

SPORT BUSINESS MANAGEMENT

Master Droit du Sport

Séance 1

<http://lionelmaltese.fr>

@lionelmaltese

Lionel Maltese

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

Professeur Associé Kedge Business School

Entrepreneur Sport Business Strategy





Roger Federer Brand Values & Stories to tell ?

THE WORLD'S HIGHEST-PAID ATHLETES

2023 • Earnings mix reveals the power of personal brands

MORE
THAN A GAME.
A BIGGER
ECONOMY.

RANK	ATHLETE	SPORT	TOTAL
1	Cristiano Ronaldo	Football	\$136M
2	Lionel Messi	Football	\$130M
3	Kylian Mbappé	Football	\$120M
4	LeBron James	Basketball	\$119.5M
5	Canelo Álvarez	Boxing	\$110M
6	Dustin Johnson	Golf	\$107M
7	Phil Mickelson	Golf	\$106M
8	Stephen Curry	Basketball	\$100.4M
9	Roger Federer	Tennis	\$95.1M
10	Kevin Durant	Basketball	\$89.1M

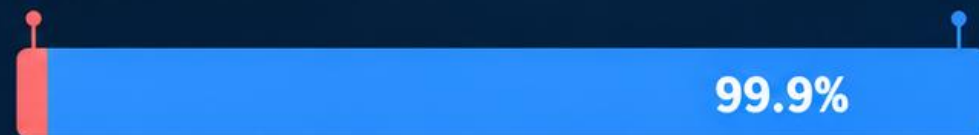
THE FEDERER EFFECT

\$0.1M

SALARY / WINNINGS

\$95M

ENDORSEMENTS



99.9%

of earnings came from endorsements

Brand equity can outlive sporting performance.

ROGER FEDERER

and some of his crazy brand endorsements



\$8M/yr

Barilla is the largest pasta company in the world!



\$7M/yr



\$8M/yr

Federer has been with Rolex since 2006.



\$2.5M/yr

Credit Suisse also supports the Roger Federer Foundation (RFF)- USD 1M/yr.



\$4M/yr

\$4M/yr

NETJETS



A lifetime deal with Wilson. Federer will be an ambassador for the brand post-retirement.

Wilson | \$3.5M/yr



\$5M/yr

The luxury car-maker has been a sponsor for more than a decade. The deal also gives Federer a new Benz car every 6 months!

\$3M/yr

(2007 - 2015)

Gillette

NIKE | \$10M/yr

(1994 - 2018)

Federer was with Nike for 20+ years. But it couldn't put together a deal sweet enough to keep Federer!

○ Currently under contract

● Not under contract

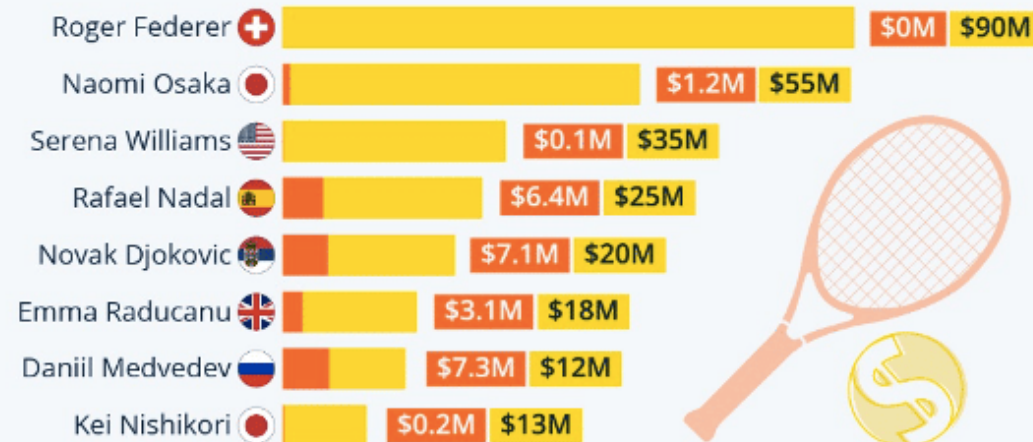
Source: Various news reports



Federer's Brand Pays Off Even When He's Not Playing

Estimated earnings of the highest-paid tennis players in the 12 months since August 2021

■ On-court ■ Off-court



Off-court earnings include income from endorsements, appearances, licensing and memorabilia, as well as cash returns from any businesses operated by the player. All earnings before taxes and agents' fees.

Source: Forbes



Ma pédagogie

lionelmaltese.fr

01



DÉCOUVRIR

via une classe inversée : partir des résultats empiriques en faisant participer les étudiants

02



DÉCODER

théories, méthodes et bonnes pratiques permettant de comprendre les organisations sportives et leurs différents business

03



FAIRE

utilisation de cas réels issus de mon expérience professionnelle et scientifique afin de challenger les étudiants



“Good, better, best. Never let it rest. Until your good is better and your better is best.”

-Jim Duncan





Qui êtes-vous ?



FORMATION

Doctorat en Sciences de Gestion — IAE Aix-en-Provence, 2004
Magistère Ingénieur Économiste — Aix-Marseille Université, 2001



EXPÉRIENCES RÉCENTES DANS LE SPORT

- FIBA World Tour 3×3 — ORECA Diversification
- LDLC Arena — transformation de l'Open 13 Marseille
- Lyon Grand Prix Auvergne-Rhône-Alpes



SPORTS & FAN CULTURE

- Tennis • Basket • Football • Rugby Seven • Paddle
- OM • Celtics • Juve • Warriors • Canadiens • Eagles
- Federer • Wawrinka • Nadal • Sinner • Slater • Curry • Tatum

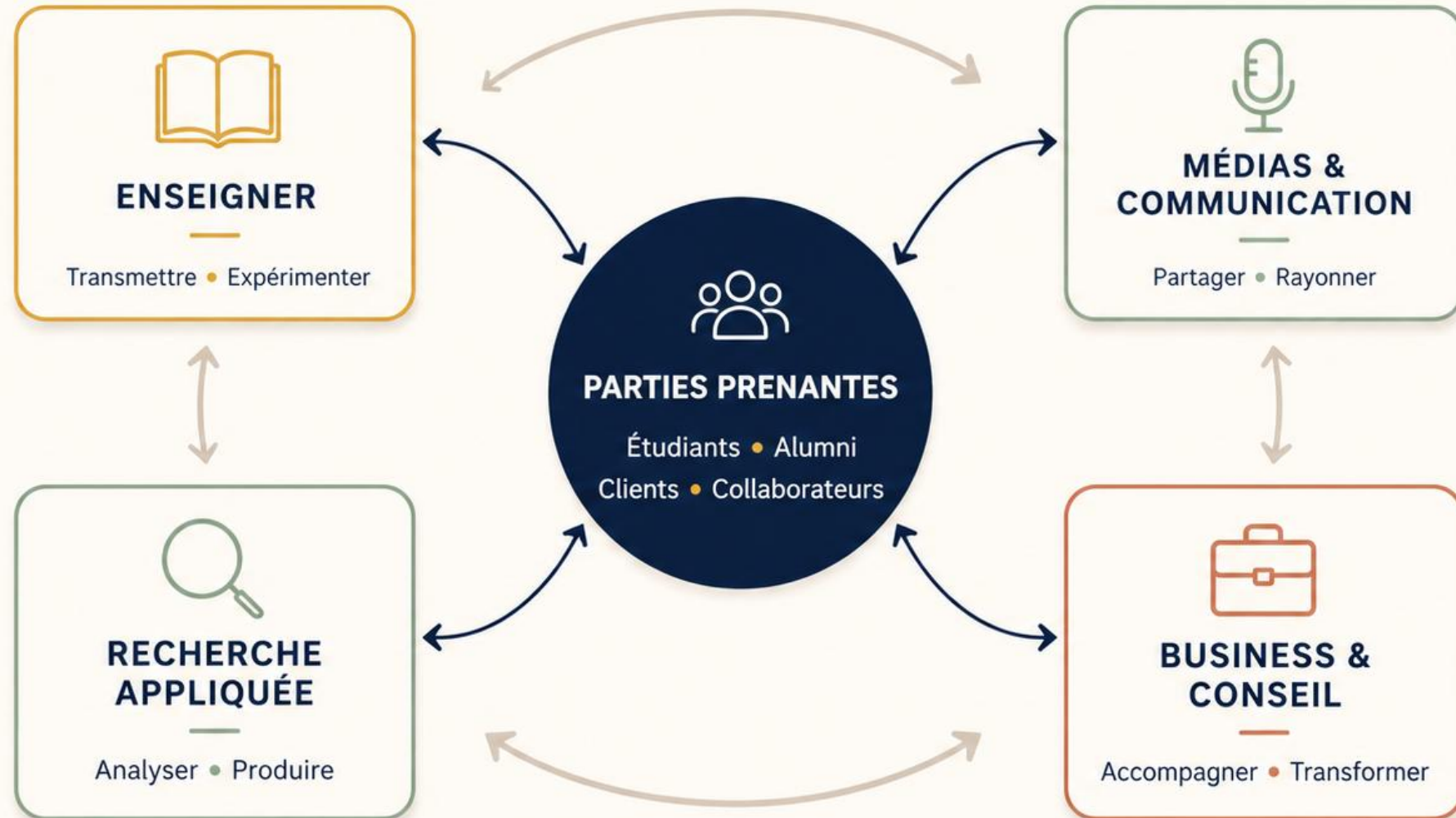
What is your

Strategy?



Ma stratégie : créer et orchestrer mon écosystème

4 activités complémentaires • 1 dynamique de création de valeur



Lionel Maltese

Enseignant - Chercheur – Entrepreneur ?

Enseignement (2004...)

Stratégie – Entrepreneuriat – Communication
Management & Marketing du Sport
AMU (IUT-IAE-DROIT)
KEDGE BS (2006...)
Universités étrangères (USA, Canada, Chine,
Espagne, Italie...)

Recherche (2001...)

Management des actifs stratégiques
Marketing sportif
Reputation Management



Administration

Chef de Département GEA
Fondateur, Directeur puis co-Directeur LP Chargé de
Projet Digital (ex LP M@NTIC) 2005-2019
Responsable but GEA 2^{ième} année depuis 2015 –
Direction option GEMA Alternance depuis 2023
Relations Internationales 2008-2009
Responsable Qualité 2012-2013

Consulting (1999...)

**Circuit ATP – WTA (Grand Prix Auvergne Rh[^]ne
Alpes, Open13, Open de Nice Côte d'Azur, WTA
Brussels Open, BNP Paribas Masters, Open de Lyon,
Moselle Open, Occitanie Open...)
Consultant Stratégie et Marketing Sportif pour OM
& PSG
FIBA World Tour 3*3 Marseille / Orica Event
BNP Paribas
Chroniqueur
Média
Le Figaro/Sport24, France Football, L'Equipe, Le
Monde – The Conversation ...**



EFFECTIVENESS



Doing the right things

Achieving goals and expected outcomes



EFFICIENCY



Doing things right

Optimal use of resources: time, cost and energy



PROFITABILITY



Ability to generate profit

Revenues — costs

SIMPLE VALUE

VS

TRUE VALUE

SIMPLE VALUE



BASE SALARY

The amount you're paid to do the job.

What most employees focus on

TRUE VALUE



TOTAL REWARDS

Everything you receive in return for your contribution.



Role & progression



Performance bonus



Equity



Health benefits



Paid time off



Flexible work



Other benefits

Proposition / Création / Captation : CLIENTS



BNP PARIBAS



OPEN PARC
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
LYON



**VOTRE
EXPÉRIENCE
AU PARC DES
PRINCES**



DYNAMIC CAPABILITIES & strategic management

Organizing for Innovation and Growth

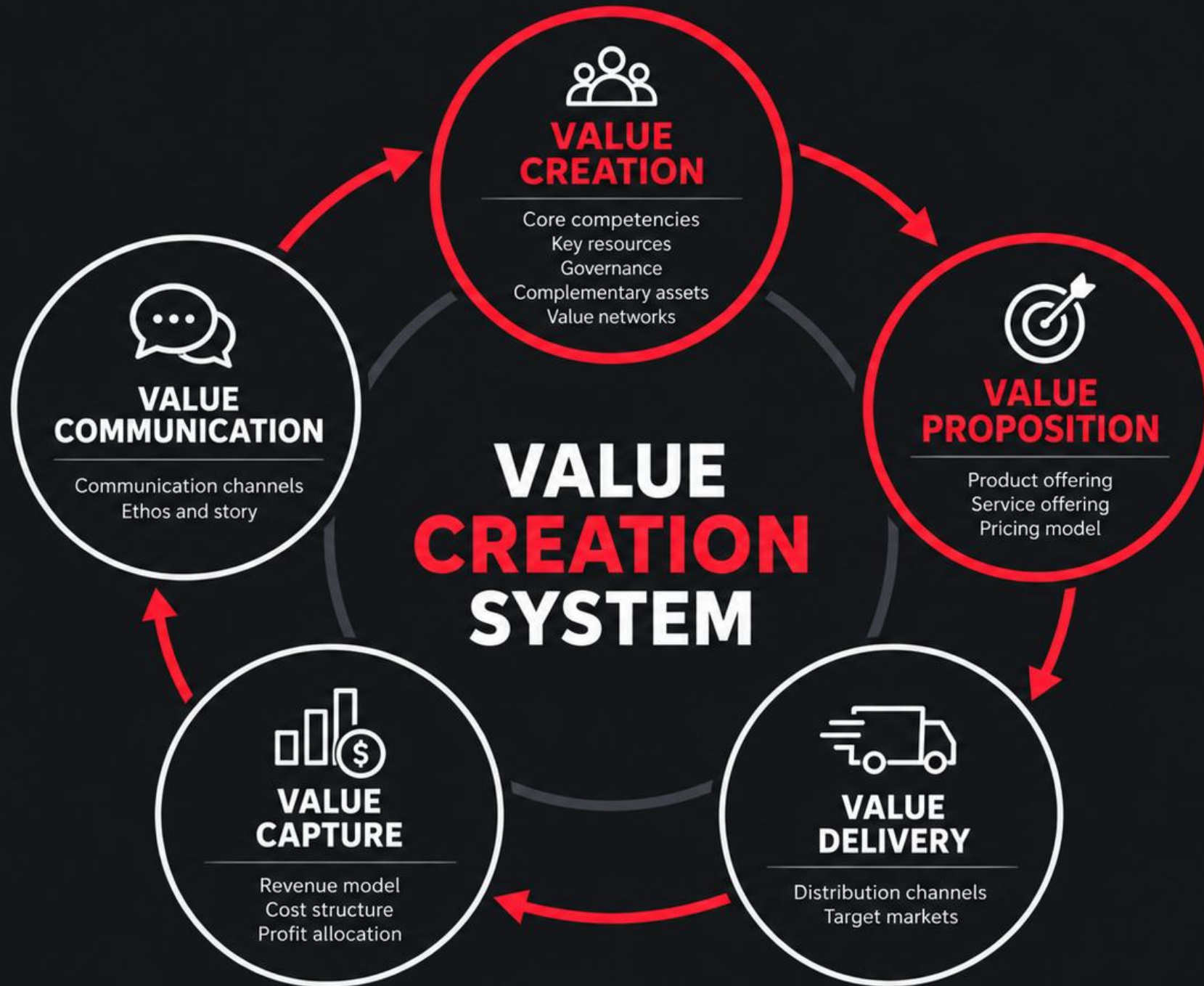
With a new preface by the author

DAVID J. TEECE

Proposition / Création / Captation : COMPETENCES



- Conseil Stratégie / Délégation Managériale
- Activation / Commercialisation
- Production / Gestion fournisseurs IT
- Droits TV – Betting / Négociation
- Organisation sportive / Conciergerie Joueurs
- Organisation / Recrutement / Management
- Audit Business Models / Management des Compétences
- Fan Expérience / Connaissance Clients
- Relations Publiques / Hospitalité Management
- ...



SHOW
ME THE
MONEY!



Et vous ?





Msc ISEM Brand
Values & Stories to
tell ?

Emilie Llorens





"Just do what you do best."
- Red Auerbach



OLYMPIC GAMES
PARIS 2024

Highlights ÉMOTIONS Best of

EUROSPORT
HOME OF THE OLYMPICS



**WE ARE LIVERPOOL.
THIS MEANS MORE.**



**PASSION
BEYOND
REASON**



VERPOOL F.C.
SUPPORT & BELIEVE



ROME & LONDON

1978



1981



1984



ROME

2005



ISTANBUL

100th Anniversary





Lionel Maltese • Jean-Philippe Danglade

Marketing du Sport et événementiel sportif

Préface de Marshall Glickman

Quelles sont les stratégies marketing mises en œuvre autour de clubs sportifs comme le Paris Saint-Germain ou le Rugby Club Toulonnais, d'événements tels que le Vendée Globe ou l'Open 13, et de stades modernes à l'image de l'O2 Arena de Londres ?

À partir de l'analyse du business model des organisations sportives, cet ouvrage décrypte les usages et tendances marketing tels qu'ils sont pratiqués dans le sport business. Il aborde :

- le management des marques sportives (clubs et événements) et de leurs partenaires ;
- l'expérience du consommateur au cœur des spectacles, et le développement des services qui lui sont proposés dans les enceintes sportives (marketing des services et expérientiel) ;
- l'activation de parrainages sportifs et le développement des prestations de relations publiques (marketing relationnel) ;
- les enjeux et impacts territoriaux liés à l'implantation géographique des marques sportives (marketing territorial).

Illustré de nombreux exemples, ce livre propose une analyse large et précise du secteur aux professionnels et aux étudiants qui souhaitent se spécialiser.

« Cet ouvrage de référence marque l'avènement d'une nouvelle génération d'enseignants-chercheurs-professionnels dans le domaine du management et marketing du sport. Il deviendra probablement un outil incontournable pour l'ensemble du secteur. »

Alain Ghibaudo, fondateur et directeur associé de SportCarrière (1^{er} cabinet de recrutement français et de conseils en ressources humaines Sports & Entertainment)



Lionel MALTESE est maître de conférences à l'université d'Aix-Marseille, membre du CERGAM et professeur associé à Kedge Business School. Ses recherches portent sur le management stratégique et le marketing des organisations événementielles et sportives. Il exerce une activité de conseil sur le circuit ATP/WTA de tennis.



Jean-Philippe DANGLADE est docteur en sciences de gestion, professeur de marketing et conseiller scientifique des programmes Msc Marketing à Kedge Business School. Ses recherches portent sur l'étude de supports émotionnels de communication.

Marketing du Sport et événementiel sportif

Lionel Maltese
Jean-Philippe Danglade

Marketing du Sport et événementiel sportif

Lionel Maltese • Jean-Philippe Danglade



#1 *USA Today* Bestseller • #2 *Wall Street Journal* Bestseller
New York Times Bestseller

"I guarantee that you will see networking in a new light after reading this thoroughly engaging and highly entertaining book on what it means to network in today's competitive business climate."

—Bill Perez, former CEO of S.C. Johnson & Son, Inc., and Wm. Wrigley Jr. Company

NETWORKING IS A CONTACT SPORT

How Staying Connected and Serving Others Will Help You Grow
Your Business, Expand Your Influence—or Even Land Your Next Job



JOE SWEENEY WITH MIKE YORKEY

FOREWORD BY JACK CANFIELD, CO-CREATOR OF THE CHICKEN SOUP FOR THE SOUL SERIES

NETWORKING IS A CONTACT SPORT

Le réseau se construit dans l'action



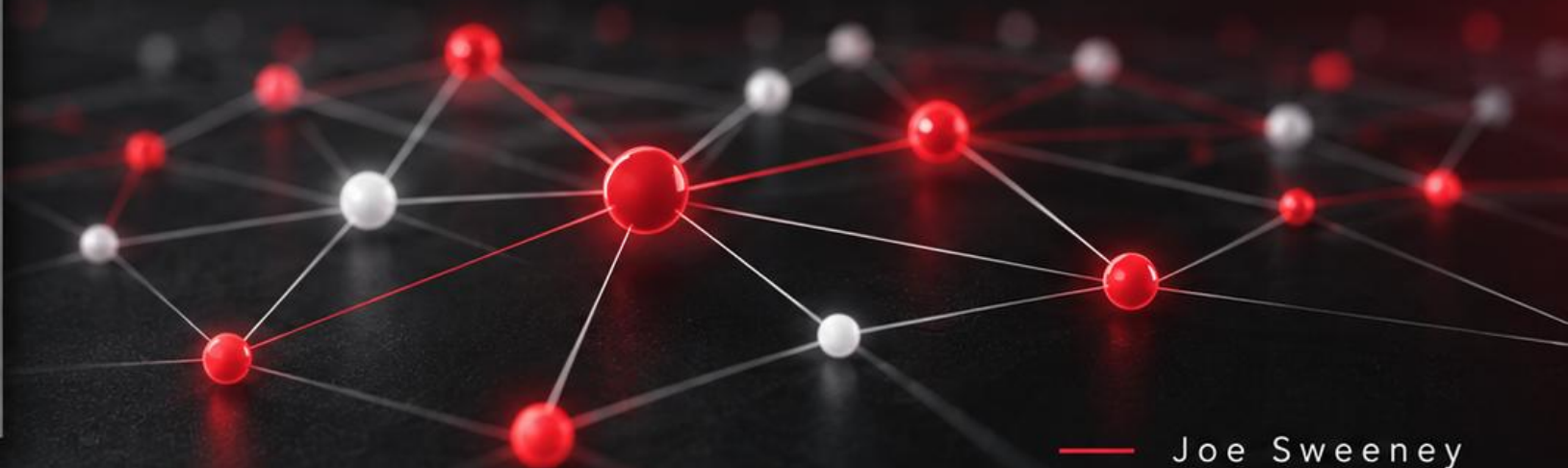
Créer du lien



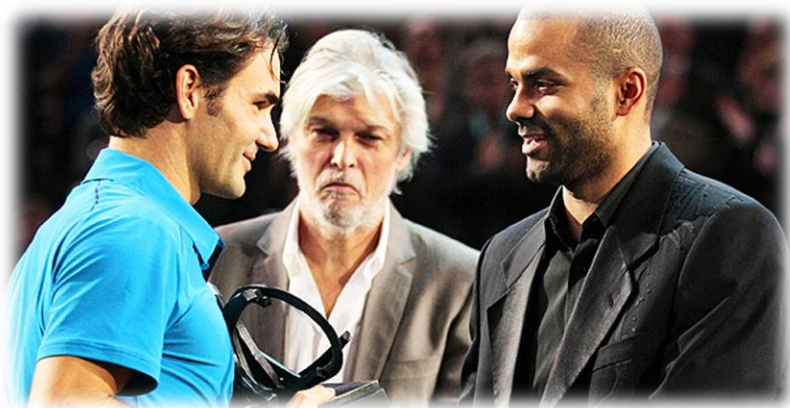
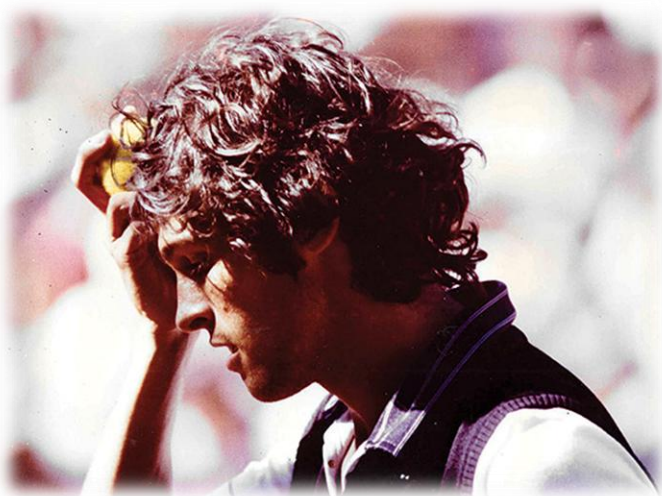
Donner avant
de recevoir



Entretenir
la relation



— Joe Sweeney



Jean-François Caujolle depuis 1993



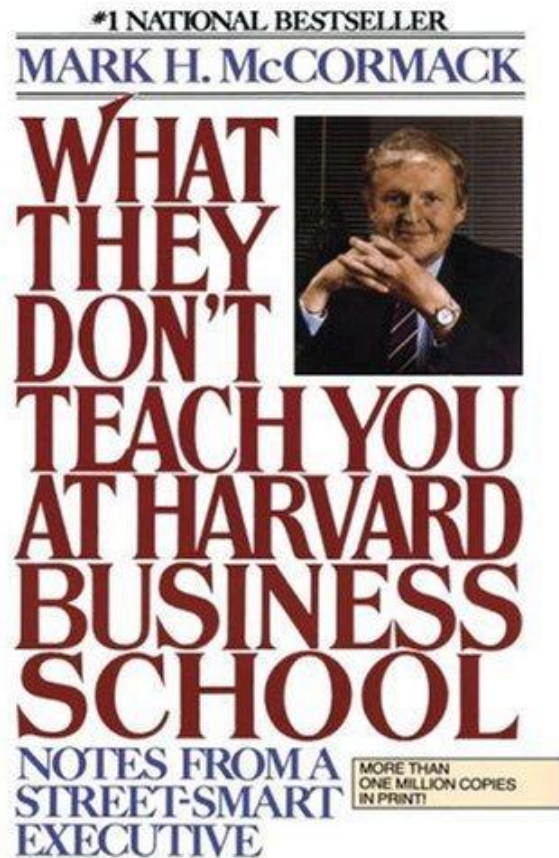
Pierre Maltese depuis 1978



Jean-Claude Blanc depuis 2000

Durer dans le milieu du sport business

Apporter une valeur ajoutée par
votre compétence marketing
(commerciale) puis managériale !



Ou alors ...c'est le rêve américain



Nos besoins sur le marché de l'emploi

Votre valeur ajoutée



COMMERCE

Billetterie • Relations publiques • Activations

Droits • Partenariats • Négociation

Merchandising • Distribution • Promotion • CRM



COMMUNICATION

Branding • Digital

Médias • Relations publiques



ÉVÉNEMENTIEL

Coordination • Gestion de projet

Réseaux fournisseurs • Recrutement

Organisation



Droit du sport : un marché ouvert ?



Milieu associatif et politique



Compétences réduites, voire absentes



Transformation permanente



Irrationalité du business du sport



M0186 - 6870 - 4,90 F

JEUDI 27 MAI 1993

LE QUOTIDIEN DU SPORT ET DE L'AUTOMOBILE

48^e ANNÉE — N° 14 683 — 4,90 F

L'ÉQUIPE



LE JOUR DE GLOIRE

L'Olympique de Marseille, victorieux du Milan AC (1-0), hier soir à Munich, offre à la France sa première Coupe d'Europe de football.
Un succès historique. (Pages 2 à 8)



QUELQUES RÉFLEXIONS

01



Le sport business est un marché de **PME / TPE**

02



Les plus riches sont les plus médiatisés ;
les plus médiatisés sont les plus riches

03



Les ressources sont souvent importantes ;
les compétences ne sont pas toujours au niveau

04



Le sport est une plateforme de communication
à 360° : l'événement est un lieu et un **MOMENT**
expérientiel

05



L'unicité repose sur l'**ÉMOTION** : attractivité,
médiatisation, commercialisation

06



Votre métier : **COMPRENDRE → VENDRE →**
DÉCIDER & MANAGER

SPORT MARKETING DIGEST — **CREM**

Communication • Relations • Expériences • Marques



MARKETING RELATIONNEL

CRM • Ticketing • RP •
Social Capital

THE PLACE TO BE



BRAND MANAGEMENT

Merchandising •
Branding

THE PLACE TO EXPRESS YOUR BRAND



MARKETING EXPÉRIENTIEL

Entertainment • BtC •
BtB • CtC

THE PLACE TO SHOW THE SHOW



COMMUNICATION ÉVÉNEMENTIELLE • PARRAINAGE

THE PLACE TO LEVERAGE AND ACTIVATE



OBJECTIF DU MODULE

SHOW ME THE **VALUE!**

Comprendre comment créer, capter et défendre la valeur
dans le business du sport et de l'événementiel



LE PROBLÈME

UN MODÈLE SOUS PRESSION

01 | **TRANSFORMATION PERMANENTE**
Institutions, calendrier, médias, partenaires...

02 | **ATHLÈTES INCONTOURNABLES**
Vous travaillez pour financer la performance.

03 | **PILOTAGE EN RÉACTION**
Clubs et événements subissent plus qu'ils n'anticipent — cas OM.

04 | **COURT-TERMISME**
Des stratégies marketing et commerciales trop souvent orientées court terme.



PRÉSENTATION DU COURS

PARCOURS EN 6 SÉANCES

01



ÉCOSYSTÈME ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF

Cadre théorique

02



CONCEPTUALISER L'ÉVÉNEMENT

Business models des audiences

03



RÉSEAUX INTERPERSONNELS

Construire, gérer et exploiter :
de la théorie à la pratique

04



ACTIVATION DU PARRAINAGE

Stratégies & Cause-Related
Marketing

05



RÉPUTATION ÉVÉNEMENTIELLE

La clé du succès

06



FAN RELATIONSHIP MANAGEMENT

Business Match Day · Stades & Arénas

Plan de la séance

AUJOURD'HUI



01

QUESTIONNER LA PERFORMANCE

Performance et spécificité
événementielle



02

L'ÉCOSYSTÈME DU SPORT-SPECTACLE

Un enjeu de management

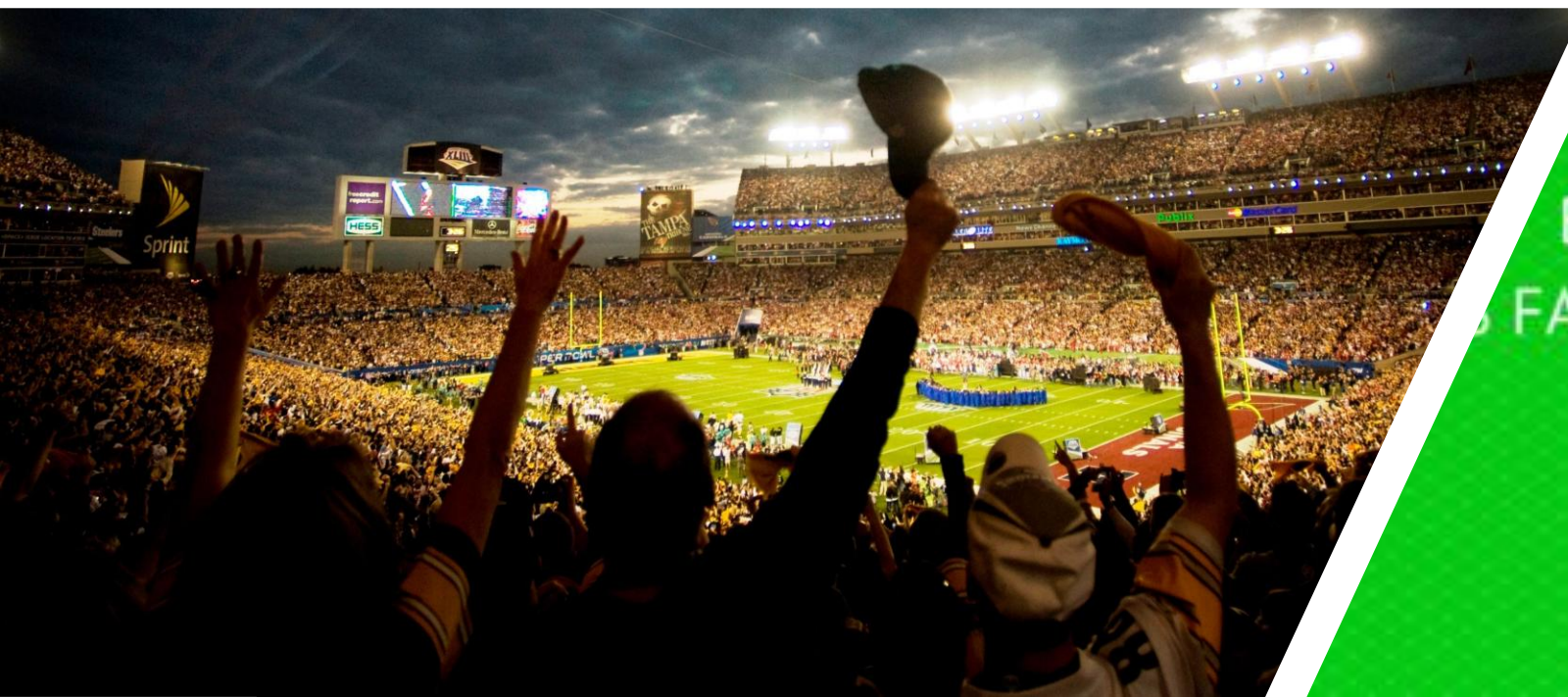
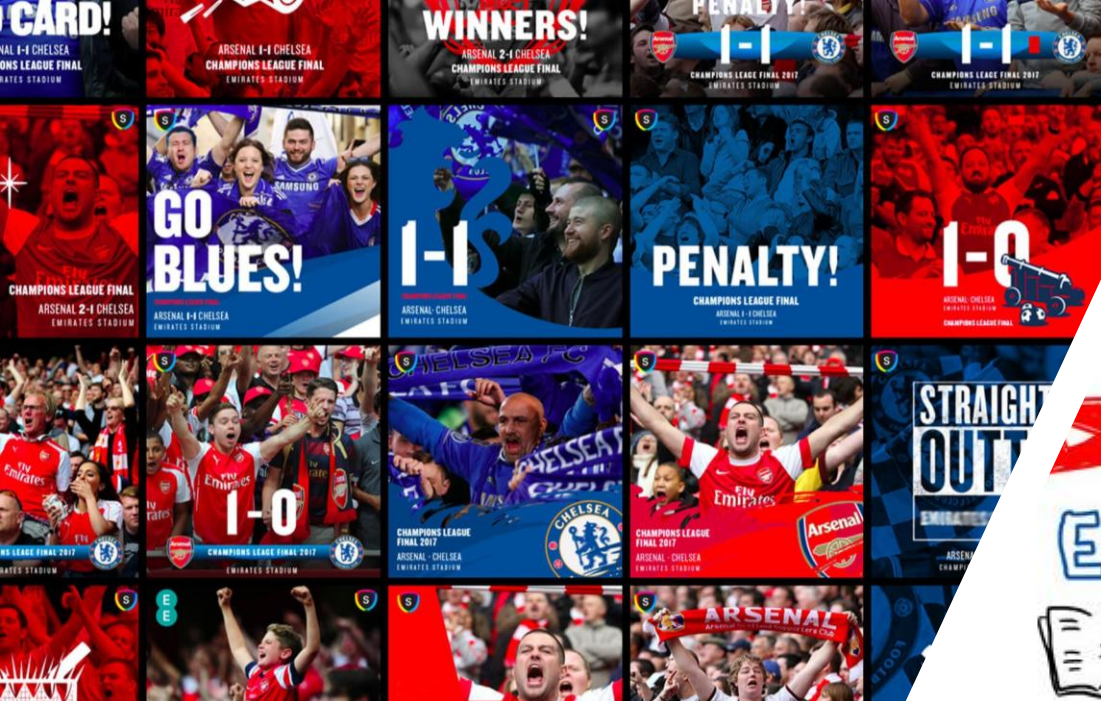


03

APPROCHES STRATÉGIQUES

Le « business événementiel »





BIG BUSINESS
FAN ENGAGEMENT





BLOCKBUSTERS

Why Big Hits – and Big Risks –
are the Future of the
Entertainment Business

Anita Elberse

'A delightful, thought-provoking book.'
Clayton Christensen, author of *The Innovator's Dilemma*



POWER
TO THE
Players



ITF announces historic partnership with Kosmos to transform Davis Cup by BNP Paribas

The ITF today announced plans for a 25-year, \$3 billion partnership with investment group Kosmos that will transform Davis Cup by BNP Paribas and generate substantial revenues for global tennis development.

The ITF Board of Directors unanimously endorsed a proposal to create a major new annual season-ending World Cup of Tennis Finals that will crown the Davis Cup champions. Featuring 18 nations and played over one week in a world-class location in November, the event will be staged by Kosmos in partnership with the ITF.

Gerard Pique, the Spain and FC Barcelona football star, is the founder and President of Kosmos. The group is backed by Hiroshi Mikitani, the Chairman and CEO of Rakuten, the Tokyo-based e-commerce company.

The investment from Kosmos will include significant increases in prize money for players and ITF member nations, and the funding of grass roots projects and other tennis development programmes.

The proposal is subject to further development, and the successful completion of due diligence and finalisation of a formal agreement.

ITF President David Haggerty said: "This is a complete game-changer for the ITF and for tennis. Our Board has supported a bold and ambitious plan for the future of Davis Cup by BNP Paribas, one of the sport's most cherished and important events and a key cornerstone in our ITF2024 strategy.

"Our vision is to create a major season-ending finale that will be a festival of tennis and entertainment, featuring the world's greatest players representing their nations to decide the Davis Cup champions.



CE QUE JE VOUDRAIS VOUS APPRENDRE EN MARKETING ÉVÉNEMENTIEL

Comprendre • Concevoir • Activer • Piloter



01 OFFRE ÉVÉNEMENTIELLE

Comprendre l'écosystème
dans sa globalité



02 PARRAINAGE & MÉCÉNAT

Structurer des partenariats
créateurs de valeur



03 PUBLICS & BILLETTERIE

Attirer, convertir et
fidéliser les audiences



04 COMMUNICATION ÉVÉNEMENTIELLE

Communiquer par et
pour l'événement



05 CRM & RELATION CLIENT

Transformer les données
en engagement



06 PRODUCTION & COMMERCIALISATION

Manager et valoriser
l'expérience événementielle



MANAGER UN ÉVÉNEMENT ?

DE L'EXÉCUTION OPÉRATIONNELLE À LA CRÉATION DE VALEUR



ENGINEERING

Organiser et piloter l'exécution opérationnelle



Un **Bac +5** ne doit pas conduire à être **uniquement** un organisateur opérationnel.



TROIS PROFILS D'ORGANISATEURS



LES OPÉRATIONNELS

Régisseurs · techniciens · presse ·
billetterie · responsables sportifs
et culturels



LES DÉVELOPPEURS — VOUS !

Management · marketing · stratégie ·
finance · comportement organisationnel ·
GRH



LES PROFILS HYBRIDES

Opérationnels + développeurs

Si vous avez la santé !

MANAGER, C'EST DÉPASSER L'ORGANISATION POUR DÉVELOPPER L'ÉVÉNEMENT.

UN ÉVÉNEMENT, DEUX LECTURES

01 — LE LIEU DU COLLECTIF

« Un événement est un lieu où des hommes et des femmes **SE RASSEMBLENT** dans une célébration collective, pour assister à un **SPECTACLE** sportif ou culturel. »

Alain Ferrand

02 — LE PROCESSUS D'ORGANISATION

« Un événement est un processus d'organisation rationnel des **RESSOURCES** à mobiliser pour atteindre des **OBJECTIFS**. »

Alain Loret

ÉMOTION COLLECTIVE



ORCHESTRATION
DES RESSOURCES





ORGANISER UN ÉVÉNEMENT

C'EST CONDUIRE UN PROJET

Un objectif à atteindre, par des acteurs mobilisés, dans un contexte précis, avec un délai et des moyens définis.



OBJECTIF



ACTEURS



CONTEXTE



DÉLAI



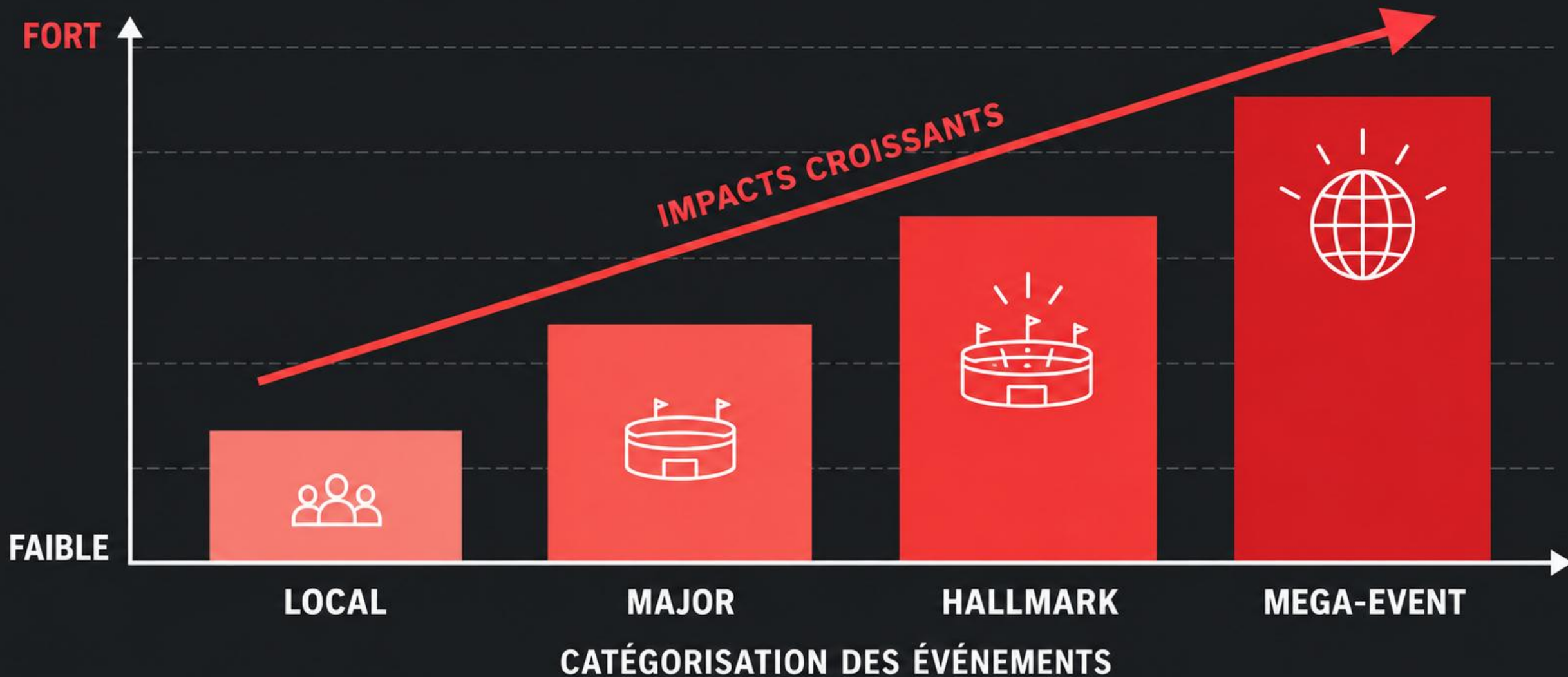
MOYENS

TYPOLOGIE ÉVÉNEMENTIELLE

Des événements locaux aux méga-événements

IMPACTS :

affluence · médias · infrastructures · coûts · bénéfices



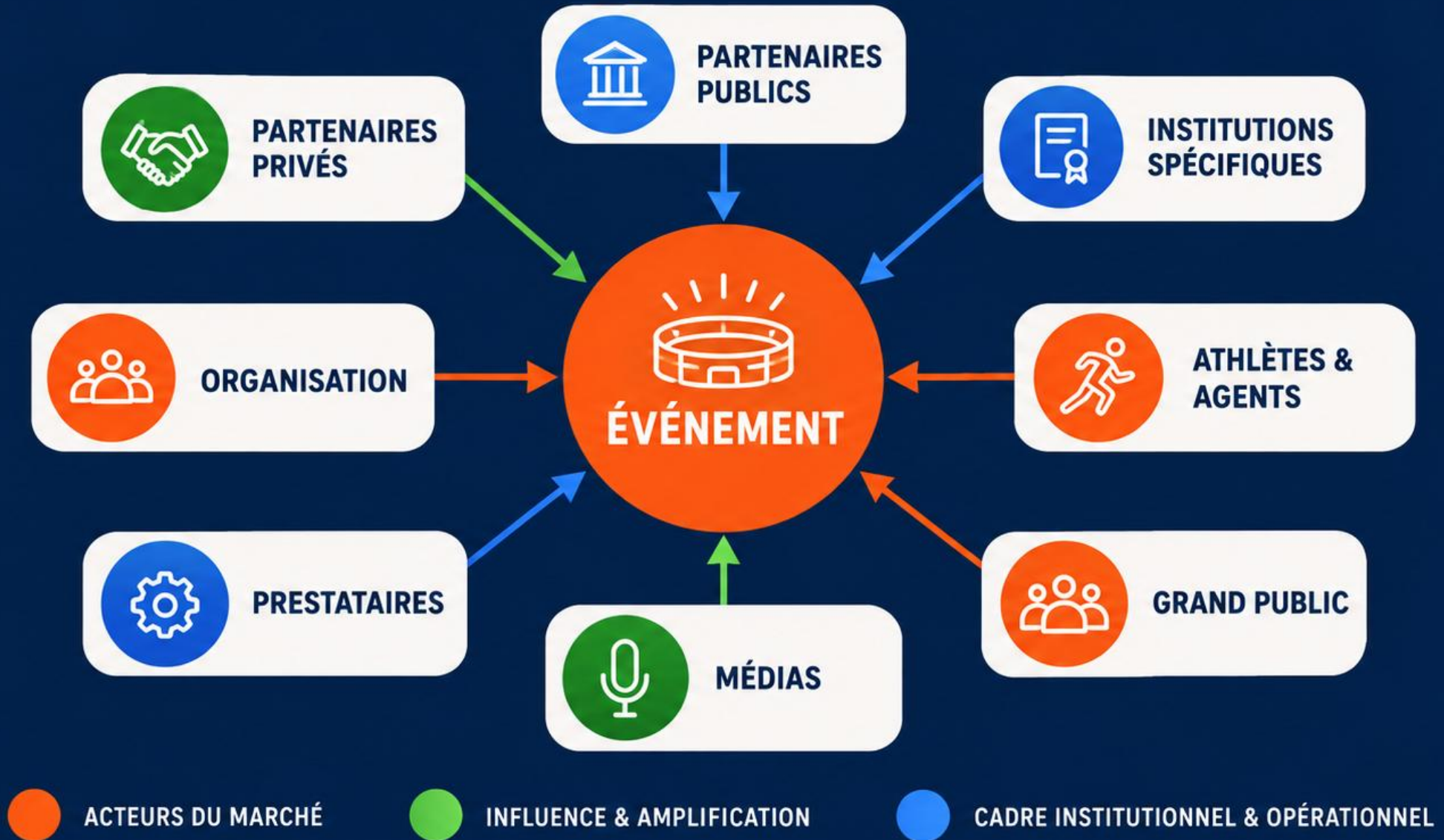
PERFORMANCE

?



ÉCOSYSTÈME DU SPORT-SPECTACLE

Le contrôle externe exercé par les parties prenantes



Stratégie

PÉRIMÈTRE





5 QUESTIONS CLÉS

POUR PENSER LE MANAGEMENT ÉVÉNEMENTIEL

01



Comment préserver son **indépendance** vis-à-vis de ses parties prenantes ?

02



Comment les gérer, voire les rendre **dépendantes** ?

03



Quelles **compétences** mobiliser ?

04



Comment caractériser la **performance** d'un événement ?

05



Quelles **différences** majeures entre les types d'événements ?



QUELLES APPROCHES STRATÉGIQUES ?

Saias & Métais, 2001

POSITIONNEMENT



Analyse de l'environnement



Avantage concurrentiel



**ADÉQUATION STRATÉGIQUE
« FIT »**

S'adapter aux conditions du marché

S'ADAPTER



TRANSFORMER

MOUVEMENT



Resource-Based View — RBV



Transformation permanente



**INTENTION STRATÉGIQUE
« INTENT »**

Transformer les règles du jeu

FIT

TROUVER LE BON POSITIONNEMENT

« Dans quel business sommes-nous ? »

STRUCTURE

Les forces
de l'industrie



CONDUCT

Les choix
stratégiques



PERFORMANCE

L'avantage
obtenu

La structure de l'industrie oriente la stratégie des entreprises et leur performance.

Perspective S-C-P • Porter, 1979



HARVARD
BUSINESS
PUBLISHING

The Five Competitive Forces That Shape Strategy

An Interview with

Michael E. Porter
Professor
Harvard University



FIT

L'ADÉQUATION STRATÉGIQUE

La stratégie dépend de l'environnement, tandis que les ressources s'adaptent au positionnement choisi.



ENVIRONNEMENT

Opportunités • Menaces



CHOIX TACTIQUE

Un positionnement adapté à l'adversaire



RESSOURCES

Les joueurs s'alignent sur le schéma de jeu

ALIGNER LE CONTEXTE, LE CHOIX ET LES RESSOURCES

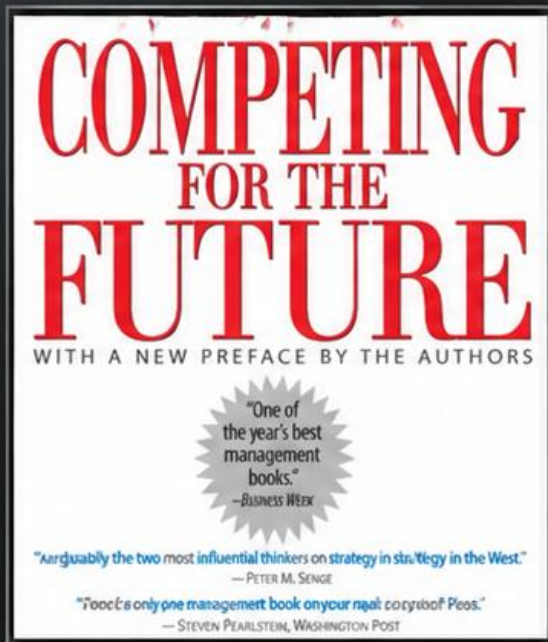


LES 5 FORCES DE PORTER

PORTER'S FIVE FORCES







Competing for the Future

Gary Hamel &
C. K. Prahalad



C. K. Prahalad



Gary Hamel

INTENT

“WHAT CAN WE DO WITH WHAT WE HAVE?”

L'entreprise ne se contente pas de s'adapter à son environnement : elle mobilise ses **ressources** et ses **capacités** pour en **transformer les conditions**.



RESSOURCES

Ce que l'entreprise
possède



CAPACITÉS

Ce que l'entreprise
sait faire



TRANSFORMATION

Changer les règles
du jeu

INTENT — L'INTENTION STRATÉGIQUE

DE LA VISION À LA VICTOIRE

STRATÉGIE
ÉQUIPES
PERFORMANCE

I VISION



I RESSOURCES



TACTIQUE



TACTIQUE



RÉSULTAT



LE MANAGER VISIONNAIRE

Il mobilise ses ressources — les joueurs —
et construit une tactique à partir de
leurs forces et de leurs faiblesses.

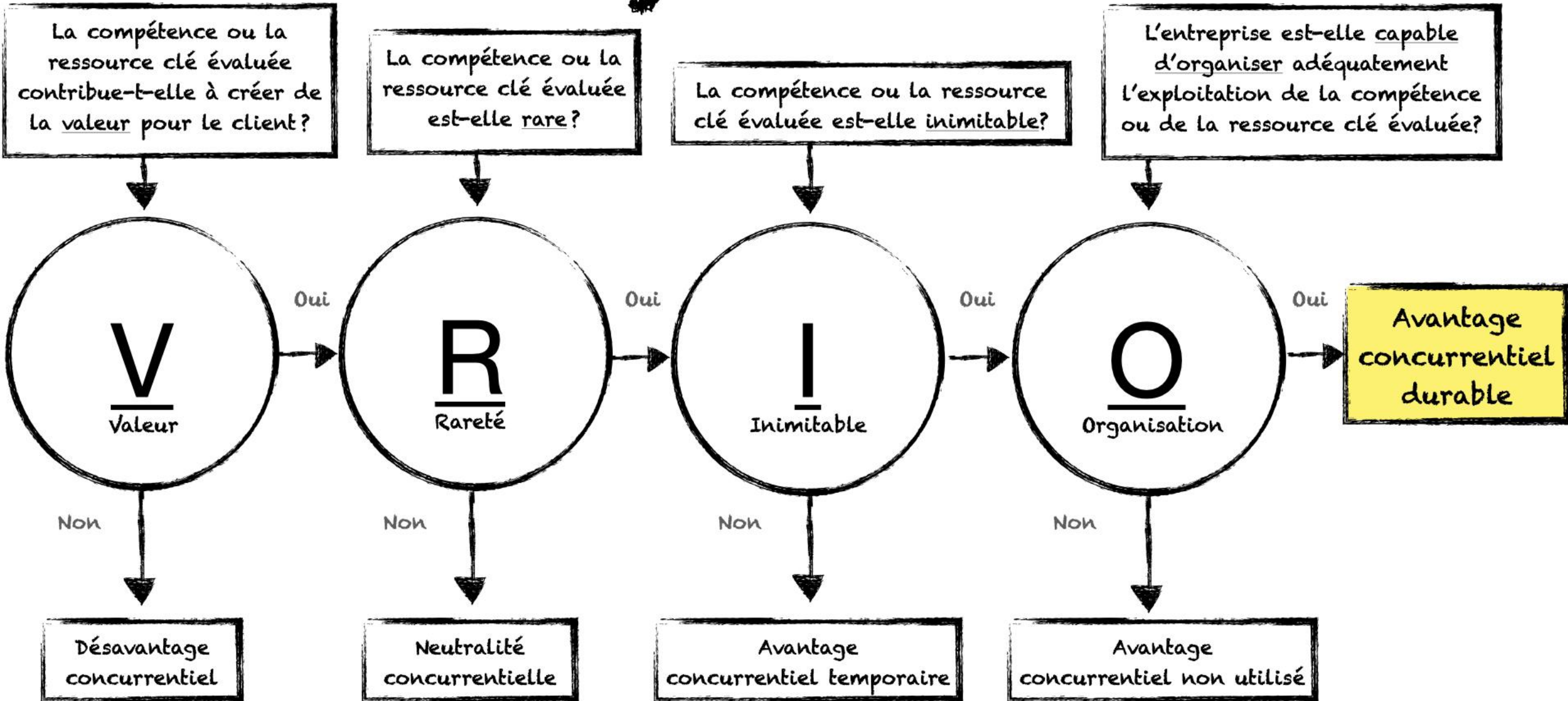
OPPORTUNITÉS

MENACES

Jeu de tête · rapidité · engagement physique

UNE INTENTION CLAIRE ORIENTE
L'ORCHESTRATION DES RESSOURCES.

L'analyse VRIO



DES RESSOURCES AUX **ACTIFS** ÉVÉNEMENTIELS

Catégorisation des actifs propres aux organisations événementielles

RESSOURCES DE L'ÉVÉNEMENT

 RESSOURCES FINANCIÈRES	 Acteurs (sportifs, artistes...)
	 Billetterie
	 Contrats (partenariats, sponsoring, relations publiques)
	 Droits médias (TV)
	 Merchandising
 RENOMMÉE	 Institutions (subventions publiques)
	 Histoire
	 Performance
	 Affluence • Audience

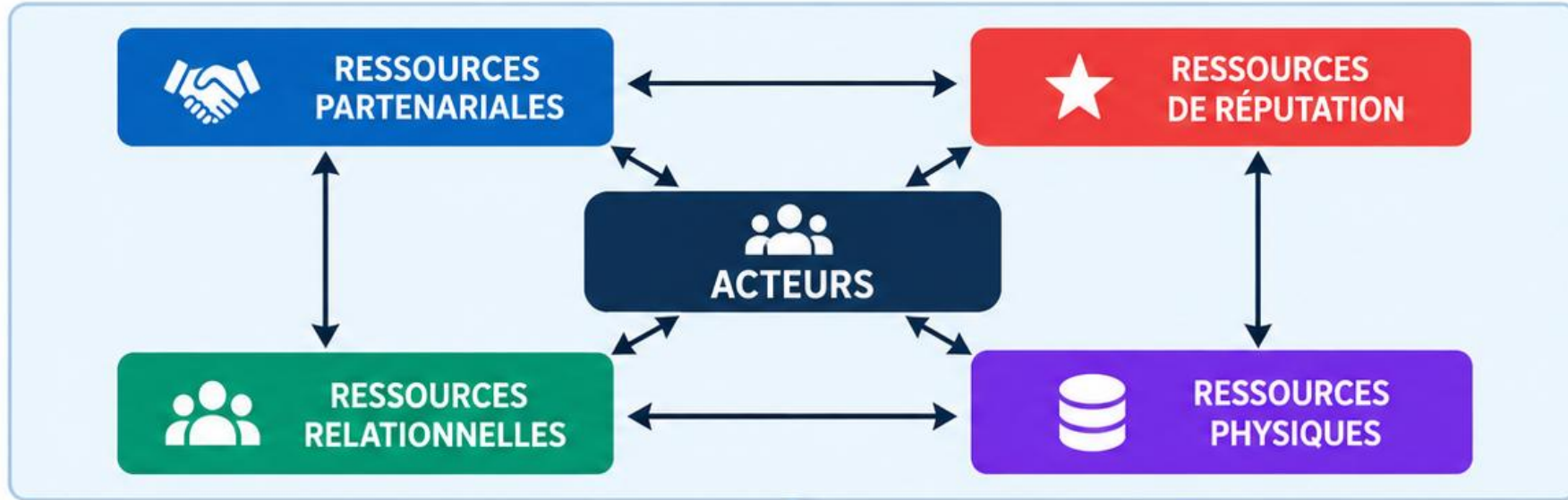
ORCHESTRATION

Mobiliser • Combiner • Valoriser

ACTIFS STRATÉGIQUES

	ACTEURS PROFESSIONNELS Art • Sport
	PARTENARIAUX Sponsoring • Parrainage
	RÉPUTATIONNELS Événement • Acteur • Site
	RELATIONNELS Capital social • Réseaux relationnels • Relations publiques
	PHYSIQUES & TERRITORIAUX Infrastructures • Culture
	CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES Compétences clés • Savoir-faire événementiel

1
PORTEFEUILLE
DE RESSOURCES



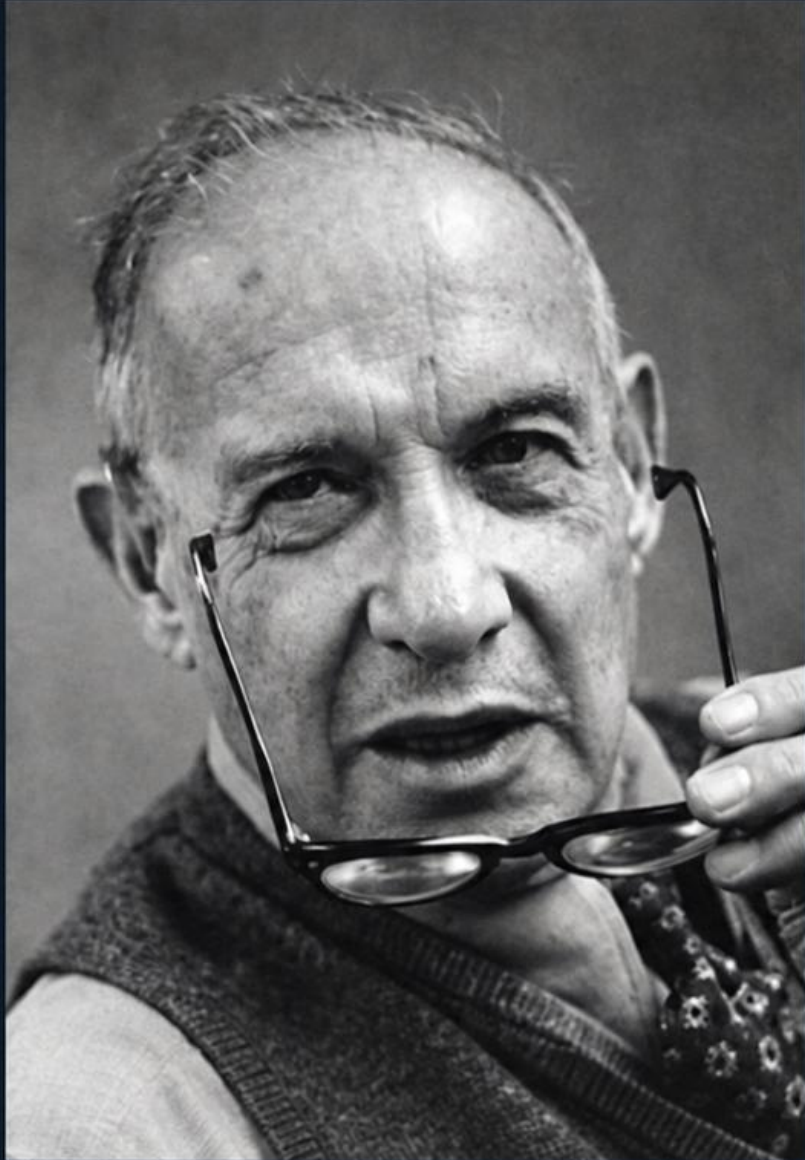
2
CAPACITÉS &
COMPÉTENCES



3
PERFORMANCE &
SUCCÈS



P R O P R I É T É S ?



“
Efficiency is
doing things right;
effectiveness is
doing the right things.”

PETER DRUCKER

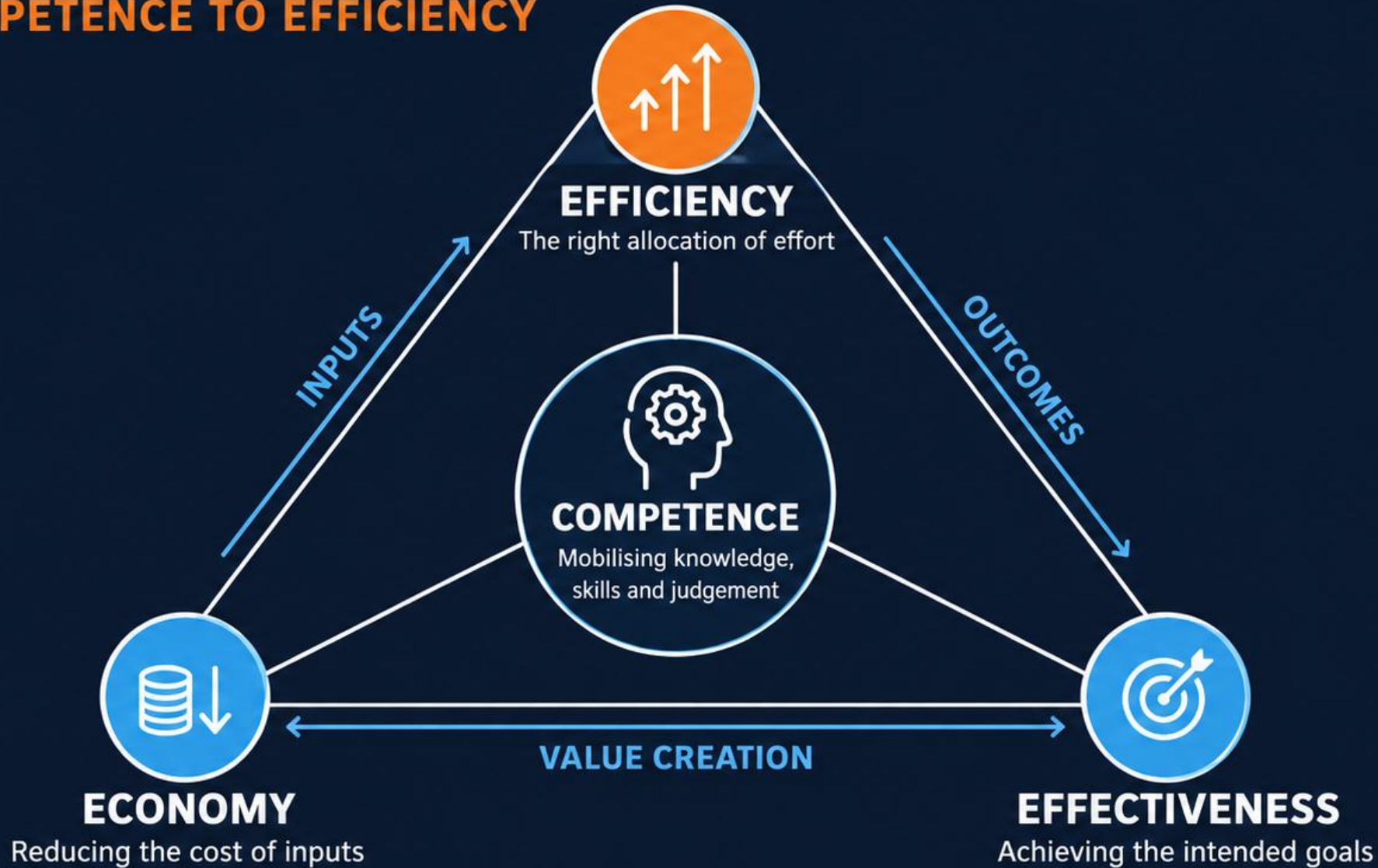
Management thinker

EFFICIENCY · HOW

EFFECTIVENESS · WHAT

THE PERFORMANCE TRIANGLE

FROM COMPETENCE TO EFFICIENCY



EFFICIENCY EMERGES WHEN COMPETENCE BALANCES COSTS, EFFORTS AND GOALS.



LA COMPÉTENCE

Trois dimensions indissociables



Success comes from knowing that you did your best to become the best that you are capable of becoming.

—— John Wooden

Des savoirs qui prennent vie, au service **d'un impact durable.**



HERITAGE



PARIS

Candidate City
Olympic Games 2024



Made for Sharing



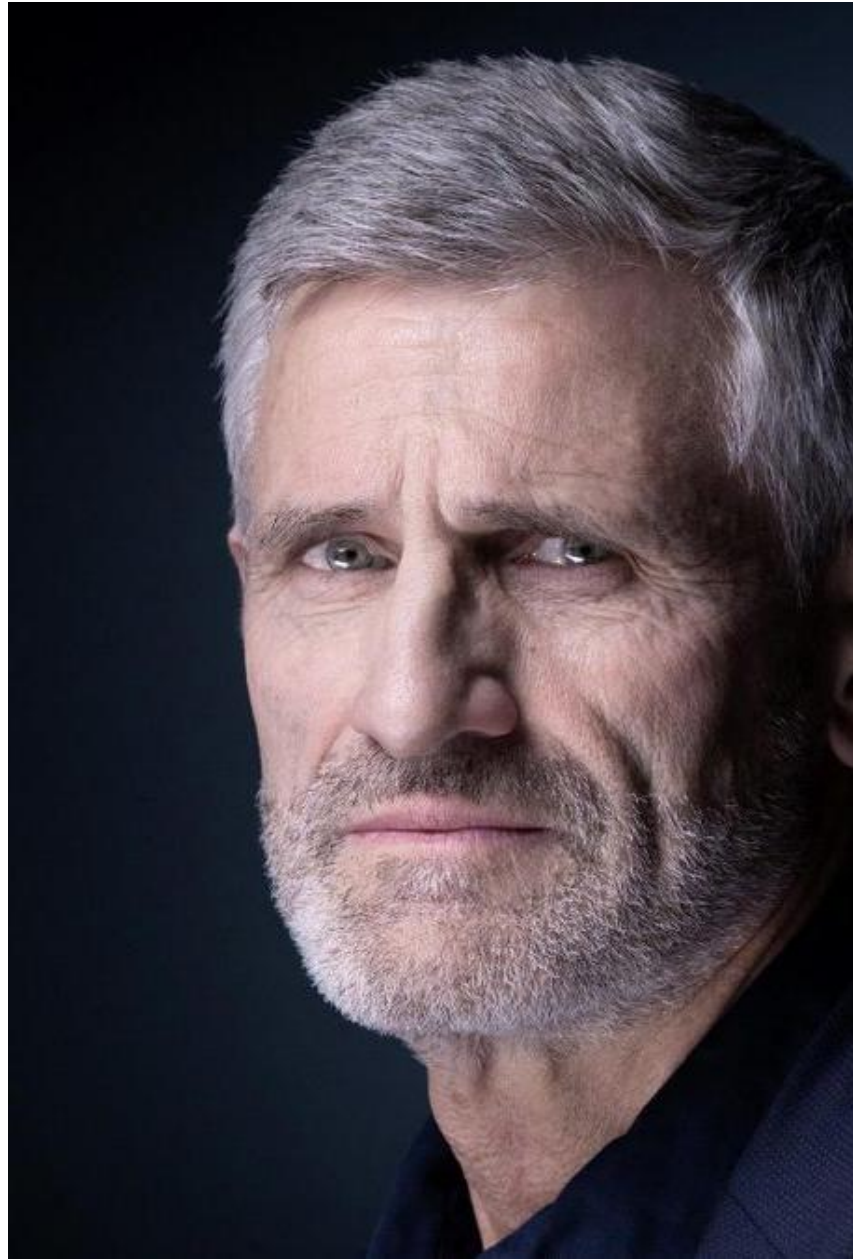
EtienneThobois



Tony Estanguet



Bernard Lapasset





PRECEPTA
STRATEGIQUES

A



OM « Champion Project » ?



Stratégie ? Efficience ? Héritage ? Réputation ?



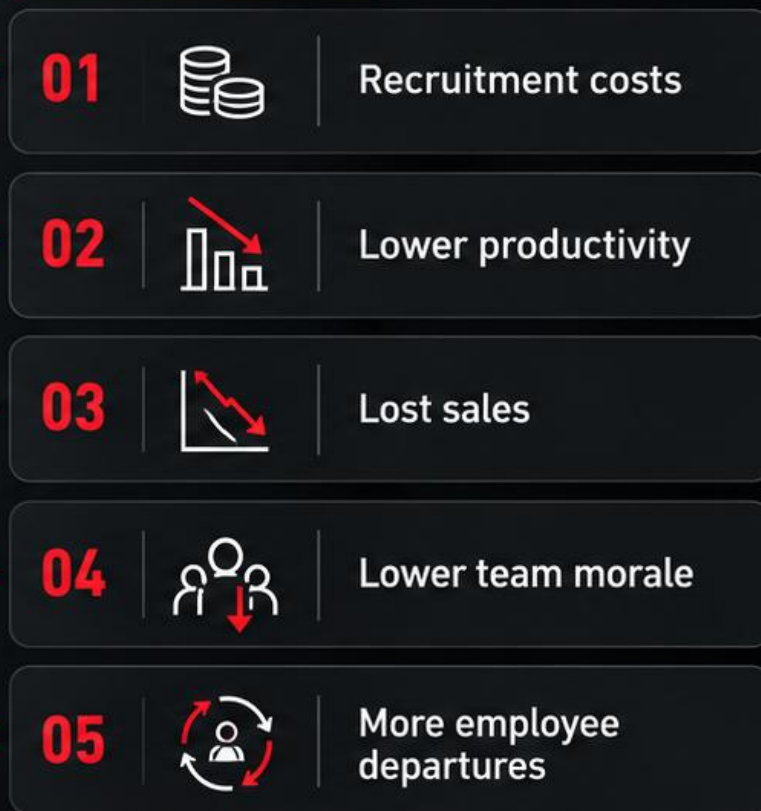


THE HIGH COST OF EMPLOYEE TURNOVER

CAUSES



BUSINESS IMPACTS



TURNOVER CREATES A SELF-REINFORCING CYCLE

FRANK McCOURT – DE LOS ANGELES À MARSEILLE

DODGERS • MLB



189,16 M\$ contestés

MLB : accusation dans la procédure de faillite



385 M\$ d'avance

Contrat TV Fox sur 17 ans — accord refusé par la MLB



CHAPTER 11 • 2011

Défaut de paiement et placement sous protection du tribunal



VENTE • 2012

2 milliards de dollars



OLYMPIQUE DE MARSEILLE • LIGUE 1



+ DE 700 M€

Investis ou injectés depuis 2016



0 TITRE

Meilleurs résultats : trois places de 2e



-104,8 M€

Résultat net 2024-2025



AMBITION IMMOBILIÈRE

Projets annoncés autour de Marseille



GOVERNANCE INSTABLE

Dirigeants et entraîneurs successifs • décisions contestées

UN MÊME PROPRIÉTAIRE • DEUX CLUBS • UNE CRÉATION DE VALEUR CONTESTÉE