

## 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

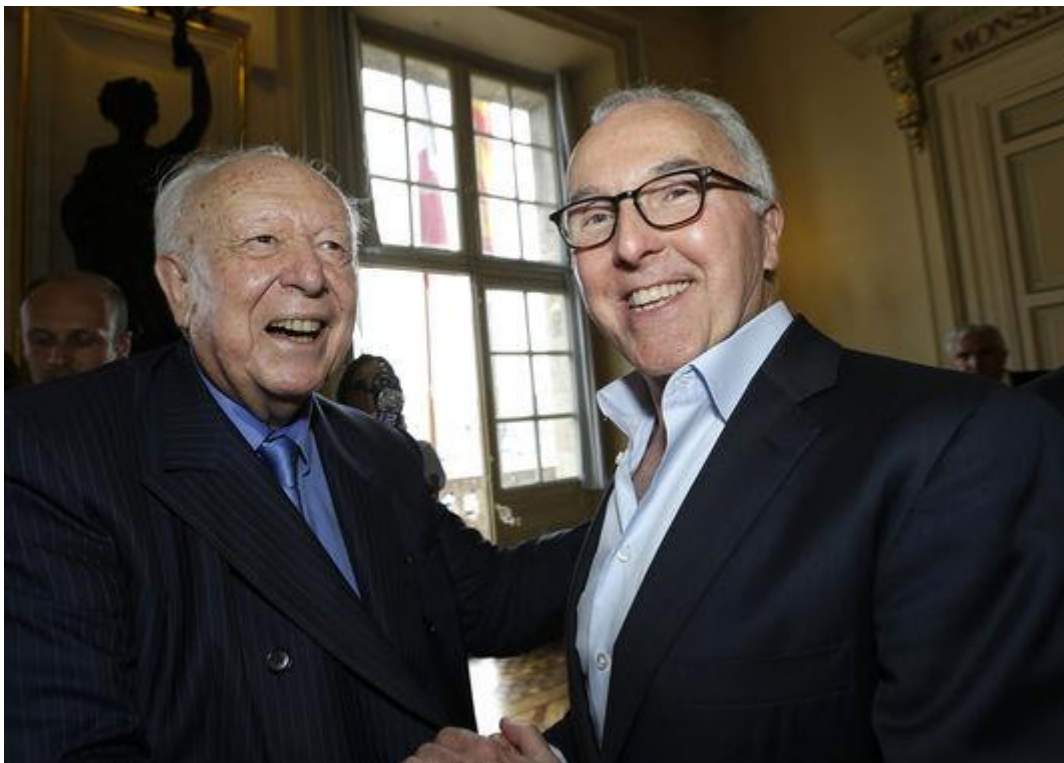


L'Américain Frank McCourt, futur propriétaire de l'OM, à Marseille, le 29 août. CLAUDE PARIS / AP

**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 riche 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 [débours](#), 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<sup>e</sup> 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

Jacques-Henri Eyraud | "Un tournant pour l'OM et l'Orange Vélodrome"

Quelques heures avant la signature du protocole d'accord sur l'exploitation de l'Orange Vélodrome, le président de l'OM, Jacques-Henri Eyraud nous a accordé un entretien après une étape essentielle pour le développement du club.

C'est un très long processus qui arrive à son terme aujourd'hui avec la signature d'un protocole d'accord entre l'OM et Arema, c'est un grand pas pour l'Olympique de Marseille ?

Je crois que c'est un tournant pour notre projet. Si vous voyez la situation en Europe, c'est très simple : le top 15 européen est composé de clubs qui sont, soit propriétaires de leur stade, soit en assurent la gestion exclusive. Notre ambition est d'entrer dans ce cercle fermé de l'élite européenne. On sait que cela prendra du temps mais pour y arriver, il faut contrôler l'expérience d'un stade, il faut pouvoir améliorer la performance sportive à travers des équipements de top niveau. Il faut être capable aussi de générer des revenus autres que ceux qui sont générés les jours de match. Le début de ce processus va dans ce sens et c'est donc très important pour nous tous.

Quelle est la forme juridique du protocole d'accord entre Arema et l'Olympique de Marseille ?

Il porte sur une sous-délégation qui sera donc octroyée à l'Olympique de Marseille. Arema va continuer à exister et l'OM sera chargé de gérer opérationnellement le stade Orange Vélodrome et de commercialiser tous les produits qui peuvent être imaginés autour de ce beau stade. Pas seulement les jours de match où nous maîtrisons l'expérience mais 365 jours par an.

Quelles perspectives s'ouvrent pour l'Olympique de Marseille ?

On va d'abord investir assez vite pour améliorer l'expérience offerte à nos spectateurs pendant les jours de match. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire d'abord travailler sur la pelouse. On doit être capable de l'améliorer de façon très significative. Ça veut dire changer le système de lumière qui n'est pas aux normes aujourd'hui, qui n'est pas suffisamment moderne et qui ne permet pas de faire des effets visuels que l'on peut trouver par ailleurs dans d'autres stades. Ça veut dire aussi changer la sonorisation de l'Orange Vélodrome qui là encore, n'est pas aux standards de qualité d'un grand club. On va changer ça. On va peut-être essayer de travailler aussi nos zones d'accueil et d'hospitalité pour à la fois être toujours en mesure d'offrir une expérience populaire, sociale qui est celle des virages, qui est très importante pour nous et que l'on ne veut absolument pas changer mais aussi être en mesure, dans un stade qui fait 67000 places, d'offrir des expériences peut-être plus sophistiquées et différentes en fonction des segments de nos clients. Et donc pouvoir travailler sur ces zones-là, pouvoir innover et créer des espaces modernes. C'est quelque chose que l'on va essayer de faire. Puis, il y a évidemment tout un plan d'action que l'on essaiera de mettre en place pour offrir des séminaires mais des séminaires OM dans un lieu magique ou unique. C'est quoi un séminaire OM ? On y travaille beaucoup depuis plusieurs semaines et je crois que l'on a des idées intéressantes à offrir aux entreprises de la région qui aiment si fortement leur club.

Est-ce qu'il y a d'autres projets comme le musée par exemple qui vont subir un coup d'accélérateur grâce à ce protocole ?

Le projet de musée et l'exploitation du stade sont deux choses imbriquées. On l'a vu, on est allé dans l'Europe entière, on a vu ce qui marchait et ce qui marchait moins et il est évident que se rendre dans un lieu comme un musée, ça n'a de sens que si vous êtes en mesure de visiter le stade. On va donc réunir effectivement ces deux expériences dans un lieu qui, je crois, sera emblématique et qui en tout cas sera dans mon esprit le plus beau lieu de ce type en France. Je crois que beaucoup de Marseillais attendent ça avec impatience.

Les premiers changements prendront du temps...

Je crois qu'il est très important de souligner que ce que nous avons fait aujourd'hui, c'est signer un protocole d'accord. Une fois qu'on a signé un protocole d'accord qui fixe tous les principes essentiels à cette nouvelle donne, il faut le mettre en musique. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire signer des contrats beaucoup plus complexes, beaucoup plus volumineux. Tout ça prend du temps, tout ça va prendre plusieurs semaines, peut-être quelques mois. Il ne faut pas s'attendre à ce que les changements interviennent dans l'immédiat mais évidemment, ils interviendront, je l'espère, avant la fin de l'année pour que très vite nous puissions déployer notre vision pour l'Orange Vélodrome. Et d'ailleurs, avec Orange, qui est un partenaire du club, c'était intéressant d'avoir un interlocuteur au service d'un partenaire emblématique et j'espère que c'est aussi le début d'une nouvelle ère avec ce partenaire quand nous serons l'exploitant et le gestionnaire du stade Orange Vélodrome.

# 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**

## **Dirigeants, inspirez-vous de la stratégie de développement de l'Olympique de Marseille**

Publié par Pierre Lelièvre le 3 mai 2018



Club le plus populaire du championnat de France de football, l'Olympique de Marseille connaît une renaissance depuis l'arrivée d'un nouvel actionnaire, fin 2016. Avec des

objectifs sportifs ambitieux, Jacques-Henri Eyraud, président du club, orchestre une stratégie de développement tous azimuts dont vous pouvez vous inspirer.

## Se structurer sur des valeurs



Gère-t-on un club comme une entreprise classique ? Pour le président de l'OM depuis septembre 2016, Jacques-Henri Eyraud, le **risque du court-termisme** lié aux résultats sportifs, la **résonance médiatique** et la **responsabilité sociale de l'institution** sur la ville et ses habitants font de l'OM une entreprise à part.

Pourtant, *"notre vision est de gérer l'OM comme une entreprise avec une **projection à long terme** tout en tenant compte des échéances sportives à court terme"*, explique-t-il.

Pour réussir, l'entreprise mise sur des **profils hétérogènes partageant des valeurs communes**. *"À l'ère de la **transformation numérique**, nous avons besoin de **profils très divers**, de toutes origines mais ayant des **visions complémentaires**. Il faut également donner du sens à ce qu'on fait en partageant les mêmes valeurs de **dépassement de soi, de partage, d'engagement et d'action**"*, poursuit le président. Comme dans une PME, cette démarche s'illustre comme un levier cohérent pour **fédérer les différentes équipes de son entreprise**.

## Former et manager les talents

"*La course aux talents est de plus en plus onéreuse*", assure Jacques-Henri Eyraud. Au coeur du projet sportif olympien apparaît la volonté de renforcer le **poids de la formation** des jeunes en investissant dans une école de football. Un projet à long terme pour assurer le futur du club. "*Devenir un centre de formation capable de détecter et fidéliser les jeunes talents est un axe éminemment stratégique de notre projet*", insiste-t-il. Une convention entre la SASP Olympique de Marseille et l'Association OM a d'ailleurs été signée en décembre 2017 pour formaliser cette démarche. Une bonne méthode pour **faire des jeunes talents l'avenir de l'entreprise**.

La gestion des équipes, quel que soit leur terrain de jeu, passe aussi par un **management horizontal entre les différentes équipes**. "*Nous nous efforçons d'établir des passerelles entre la partie sportive avec Andoni Zubizarreta [directeur sportif, NDLR] et Rudi Garcia [entraîneur, NDLR] et les équipes administratives. Le dialogue et les échanges sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise*", ajoute-t-il.

## Renforcer ses outils de production



La **possession de ses outils de production peut être un axe stratégique** pour une entreprise. Pour l'OM, cette question se pose au regard des infrastructures qu'elle utilise au quotidien. Une préoccupation illustrée par la **gestion du stade**

**Vélodrome**, propriété de la ville de Marseille, dont le club souhaite en **recupérer la concession**. Si le sujet est actuellement en discussion, l'OM souhaite avoir les mains libres sur son principal outil de travail.

*"Quand vous êtes une entreprise, il est important de posséder ses actifs stratégiques. Soit vous en êtes le propriétaire, soit vous disposez d'une concession. Notre volonté est d'améliorer nos conditions de travail à travers le développement et l'investissement du club dans cet outil."* Une volonté du président pour notamment améliorer l'accueil des supporters, organiser des événements culturels ou encore moderniser les installations techniques tout en profitant de recettes supplémentaires.