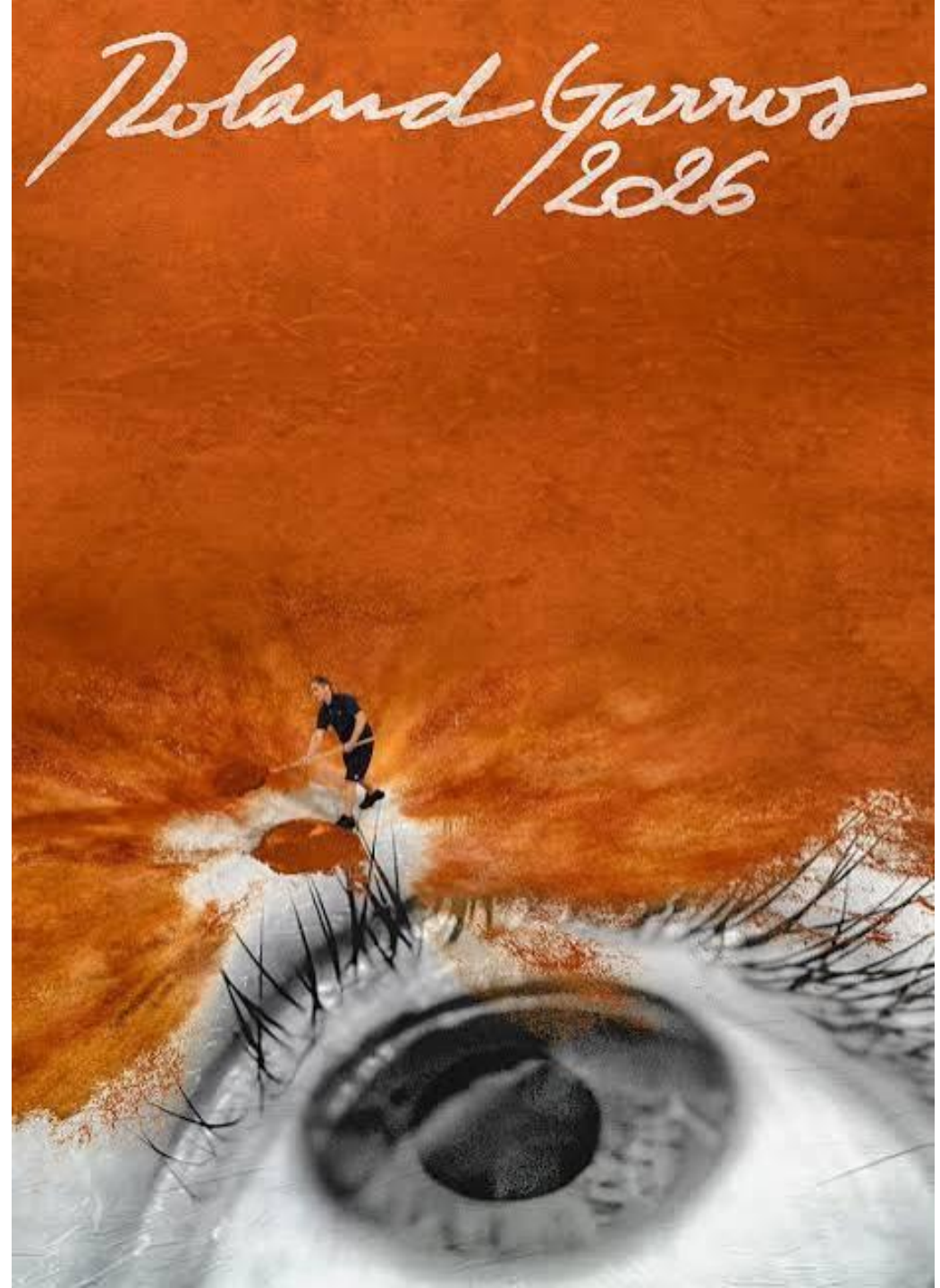
Roland-Garros 2024





ROLAND-GARROS 2025

© Marc-Antoine Mathieu / FFT2025





THE ODYSSEY







RAFA NADAL



14

ROLAND-GARROS: A LEADING GLOBAL SPORT EVENT

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

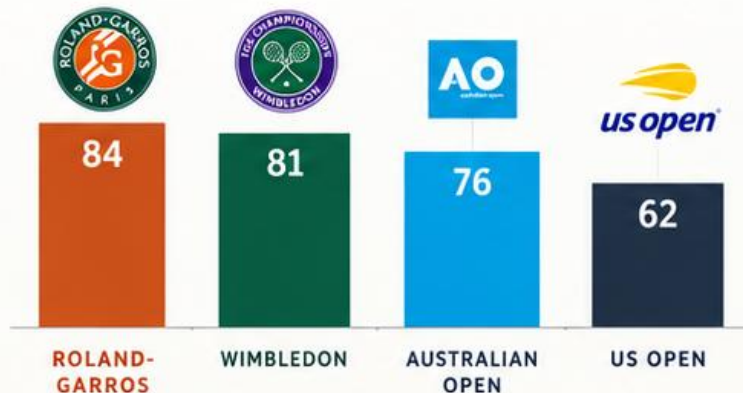
MORE
THAN A
TOURNAMENT



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



FIVE PRINCIPLES OF REPUTATION MANAGEMENT

Applied to Roland-Garros

01



BE VISIBLE

- Media partner choices
- Stadium transformation

02



BE AUTHENTIC

- Preserve traditional identity
- Celebrate history and heritage

03



BE CONSISTENT

- Protect the sporting advantage
- Control sponsor visibility and on-court colors

04



BE DISTINCTIVE

- Grand Slam status
- Iconic clay courts
- Powerful physical experience

05



BE TRANSPARENT

- Clear communication
- Credible former-player voices
- FFT governance and public accountability

REPUTATION IS BUILT WHEN VISIBILITY, HERITAGE, CONSISTENCY,
DISTINCTIVENESS AND TRANSPARENCY REINFORCE ONE ANOTHER.

REPUTATION AS A RESOURCE SYSTEM

HOW ORGANIZATIONAL CAPABILITIES CREATE, PROTECT & ACTIVATE VALUE

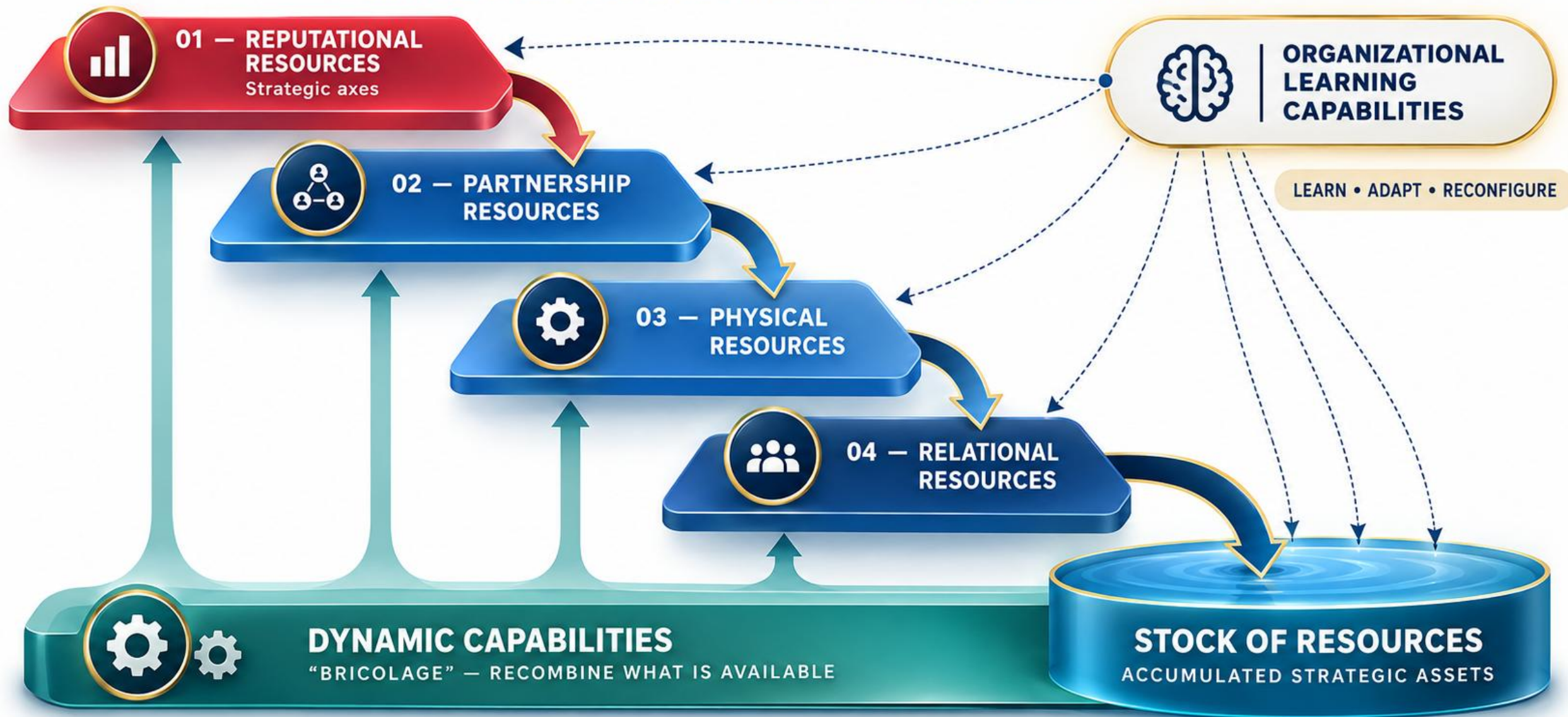
—————> SOLID = RESOURCE ENABLEMENT

.....> DOTTED = RESOURCE FEEDBACK



THE ASSET CASCADE

FROM RESOURCE FLOWS TO AN ACCUMULATED STRATEGIC STOCK



CAPABILITIES TURN DISPERSED RESOURCES INTO A COHERENT ASSET SYSTEM

JEAN-CLAUDE BLANC

THE RESOURCE-MANAGEMENT STRATEGIST

STRATEGY
RESOURCES
VALUE
SUSTAINABLE SUCCESS

BALANCED REVENUE PORTFOLIO



TICKETING

€21M



SPONSORING

€25.5M



PUBLIC RELATIONS

€31M



TV RIGHTS

€32M

RESOURCE-BASED EQUILIBRIUM | 2001-2006

NO RESOURCE
DEPENDENCY



EXTERNAL CONTROL
OF THE ENVIRONMENT



RENT OPTIMIZATION

A KEY SOURCE OF VALUE IN FRANCE

DISCIPLINE
BALANCE
INDEPENDENCE
LONG-TERM
VALUE

PEOPLE
ASSETS
AUDIENCES
OPPORTUNITIES
RESULTS



**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

+11K
MEAL EQUIVALENTS
REDISTRIBUTED TO PEOPLE
IN VULNERABLE SITUATIONS
THANKS TO LE CHAMON
MANQUANT

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

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

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



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	-

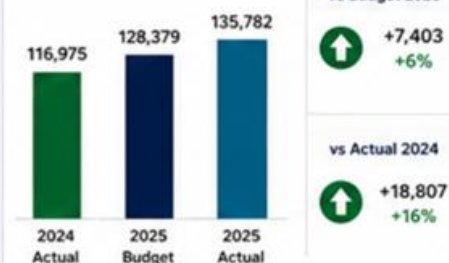
TOTAL DIRECT CHARGES	209,325	229,590	224,650	-4,940	-2%
GROSS MARGIN ON DIRECT COSTS	110,637	134,461	141,673	7,212	5%



FINANCIAL HIGHLIGHTS

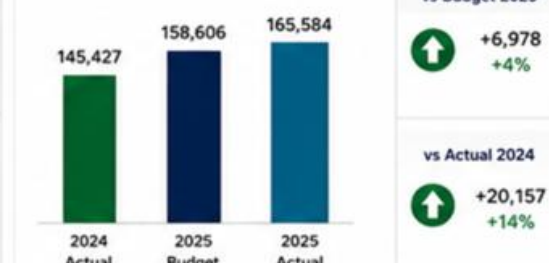
ANALYTICAL BALANCE

€ 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.

Selected Sports Rights Renewals

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

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**

RED OCEAN vs BLUE OCEAN

COMPETE IN EXISTING SPACE — OR CREATE A NEW ONE?

RED OCEAN

COMPETE IN A CROWDED MARKET

- 1 MARKET SPACE**
Compete in **existing** market space
- 2 COMPETITION**
Beat the competition
- 3 DEMAND**
Exploit **existing** demand
- 4 VALUE-COST LOGIC**
Make the value-cost trade-off
- 5 ACTIVITY SYSTEM**
Align the whole system of a firm's activities with its strategic choice of differentiation
OR low cost

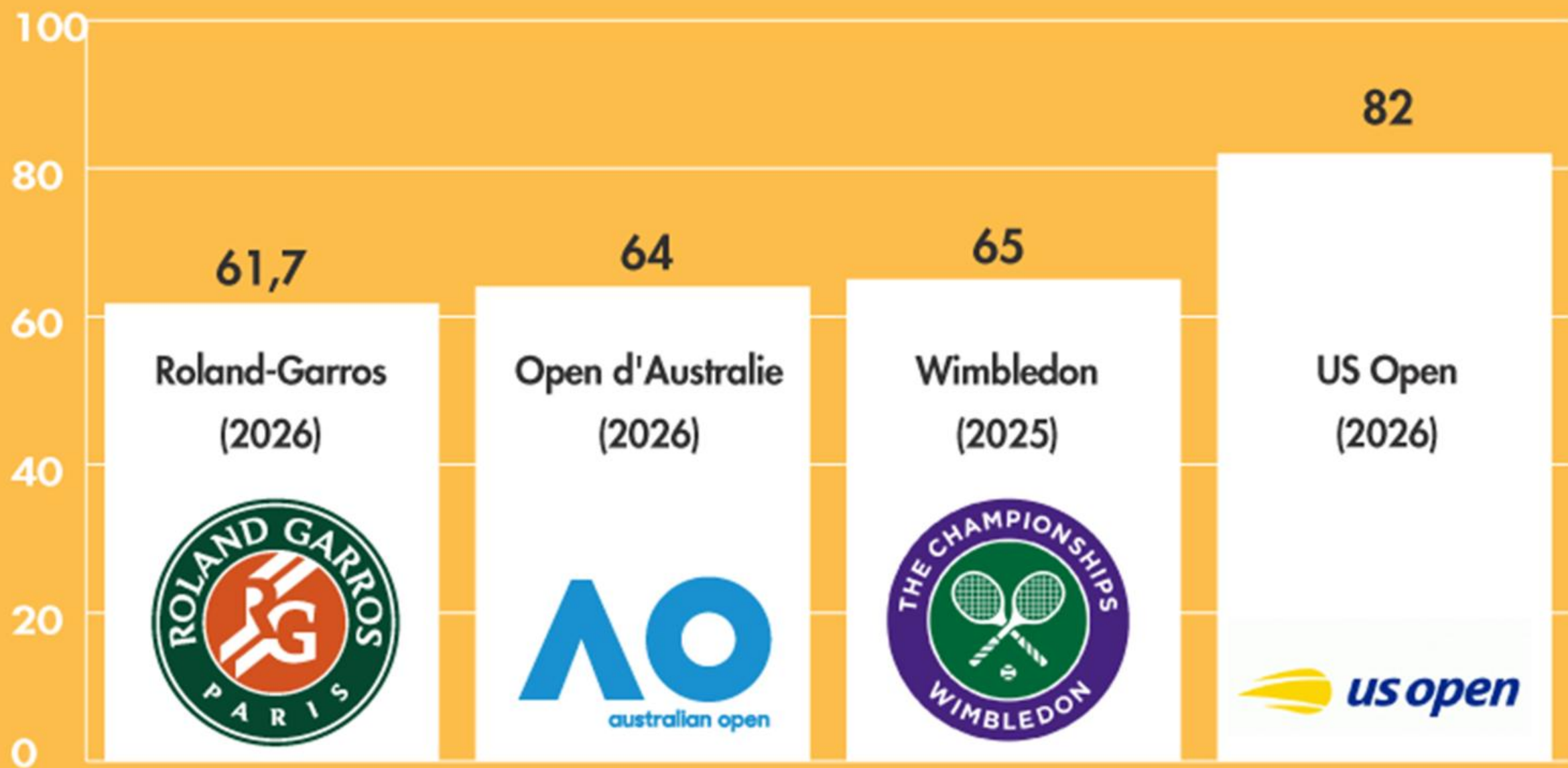
VALUE
INNOVATION

A SHIFT
FROM
COMPETING
TO CREATING
VALUE

BLUE OCEAN

CREATE UNCONTESTED MARKET SPACE

- 1 MARKET SPACE**
Create **uncontested** market space
- 2 COMPETITION**
Make the competition **irrelevant**
- 3 DEMAND**
Create and capture **new** demand
- 4 VALUE-COST LOGIC**
Break the value-cost trade-off
- 5 ACTIVITY SYSTEM**
Align the whole system of a firm's activities with its strategic choice of differentiation
AND low cost



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+

ROLAND-GARROS

GILLES MORETTON

DÉMISSION AVEC
FRACAS

pas gentil
organisateur

GILLES MORETTON, 48 ans, ancien joueur de tennis. Président de l'Asvel, organisateur d'événements, numéro 2 de Sportive 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



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**.

LEADERSHIP & GOVERNANCE VOICES

Shaping reputation through strategic decisions and public communication

01



02



03

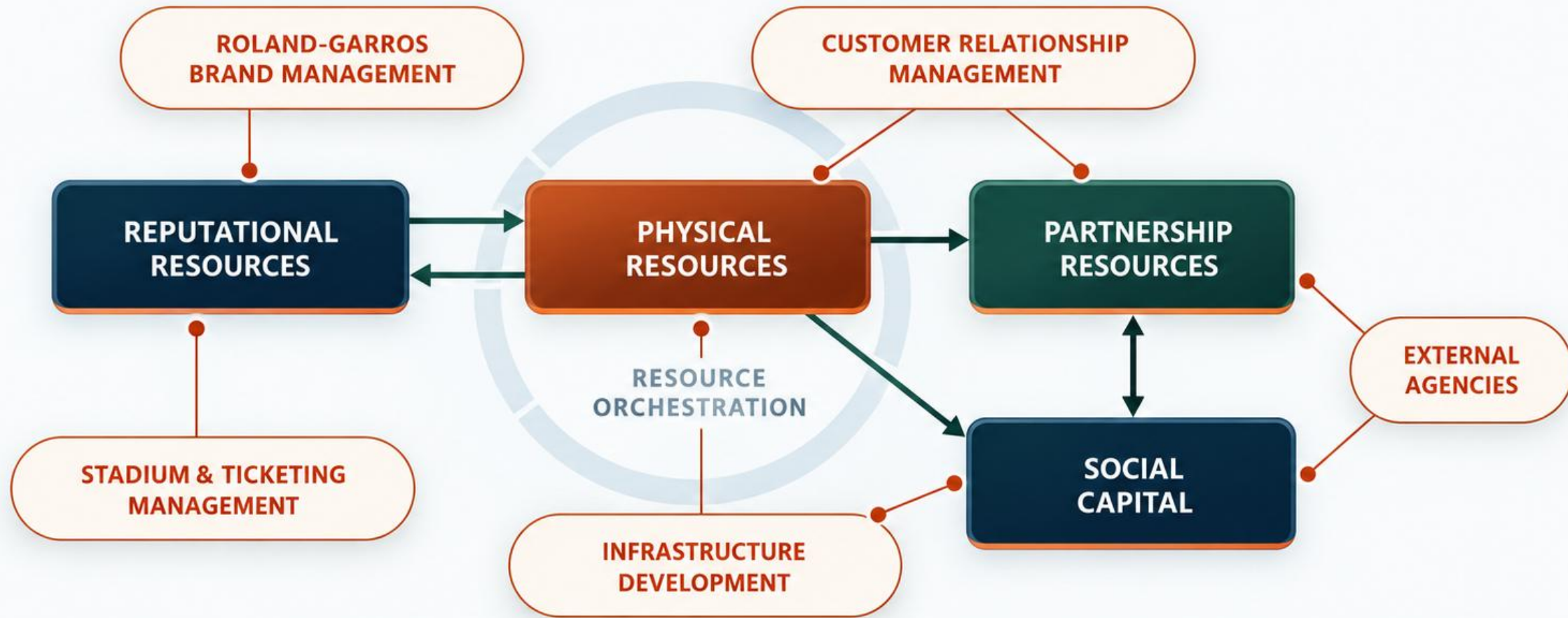


04



ROLAND-GARROS BUSINESS MODEL

Distinctive capabilities orchestrate an interconnected resource system



VALUE CREATION THROUGH RESOURCE ALIGNMENT



RESOURCE BASE



DISTINCTIVE CAPABILITY



DIRECT IMPACT



DEPLOYMENT

STRATEGY

POLICY!

Vs

WHAT IS IT?

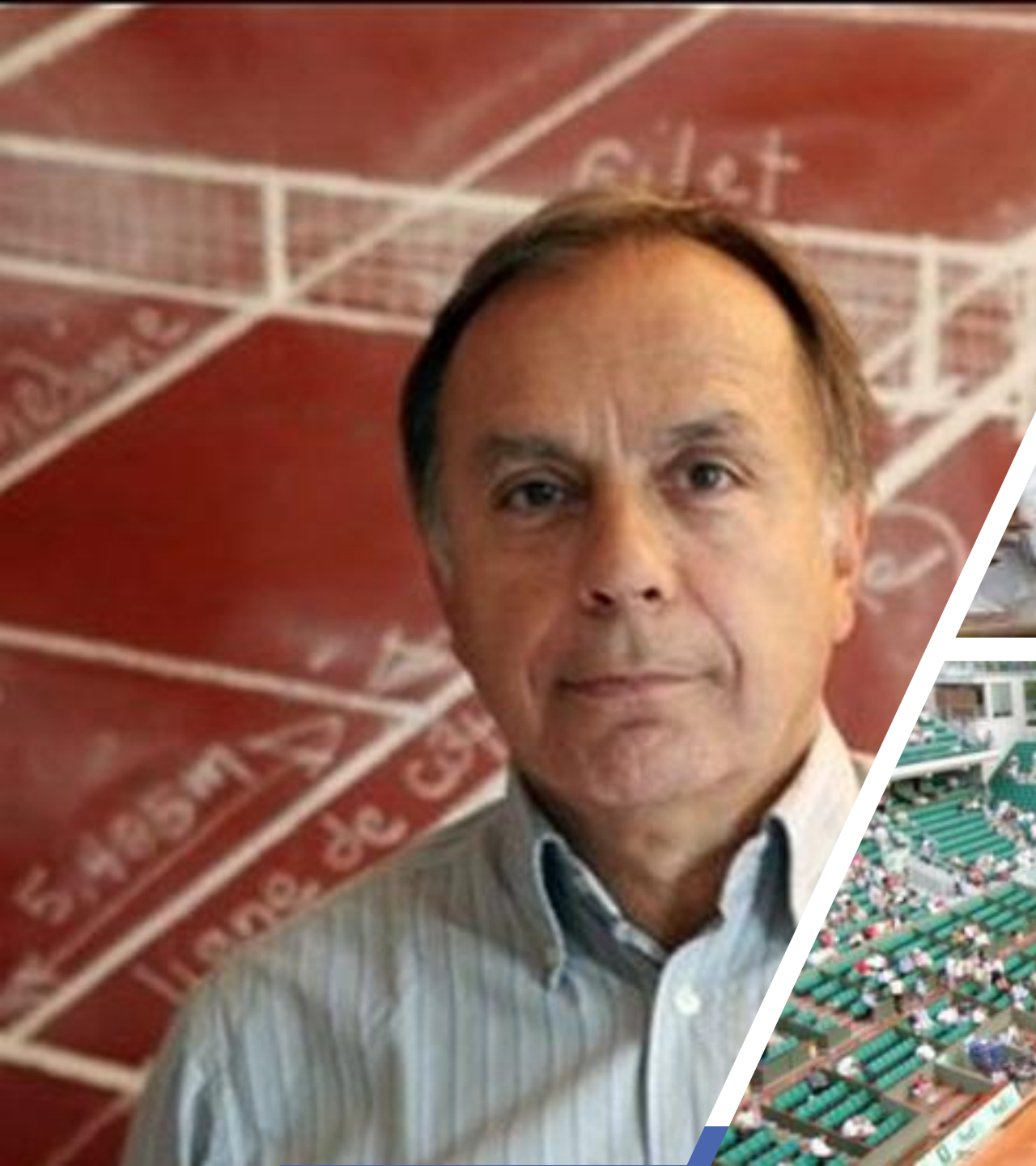
VALUES?

VISION?

MISSION?

HOW DO I
MAKE IT WORK?





REPUTATION AS THE ORCHESTRATING RESOURCE

A STAKEHOLDER-SHARED BUSINESS MODEL

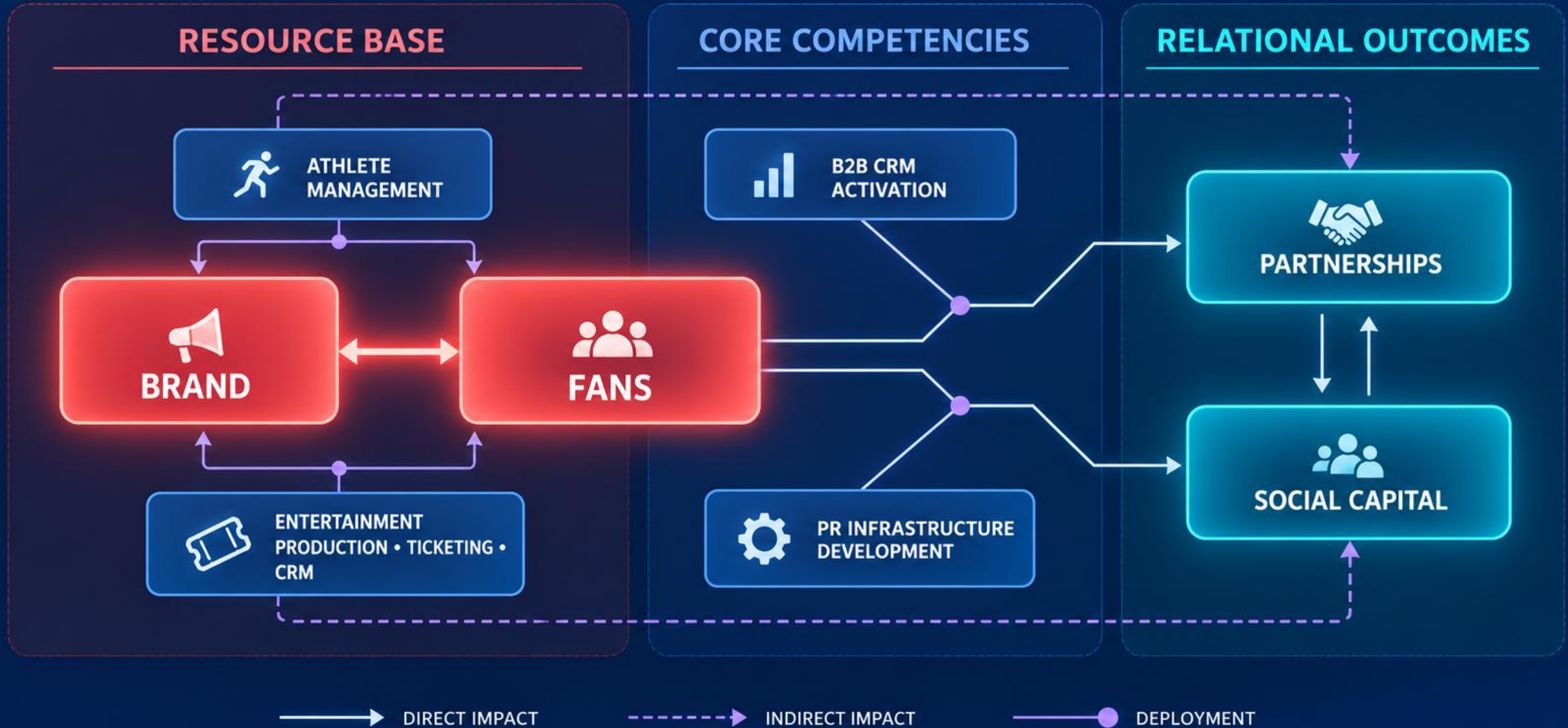
CONNECTION WITH FANS = MEDIA



CONTROL THE RELATIONSHIPS • ORCHESTRATE THE RESOURCES • BUILD THE REPUTATION

FROM REPUTATION TO A CULTURAL FRM BUSINESS MODEL

Orchestrating resources, capabilities and relational outcomes



HOW CAN THEY PROTECT THEIR REPUTATION?

WHEN TOP MANAGEMENT'S REPUTATION IS DAMAGED



MEDIA
SCRUTINY



STAKEHOLDER
CONCERN



LOSS OF
TRUST



REPUTATIONAL
SPILLOVER



STRONG
GOVERNANCE



TRANSPARENCY



CREDIBLE
ACTION



STAKEHOLDER
TRUST

FROM INDIVIDUAL CRISIS TO ORGANIZATIONAL RESILIENCE

THE MANAGEMENT IMPERATIVE

YOU CAN'T MANAGE WHAT YOU DON'T MEASURE.



MEASURE



UNDERSTAND



MANAGE



FROM INTUITION TO EVIDENCE

THE RELATIONAL BUSINESS MODEL

SOCIAL CAPITAL AS THE GLUE BETWEEN RESOURCES

SPORT
BUSINESS
STRATEGY

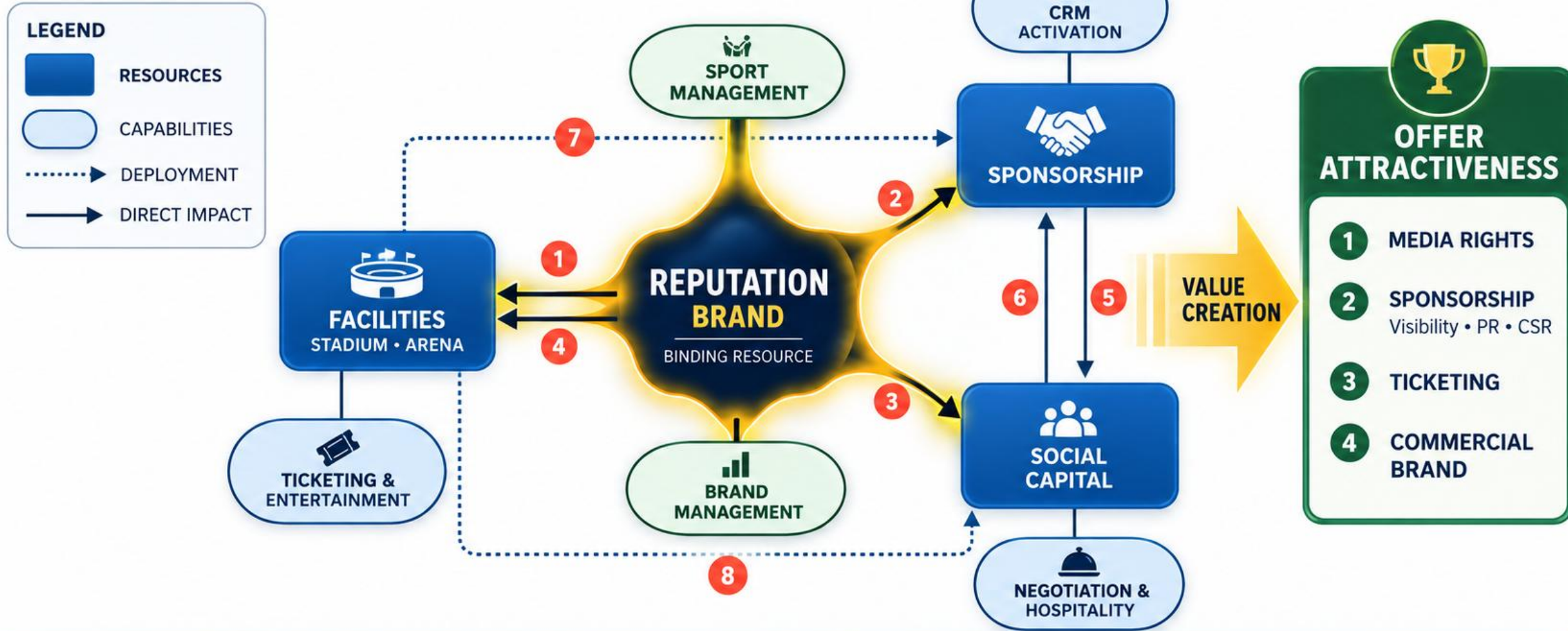


RELATIONSHIPS DO NOT JUST CONNECT RESOURCES — THEY MAKE THEM WORK TOGETHER.

THE REPUTATIONAL BUSINESS MODEL

Reputation as the glue that binds resources into an attractive offer

PEOPLE
PLACES
PARTNERSHIPS
VALUE

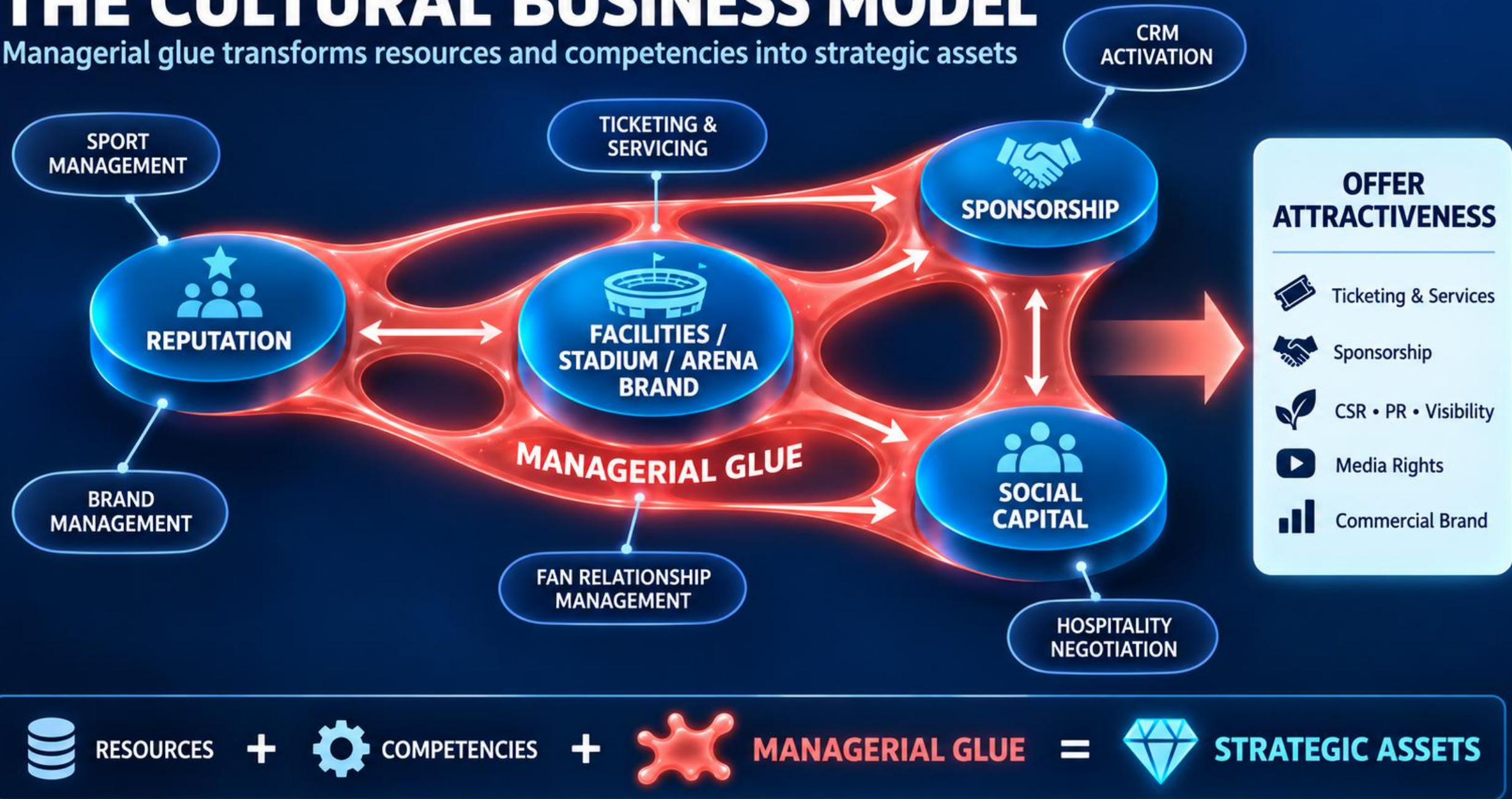


REPUTATION IS THE GLUE — ORCHESTRATION TURNS CONNECTIONS INTO VALUE.

RESOURCES
RELATIONSHIPS
REPUTATION
RESULTS

THE CULTURAL BUSINESS MODEL

Managerial glue transforms resources and competencies into strategic assets



THE SPORT BUSINESS MODEL LIFE CYCLE

FROM RELATIONSHIPS TO A SUSTAINABLE BRAND

SPORT
BUILDS
BETTER
PEOPLE

PEOPLE
PURPOSE
PASSION
PERFORMANCE
A BRIGHTER
TOMORROW



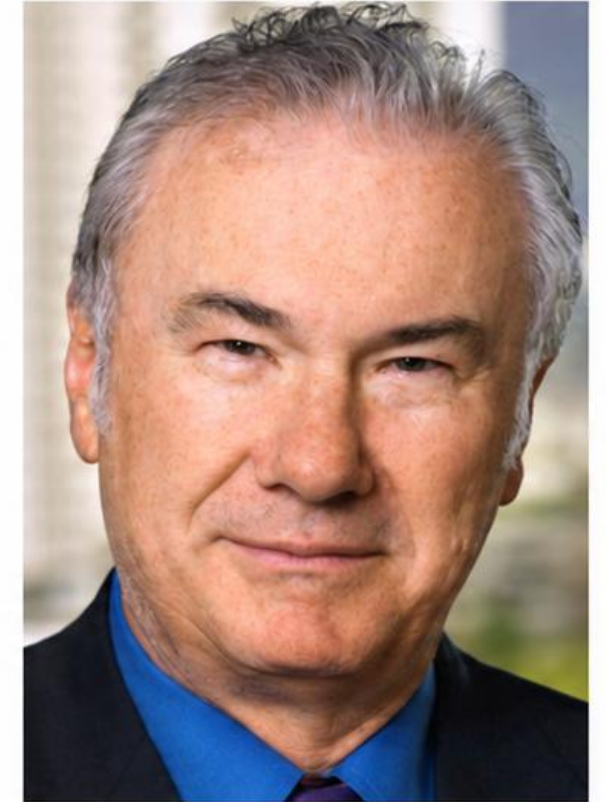
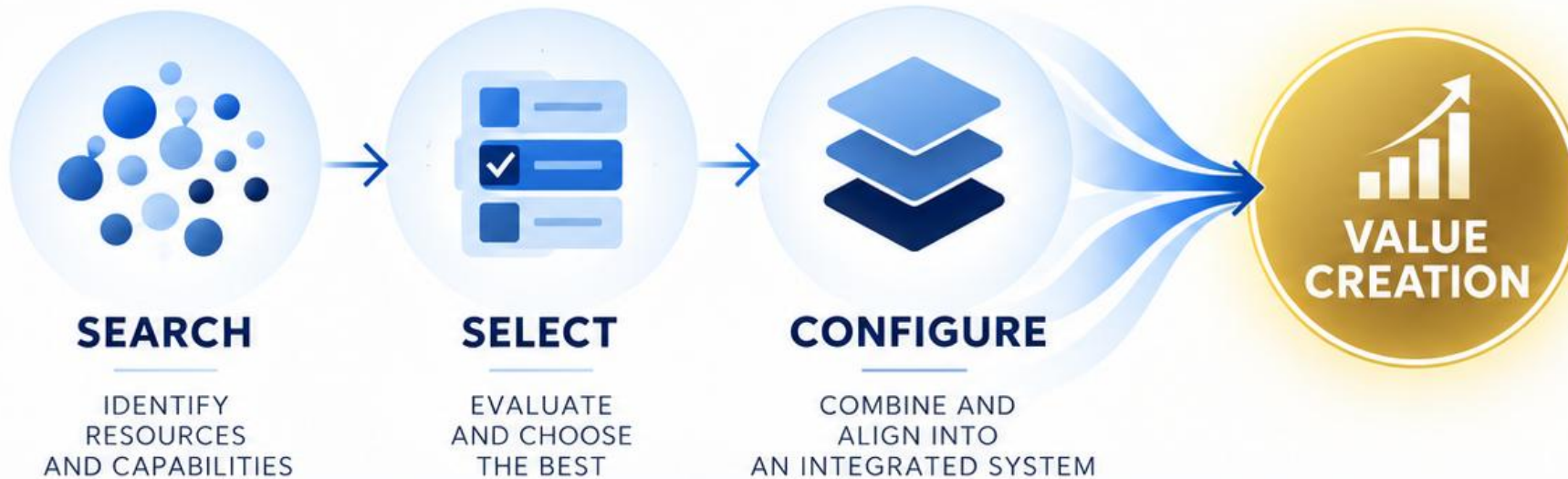
RELATIONAL CAPITAL + REPUTATIONAL CAPITAL = CULTURAL CAPITAL

THE BRAND BECOMES SUSTAINABLE WHEN RELATIONSHIPS AND REPUTATION ARE EMBEDDED IN THE ORGANIZATION.

DAVID J. TEECE

ASSET ORCHESTRATION

The managerial search, selection and configuration of resources and capabilities



“

An optimal configuration makes the whole more valuable than the sum of the parts.

David J. Teece — The Scholar Entrepreneur

MANAGING YOUR 'GLUE' RESOURCES

How invisible contributors build a powerful social sport brand

PEOPLE
CULTURE
COMMUNITY
STRONGER TOGETHER

THE TEAM BEHIND THE TEAM



GLUE GUY

/glu: gaɪ/

A player who makes everything work when they are on the court.



CONNECTS PEOPLE



ORGANIZES THE COLLECTIVE



DOES THE UNSEEN WORK THAT HELPS THE TEAM WIN



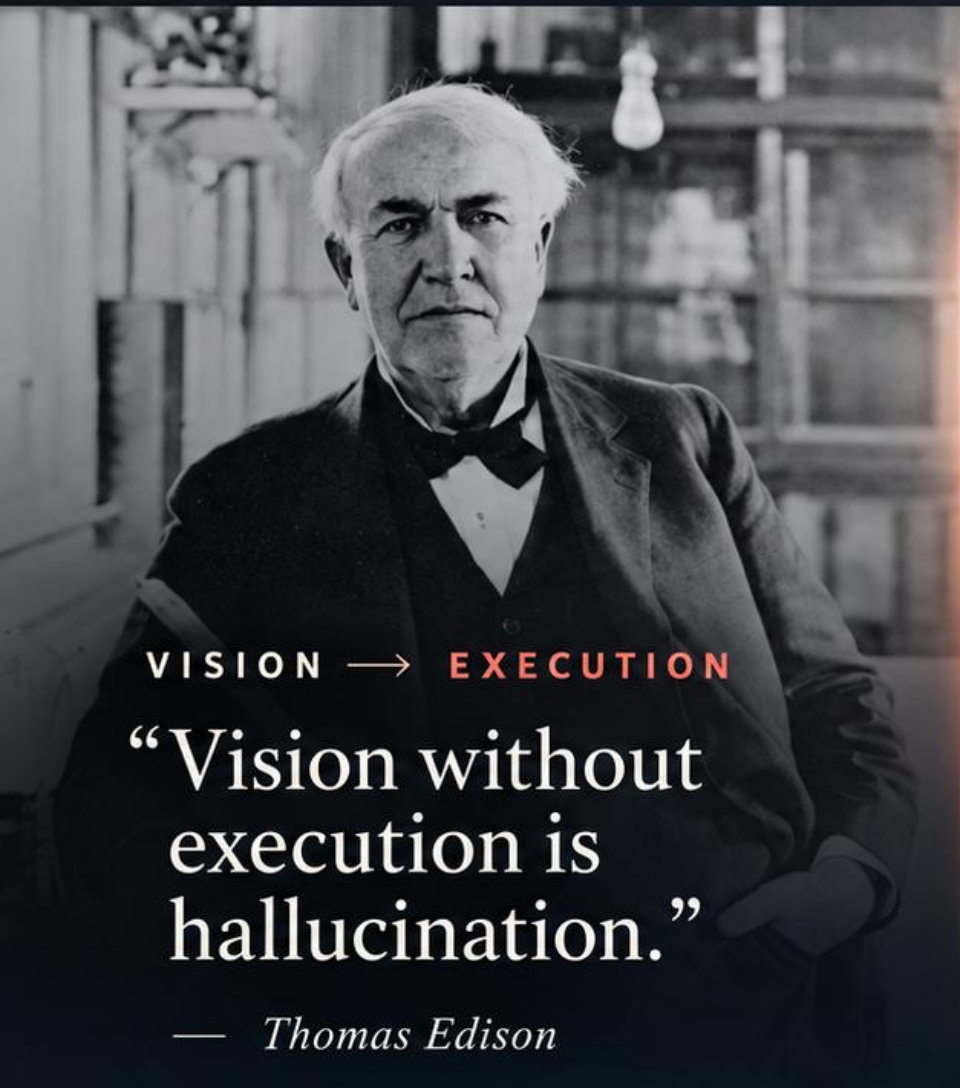
FROM PLAYER TO BRAND

Glue resources connect stakeholders, reinforce trust and transform individual contributions into collective value.

THE MOST STRATEGIC RESOURCES ARE OFTEN **THE LEAST VISIBLE.**

DIFFERENT ROLES. A STRONGER BRAND.

VISION BECOMES VALUE THROUGH PEOPLE

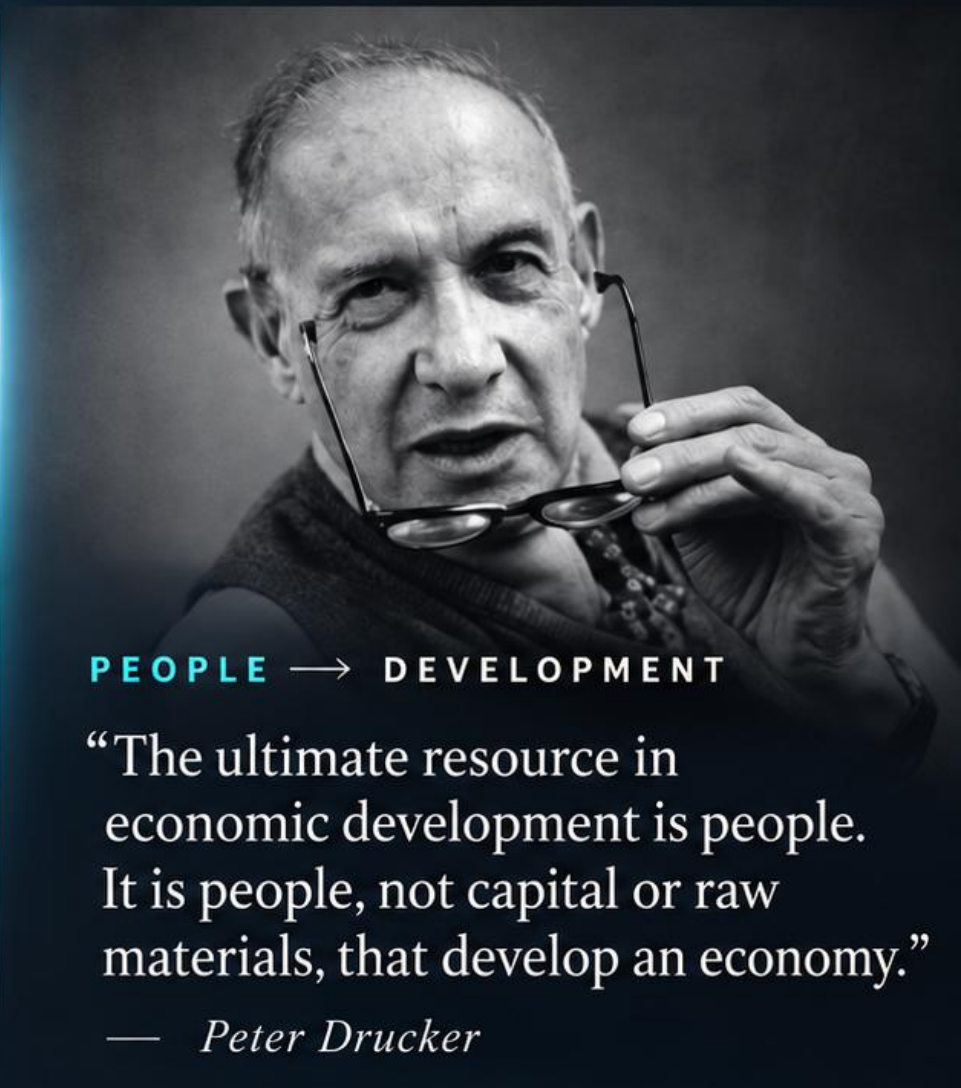


VISION → EXECUTION

“Vision without execution is hallucination.”

— Thomas Edison

VISION
+
EXECUTION
+
PEOPLE
=
VALUE
CREATION



PEOPLE → DEVELOPMENT

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

— Peter Drucker

Strategy only matters when people turn intent into action.

YOUR STRATEGIC GOAL

BUILD A GLOBAL SPORT ECOSYSTEM

Turn shareholders and stakeholders into **FANS**.



01

BUILD

A connected global sport ecosystem



02

ENGAGE

Transform shareholders and stakeholders into committed **fans**

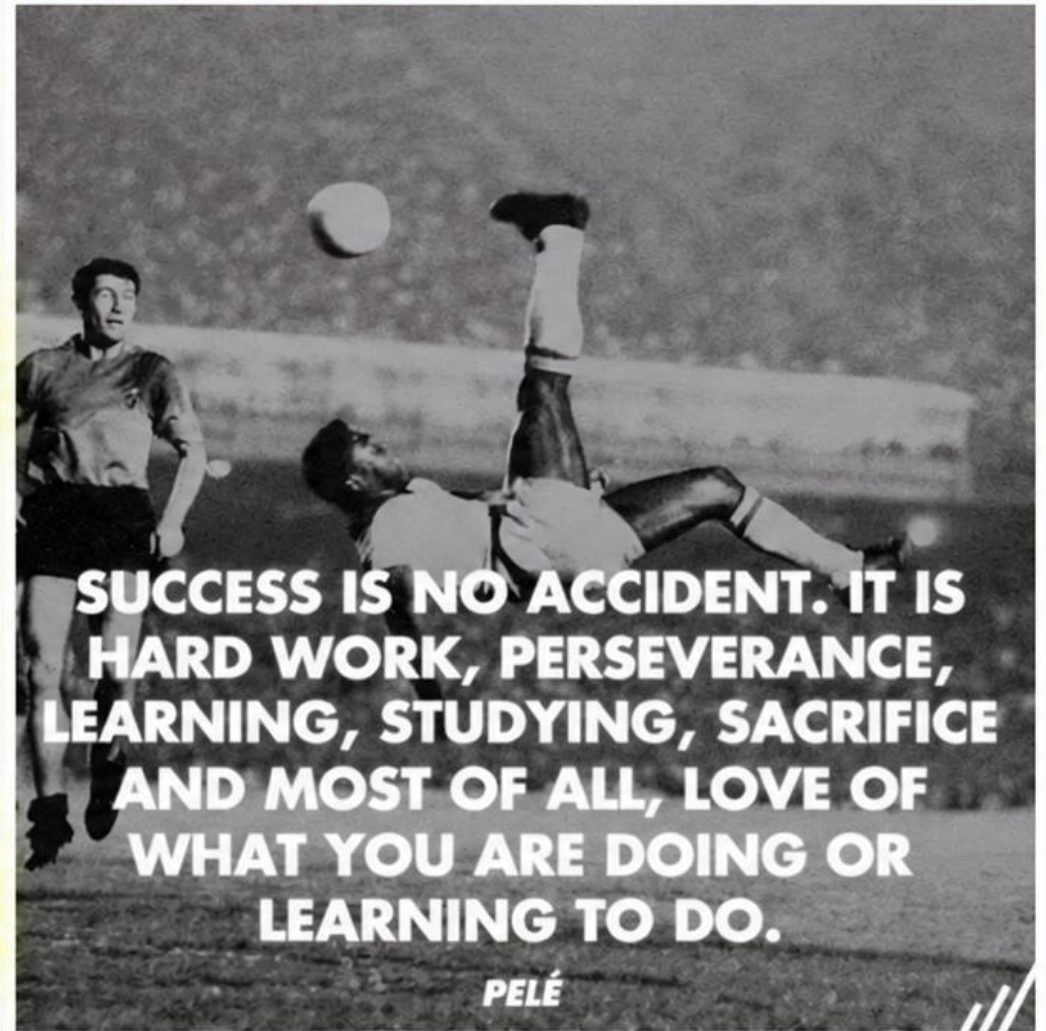


03

ORCHESTRATE

Create a shared **culture** by managing strategic **'glue' assets** efficiently

SUCCESS IS BUILT — NEVER ACCIDENTAL



**SUCCESS IS NO ACCIDENT. IT IS
HARD WORK, PERSEVERANCE,
LEARNING, STUDYING, SACRIFICE
AND MOST OF ALL, LOVE OF
WHAT YOU ARE DOING OR
LEARNING TO DO.**

PELÉ

FROM **RESOURCES** TO **RELATIONSHIPS**. FROM **RELATIONSHIPS** TO **CULTURE**. FROM **CULTURE** TO **SUCCESS**.

