

TD N°2 : OM – BESOIN DE STRATEGIE

Lionel Maltese – Aix Marseille Université GEA 2eme année

Question 1 : Présenter les DAS de l'OM en justifiant votre segmentation (tableau avec critères de segmentation) ?

Question 2 : Mettre en évidence les Forces et Faiblesses par DAS ainsi que les possibles synergies ?

Question 3 : Développer les opportunités et menaces par DAS au sein de l'environnement de l'OM ?

Question 4 : A partir des analyses précédentes : envisagez-vous la création de nouvelles DAS ? Si oui lesquelles ?

Question 5 : Dans le futur proche : Quelle peut être la stratégie du nouvel actionnaire nord-américain pour redevenir compétitif ?

Qui est Frank McCourt, le repreneur américain de l'OM ?

LE MONDE | 30.08.2016 à 06h39 • Mis à jour le 30.08.2016 à 10h41 | Par [Rémi Dupré](#) et Gilles Rof

Abonnez vous à partir de 1 € [Réagir](#) Ajouter

Partager (176) Tweeter

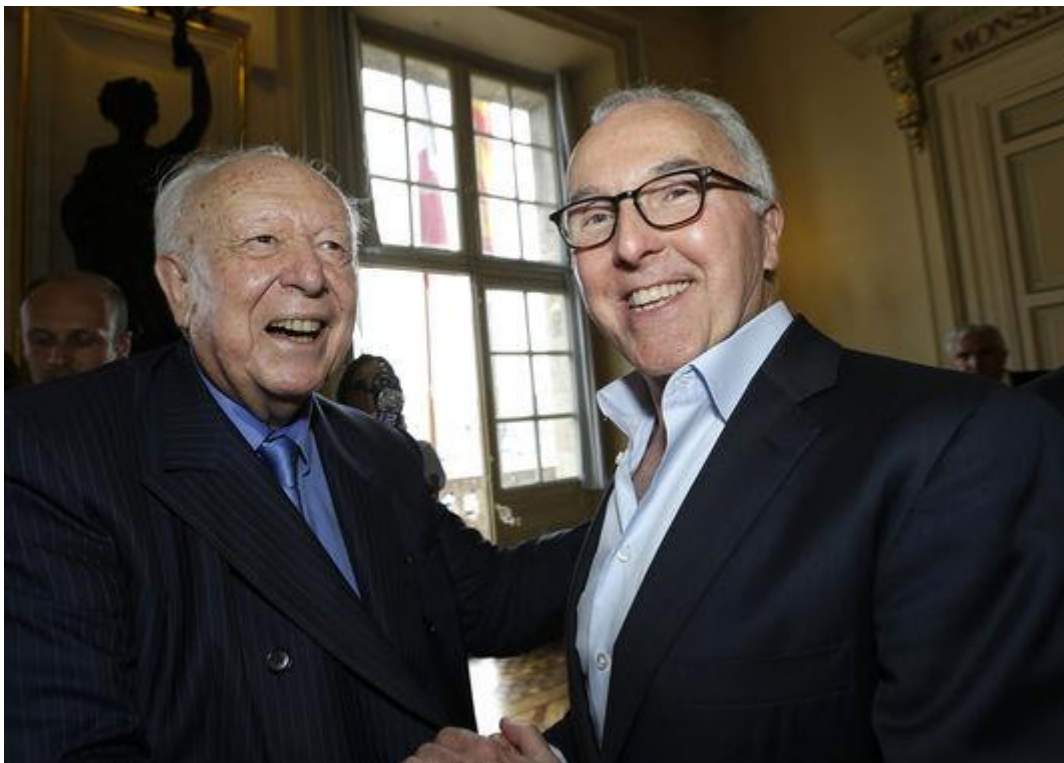


L'Américain Frank McCourt, futur propriétaire de l'OM, à Marseille, le 29 août. CLAUDE PARIS / AP

Son discours très carré et ambitieux est censé [redonner](#) espoir à des supporteurs de l'Olympique de [Marseille](#) en plein désarroi. A 63 ans, l'Américain Frank McCourt est entré en négociations exclusives avec Margarita Louis-Dreyfus (MLD) pour le rachat du club phocéen. Inconnu jusqu'alors des tifosi olympiens, l'entrepreneur de Los Angeles, ex-propriétaire du club de base-ball des Dodgers

(2004-2012), a trouvé un slogan clinquant pour baptiser son projet : « *OM champion* ».

Un projet séduisant que l'acquéreur aux yeux cerclés de petites lunettes a succinctement présenté lors d'une conférence de presse organisée à l'hôtel de ville de Marseille, aux côtés de l'édile (Les Républicains) Jean-Claude Gaudin, et de MLD, la veuve suisse-russe du milliardaire Robert Louis-Dreyfus, l'ex-PDG d'Adidas, disparu en 2009, et qui était devenu l'actionnaire principal de l'OM en 1996. Désireux de reprendre un club européen depuis 2014, Frank McCourt s'est notamment appuyé sur Jacques-Henri Eyraud, patron du journal *Paris turf*, et l'avocat Didier Poulmaire – qui gérait les intérêts de l'ex-nageuse Laure Manaudou et du footballeur Yoann Gourcuff – pour mener les tractations avec la propriétaire de la formation phocéenne.



Frank McCourt et Jean-Claude Gaudin, à Marseille, le 29 août. CLAUDE PARIS / AP

« *Je veux une équipe qui vise le titre chaque saison, c'est mon aspiration numéro un* », a confié M. McCourt à *L'Equipe*, considérant le nonuple champion de France et vainqueur de la Ligue des champions, en 1993, comme « *l'une des plus belles marques au monde. Je veux construire une formation cohérente, stable, compétitive, qui va permettre d'installer de la régularité. Ensuite, je veux créer la meilleure expérience possible pour le supporteur de l'OM, la meilleure ambiance de toute la Ligue. Je veux créer un club modèle, qui fera le plaisir de toute la communauté des fans. Et enfin, le management doit être solide, viable, en place sur une longue durée. Je veux de la pérennité, du professionnalisme. On doit être les plus professionnels en France.* »

Lire aussi : [Football : l'Olympique de Marseille repris par l'Américain Frank McCourt](#)

Vente record des Dodgers en 2012

Celui qui qualifie – dans un entretien à *La Provence* – l'OM de « géant endormi » souhaite « le mener à des niveaux extrêmement élevés ». Au point de se [poser](#) en concurrent numéro un du fonds [Qatar Sports investments](#) (QSI), propriétaire depuis 2011 du [Paris-Saint-Germain](#) ? « Je suis quelqu'un de très fortuné », a glissé le natif de Boston à *L'Equipe*, sans trop s'étendre.

En 2012, Frank McCourt s'est distingué en vendant le club des Dodgers de Los Angeles pour 2,15 milliards de dollars au consortium Guggenheim [Baseball](#) Management. « *Le montant le plus important jamais payé pour une équipe sportive dans l'histoire du sport, toutes disciplines confondues* », comme le souligne, de manière grandiloquente, le communiqué de l'OM. Huit ans plus tôt, il avait racheté les Dodgers ainsi que son stade pour... 430 millions de dollars.

La vente record de 2012 ne masque guère le règne controversé du richissime entrepreneur. Selon ESPN, le sexagénaire serait le deuxième plus mauvais propriétaire dans l'histoire de la ligue de base-ball. Si les Dodgers ont remporté trois titres de division (2004, 2008, 2009), leur propriétaire ne s'est pas illustré par sa gestion sourcilieuse des comptes du club. Loin s'en faut. Alors qu'il avait placé son épouse Jamie à la présidence puis à la direction générale de l'institution, Frank McCourt a dû [déboursier](#), en 2011, 131 millions de dollars suite à son divorce.

Cette année-là, le club, déficitaire, est confié à un commissaire indépendant, missionné pour [surveiller](#) ses comptes. En outre, selon plusieurs rapports, les fonds de la Dream Foundation, l'organisme caritatif des Dodgers dirigé par un [conseiller](#) juridique de McCourt, auraient également couvert les dépenses personnelles des McCourt.

Une passion pour le sport

Diplômé d'économie à l'université de Georgetown, le futur propriétaire de l'OM est par ailleurs président de McCourt LP, la compagnie familiale créée en 1893 et « *spécialisée dans la création de valeur pour les générations futures à travers des investissements entrepreneuriaux, stratégiques et philanthropiques* », selon le communiqué de l'OM. L'élégant entrepreneur dirige également McCourt Global, « *société d'investissement et de gestion alternative spécialisée dans l'immobilier et l'investissement en capital* ».

Outre son règne à la tête des Dodgers, l'homme d'affaires se prévaut d'une grande expérience dans [le monde](#) du [sport](#). Propriétaire du marathon de Los Angeles, il est par ailleurs copropriétaire avec le Néerlandais Jan Tops du Global Champions Tour, [concours international](#) de saut d'obstacles, dont l'une des étapes passe à Chantilly. Son grand-père fut d'ailleurs copropriétaire de l'équipe de base-ball des Boston Brave, lançant le Jimmy Fund, association caritative de l'équipe, devenue « *l'une des principales organisations de mécénat aux Etats-Unis qui soutiennent la recherche contre le cancer* ».

Lire aussi : [L'Américain Frank McCourt veut refaire de l'Olympique de Marseille « un champion »](#)

Un rachat « sur une période qui peut [aller](#) de quelques semaines à quelques mois »

A *La Provence*, Frank McCourt a indiqué que le processus de rachat s'étalerait « *sur une période qui peut aller de quelques semaines à quelques mois* ». En attendant la finalisation de la transaction, l'équipe dirigeante de l'OM, chapeauté par son président Giovanni Ciccolunghi, continuera à [gérer](#) les affaires courantes.

Père de cinq enfants, M. McCourt ne semble pas enclin à s'installer à Marseille. Une ville que son père, engagé dans les forces américaines lors du débarquement de Provence, a contribué à [libérer](#), en 1944, comme l'a rappelé Jean-Claude Gaudin.

Ce rachat intervient alors que l'OM a terminé la saison précédente à une piteuse 13^e place en Ligue 1, entre déboires sportifs et conflits internes. L'opération referme le règne controversé du clan Louis-Dreyfus. Deux décennies au cours desquelles l'OM n'aura remporté qu'un titre de champion de France (2010) et trois Coupes de la Ligue (2010, 2011, 2012) tout en perdant à deux reprises en finale de la Coupe de l'UEFA (en 1999 et 2004).

Frank McCourt s'apprête à [prendre](#) les commandes d'un club locataire de son stade (pour une base de 4 millions d'euros annuels, à laquelle peut s'ajouter une part variable en cas de [recettes](#) de plus de 20 millions d'euros) et miné par les rivalités politiques.

« *C'est un engagement à long terme de ma [famille](#) et de moi-même. Je suis le seul actionnaire de mon entreprise familiale, a déclaré à L'Equipe l'homme d'affaires américain. J'aimerais qu'un jour, un de mes enfants reprenne le club. Je vois loin.* »

- Gilles Rof
Journaliste au Monde

OM : réapprendre à apprendre

Notre chronique éco s'arrête cette semaine sur le changement de direction actuel de l'Olympique de Marseille.

L'Olympique de Marseille va connaître une nouvelle ère suite à la décision de Margarita Louis-Dreyfus de mettre en vente le club. L'actionnaire principale a choisi de revenir à un conseil de surveillance et intronisé une nouvelle organisation de la direction du club en nommant Giovanni Ciccolunghi, ancien cadre d'Adidas, président. Ce dernier a fait appel à deux salariés de l'Olympique de Marseille, Alexandre Mialhe (directeur juridique) et Cedric Dufoix (secrétaire général) pour former un directoire en charge de l'application de la stratégie décidée par le conseil de surveillance. Le Belge Gunter Jacob a été nommé directeur sportif et le club gagne en cohérence en termes d'organisation des ressources et compétences sur le plan sportif et économique.

Le véritable échec de ces dernières années est dû à l'incapacité des dirigeants à faire progresser le club et ses compétences sportives, économiques et sociales.

La valeur d'une organisation se mesure aussi à sa capacité d'apprendre de ses erreurs. L'OM possède des compétences en interne avec une connaissance importante de son écosystème. La nomination des deux salariés au sein du conseil de surveillance est à ce titre une décision judicieuse. Le véritable échec de ces dernières années est dû à

l'incapacité des dirigeants, souvent de passage même si le dernier aura réussi à s'inscrire dans la durée, à faire progresser le club et ses compétences sportives, économiques et sociales. Les clubs de football ne peuvent évoluer qu'en devenant des organisations apprenantes. L'un des principaux chercheurs en management sur ce thème, Peter Senge, souligne que «*la vraie proactivité consiste à observer dans quelle mesure nous sommes responsables de nos propres problèmes*».

Reconstruire la réputation de l'OM est le principal enjeu pour l'équipe dirigeante actuelle

L'OM a tenté sous la présidence Labrune de ne plus dépendre financièrement de son actionnaire principale et d'adopter une stratégie focalisée sur le *trading* joueurs en tant que ressource principale du club. Cette stratégie ne date pas d'hier puisque l'ancien agent puis président, Pape Diouf, avait adopté une stratégie sportive et économique similaire. L'actuelle organisation de transition mise en place pour préparer une future vente a pour mission de rendre l'organisation OM «ré-apprenante» afin de permettre au club de développer de nouvelles ressources et compétences non plus uniquement basées sur le *trading* joueurs.

Le dossier du stade Vélodrome, la mise en place d'une véritable stratégie de formation ou encore le développement d'une filière OM basée sur les compétences internes avec, par exemple l'intégration d'anciens joueurs, seront des axes clés de réhabilitation du potentiel de la marque mais également de la réputation OM. Car si la marque est une promesse, qui n'a pas été tenue en termes de résultats pour un club qui doit viser une place en Ligue des champions chaque année, la réputation a été lourdement affectée auprès des parties prenantes du club : supporters, médias, partenaires, joueurs, anciens joueurs, institutions, employés... La marque est possédée par le club mais ce sont les parties prenantes qui font sa réputation. Reconstruire la réputation de l'OM est certainement le principal enjeu pour l'équipe dirigeante actuelle afin de redevenir attractif auprès d'un investisseur et de reconstruire une équipe sportive compétitive.

Lionel Maltese

Jacques-Henri Eyraud: «L'OM doit devenir un club exemplaire»

Le nouveau président de l'Olympique de Marseille est un personnage atypique dans le milieu du football

professionnel. Prof à Science-Po, diplômé de Harvard, passionné par les sports américains, Jacques-Henri Eyraud dévoile son plan pour relancer le club le plus populaire du monde francophone

Depuis le 17 octobre 2016, l'Olympique de Marseille n'est plus en mains suisses. Margarita Louis-Dreyfus, veuve de Robert Louis-Dreyfus (qui avait acquis le club en 1996) et compagne de l'ancien président de la BNS Philipp Hildebrand, a vendu l'OM à l'homme d'affaires Frank McCourt. Aussitôt, le milliardaire américain a désigné son homme de confiance, le Français Jacques-Henri Eyraud, pour gérer le club au quotidien. Un choc culturel. Jacques-Henri Eyraud (49 ans), profil de gendre idéal, est parisien, diplômé de Harvard, passionné de sports américains et professeur à Science-Po. Goguenard, le monde du foot en était convaincu: ce «Schpountz» descendu sur la Canebière allait se faire dévorer tout cru par le «contexte» marseillais.

Six mois plus tard, l'OM a fait revenir en France l'entraîneur Rudy Garcia et les internationaux Patrice Evra et Dimitri Payet, est remonté de la douzième à la cinquième place du championnat de Ligue 1 et a signé un contrat record avec l'équipementier Puma (15 millions d'euros par saison pendant cinq ans à partir de la saison 2018-2019). Dans les locaux administratifs du club, à La Commanderie, les témoignages sont unanimes: enfin un vrai manager, qui donne une ligne et implique ses équipes. Le boss est là, en t-shirt rouge Google. Le buste est droit, les pieds bien ancrés dans le sol, héritage de sa pratique des arts martiaux. Mais c'est pour parler du redressement de l'OM qu'il a accepté de recevoir *Le Temps*.

- Le Temps: Quelle était votre évaluation de la situation à votre arrivée à l'Olympique de Marseille?

- Jacques-Henri Eyraud: J'ai d'abord fait le constat d'une organisation qui avait besoin d'une vision. Les collaborateurs avaient besoin qu'on leur présente un projet, des objectifs, un plan d'action, et que chacun sache rapidement ce que l'on attendait de lui. C'est toujours la grande question: un club de football est-il une entreprise comme une autre? C'est un débat qui me passionne et pour ma part, j'agis ici comme s'il s'agissait d'une entreprise quelconque, avec tout de même des spécificités. Le deuxième constat, c'est que le club avait besoin de renouer les liens avec ses différentes parties prenantes: les collectivités locales, les partenaires commerciaux, les acteurs

du football local. Comment, très vite, leur donner des signes que le projet allait se faire avec eux et pas contre eux.

- On avait pourtant l'impression jusqu'ici que tout le monde se mêlait de l'OM, et que c'était ça le problème...

- Je ne crois pas. Vous faites probablement référence au débat qui a eu lieu pendant des années au sujet des associations de supporters et de la billetterie. Moi, ce qui m'a interpellé au contraire, c'est qu'il y avait vraiment peu de dialogue - en tous cas un dialogue insuffisant - entre l'ensemble de ces parties prenantes et le club. Et la question était comment leur faire comprendre que nous n'allions certainement pas diriger notre projet depuis notre bunker. Avec les difficultés du passé, ce club s'était un peu recroquevillé sur lui-même dans un réflexe de défense.

Tout ceci avait été mûrement réfléchi avant d'arriver aux manettes du club le 17 octobre dernier et a donné lieu à un plan dit des «100 jours». Lorsque l'on reprend une entreprise en difficulté, il est important d'impulser des changements rapides. On ne fait pas tout dans les 100 premiers jours mais si, durant grosso modo les trois premiers mois, vous n'avez pas impulsé un mouvement de nature différente, démontré un nouveau management, vous aurez de plus en plus de mal à le faire dans six mois, dans douze mois. Donc il y avait cette obsession de montrer qu'une page nouvelle allait s'écrire.

- Qu'avez-vous fait concrètement?

- La première priorité a été de faire évoluer l'équipe managériale, chargée de la gestion au quotidien, et d'abord celle responsable de la gestion sportive. Dans la première semaine de mon arrivée, nous avons changé le coach [le Français Rudi Garcia], et puis très rapidement derrière le directeur sportif [l'Espagnol Andoni Zubizarreta], pour mettre en place les fondations du projet sportif. Cette priorité donnée au sportif s'est concrétisée également en janvier lors du mercato d'hiver, pour lequel nous avons mobilisé 40 millions d'euros d'engagement pour quatre nouveaux joueurs: Dimitri Payet, Patrice Evra, Morgan Samson, Grégory Sertic. Ce mercato très actif, le plus actif de la Ligue 1 derrière le PSG, était aussi pour nous le moyen de montrer que nous n'avions pas de temps à perdre.

Sur l'aspect organisationnel, j'ai renouvelé les deux tiers de l'exécutif, en amenant des profils différents, parfois étrangers. Nous avons recruté deux personnes qui avaient des compétences éminentes au FC Barcelone, dont une au niveau marketing. Nous avons également engagé un spécialiste de la

billetterie venu de l'industrie du divertissement. Définir une stratégie très claire a été notre seconde priorité. Cette stratégie repose sur quatre piliers. D'abord la performance sportive, bâtir une équipe au fil des saisons qui soit capable de jouer les premiers rôles en Ligue 1 et participer à la Ligue des Champions. Ensuite, travailler notre base de fans en France, en Europe et dans le monde. Comment leur proposer la meilleure expérience de Ligue 1 possible, à la fois le jour du match dans le stade et autour du stade, mais aussi le reste de la semaine? Comment impliquer nos fans, les informer? Comment les associer à la gouvernance du club? Dans le cadre des «100 jours», j'ai passé une quinzaine d'heures à discuter avec les associations de supporters. Ils ne doivent pas se substituer à la direction du club, mais ils ont des idées, ils sont créatifs et ils donnent tellement à ce club qu'il faut être capable non seulement de les reconnaître mais aussi de les écouter.

Troisième axe de cette stratégie: la place de l'OM dans la cité. Nous voulons absolument devenir une entreprise éminemment citoyenne. Nous avons un rôle à jouer dans le tissu associatif, en terme de cohésion sociale. Nous devons, en tant que club de foot, redonner autant qu'on nous donne. Le club doit être beaucoup plus actif au sein de sa communauté, dans ses actions caritatives comme dans ses actions citoyennes, pour devenir vraiment un club exemplaire.

- C'est la vision américaine du club comme acteur d'une communauté...

- Oui. C'est très important, surtout à Marseille. Dès mon arrivée, on m'a prévenu de l'impact de l'OM sur la ville. Quand l'OM perd, Marseille est triste, quand l'OM gagne, les gens ont le sourire. C'est passionnant. J'ai vécu des années à Paris; que le PSG gagne ou perde, vous ne voyez pas la différence dans la rue. Ici, vous la voyez. C'est charnel, physique. C'est très impressionnant. Il faut répondre à cette spécificité-là.

Nous le ferons dans une discipline budgétaire qui ne nous empêchera pas de dépenser beaucoup mais de le faire avec un objectif de pérennité sur le long terme. Nous prévoyons deux saisons, deux saisons et demie de déficit, parce que ce sera le temps de l'investissement. Mais après, il faudra vite arriver à l'équilibre financier, dans une rigueur de gestion très importante. Lors des transferts, l'OM aura son prix de réserve, au-delà duquel il se retirera de la compétition pour un joueur.

- Quelle doit être la part de la masse salariale dans le budget du club?

- On sait que c'est un ratio important en terme de gestion, et qu'au delà de 65%, 70%, cela devient délicat. Nous allons dépasser ce ratio dans ces premières années parce qu'on ne percevra les fruits de notre repositionnement stratégique que dans deux ou trois ans.

- La ville n'est pas très riche, le prix des places est historiquement très accessible, la popularité de l'OM en Afrique génère peu de revenus. Comment faire de l'argent avec ces données?

- Le marché africain n'a pas encore le potentiel économique du marché asiatique mais ce continent a produit tant de talents incroyables que, quand on a le retentissement qu'à l'OM en Afrique, on se doit de travailler sur cette question. Au Vélodrome, nous avons aujourd'hui 5500 place Premium, 10% de la capacité du stade, c'est un assez bon rapport. Il y a beaucoup de choses à faire pour repenser ces offres, d'un point de vue tarifaire comme en prestation de service. Marseille, c'est deux millions de personnes, mais on peut aller bien au-delà de la ville et même de la région. Le nombre de fans de l'OM en Île-de-France est incroyable. Aujourd'hui, la notion de courts séjours, de week-ends qui intègrent un match au Vélodrome, se développe. Ce sont des choses sur lesquelles on peut travailler.

- Vous avez paraît-il été très impressionné par une récente visite au FC Barcelone. Par quoi précisément?

- Le stade du Camp Nou n'est pas en très bon état, ils ont un projet de rénovation à 600 millions d'euros. Mais de l'intérieur, l'organisation en place est extrêmement professionnelle. Leur stratégie n'est pas de développer un club de foot. Ils travaillent à développer la «marque sportive» - c'est comme cela qu'ils la présentent - la plus aimée et la plus réputée au monde. Ils ont aussi cette tradition de grand club omnisport et je trouve très intéressant que le CEO du Barça soit un ancien joueur de handball. Enfin, j'ai été impressionné de voir à quel point ils veulent intégrer de l'innovation et de la technologie au service de cette marque. Non seulement pour aider le staff technique et les joueurs, mais aussi pour développer des contenus et des services, voire des objets, qui seront demain estampillés FC Barcelone. Ils ont créé le Barça Innovation Hub, qui ouvre le club à des partenariats avec les universités, des labos de recherche publics comme privés, des marques. Ça, c'est le futur. Alors bien sûr, cela fonctionne parce que le Barça gagne mais je trouve que c'est très malin. Et moderne.

- En football, on en revient toujours au résultat. Il faut gagner, dans un milieu compétitif et aléatoire...

- Nous savons très bien qu'il y a le PSG, mais aussi Monaco, Lyon, Nice, Lille. Mais nous sommes là pour jouer les premiers rôles et nous qualifier pour la Ligue des Champions dès que possible. Une fois que l'on a dit ça, il faut bien écouter ce que l'on dit: je ne dis pas que ça se passera tout de suite. L'osmose d'une dynamique sportive, ça met du temps à se matérialiser. Ce n'est pas un sprint, c'est un marathon.

- Un club comme l'OM peut-il échapper au modèle économique de la valorisation de joueurs?

- Moi, ce qui ne frappe un peu, c'est le paradoxe dans lequel évolue le football français. On se félicite de la qualité de la formation à la française et on explique que la France est la pépinière de tous les grandes ligues européennes. Comment se réjouir que nos jeunes renforcent les clubs étrangers? Comment se satisfaire d'équilibrer les comptes par la vente de talents? Un modèle vertueux, ce serait que les jeunes joueurs restent plus dans les clubs français et que les clubs puissent grâce à leurs revenus d'origines récurrentes s'économiser de devoir vendre. Il faut travailler, notamment sur les droits téléés, définir une stratégie sur dix ans et combler petit à petit notre retard.

EN DATES

1968 Naissance à Paris

1985 Champion de France junior de taekwondo

1998 MBA à la Harvard Business School

2000 Fonde le groupe de production et d'édition Sporever

2009 PDG du groupe Turf éditions

2016 Nommé président de l'OM par le nouveau propriétaire Frank McCourt

Pour un plan Labrune

Chaque mercredi, Francefootball.fr vous propose un éclairage sur l'actualité du business du football. Cette semaine, zoom sur Marseille et sur un plan Labrune indispensable à la marque OM.

Les incidents provoqués librement par une minorité d'individus lors du match OM-OL au stade Vélodrome le dimanche 20 septembre ont alimenté les contenus médiatiques et les débats politiques sans apporter forcément de solution opérationnelle claire. Les prises de paroles malencontreuses des deux présidents, focalisés sur une rivalité interpersonnelle extrême ont certainement attisé les choses et surtout ravi les médias...

En effet, si les stratèges de clubs veulent une Ligue et une marque Ligue 1 forte «à l'anglaise», la priorité des priorités est de protéger la marque du Championnat en faisant tout pour valoriser l'ensemble des clubs. La force de la Premier League anglaise est bâtie sur ce que Richard Scudamore, son directeur général, appelle le «collectivisme» visant à offrir le meilleur show possible au public de manière globale et internationale. La rencontre entre les deux Olympiques est la démonstration que nous sommes en train de faire l'inverse, ce qui est paradoxal pour deux dirigeants qui ont conscience de la nécessité de revaloriser l'attractivité de leur Championnat.

Protéger la marque OM

La question centrale du contrôle de l'écosystème d'un club de football se pose notamment à l'Olympique de Marseille. L'OM est l'exemple type d'un club qui doit bâtir une stratégie à partir d'actifs non maîtrisables comme son stade, une partie de ses associations de supporters et ses joueurs et entraîneurs. L'écosystème OM est donc un ensemble de parties prenantes sous tension permanente. Le rôle du club est d'être le «liant» entre ces acteurs, ce qui est très complexe à mettre en œuvre en l'état.

Le président Labrune a raison de rappeler le rôle de l'État et des pouvoirs publics surtout quand il n'est pas exploitant et propriétaire de son stade. Le club peut et doit absolument agir sur le contrôle des prescripteurs de sa marque : ses associations de supporters. Le premier service que doit rendre un club à ses fans est la sécurité dans son stade et, sur ce point, l'OM est défaillant même s'il s'agit d'une minorité d'individus. L'État doit sanctionner pénalement (ce que le club ne peut pas faire) mais Marseille doit protéger son actif le plus stratégique : sa marque !
Au niveau de sa réputation, malheureusement ou heureusement, l'OM sera toujours surexposé médiatiquement car son expressivité passionnelle est singulière en France dans les bons et les mauvais moments.

La marque OM s'articule autour de plusieurs dimensions. Son histoire, sa légende, son territoire ainsi que la religion ou la culture OM qui en fait sa marque de fabrique dépassant la simple passion. Si la culture OM s'exprime violemment dans un stade ou médiatiquement par des supporters dits «dysfonctionnels» qui utilisent le club et le

stade comme un «défouloir», la religion passe du stade culturel à extrémiste. Et il y a donc un danger économique, sociétal et surtout «réputationnel» !

Économiquement, quel partenaire va vouloir associer sa marque aux événements d'OM-OL ? Sociétalement, un club qui agit pour sa cité via son fond de dotation *OM Attitude*, qui fait la promotion de l'éducation, de la culture, de la mixité ou encore de la solidarité collective n'est plus crédible. Au niveau de sa réputation, malheureusement ou heureusement, l'OM sera toujours surexposé médiatiquement car son expressivité passionnelle est singulière en France dans les bons et les mauvais moments.



Le mannequin pendu de Valbuena a dévalorisé le club. (L'Equipe)

Associer les supporters à la culture OM

L'une des idées radicales serait de prendre exemple sur le PSG et de conduire un plan Leproux bis. Cela serait une erreur stratégique et sociologique car les écosystèmes OM et PSG sont très différents et les stratégies de marque aussi. Le PSG est dans une logique premium claire en lien avec les ambitions géostratégiques de son actionnaire principal. Le plan Leproux a participé à attirer ces mêmes investisseurs.

L'OM peut s'inspirer du PSG concernant le lien entre sa marque et ses fans. Ce ne sont pas ces derniers qui décident du contenu et de l'expression d'une entité, mais les clubs qui se positionnent et choisissent l'identité de leur marque puis les fans qui s'identifient. Reconnaître l'OM à des «dysfonctionnels» minoritaires mais ultra médiatisés va dans le mauvais sens. Concrètement, les décideurs olympiens

n'auraient jamais dû laisser dans le stade le mannequin pendu représentant Mathieu Valbuena qui a fait le tour du monde. Cela dévalorise clairement le club.

Le poste et le rôle d'un «Fan Relationship Manager» olympien est primordial.

Un plan Labrune doit être mis en place pour protéger la valeur de la marque OM. De manière opérationnelle, le club doit considérer ses associations de supporters comme des parties prenantes et pas uniquement comme des fournisseurs d'ambiance. Etre partie prenante officielle de l'OM doit être contrôlé juridiquement et, si les associations ne respectent pas les règles énoncées par le détenteur de droit, ces dernières ne doivent plus être identifiées et associées à l'OM.

La vente de places aux supporters doit se faire différemment pour que l'OM puisse avoir une relation directe avec tous ses fans. À ce jour, les plus intéressants économiquement sont les abonnés Ganay et Jean-Bouin. Pour autant, l'identité basée sur la diversité des populations présentes dans le stade et dans la ville doit être maintenue. Le poste et le rôle d'un «Fan Relationship Manager» olympien est donc primordial pour que le club puisse exploiter et contrôler sa ressource la plus attractive : la culture OM. Se poser la question de ce qu'est la culture OM et identifier puis connaître les fans valorisant économiquement, socialement et «réputationnellement» l'OM est probablement le véritable enjeu d'un plan et d'une révolution sous la présidence de Vincent Labrune.

Lionel Maltese

La Bielsa dépendance de l'OM

Chaque mercredi, Francefootball.fr vous propose, avec le concours de cinq spécialistes, un éclairage sur l'actualité du business du football. Cette semaine, l'importance de Marcelo Bielsa à l'OM.

La saison sportive de l'Olympique de Marseille s'est jouée à un ou deux penalties selon certains ou à l'incapacité de l'équipe marseillaise à maintenir son niveau de jeu sur ses temps faibles pour d'autres. Au final, l'OM a terminé au pied du podium et sera privé de Ligue des champions pour la deuxième année consécutive. Le club devra continuer à maintenir sa compétitivité et son attractivité malgré l'absence de ressources financières liées à la C1. Si on devait fixer un objectif sportif et économique chaque année pour l'OM celui-ci serait de jouer cette compétition. La question est de savoir comment y arriver face à des concurrents qui sont soit dotés de plus de ressources (PSG ou Monaco), soit qui en ont une utilisation différente (OL) pour atteindre cet objectif.

Lorsque l'on essaie de formaliser le modèle économique d'un club de football, celui-ci s'articule autour de ressources et de compétences au sein d'un ensemble de parties prenantes qui contribuent à la performance et au développement du club. Ces parties

prenantes sont soit liées au club de manière contractuelle et donc temporaire (joueurs, entraîneurs, dirigeants, partenaires, fournisseurs, stade) soit de manière non contractuelle avec plus ou moins de contrôle de la part du club (relations économiques et sportives, fans, collectivités locales, ligues, fédération). Ce réseau de parties prenantes, que les théoriciens appellent écosystème, est à l'origine des ressources qui génèrent l'économie d'une organisation sportive : réputation (sportive, droits médias et marque commerciale), partenariats (sponsoring), relations (Relations Publiques, réseau sportif) et stade (billetterie et produits/services dérivés). L'idéal théorique, que les clubs allemands réussissent à atteindre, est de pouvoir créer un équilibre économique entre ces ressources afin de ne pas être dépendant de l'une ou de l'autre. Autrement dit, le fait d'être dépendant du montant des droits TV, de l'investissement de son actionnaire ou bien de la vente ou revente de joueurs met le club dans une situation dangereuse sur le moyen et long terme. Le rôle du stratège d'un club est d'être en capacité d'attirer ces parties prenantes contributrices en termes de ressources et de créer une *alchimie* singulière qui sera à l'origine de la marque de son club.

La révolution devenue «religion Bielsa» a relancé l'attractivité globale du club

Si l'on revient au cas de l'OM, le cadre théorique présenté ci-dessus est très complexe à formaliser dans la pratique car le club n'a pas encore construit son écosystème de parties prenantes et de ressources avec un objectif stratégique d'indépendance. Le premier fan de l'OM a été son regretté propriétaire Robert-Louis Dreyfus, qui, par passion, a investi et généré de nombreuses ressources depuis le milieu des années 90 dont l'OM est dépendant financièrement. Le club phocéen n'est pas propriétaire de son stade et de son aménagement afin d'optimiser son système d'offres commerciales. La non présence physique de boutiques officielles suite à des problèmes d'infiltration en est une des illustrations. L'OM ne maîtrise pas non plus la totalité de sa billetterie et donc la connaissance client depuis l'ère Tapie et la vente d'abonnements aux groupes de supporters-fournisseurs de spectacle des virages nord et sud.

Le coût salarial d' «El loco» n'est pas négligeable mais l'OM peut-il se passer d'une partie prenante qui catalyse l'ADN de son club, à savoir sa passion ?

Le cas Bielsa est symptomatique. L'entraîneur argentin a annoncé de manière claire que le club n'a pas atteint ses objectifs sportifs compte tenu de la valeur de son effectif et a pour habitude de ne jamais se dédouaner. Certes la performance sportive n'est pas au rendez-vous et impacte l'économie du club, obligé de se séparer de certains joueurs afin de libérer près de 8 millions d'euros de masse salariale. La révolution devenue «religion Bielsa» a cependant relancé l'attractivité globale du club en réactivant la passion et les émotions vécues par de nombreux acteurs parties prenantes du club : fans, partenaires, médias... Bielsa a grandement participé à

remplir le nouveau Vélodrome et cela pourrait avoir un prix... Le coût salarial d'«El loco» n'est pas négligeable mais l'OM peut-il se passer d'une partie prenante qui catalyse l'ADN de son club à savoir sa passion ? L'OM peut-il vivre une saison sportive «made in Jardim» avec un jeu défensif moins spectaculaire mais plus efficace ? Les dirigeants de l'OM ont depuis plusieurs années une stratégie très réactive au sein d'un écosystème qu'ils ont du mal à contrôler... L'arrivée de Bielsa a du sens compte tenu de l'intention stratégique de faire progresser de jeunes joueurs dans un but de valorisation sportive et économique. Le château de cartes olympien semble tenir sur la décision de l'entraîneur argentin de continuer la saison prochaine. Une «Bielsa dépendance» s'est donc installée au sein de l'écosystème olympien. Mais «El Loco», qui n'est pas si fou que ça, l'a certainement très bien compris lorsqu'il choisit scrupuleusement ses mots dans la déclaration suivante : *«On croit que la récompense est juste dans les trophées et l'argent. C'est vrai, mais il y a un autre élément incalculable, qui est la capacité à provoquer des émotions. C'est ce qui établit un lien entre son équipe et les supporters. L'idéal, c'est l'émotion, les titres, et les honoraires. Si je pouvais en choisir une, c'est l'émotion, car on ne peut pas la remplacer. Et c'est le public qui construit les émotions.»*

Lionel Maltese

Le classico et le 12ième homme olympien

Par [Lionel Maltese](#) le 5 avril 2015 11h58 | [Réagir](#)



Parmi les oppositions qui font la raison d'être du classico, l'ambiance du Vélodrome a toujours été l'un si ce n'est l'élément différenciateur et identitaire de l'Olympique de Marseille. Avec un nouveau record d'affluence, un toit qui permet enfin les effets de caisse de résonance, un contexte sportif de lutte pour le titre et un match le dimanche soir du week-end pascal, le classico a tout pour être un méga événement. Pourtant, sur le papier la plupart des experts s'accordent à estimer que la force économique et donc sportive du PSG fera la différence sur le terrain si l'équipe parisienne joue à son niveau en face d'une équipe marseillaise privée de deux joueurs clés. Son entraîneur, Marcelo Bielsa, devenu mythique et mystique, son 12^{ième} homme ainsi que les promesses d'une saison jusque-là réussie font que le déséquilibre sportif et économique face au PSG n'existe quasiment plus le temps de la soirée de ce classico dans les têtes des marseillais. Ainsi, ce fameux 12^{ième} homme olympien peut-il être considéré comme une ressource stratégique pour le club ?

Aux Etats-Unis, [l'appartenance juridique du terme « 12th Man » a été débattue entre les équipes de football US universitaire de Texas A&M et de la National Football League \(NFL\) des Seattle Seahawks](#). Le « 12th Man » est à la base de la [stratégie marketing des Seahawks](#) qui s'appuie sur la culture passionnelle du sport en particulier du football US ainsi que du soccer ([Sounders FC](#)) sur son territoire. Seattle et Marseille ont le point commun de bénéficier de fans passionnés. La différence entre les deux clubs concerne le traitement marketing de cet atout culturel territorial. Autrement dit, alors que les Seahawks affichent le « 12th Man » comme l'une des dimensions centrales de son capital marque et s'illustre sur le plan du merchandising

avec la vente de certains maillots de joueurs star du club, l'OM doit faire face à des contraintes « politico-sociales » locales qui limitent l'exploitation marketing de son 12^{ième} homme.

Le fans « ambianceurs » du vélodrome sont clairement des ressources différenciatrices pour l'OM en générant de l'attractivité économique et sportive à plusieurs niveaux :

- Les partenaires investissent pour plusieurs raisons dont notamment l'exposition média. L'ambiance singulière dans le stade et l'émotion périphérique au match que cela génère est un argument commercial à potentiel pour attirer ou fidéliser un partenaire.

- Les joueurs sont pour la plupart attirés par les salaires et les projets sportifs des clubs. L'ambiance dans le stade et la passion des fans attachés à la réussite de leur club peut aussi être un argument qui peut faire pencher une décision. Sur ce point, au moment où l'OM répond sur le plan juridique aux tweets provocateurs de Jean-Michel Aulas, l'atout passionnel supérieur à Marseille a certainement participé à attirer des joueurs qui auraient pu faire basculer l'OL dans une autre dimension ; ce qui fut probablement le cas de Didier Drogba...

- Enfin, le fait de bénéficier d'un 12^{ième} homme agit sur le plan motivationnel notamment lors des grandes affiches. Les vrais fans de l'OM se souviennent de certaines ambiances qui ont aidé les joueurs olympiens à se sublimer même au moment où l'OM a été reléguée en deuxième division lors de sa campagne en coupe d'Europe. Cette année, la vénération de Bielsa de la part de l'ensemble de fans olympiens renforce le soutien passionnel d'un peuple à son équipe.

Malgré ces arguments validant le fait que le 12^{ième} homme olympien peut être considéré comme une ressource pour le club, la problématique du contrôle de cette dernière est un débat continu. Lorsqu'un collègue nord-américain vient à Marseille et découvre l'ambiance au Vélodrome il est impressionné par la ferveur, le bruit, les chants, les tifos... Il veut tout de suite s'acheter une écharpe ou un maillot du club et devient fan. Il traverse le boulevard Michelet et me dit « j'ai trouvé la boutique du club »... qui est en fait la boutique des ultras. Il demande où est la boutique officielle, on lui répond qu'elle n'a pas pu ouvrir, victime d'inondations et le club a porté plainte auprès d'Arema le constructeur-exploitant du stade. Puis il me dit « mais vos fans à Marseille ne sont-ils pas plus des fournisseurs que des consommateurs ? ». Ma réponse est oui pour certains mais pas pour tous, surtout depuis qu'un précédent Président a autorisé la commercialisation des abonnements dans les virages auprès des clubs de supporters...

Marketer le concept de 12^{ième} homme n'est pas une activité évidente pour les dirigeants marseillais. En effet, pour qu'une ressource soit stratégique il faut qu'elle soit contrôlée par son propriétaire. L'OM n'est pas propriétaire de son stade ni de la passion de ses fans mais peut la provoquer. La question de la relation du club avec ses fans est la clé pour que le 12^{ième} homme devienne une ressource stratégique durable. Les efforts qui sont actuellement mis en place par la direction marketing pour mieux connaître les comportements de ses fans afin de mieux analyser leurs différents profils vont dans le bon sens. Si les « ambianceurs » sont véritablement des « fans ressources » pour l'OM, les fans se revendiquant propriétaires et même indirectement ou directement commerçants de la marque OM sont quant à eux des « fans dysfonctionnels » qui sont des freins aux stratégies marketing de 12^{ième} homme. Le PSG quant à lui construit sa nouvelle marque et est à la recherche de fans « ambianceurs » tout en ayant une politique affichée anti-fans « dysfonctionnels » depuis le plan Leproux.

[Lionel Maltese](#)