



L'évolution d'un business model et de l'écosystème d'une organisation. Quels enseignements tirer du cas de l'Olympique Lyonnais ?

Cezar, Fernando

IAE de Caen

fernando.lopes-cezar@unicaen.fr

Detchenique, Guillaume

ESSCA School of Management

guillaume.detchenique@essca.fr

Loilier, Thomas

IAE de Caen

thomas.loilier@unicaen.fr

Résumé :

L'adaptation et l'intention stratégiques sont des approches faisant l'objet de débats dans la littérature. Leur prise en compte commune permet de suggérer des influences entre le business model et l'écosystème d'affaires d'une organisation, concepts que nous étudions ici conjointement pour prolonger les travaux théoriques et empiriques. Grâce au modèle RCOV des business models et à l'approche structuraliste des écosystèmes, nous étudions le cas de l'Olympique Lyonnais, un club de football professionnel. L'analyse qualitative mixte (contenu et process) de données primaires (collectées via des entretiens avec des dirigeants du club et des experts du football) et secondaires réalisée avec les grilles de lecture citées nous sert à décrire le changement d'orientation stratégique du club. Cela nous permet de souligner l'influence entre des évolutions du business model, et de l'écosystème d'affaires (activités, acteurs, positions et relations).

Mots-clés : modèle d'affaires, écosystème, étude de cas, approche processuelle, football



L'évolution d'un business model et de l'écosystème d'une organisation. Quels enseignements tirer du cas de l'Olympique Lyonnais ?

INTRODUCTION

La pensée en stratégie a évolué selon deux moments principaux : un premier où la stratégie est assimilée à une logique d'adaptation à l'environnement et un deuxième soulignant les idées de volontarisme et d'intention stratégique (Saïas et Métais, 2001). Par exemple, le paradigme « Structure-Comportement-Performance » (SCP), issu des travaux en économie industrielle, a longtemps permis l'analyse d'industries et de stratégies selon un postulat (rapidement) résumé ainsi : la structure du marché influence le comportement des firmes dans une industrie donnée puis la performance de cette industrie et de ces firmes. Illustrant la logique d'adaptation, ce paradigme a influencé les travaux de recherche et l'enseignement en stratégie mais essuie aussi des reproches sur son postulat déterministe. Des travaux ont depuis souligné la possibilité pour une organisation de transformer les règles du jeu d'une industrie, illustrant alors la logique d'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989).

Afin de réunir ces logiques d'adaptation et d'intention, notre objectif ici est de comprendre comment évoluent ensemble le business model (BM désormais) et l'écosystème d'affaires (ESA désormais) d'une organisation à la suite de choix intentionnels de cette organisation et des évolutions émergentes issues de l'ESA. Nous envisageons de prolonger les travaux de Demil et Lecocq (2010) sur la cohérence dynamique d'un BM en mobilisant la littérature sur les écosystèmes d'affaires et notamment les éléments proposés par Adner (2017) : activités, acteurs, positions et relations. En particulier, nous cherchons à répondre aux souhaits de Lecocq et al. (2018, online) sur la mobilisation d'approches « plus écosystémiques » dans les recherches en stratégie.

Dans cette perspective, nous nous concentrons sur le repositionnement stratégique de l'Olympique Lyonnais, un club de football professionnel français, de la manière suivante. En décrivant le mode de financement des clubs de sport professionnels et l'évolution de leur modèle économique, nous souhaitons montrer la pertinence du sport professionnel (en particulier le football professionnel) pour étudier ces évolutions. Après une description de notre



méthodologie de recherche, les résultats porteront sur les évolutions du BM du club lyonnais et des évolutions de son ESA avant d'être confrontés à la littérature au moment de la discussion.

1. LE BUSINESS MODEL ET L'ECOSYSTEME D'UN CLUB DE FOOTBALL

Les travaux théoriques sur le BM suivent deux principaux axes : premièrement, le développement du champ de recherche et du concept de BM par le rapprochement avec d'autres approches théoriques (l'approche par les ressources par exemple) ; deuxièmement, l'étude de problématiques autour du fonctionnement des organisations, de leur performance ou de l'innovation (Hamani, 2021). Malgré la diversité et le nombre de travaux, les chercheurs n'ont pas encore trouvé de consensus sur la définition ou l'opérationnalisation du BM, Lecocq et al. (2018) lui attribuant d'ailleurs plusieurs rôles (le BM comme outil de description, de construction de projets de création de valeur, de socialisation et comme pratique stratégique). Le BM est aussi décrit comme un programme de recherche en stratégie offrant de nouvelles hypothèses (Lecocq et al., 2010) : l'approche BM 1) est de type configurationnelle, 2) considère la notion de valeur comme centrale (tant pour l'organisation que pour ses parties prenantes), 3) permet de prendre en considération plusieurs formes de performance et 4) montre que chaque organisation peut sélectionner son propre environnement. Dans ce papier, nous envisageons le BM comme la manière dont une organisation agit pour garantir sa pérennité.

1.1. L'EVOLUTION DU MODELE D'AFFAIRES D'UN CLUB DE FOOTBALL PROFESSIONNEL

Selon Demil et Lecocq (2010), deux approches cohabitent pour représenter le BM : une première, statique, qui en permet une description selon ses composantes, le mode de fonctionnement de l'organisation et comment cette dernière génère des revenus. En liant BM et changement, la seconde approche, dynamique, s'intéresse aux processus d'innovation (Foss et Saebi, 2018). Une lecture statique et dynamique est possible grâce au modèle RCOV (Lecocq et al. 2006)¹. En tenant compte de notre terrain de recherche, nous proposons ici de nous pencher sur l'évolution du BM d'un club de football professionnel.

Demil et Lecocq (2010) illustrent le modèle RCOV grâce au BM, et son évolution, d'un club de football professionnel anglais (Arsenal FC). La première composante du BM comprend les Ressources et les Compétences. Ces ressources sont intangibles (marque, histoire, réputation, culture, etc.), tangibles (stocks, bâtiments, machines, etc.), financières et humaines. Pour

¹ RC : Ressources et Compétences ; O : Organisation ; V : proposition de Valeur



évoluer, un club peut alors développer lui-même de nouvelles ressources et en mobiliser certaines en les acquérant ou en les louant à travers des relations inter organisationnelles. Par exemple, pour constituer son effectif, un club de football peut former, acheter ou se faire prêter des joueurs. Demil et Lecocq (ibid.) soulignent que la proposition de valeur d'un club de football repose principalement sur son stade et ses ressources humaines « sportives » (joueurs, staff technique) tout en précisant le lien nécessaire avec d'autres ressources et compétences. Ces dernières définissent alors comment les ressources sont mobilisées, combinées et modifiées. Par exemple, un club peut, en lien avec les objectifs fixés (par exemple, une qualification pour une compétition européenne), modifier ses compétences en recrutant de nouveaux membres pour son staff technique apportant alors leur propre savoir-faire.

La « proposition de Valeur » interroge l'offre de l'organisation, ses clients et la manière d'y accéder. De manière générale, l'offre peut donc comprendre les produits et les services mis à disposition et l'ensemble des prestations autour (un SAV par exemple). Concernant les clients, ces derniers peuvent être de différents types et à l'origine de différents revenus (par exemple, les annonceurs et les lecteurs dans le cas des journaux traditionnels), sans oublier que certains bénéficiaires d'une offre peuvent y accéder gratuitement grâce aux revenus générés par d'autres clients (par exemple, les lecteurs de la presse gratuite distribuée dans les transports en public urbains et financée par les revenus des annonceurs). Pour un club de football, une partie des clients comprend ses supporters qui viennent assister aux matchs et pour lesquels l'attachement au club doit générer des achats réguliers de produits dérivés (Paché et N'Goala, 2011). L'offre pouvant être accessible selon différents canaux et être à l'origine de plusieurs modèles de revenus, un club peut décider de commercialiser des produits dérivés (des maillots de l'équipe première, des ballons, etc.) dans sa boutique officielle et sur un site internet marchand pour atteindre plus de clients. A ce sujet, Paché et N'Goala (ibid.) conseillent aussi de « se doubler d'une politique d'acquisition clients et de fidélisation de spectateurs davantage consommateurs de loisirs que supporters d'une équipe locale » (p. 72).

Si les décisions sur la proposition de valeur devront être à l'origine de revenus, celles concernant l'organisation vont générer des coûts et demandent de veiller à l'équation de profit. La composante « Organisation » est alors double : d'abord interne en (re)définissant les activités de l'organisation. A ce sujet, un club peut évoluer en créant des activités dont le lien avec l'objet sportif peut, au moins en apparence, sembler ténu (comme la création d'une agence de voyages ou d'un pôle restauration). La composante est aussi externe et concerne les relations



avec divers alliés et partenaires ou, en d'autres termes, le réseau de valeur. Il s'agit donc de (re)penser ses relations avec différentes parties prenantes, des changements au niveau d'un BM, voire la construction d'un nouveau, pouvant amener à la mise en œuvre de nouvelles interrelations (Demil et Lecocq, 2015). A ce sujet, Zott et Amit (2008) déclarent d'ailleurs que l'un des intérêts du concept de BM réside dans le dépassement des frontières organisationnelles (« boundary-spanning »).

1.2. CADRE CONCEPTUEL

L'article de Demil et Lecocq (2010) contribue à la littérature en améliorant la connaissance conceptuelle sur les BM à partir d'une illustration tirée du football professionnel. Notre objectif est de prolonger leur travail en intégrant, selon les conseils de Lecocq et al. (2018), une perspective écosystémique.

1.2.1. Les écosystèmes

Adner (2017) différencie deux conceptualisations possibles (et donc deux définitions) de l'ESA (Tableau 1) : l'ESA comme affiliation et l'ESA comme structure, des approches distinctes mais complémentaires (Hou et Shi, 2021).

La première approche (*ecosystem-as-affiliation*), issue des travaux de Moore (1993, 1996) et inspirée par les recherches en sciences naturelles, définit l'ESA comme une communauté d'acteurs hétérogènes liés (Adner, 2017). Ces acteurs disposent de ressources différentes et complémentaires et co-évoluent, possiblement, en situation de coopération (Pellegrin-Boucher et Gueguen, 2005). Dans cette première perspective, les travaux soulignent le bouleversement des frontières sectorielles traditionnelles, le rôle central des plateformes et l'interdépendance entre les acteurs (Iansiti et Levien, 2004). Ces derniers peuvent jouer différents rôles au sein de la communauté, Iansiti et Levien (ibid.) distinguant les organisations pivot (*keystones*), les acteurs de niche (*niche players*), les dominateurs (*dominators*) et les centres d'affaires (*hub landlords*). Au-delà des acteurs, la réglementation, les technologies ou encore les infrastructures doivent aussi être prises en compte comme composants d'un ESA (Demil et al., 2018).

La seconde approche (*ecosystem-as-structure*) voit l'ESA comme « la structure permettant l'alignement et l'interaction d'un ensemble de partenaires hétérogènes afin qu'une proposition de valeur prenne forme » (Adner, 2017, p. 40). A condition d'atteindre un équilibre entre leurs



intérêts individuels et les intérêts collectifs, les membres d'un ESA pourraient conjointement créer et partager de la valeur. Cette approche permet de modérer le rôle des plateformes souvent souligné dans la littérature et d'étudier des activités où les nouvelles technologies ne sont pas centrales. Si des acteurs hétérogènes considèrent qu'ils ont intérêt à travailler ensemble pour créer et capter de la valeur, l'existence d'une ressource favorisant leur rapprochement (la plateforme) n'est pas toujours nécessaire. Cette conception structurelle permet, enfin, d'envisager comment une organisation entrevoit son rôle au sein de l'ESA et l'alignement des partenaires, en d'autres termes sa « stratégie d'écosystème » (ibid., p. 47).

Tableau 1 : Les éléments constituant d'un écosystème

ÉLÉMENTS DE L'ÉCOSYSTÈME	ÉCOSYSTÈME COMME STRUCTURE	ÉCOSYSTÈME COMME AFFILIATION
ACTIVITÉS	Actions à mettre en œuvre pour la proposition de valeur	Non applicable
ACTEURS	Entités mettant en œuvre les activités	Entités liées à l'acteur central
POSITIONS	Place des acteurs au sein des activités	Déduit des liens avec d'autres acteurs
RELATIONS	Transferts entre les positions qui concernent, ou non, l'acteur central	Relations entre l'acteur central et les autres acteurs

Source : Adner (2017, p. 44)

1.2.2. Le BM d'un club de football et son écosystème

Avec le concept de « *dynamic consistency* », Demil et Lecocq (2010) défendent l'idée d'une évolution incrémentale et permanente des BM qu'ils considèrent comme plus fréquente que les changements radicaux et sporadiques souvent décrits dans la littérature. Les auteurs montrent aussi que l'approche RCOV est systémique et permet d'étudier, notamment de manière dynamique, l'évolution conjointe entre les composantes d'une organisation mais aussi entre les éléments de ces composantes. Par exemple, dans le cas d'Arsenal, la construction d'un stade (une nouvelle ressource) a attiré de nouveaux partenaires et sponsors (une modification de l'ESA).

L'évolution d'un BM résulte de séquences de changement où peuvent s'imbriquer (ou non) des évolutions intentionnelles et émergentes, ces dernières pouvant résulter d'effets inattendus de choix intentionnels et d'évolutions de l'environnement (ibid.). Concernant l'environnement, Demil et Lecocq (ibid.) montrent l'influence de trois changements majeurs pour le club



d'Arsenal : la sortie du rapport Taylor², l'augmentation des droits TV versés par le groupe British Sky Broadcasting dès 1992 et l'arrêt Bosman de 1995. Ils suggèrent aussi que l'exploitation des certaines ressources et compétences du club a été possible grâce à la création de « partenariats à long-terme avec des acteurs externes - des partenaires commerciaux, des fournisseurs, des clubs de football étrangers et des médias » (p. 232) ou, en d'autres termes, grâce à des évolutions de l'ESA du club. Selon nous, la prise en compte de la littérature sur les ESA (en particulier la grille de lecture proposée par Adner, 2017) pourrait permettre de prolonger le travail de Demil et Lecocq.

L'ESA d'un club de football peut être composé de nombreux et divers acteurs. Ces derniers sont, entre autres, des organisations publiques (mairies, conseils régionaux, etc.), des médias, des équipementiers ou des agents de joueurs pouvant occuper différentes positions et entretenir différentes relations avec le club (considéré ici comme l'acteur central). La prise en compte des perspectives d'intention et d'adaptation suggère alors plusieurs influences entre le BM et l'ESA du club.

Selon la perspective de l'intention stratégique, les décisions volontaires prises au sein d'un club peuvent influencer la composition de son ESA en matière d'acteurs, la position de ces derniers (certains pouvant être rapprochés ou éloignés de l'activité centrale par exemple) et le type de relations entretenues.

Selon la perspective de l'adaptation, des acteurs de l'ESA peuvent aussi déterminer, au moins en partie, les décisions d'un club et provoquer des évolutions du BM. Si l'on reprend l'exemple d'Arsenal, le choix de construire un stade (une nouvelle ressource) est influencé, au moins partiellement, par les règlements des ligues de football anglaise et écossaise pour faire appliquer les recommandations du rapport Taylor. Une évolution souhaitée par un acteur de l'ESA a donc motivé une évolution majeure du BM du club.

En résumé, nous proposons de prolonger la littérature, en particulier le travail de Demil et Lecocq (2010), en s'inspirant du souhait de Lecocq et al. (2018, online) pour « des modèles plus dynamiques et plus écosystémiques ». Pour cela, nous nous appuyerons sur le cas de l'Olympique Lyonnais (OL désormais), un club de football professionnel français, en mobilisant le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) et les éléments de description d'un ESA (Adner, 2017).

² Le rapport Taylor a fait suite à la tragédie au sein du stade de Hillsborough ayant provoqué près de 100 morts à la suite d'un mouvement de foule le 15 avril 1989.



2. METHODOLOGIE

Notre étude exploratoire porte sur l'OL pour les raisons suivantes. Premièrement, notre volonté était d'étudier l'évolution du BM d'une organisation dans un domaine suscitant l'intérêt des co-auteurs. Rapidement, notre choix s'est porté sur le football professionnel. Puis, un premier travail de recherche réalisé par l'un des co-auteurs a montré l'intérêt de l'OL comme sujet d'étude. Ce club avait été sélectionné pour l'évolution notable de son BM (cf. partie suivante), par le fait qu'il est souvent cité au moment d'évoquer la gestion d'un club et par la disponibilité des données secondaires. Depuis, si nous avons choisi de traiter ici ce seul cas, ce travail fait partie d'un projet de recherche plus conséquent sur l'évolution dans le football professionnel des BM et des ESA associés, une démarche de rapprochement des concepts encouragée par la littérature (cf. partie théorique). Deuxièmement, comme Adner (2017) et son illustration sur l'abandon du système PAX par Michelin, le cas de l'OL permet de proposer des résultats issus d'un secteur où les nouvelles technologies, bien que présentes, ne sont pas centrales. Plusieurs travaux portent déjà sur des ESA où les plateformes et les nouvelles technologies sont au cœur de l'analyse.

En tenant compte du premier travail de recherche, la collecte des données a été réalisée entre 2017 et 2021. En plus des données secondaires issues d'articles de presse généraliste et spécialisée, d'ouvrages et productions académiques, de rapports annuels du football professionnel français ainsi que de documents, rapports et articles provenant du site officiel du club (Annexe 1), nos données sont aussi primaires avec la tenue de 8 entretiens semi-directifs réalisés avec trois dirigeants du club, des membres d'institutions du football professionnel français et des experts de ce sport. La collecte de données primaires et secondaires issues de sources hétérogènes permet alors leur triangulation et constitue une étape nécessaire pour la fiabilité des résultats (Eisenhardt, 1989).

Nous avons analysé ces données, de manière qualitative, à partir de la grille de lecture proposée par Lecocq et al. (2006) pour le BM et celle d'Adner (2017) pour l'ESA. Notre approche est aussi mixte et comprend une analyse du contenu et une analyse processuelle (Langley, 1997). Nous avons cherché à identifier ce qui a évolué au sein du BM et de l'ESA et à comprendre le processus d'évolution. La période étudiée va de 1984 (date citée dans la littérature comme importante dans la transition du modèle économique du football professionnel français) à 2021. Nous nous sommes appuyés aussi sur des données contextuelles pour comprendre les changements et pouvoir présenter des interprétations alternatives aux résultats de recherches



déjà menées sur le sujet, suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003), Pettigrew (1990) et Van de Ven & Huber (1990). Enfin, pour faciliter le traitement des données et systématiser le codage, nous avons utilisé le logiciel NVivo.

3. TERRAIN DE RECHERCHE

Le sport professionnel, en particulier le football, a donné lieu à diverses recherches en sciences de gestion mobilisant différents cadres théoriques. Le Roy et al. (2007) montrent l'existence de stratégies de coopération mises en œuvre par des clubs de football professionnel français tandis que Meyssonier et Mincheneau (2013) s'intéressent au contrôle de gestion exercé dans ces clubs. Différemment, Millereux et al. (2015) ont analysé les projets de rénovation ou de construction de neuf stades en France selon le processus de traduction de la théorie de l'acteur-réseau. Ici, nous revenons dans un premier temps sur des travaux portant sur la structure de financement globale du sport professionnel (Andreff et Staudohar, 2000) et du football professionnel (Andreff et Scelles, 2015 ; Andreff, 2017 ; Minquet, 2004) avant de présenter l'OL.

3.1. EVOLUTION DES STRUCTURES DE FINANCEMENT DU SPORT PROFESSIONNEL

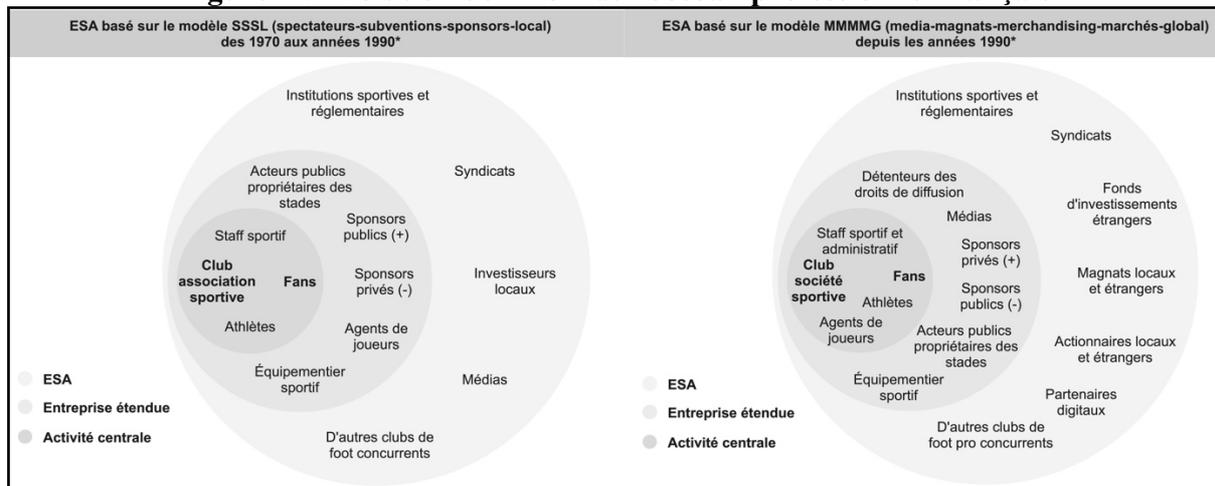
Selon Andreff (2017), le modèle économique d'un sport est « caractérisé par son équilibre compétitif, l'équilibre ou le déséquilibre économique entre ses clubs en termes de revenus, la structure de son financement et de ses coûts, et par ses résultats financiers, déficit ou excédent » (p. 42). Andreff et Staudohar (2000) distinguent deux structures de financement des clubs sportifs professionnels européens, une traditionnelle et une contemporaine, mobilisée par Andreff et Scelles (2015) et Andreff (2017) dans le cas du football.

Selon la structure traditionnelle dite SSSL (Spectateurs-Subventions-Sponsors-Local), les clubs sont principalement financés par la billetterie, par les subventions versées par des industriels et des collectivités locales et des institutions nationales ou par les recettes du sponsoring, le tout émanant le plus souvent de sources locales. Par exemple, dans les années 1970, 81% des recettes des clubs de football professionnel évoluant en 1^{ère} division française provenaient des droits d'entrée, 18% de subventions municipales et 1% du sponsoring (Andreff et Staudohar, 2000). Les auteurs (ibid.) décrivent aussi une structure de financement contemporaine dite MMMMG (Media-Magnats-Merchandising-Marchés-Global) où les sources de revenus deviennent globales. Andreff et Staudohar, qui notent une baisse des revenus liés à la billetterie et aux



subventions, soulignent l'influence croissante des recettes issues des droits télévisés versés par des groupes de media en devenant, en particulier dans le football, la source principale de financement. Andreff et Scelles (2015) montrent que, dès la saison sportive 2012-2013, 49% des recettes (hors transferts) des clubs de football français émanent des droits TV. En outre, l'arrivée d'investisseurs (des entrepreneurs et des entreprises), nationaux et internationaux (par exemple, du Moyen-Orient), est aussi importante pour les fonds qu'ils apportent et leur capacité à en soulever. Enfin, les recettes découlent du développement du merchandising, de la capacité de certains clubs à former des joueurs pour les vendre et, pour quelques clubs seulement, d'une entrée en Bourse (Figure 1). Si les auteurs ne disent pas que tous les clubs sont passés du modèle SSSL au modèle MMMMG, ils précisent les difficultés que pourraient rencontrer un club ancré dans le modèle traditionnel. Minquet (2004) précise aussi les conséquences d'une relégation, caractéristique des ligues dites ouvertes³, en matière de recettes et qui oblige les clubs à se diversifier.

Figure 1 : Evolution de l'ESA du football professionnel français



Source : Inspirée des travaux de Gueguen et Torrès (2004) et Andreff et Scelles (2015)

Les articles d'Andreff et Staudohar (2000), Andreff et Scelles (2015), Andreff (2017) et Minquet (2004) permettent de comprendre l'évolution globale des modes de financement des clubs de sport professionnels et d'envisager de nouvelles voies de recherche. L'article d'Andreff et Staudohar (2000) est une étude générique qui, même si le football donne lieu à de

³ Dans une ligue ouverte, une organisation pyramidale est maintenue par un système de promotion-relégation en fin de saison. Dans une ligue fermée, les clubs sont des entreprises franchisées où chaque propriétaire de club paie un droit d'entrée pour rejoindre le championnat (Andreff, 2007). A ce sujet, Paché (2018) propose un parallèle entre le football professionnel et l'enseignement supérieur en France.



nombreux exemples, s'intéresse à plusieurs sports et plusieurs clubs sans, d'ailleurs, justifier en quoi ces derniers seraient plus pertinents que d'autres illustrations. Les travaux de Minquet (2004), d'Andreff et Scelles (2015) et d'Andreff (2017) permettent de se focaliser sur le football, le sport qui nous intéresse ici. Toutefois, ces auteurs étudient surtout le modèle de financement de clubs ou, en d'autres termes, leur modèle de revenus et de charges. Si des pistes intéressantes sont suggérées comme l'apport de « vrais » managers pour la gestion des clubs (Andreff et Staudohar, 2000), la rénovation des stades et la dimension marketing dans le modèle économique des clubs (Andreff et Scelles, 2015) ou l'influence d'événements externes comme l'arrêt Bosman (Andreff, 2017), il est nécessaire d'analyser plus précisément le mode de fonctionnement des clubs et leur possible évolution en lien avec leur intention stratégique et leur adaptation à des événements externes. La tendance globale présentée par Andreff et Staudohar (2000) ne peut refléter rigoureusement la diversité des clubs et de leur évolution. Même si Andreff et Scelles (2015) s'intéressent aux clubs de football français, les outils et grilles de lecture en stratégie peuvent permettre d'avoir une analyse plus précise et, notamment, de mieux comprendre comment les clubs se diversifient, une observation faite mais non réellement expliquée par Minquet (2004). L'article de Demil et Lecocq (2010) sur l'évolution spécifique d'un club (Arsenal) à travers le prisme de son BM ouvre néanmoins cette voie.

3.2. L'OLYMPIQUE LYONNAIS

L'OL est un club de football professionnel français fondé en 1950. Il est actuellement présidé par Jean-Michel Aulas (depuis le 15 juin 1987). Depuis février 1999, une holding (OL Groupe), composée de différents actionnaires, est chargée de la gestion du club de football professionnel et de l'exploitation de son stade. En 2002, le club est devenu une Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP) et, en février 2007, a été introduit en bourse avec pour objectifs, entre autres, la construction de son stade et la poursuite de son projet d'expansion (Aglietta et al., 2008). Le groupe a alors construit autour de son activité principale (le football et la performance sportive) une structure d'activités de spectacle et de divertissement qui lui permet de profiter de revenus issus de la billetterie, de partenariats, de la publicité, de droits marketing et de diffusion, d'événements organisés (autres que les matchs de football), des produits de la marque ou de la vente des joueurs. A ce sujet, les derniers rapports annuels de l'OL montrent, à l'exception de la période liée à la crise sanitaire, la progression des revenus. L'évolution du modèle économique et l'amélioration des performances financières coïncident avec la mise en



place d'une nouvelle logique stratégique, notamment de projets liés aux infrastructures du groupe OL, présentée ci-dessous.

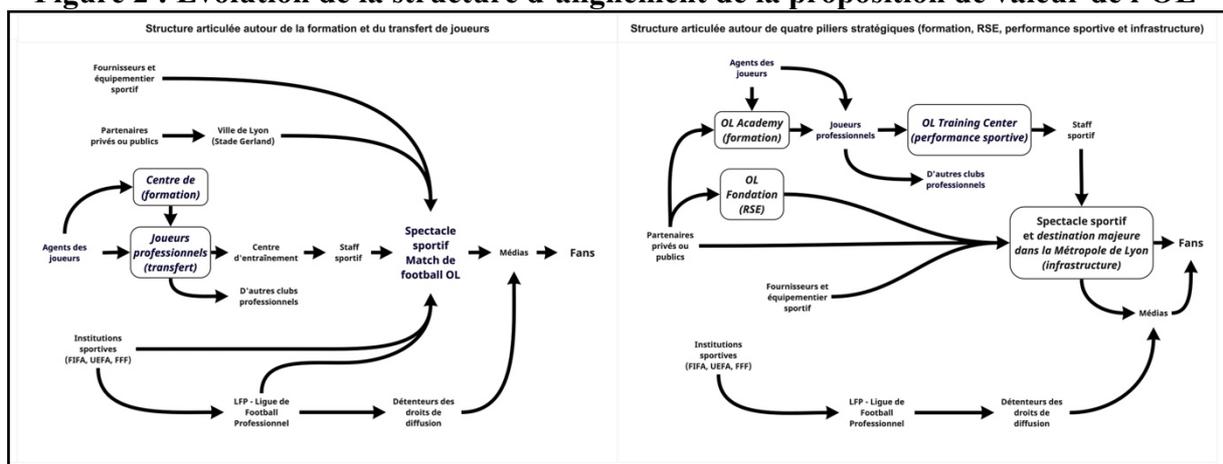
4. RESULTATS

Dans un premier temps, nous décrivons l'évolution de la proposition de valeur de l'OL avant de montrer l'influence mutuelle entre les composantes de son BM et les éléments de son ESA.

4.1. EVOLUTION DE LA PROPOSITION DE VALEUR DE L'OL

L'analyse des entretiens montre le passage d'une première logique articulée autour de la formation et des transferts de joueurs et de la performance sportive vers une logique orientée autour des quatre piliers suivants : la formation, la performance sportive, les infrastructures et la RSE (Figure 2).

Figure 2 : Evolution de la structure d'alignement de la proposition de valeur de l'OL



Le premier modèle reposait sur la vente de joueurs, dont certains formés par le club, et la performance sportive. Ces activités faisaient intervenir différents acteurs : des parties prenantes directement liées au sport (joueurs, agents de joueurs, staff sportif, fans, autres clubs, média, institutions sportives), des partenaires privés (des sponsors par exemple) et des partenaires publics (la mairie de Lyon notamment). Par exemple, la vente de joueurs formés par le club nécessitait de détecter de jeunes joueurs, de traiter avec leurs agents (ou leur famille) pour les recruter et de disposer d'un staff pour les entrainer au centre de formation afin qu'ils puissent, à terme, jouer avec l'équipe première et participer à la performance sportive. Ces joueurs pouvaient susciter l'intérêt des fans (illustré notamment par l'achat de produits dérivés comme



le maillot du club sur lequel figurent certains sponsors) et d'autres clubs⁴. La performance sportive, qui pouvait être retransmise (en direct ou en différé, en intégralité ou en partie) par des médias comme Canal Plus, nécessitait aussi des relations avec des partenaires publics. Ainsi, la mairie de Lyon est le propriétaire du stade de Gerland où avaient lieu les matchs de l'OL jusqu'en 2016. En résumé, les recettes de l'OL étaient liées à la vente de joueurs et aux droits TV (dont une partie dépendait des résultats sportifs) et, plus accessoirement, à la billetterie, au sponsoring et à la vente de produits dérivés. Les dépenses concernaient surtout les salaires, les achats de joueurs (le montant des transferts et des commissions associées) ou la redevance payée pour l'utilisation du stade de Gerland.

La fin du premier modèle correspond, paradoxalement, à l'apogée sportive du club. En plus d'avoir participé à trois quarts de finale en Ligue des champions entre 2004 et 2006, l'OL a remporté sept titres consécutifs de champion de France entre 2002 et 2008. Ces résultats ont permis « de très bons résultats économiques » (V. Ponsot) en partie grâce à la partie variable des droits TV liée à la performance sportive. Ensuite, le souhait de pouvoir rivaliser avec les meilleurs clubs européens et de remporter la Ligue des Champions a amené le club à investir différemment : l'OL « ne s'appuyait plus sur la formation [mais a souhaité] recruter des joueurs très chers, en transferts et en salaires » (V. Ponsot) entre 2008 et 2011. Mais, malgré des résultats sportifs positifs, « le modèle économique ne fonctionnait plus. [Le club] perdait chaque année entre 20 et 30 millions d'euros » (V. Ponsot). D'autres projets tels que la création d'une section de football féminin, la télévision du club (OLTV) et des partenariats avec des associations liées à la RSE ont été mis en œuvre sans, toutefois, régler ce déséquilibre. Cela a poussé vers un autre modèle pour diversifier les revenus, le club souhaitant être moins dépendant des résultats sportifs, des transferts de joueurs et des droits TV : « si vous n'avez pas de résultats sportifs, vous ne faites pas la Coupe d'Europe et c'est un manque financier supplémentaire [...] l'objectif est d'avoir un modèle beaucoup plus équilibré [...] on essaie de développer comme ça les sources de revenus autres que simplement droits TV et transferts » (V. Ponsot).

Le nouveau modèle est construit autour de quatre piliers : la formation, la performance sportive, les infrastructures et la RSE. Les difficultés financières, évoquées ci-dessus, ont obligé l'OL à diminuer l'ensemble de ses budgets de 30 à 40 %, « sauf un, la formation [...] On a multiplié par deux le nombre d'éducateurs, on a donné beaucoup plus de moyens à la formation » (V.

⁴ Par exemple, Karim Benzema, formé à l'OL, a été vendu au Real Madrid en 2009 pour 35 millions d'euros.



Ponsot). La formation est « dans l'ADN du club et du Groupe Olympique Lyonnais, on a un volet formation sur lequel on a mis un accent très fort. Et il y a quelques années on a pris ce sujet à bras-le-corps pour en faire un pilier et développer une vraie expertise » (C. Groll). Son centre de formation figure désormais parmi les meilleurs européens dans les classements sur ce sujet et génère régulièrement des revenus liés à la vente de joueurs. Ce premier pilier permet de soutenir celui de la performance sportive en cherchant « le bon équilibre entre les joueurs qui sortent de la formation et des bons joueurs qui sont recrutés à l'extérieur » (V. Ponsot). Surtout, ce modèle repose sur de nouvelles infrastructures. L'OL est l'un des rares clubs en France à être propriétaire de son stade, et, autour, a construit un centre d'entraînement pour les équipes professionnelles masculine et féminine, un parc d'affaires, un mégastore commercialisant des produits de sa marque, un musée sur l'histoire du club, un centre médical de sport et de remise en forme, un parc de détente et de pratique sportive ainsi que des hôtels 2 et 3 étoiles. L'un de ses derniers projets, inauguré en 2021, est un pôle de loisirs situé au pied du stade et offrant plusieurs activités. L'ensemble des aménagements autour de l'enceinte sportive s'étendent sur près de 51 hectares. Aux infrastructures physiques s'ajoute le lancement d'OLPlay, une plateforme de diffusion digitale. Enfin, le dernier pilier concerne la RSE dont les principes irriguent toutes les activités du club et a amené, entre autres, à la création « [d'] une fondation et [d'] un fonds de dotation » (V. Ponsot).

La construction du nouveau modèle est le résultat 1) d'évolutions du BM de l'OL qui ont influencé son ESA et 2) d'évolutions de l'ESA qui ont impacté le BM du club. Ces diverses influences sont au cœur des prochaines sections.

4.2. EVOLUTION ENTRE LE BM ET L'ESA DE L'OL

Cette section décrit les deux types d'influence mises en évidence par l'analyse des données : l'influence des composantes du BM sur les éléments de l'ESA et l'influence des éléments de l'ESA sur les composantes du BM.

4.2.1. Influence du BM sur l'évolution de l'ESA

L'analyse des données montre l'influence de l'évolution des composantes du BM de l'OL sur les éléments de son ESA. Une étape centrale réside dans la construction des nouvelles infrastructures qui modifient les acteurs, leurs relations et leurs positions dans l'ESA.



Premièrement, la relation avec la mairie de Lyon pour l'utilisation du stade de Gerland ne s'impose plus à l'OL lorsque le club devient propriétaire de son enceinte. La position de l'acteur public change au sein de l'ESA. Concernant le financement de la construction du stade, l'entrée en Bourse du groupe OL a joué un rôle important pour attirer de nouveaux investisseurs et lever les fonds nécessaires.

Deuxièmement, l'OL peut désormais proposer plusieurs services dans et autour du stade « parce qu'on a développé énormément de business autour » (C. Groll). Les infrastructures permettent de modifier la relation avec des acteurs de l'ESA et de diversifier les revenus. Par exemple, le club renforce ses relations avec ses supporters « historiques » en ouvrant l'OL musée et devient un acteur central pour les ventes des produits dérivés grâce à l'OL store. Il est aussi intéressant de noter la diversité des cibles désormais visées. Les services proposés par l'OL dans et autour du stade permettent de « faire de venir des fans, des publics, tous les publics le plus longtemps possible dans notre écosystème » (C. Groll). Ils concernent aussi des spectateurs occasionnels du spectacle sportif et des clients (des entreprises par exemple) qui n'assistent pas forcément à un match mais utilisent les infrastructures du groupe :

« On veut les faire venir tout un week-end pour leur faire vivre une expérience beaucoup plus prolongée. Et c'est pareil pour des fans, mais c'est la même chose aussi pour les entreprises qui font des séminaires, qui vont venir ici où il y a un hôtel [...] Plein d'activités différentes qui s'adressent à tous les publics et aujourd'hui on en a pour tous les goûts. Et les gens viennent ici pour voir un spectacle mais aussi pour faire quelque chose » (C. Groll).

La volonté est de satisfaire différents publics tout au long de l'année et non les seuls supporters les jours de match en devenant une destination majeure de la métropole lyonnaise. Mais, comme l'organisation n'a pas toujours les ressources nécessaires, elle développe certains produits et services conjointement avec des partenaires : « l'idée, c'est de proposer de la valeur complémentaire, proposer de l'activité qui fait sens [...] On a fait un cahier de charges et on gère le marketing et la communication autour de ça et on veut offrir quelque chose au sein de l'OL vallée » (C. Groll). De nouveaux acteurs s'alignent donc sur le club au sein de l'ESA pour créer une offre qu'ils ne pourraient pas proposer seuls. Ainsi, le club est mis en relation avec des partenaires pour financer ses projets et profiter de l'expertise apportée au sein de l'ESA.

Troisièmement, l'accent mis sur la formation, via la construction de l'OL Academy et le développement d'alliances avec des clubs étrangers, fait de l'OL un des clubs formateurs les plus performants en Europe. Comme dans le premier modèle, la formation redevient un pilier



important et permet à la fois de former des joueurs pour l'équipe première et de les vendre. Cela confirme les relations centrales avec les joueurs et leurs agents et le rôle important du staff.

Suite à la construction des infrastructures, de nouveaux acteurs apparaissent, notamment des partenariats locaux : « Aujourd'hui, nous, on a le plus gros réseau d'affaires de la région Rhône-Alpes au sein d'un même réseau qu'on appelle OL business team » (C. Groll). Ces relations locales sont complétées par des partenariats avec des marques renommées permettant au club « d'être visible à l'international et de valoriser le côté premium idéalement » (C. Groll). Le lancement d'OLPlay a aussi permis de travailler avec des acteurs du streaming (Amazon) et de la TV (SFR) et modifie la relation du groupe avec les médias traditionnels. De nouvelles relations sont aussi favorisées via la RSE comme pilier de la stratégie du groupe :

« On a créé une société par rapport au référentiel d'emploi où on fournit des emplois, on fait le lien entre des chômeurs et des entreprises [...] On parle encore une fois d'écosystème et là-dedans il y a de la RSE partout [...] En fait, on s'est rendu compte que dans toutes nos activités, il y avait de la RSE. Donc on l'a structurée » (V. Ponsot).

4.2.2. Influence de l'ESA sur l'évolution du BM

L'analyse des données souligne aussi des influences (réglementaire, économique, compétitive et technologique) de l'ESA sur le BM du club.

Au niveau réglementaire et économique, des évolutions au début de la période étudiée, ont impacté la professionnalisation du football français et, de fait, le BM de l'OL. Par exemple, la fin du monopole d'Etat sur l'audiovisuel a été « le principal acteur de changement dans le milieu sportif et dans le milieu du football [...] C'est la TV qui a aussi révolutionné ce secteur-là et lui a permis de progresser en lui [l'OL] donnant des moyens économiques importants » (V. Ponsot). La libéralisation du marché a permis l'arrivée « de Canal+ qui a bouleversé l'écosystème footballistique et sportif et médiatique [...] Les clubs [dont l'OL] ont à la fois touché plus d'argent et aussi reçu une impulsion médiatique » (P. Rondeau). Cette évolution du montant des droits TV pour le championnat de France a conduit à une « transition du modèle beaucoup adossé sur les sponsors, les spectateurs, un modèle très local [SSSL], vers un modèle beaucoup plus global avec les magnats et avec les médias [MMMMG] » (C. Lepetit). En 1998, la Coupe du monde remportée par l'équipe de France a consolidé l'intérêt du grand public et renforcé ce développement (Dermitt-Richard, 2013) qui « n'a cessé d'augmenter avec la mise en concurrence des droits TV » (P. Rondeau). Ces droits sont passés de 800 000 euros pour la



saison 1983-1984 à près de 750 millions d'euros pour la période 2016-2020, avant de connaître une baisse suite à l'affaire Mediapro mentionnée dans le paragraphe suivant.

Ainsi, l'arrivée d'un nouvel acteur (Mediapro) suite à un appel d'offres de la Ligue de Football Professionnel (LFP) devait permettre aux clubs de bénéficier de droits de diffusion encore plus conséquents. Mais, son désengagement rapide et inattendu a eu un impact financier négatif pour les clubs. Pour l'OL, cela représente un véritable problème « parce que Mediapro a cassé son contrat et on a beaucoup moins de droits TV [...] Vous avez plein de clubs français aujourd'hui qui ne vont pas survivre à la crise » (V. Ponsot). Bien que l'OL ait diversifié ses sources de revenus, « Ces dernières années on est plutôt dans des périodes qui ont eu des impacts qui sont des vraies contraintes et des vraies problématiques à gérer » (C. Groll). L'impact, combinée à la crise sanitaire, est visible sur le bilan 2020-2021 avec une perte nette de 107 millions d'euros⁵ et une diminution des recettes d'environ 35% par rapport à l'exercice précédent.

Au niveau réglementaire, la loi N° 87-979 de décembre 1987 a favorisé la professionnalisation des clubs (dont l'OL qui a fait évoluer son statut juridique) et consolidé la transition du modèle économique du football français (SSSL - MMMMG). Cette loi fixait un délai afin que les clubs avec le statut de Société à Objet Sportif (SOS) deviennent Société Anonyme à Objet Sportif (SAOS) (Dermit-Richard, 2013) :

« Le business model des clubs européens y compris les clubs français a énormément évolué dans les années 80 où beaucoup de clubs étaient dans une situation financière très délicate pour ne pas dire catastrophique [...] C'est une première étape qui en fait a conduit les clubs à réinventer leurs business models, et ça a été permis par le fait que les autorités sportives et aussi les autorités publiques ont mis en place des mesures qui ont permis aux clubs de développer un nouveau modèle économique [...] Ça n'était pas seulement de la volonté des clubs, il y a eu aussi un accompagnement des autorités sportives et publiques qui a permis ce changement » (J. Bastien).

En devenant une SAOS, l'OL a modifié son organisation interne et externe suite aux régulations imposées par des acteurs de l'ESA. De même, la loi sur les sociétés de sport professionnel (SASP) de 1999 et l'arrêt Bosman de 1995 ont influencé l'organisation du club. La loi de 1999 a amené le club à créer une holding (Groupe OL) spécialisée dans la gestion du club professionnel puis dans l'exploitation du stade. L'arrêt Bosman a modifié les relations entre les clubs et les joueurs et, plus généralement, l'économie des clubs :

« il y a eu une explosion des revenus, notamment des revenus télévisuels qui s'est accompagnée d'une concurrence féroce et accrue entre les clubs pour attirer autant de sportifs [...] Le talent sportif est devenu

⁵ <https://investisseur.olympiquelyonnais.com/informations-financieres/rapports-annuels.html> consulté le 09 janvier 2022.



très mobile [...] Et finalement il a bougé au gré des clubs qui étaient capables de leur offrir les meilleures conditions en salaires et des clubs qui étaient capables de réaliser les plus grosses opérations de transfert » (C. Lepetit).

Depuis, la masse salariale des clubs, dont l'OL, a augmenté « parce que les joueurs ce sont notre outil de production et pour avoir un spectacle de qualité il faut avoir des bons joueurs et des bons joueurs ça coûte cher » (V. Ponsot). On a assisté à une inflation des salaires et à une augmentation du pouvoir de négociation des agents, des évolutions qui ont poussé à la professionnalisation des clubs :

« Le changement de modèle économique et l'arrêt Bosman comme un élément amplificateur, ont ancré les clubs dans ce nouveau modèle [MMMMG] en augmentant les indemnités de transferts et des salaires par le fait que la concurrence par l'achat de bons joueurs a été très largement intensifiée [...] Et donc à cette période-là, la maximisation des recettes des clubs qui s'était engagée dans les années 80 et 90 a été très largement accentuée, c'est-à-dire que là on a eu vraiment une professionnalisation importante de la structure de gestion des clubs » (J. Bastien).

Au sein de l'ESA, l'UEFA est devenue un acteur réglementaire important avec, par exemple, la mise en place du Fair-Play Financier (FPF) en 2010, une règle visant à empêcher les clubs de dépenser plus d'argent qu'ils n'en ont. Si les sanctions ne semblent pas toujours à la hauteur du dispositif présenté, le FPF influence les décisions prises au sein du club : « On a vu que le FPF avait du mal quand même à s'appliquer, mais ce n'est pas un sujet de respecter une réglementation, c'est un sujet d'avoir un modèle économique sain » (V. Ponsot). Si le FPF a poussé des clubs à mettre en œuvre des projets d'infrastructures pour diversifier leurs revenus, il n'a fait que confirmer des réflexions sur le rôle des infrastructures déjà initiées par l'OL :

« C'est le pilier infrastructures qui est fondamental dans notre projet et qui rentrait parfaitement aussi, à cette époque-là on parlait du Fair-Play Financier européen, dans les critères du Fair-Play Financier européen » (V. Ponsot).

Concernant la compétitivité, l'évolution des grands clubs européens en matière d'organisation et l'arrivée de nouveaux investisseurs aux moyens financiers conséquents (on pense à l'arrivée de QSI au PSG par exemple) ont poussé l'OL à investir dans de nouvelles ressources et compétences et créé un déséquilibre financier (cf. section précédente) et compétitif, notamment au sein du championnat français.

L'arrivée d'acteurs, le développement d'activités complémentaires et l'organisation de grands événements en France ont aussi amené à l'évolution du BM du club et, notamment, à apporter une proposition de valeur plus attractive pour ses supporters. À ce sujet, la rénovation du stade Gerland pour la Coupe du monde 98 et la candidature de la France à l'Euro 2016 ont conduit le



club à proposer de nouveaux produits et services aux supporters. Ces projets ont été principalement réalisés par des autorités publiques ou dans le cadre de partenariats public-privé. Pour l'OL, le premier a été réalisé notamment par la mairie lyonnaise et le deuxième en partenariat avec des grandes entreprises de sa région. Si les résultats attendus en termes de diversification des revenus présentés par les rapports Besson⁶ et Seguin⁷ sont loin des attentes pour la plupart des clubs français, pour l'OL, le développement de l'OL Vallée semble fructueux. Ainsi, en 2017 le club a conclu un accord pour vendre le nom de son stade et de son centre d'entraînement pour une période de 3 ans au groupe Groupama Rhône-Alpes Auvergne (renouvelé récemment jusqu'au 31 juillet 2025). Une décision du club mais aussi des évolutions de l'ESA permettent donc d'attirer de nouveaux partenaires. Ces transformations ont permis à l'organisation de développer son propre équipement et de nouveaux partenariats :

« La poursuite de notre collaboration avec Groupama témoigne de notre attachement réciproque et incarne des engagements forts, un enracinement commun et la volonté mutuelle de porter les valeurs de mixité et de lien social sur notre territoire et au-delà. Nous sommes particulièrement honorés de contribuer à construire un futur encore plus responsable et ambitieux sur les objectifs environnementaux aux côtés des équipes de Groupama Rhône-Alpes Auvergne. » (J M Aulas, président de l'OL - site officiel du club - www.ol.fr).

Au niveau technologique, l'essor du digital a modifié la façon dont le football est consommé. L'OL a ainsi profité de nouvelles activités au sein de l'ESA pour créer de la valeur pour ses fans avec, par exemple, la création de l'application pour smartphone Parc OL par Microsoft France et son partenaire régional Exakis ou une offre de cartes bancaires *My OL-Cashless* proposée par la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes. Un autre exemple est l'arrivée de nouveaux acteurs pour la retransmission des compétitions européennes dont le championnat de France (Amazon). Comme évoqué dans la section précédente, la technologie numérique a donné au club la possibilité de créer sa propre plateforme (OLPlay) et lui permet de personnaliser ses produits et services via des abonnements mensuels en offrant de nouvelles possibilités d'exploitation de contenus. Ainsi, les joueurs les plus médiatisés et qui attirent davantage l'attention des fans sont appréciés et valorisés par les grands clubs (Helleu, 2016).

Enfin, des évolutions technologiques et réglementaires ont attiré des entreprises de paris sportifs en ligne. En France, la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 sur l'ouverture à la concurrence et à la

⁶ <https://www.vie-publique.fr/rapport/30171-accroitre-la-competitivite-des-clubs-de-football-professionnel-francais> consulté le 09 janvier 2022.

⁷ <https://www.vie-publique.fr/rapport/30208-grands-stades-rapport-de-la-commission-euro-2016> consulté le 09 janvier 2022.



régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne a aboli le monopole d'État sur l'exploitation des loteries et des jeux de hasard⁸. Désormais, les sociétés de paris en ligne peuvent sponsoriser des clubs de football professionnels. L'OL a ainsi signé un partenariat de deux saisons (2020-2022) avec la société ParionsSport⁹. De nouvelles perspectives sont aussi apparues avec l'arrivée des crypto-actifs : « Pour moi, c'est du digital, mais pas forcément, mais ça amène des partenariats » (V. Ponsot). L'OL collabore avec Sorare, éditeur d'un jeu de fantasy football où les joueurs gèrent une équipe virtuelle avec des cartes numériques¹⁰.

En résumé, l'ensemble des évolutions dans l'ESA de l'OL ont modifié le BM du groupe OL au niveau des ressources et compétences, de sa proposition de valeur, de sa chaîne de valeur et de son réseau de valeur. Concernant ce dernier, les évolutions ont notamment généré une nouvelle représentation des partenaires recherchés : « Aujourd'hui le partenaire idéal ce serait un partenaire qui s'associe à l'ensemble de nos *assets* dans notre écosystème. Et c'est quelque chose qu'on a commencé à faire avec Adidas. On a résigné avec Adidas il y a deux ans et Adidas était partenaire de l'OL masculin et féminin et de l'académie. Et on a travaillé avec eux et on a ajouté à notre équipe Esport, la team LDLC OL [...] Ils [Adidas] se sont associés à l'ensemble de l'écosystème » (C. Groll).

5. DISCUSSION ET CONCLUSION

Notre objectif était d'analyser les évolutions du BM et de l'ESA d'une organisation à la suite de choix intentionnels et d'évolutions émergentes. Nous avons proposé de rapprocher le modèle RCOV de Lecocq et al. (2006) et les éléments constitutifs d'un ESA résumé par Adner (2017) afin d'étudier le cas d'un club de football professionnel. En particulier, nous avons cherché ici à répondre aux souhaits de Lecocq et al. (2018, online) sur la mobilisation d'approches « plus écosystémiques ».

La mobilisation de grilles de lecture récentes issues de recherches en stratégie nous permet d'abord de compléter les travaux empiriques de Minquet (2004), d'Andreff et Scelles (2015) et Andreff (2017) orientées principalement sur le mode de financement des clubs de sport

⁸ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000022204510/> consulté le 09 janvier 2022.

⁹ <https://www.ol.fr/fr-fr/contenus/articles/2020/08/04/l-olympique-lyonnais-et-parionssport-renforcent-leur-partenariat-pour-deux-saisons-supplementaires> consulté le 09 janvier 2022.

¹⁰ On parle ici de Non-Fungible Token (NFT) ou Jeton Non Fongible (JNF). Cela représente un objet numérique (image, vidéo, etc.) authentifié et validée par un protocole d'une chaîne de blocs (blockchain). Il s'agit toutefois d'une activité qui reste non réglementée, ce qui pourrait comporter certains risques, notamment pour l'image du club en cas d'éclatement d'une bulle spéculative, comme le soutiennent certains experts. A ce jour, nous n'avons toutefois pas trouvé d'études solides sur le sujet.



professionnel. Si le cas de l'OL illustre le passage du modèle SSSL au modèle MMMMG présenté dans la littérature (cf. partie empirique), la discussion porte plus spécifiquement sur les influences mutuelles entre BM et ESA et offre une possible voie de recherche.

Premièrement, le cas confirme l'intérêt du concept de BM pour comprendre l'évolution d'un club de football professionnel. L'exemple de l'OL vérifie l'idée selon laquelle la proposition de valeur d'un club de football professionnel repose sur les liens entre ses différentes ressources et, en grande partie, sur ses ressources humaines « sportives » et son stade comme l'ont montré Demil et Lecocq (2010) pour Arsenal. Pour compléter le travail de ces derniers qui soulignent les évolutions conjointes entre les composantes du BM à travers le concept de « cohérence dynamique », la mobilisation des travaux sur les ESA permet alors une analyse plus précise de ces évolutions. Dit autrement, la prise en compte des activités, des acteurs, des positions et des relations au sein de l'ESA apporte des éléments supplémentaires quant à l'évolution des composantes du BM. Le cas montre alors différentes formes d'évolutions (réglementaires, économiques, technologiques, etc.) soumises par différents acteurs et qui ont provoqué des évolutions du BM de l'OL.

Deuxièmement, le cas confirme que des évolutions intentionnelles au niveau du BM amènent à des évolutions souhaitées dans l'ESA de l'organisation (Demil et Lecocq, 2015). Ainsi, les dirigeants d'une organisation peuvent construire l'environnement nécessaire à la mise en œuvre d'un BM ou, en d'autres termes, choisir et négocier avec les acteurs utiles pour créer et partager de la valeur au sein de l'ESA. Le cas montre comment le développement des infrastructures de l'OL a permis d'attirer de nouveaux partenaires au sein de son ESA. La construction de l'OL Vallée confirme aussi la nécessaire évolution en matière de représentation des clients d'un club de football qui, pour ses revenus, ne peut plus se reposer seulement sur ses seuls supporters mais bien sur des « consommateurs de loisirs » (Paché et N'Goala, 2011) et, dans le même temps, permet d'attirer de nouveaux partenaires, cocréateurs de valeur. Le cas suggère que cette construction peut être aussi, en partie, subie. En effet, certaines parties prenantes peuvent être imposées à l'organisation comme, dans le cas de l'OL, les instances sportives (françaises et internationales) qui sont des acteurs incontournables. Ainsi, le cas souligne qu'une organisation peut sélectionner certaines de ses parties prenantes et construire son ESA tout en évoluant et en étant influencé par des acteurs imposés et disposant d'ailleurs de leur propre ESA.

Finalement, notre travail n'étant pas exempt de limites (comme le fait de travailler sur un cas unique), certains des éléments précédents pourraient servir de base pour une possible voie de



recherche différente à partir des travaux sur la coévolution. Selon une acceptation large, la coévolution définit « l'adaptation évolutive qui se produit chez plusieurs éléments (gènes ou espèces) à la suite de leurs influences réciproques. La coévolution au sein d'une population provient donc de la conjonction d'un nombre important d'éléments différents et de liens les unissant » (Cartier et Colovic, 2006). Cette définition fait ressortir trois éléments fondamentaux de la coévolution qui pourraient nous permettre de lier différemment BM et ESA : 1) l'hétérogénéité des acteurs (en matière de BM par exemple), 2) leur encastrement dans un contexte particulier ou, en d'autres termes, leurs ajustements continus (au sein de l'ESA) et 3) leur autonomie relative qui repose sur des principes de rétroactivité et de causalité multiple (Leroux et Berro, 2010). A ces trois éléments, nous pouvons ajouter 4) l'historicité (Huygens et al., 2001) selon laquelle le passé d'une organisation mais également de son environnement aiguillonne les choix présents et les perspectives à venir. Cette grille de lecture nous semble représenter une piste intéressante pour de futurs travaux souhaitant prolonger les réflexions sur les liens entre BM et ESA.



REFERENCES

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Aglietta M., Andreff W. & Drut B. (2008). Bourse et football. *Revue économique politique*, 118(2), 255-296.
- Andreff, W. (2017). Le modèle économique du football européen. *Pôle Sud*, 47(2), 41-59.
- Andreff, W. (2007). Régulation et institutions en économie du sport. *Revue de la régulation*. Online.
- Andreff, W. & Scelles, N. (2015). Le modèle économique d'un club professionnel de football en France, In N. Chanavat & M. Desbordes (Eds.) *Marketing du football* (pp. 84-100), Economica.
- Andreff, W. & Staudohar, P.D. (2000). The Evolving European Model of Professional Sports Finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257-276.
- Cartier, M. & Colovic, A. (2006). Coévolution et adaptabilité des réseaux. Études de cas et simulation. *Revue Française de Gestion*, 5(164), 119-140.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2015). Crafting an innovative business model in an established company: The role of artifacts. In *Business Models and Modelling (Advances in Strategic Management)* (pp. 31-58). Emerald Group Publishing Limited.
- Demil, B., Lecocq, X. & Warnier, V. (2018). "Business model thinking", business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 21(4), 1213-1228.
- Dermit-Richard, N. (2013). L'évolution juridique des clubs de football : de l'association à la société commerciale. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6(2), 36-51.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Foss, N.J. & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21.
- Gueguen, G. & Torrès, O. (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft. *Revue Française de Gestion*, 1(158), 227-248.
- Hamani, A. (2021). *L'innovation de business model dans les entreprises en réseau : étude au niveau inter-organisationnel*. Thèse de doctorat. Normandie Université.
- Helleu, B. (2016). L'autre terrain de jeu : le football sur les médias sociaux, In N. Chanavat & M. Desbordes (Eds.) *Marketing du football* (pp. 236-264), Economica.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- Hou, H. & Shi, Y. (2021). Ecosystem-as-structure and ecosystem-as-coevolution: A constructive examination. *Technovation*, 100, online.
- Huygens, M., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. & Baden-Fuller, C. (2001). Co-evolution of firm capabilities and industry competition: Investigating the music industry, 1877-1997. *Organization Studies*, 22(6), 971-1011.
- Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Management International*, 2(1), 37-50.
- Lecocq, X., Mangematin V., Maucuer R. & Ronteau, S. (2018). Du modèle d'affaires à l'écosystème : comprendre les transformations en cours. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-1, online.



- Lecocq, X., Demil, B. & Ventura, J. (2010). Business models as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos. *M@n@gement*, 13(4), 214-225.
- Lecocq, X., Demil, B. & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 4(123), 96-109.
- Leroux, I. & Berro, A. (2010). Négociation public/privé et coévolution stratégique dans un biocluster. *M@n@gement*, 13(1), 38-69.
- Le Roy, F., Marques, P. & Robert, F. (2007). Coopétition et performances - Le cas du football professionnel français. *Revue Sciences de Gestion*, 64, 127-149.
- Meyssonier, F. & Mincheneau, M. (2013). Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel. *Finance Contrôle Stratégie*, 16(4), online.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.
- Millereux, V., Cicut, N. & Montchaud, S. (2015). La modernisation des stades de football en France. Proposition d'une analyse des logiques d'acteurs à l'œuvre au sein d'un processus de traduction. *Gestion et management public*, 4(2), 99-121.
- Minquet, J-P. (2004). Sports, football et finance. *Revue française de gestion*, 3(150), 141-160.
- Moore, J.F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- Moore, J.F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. HarperCollins.
- Paché, G. (2018). Les ligues de sport professionnel : un modèle pour l'enseignement supérieur de gestion. *Revue Française de Gestion*, 44(271), 131-142.
- Paché, G. & N'Goala, G. (2011). Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : le cas du football professionnel. *Management & Avenir*, 6(46), 53-78.
- Pellegrin-Boucher, E. & Gueguen, G. (2005). Stratégies de « coopétition » au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas de SAP. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(1), 109-130.
- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Saias, M. & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183-213.
- Van De Ven, A.H. & Huber, G.P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3), 213-219.



ANNEXE 1. Sources de données mobilisées

Données primaires (entretiens semi-directifs)

PERSONNE INTERROGEE	ORGANISATION / FONCTION	DATE DE L'ENTRETIEN	DUREE DE L'ENTRETIEN	OBJECTIF PRINCIPAL
Vincent Ponsot	Olympique Lyonnais / Directeur Général	26/10/21	50min	Comprendre le BM et l'ESA de l'OL et leurs évolutions
Cyrille Groll	Olympique Lyonnais / Directeur du Développement Commercial	24/11/21	34min	
Anonyme	Olympique Lyonnais / Salarié du club	19/11/21	30min	
Benjamin Viard	LFP / Directeur des Compétitions	03/09/21	49min	Comprendre les évolutions du football français et les mettre en perspective avec les évolutions du BM et de l'ESA de l'OL
Christophe Lepetit	Centre de Droit et d'Economie du sport de Limoges / Responsable des études économiques et des partenariats	11/06/21	52min	
Loïc Ravenel	Centre International d'Etudes du Sport / Collaborateur scientifique	07/04/21	1h25min	
Pierre Rondeau	L'Equipe TV / Spécialiste de l'économie du sport et du football	04/06/21	1h09min	
Jérémie Bastien	Université de Reims / Maître de conférences en économie du sport	22/09/21	1h08min	



Données secondaires

TYPE DE SOURCES	SOURCE	NOMBRE
Articles de presse généraliste	Les Echos	1
	Le Progrès	1
	Lyon capitale	1
Articles de la presse spécialisée	La lettre du sport	5
	L'Equipe	1
	Ecofoot	1
Ouvrage spécialisé	International cases in the business of sport	1
Productions académiques	L'évolution juridique des clubs de football	1
	Le modèle économique d'un club professionnel de football en France	1
	Le modèle économique du football européen	1
Rapports annuels sur le football	Deloitte – Football Money League	4
	DNCG – Rapport financier du football professionnel français	6
	DNCG – Rapport compte individuel des clubs	6
	Rapport annuel OL	7
Sites officiels de l'OL	www.ol.fr	15
	www.olvallee.fr	5
TOTAL		57