



M-ISM-6-16-XX-01-F  
**STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DES JEUX D'ACTEURS  
DES ORGANISATIONS SPORTIVES PROFESSIONNELLES**

<b>COORDINATOR<sup>1</sup></b>	Lionel Maltese
<b>PROFESSOR</b>	Dr. Lionel Maltese and Dr. Frédéric Lassalle
<b>OFFICE</b>	Room 313a
<b>TELEPHONE</b>	04 91 82 78 00
<b>E-MAIL</b>	lionel.maltese@euromed-management.com
<b>OFFICE HOURS</b>	Mercredi 17H-19H et sur rendez-vous
<b>CLASSROOM(S)</b>	
<b>COURSE HOURS</b>	See timetable section

<b>COURSE DELIVERABLE</b>	<b>DUE DATE</b>	<b>WEIGHT ON FINAL GRADE</b>
Examen 1 : activations (par groupes)		20%
Examen 2 : jeux d'entreprise (par groupes)		50 %
Examen 3 final (individuel)		30%

**Euromed Management et ses professeurs vous encouragent à considérer vos Pro-Acts, vos missions entreprises et vos stages comme des occasions privilégiées pour l'application des réflexions, des théories, des concepts et des outils présentés durant ce cours<sup>2</sup>**

---

## INTRODUCTION ET OBJECTIFS

### *Objectifs du cours*

L'objectif de ce cours est double :

**- Politique Générale et Stratégie Relationnelle (« Corporate Strategy ») :** compréhension des jeux d'acteurs au travers de la notion de pouvoir en tant qu'enjeu du management stratégique. Le programme parcourra la notion complète du pouvoir (sources, mécanismes, applications...) et le contexte de son évolution : le sport. Une approche des institutions sportives nationales et internationales, ainsi que des organisations sportives, au travers d'études de cas, permettra de comprendre la notion stratégique du jeu d'acteur. Deux grandes analyses de cas, sur les institutions du sport et les changements de rapport de force, seront appréhendées. L'approche permettra de mettre en avant les capacités et compétences clés indispensables à la compréhension stratégique des jeux d'acteur. Cette première partie (15H) sera dispensée par Frédéric Lassalle (Doctorat Sciences de Gestion, spécialiste des dynamiques partenariales et relationnelles existantes entre les institutions internationales du sport et les fédérations et organisations sportives).

**- Stratégies d'activités (« Business Strategy ») :** identifier et développer les principales unités de business (domaines d'activités et ressources stratégiques) en se focalisant sur l'élaboration d'un diagnostic puis d'un plan de développement des activités de partenariats et parrainage (B to B) et de commercialisation de la billetterie (B to C). Ce second volet complète le premier avec une approche très opérationnelle au travers de la rédaction de plans de développement à partir de cas et données réelles. Cette seconde partie (15 H) sera dispensée par *Lionel Maltese* (Dr Sciences de Gestion - Stratégie – spécialiste et expert auprès d'organismes et propriétaires d'événements sportifs internationaux du développement de leurs activités).

### *Contribution du cours aux perspectives de management responsable*

Dans le contexte du management des parties prenantes institutionnelles répondant à des objectifs économiques, sociétaux et sociaux associées aux structures sportives professionnelles et de manière plus pratiques au travers des nouveaux mode de développement et de commercialisation des prestations de communication et de billetterie, ce séminaire s'inscrit dans une démarche originale de stratégie responsable. Le montage de dossiers d'activation de parrainage responsable répondant aux objectifs des grands groupes (BNPP ; Veolia, Coca Cola, McDonald, Adecco....) et collectivités adoptant une politique eco-citoyenne forme faisant partie intégrante de leur identité de marque ainsi que les stratégies CRM de ticketing laissant place à la commercialisation BtB associé à une démarche sociale seront au centre des contenus et savoir faire développés tout au long du cours.

### *Contribution du cours à l'application d'une pensée critique*

Ce cours questionne les stratégies commerciales en fonction des jeux d'acteurs et de pouvoirs au travers de l'identification des pouvoirs de décision des principaux stakeholders adossés aux organisations sportives professionnelles. La remise en cause permanente des « best practices » marketing au profit d'un nouvel équilibre mixant enjeux propres à certaines personnalités de décideurs politiques et économiques et activation de partenariat innovant permettant d'exprimer les marques sur le terrain événementiel sportif.

## **Description du cours**

Ce séminaire se décline en deux parties :

- Une première visant à étudier les approches stratégie de jeux d'acteurs institutionnels du sport moderne
- Une seconde visant à présenter les différents outils de développement commercial des principaux domaines d'activités du secteur du sport business : l'activation du parrainage et les stratégies de ticketing.

## **SUPPORTS**

Transparents (diaporamas) et études de cas de cours disponibles séance après séance  
Lectures déposées dans le Campus virtuel dont la lecture est obligatoire et qui sera contrôlée.

## **LECTURES SUPPLEMENTAIRES**

### **Liste des références**

- ↳ Les lectures conseillées concernent les références comportant deux ★★
- ↳ Les références ayant une ★ sont des supports directement liés au cours et à la recherche scientifique en marketing et en stratégie portant sur les concepts et modèles présentés en cours

**NB** : la bibliographie peut sembler très exhaustive mais elle peut être très utile dans le cadre d'un mémoire ou d'une thèse portant sur les problématiques de l'événementiel.

### **Organisations sportives (Lionel Maltese) :**

- ★BOUCHET Patrick et SOBRY Claude, *Management et marketing du sport : du local au global*, Presse Universitaires Septentrion, 2005.
- ★★BOWDIN, Glenn A.J., ALLEN Johnny, O'TOOLE William, HARRIS Robert, McDONNELL Ian, *Events Management*, Broché, 2006.
- ★★COVELL Daniel, WALKER Sharienne and SICILIANO Julie, *Managing Sport Organizations : Responsibility for Performance*, Broché, Eds 2, 2007.
- ★DESBORDES Michel, *Stratégie des Entreprises dans le Sport*, 1<sup>ère</sup> édition, Economica, 2001.
- ★DESBORDES Michel, *Stratégie des Entreprises dans le Sport*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, 2004.
- ★GETZ Donald, *Event Management & Event Tourism*, Cognizant Communication Corp-Broché, 1997.
- ★MASTERMAN Guy, *Strategic Sports Event Management An International Approach*, Elsevier, 2004.
- ★SUPOVITZ Frank, *The Sports Event Management and Marketing Playbook*, John Wiley & Sons, 2004.

### **Parrainage – Sponsoring – Relation Publiques – Billetterie (Lionel Maltese) :**

- ★AMIS, John, PANT, Narayan, SLACK, Trevor, "Achieving a Sustainable Competitive Advantage : A Resource-Based View of Sport Sponsorship", *Journal of Sport Management*, 11, pp. 80-96, 1997.

- ★★BENNETT Gregg, CUNNINGHAM George and WINDY “Dees, Measuring the Marketing Communication Activations of a Professional Tennis Tournament”, *Sport Marketing Quarterly*, 15, pp. 91-101, 2006.
- ★ERICKSON, G. Scott, KUSHNER, Roland J., “Public events networks : an application of marketing theory to sporting events”, *European Journal of Marketing*, 33 :3-4, pp. 348-359, 1999.
- ★FAHY, John, FARRELLY, Francis John, QUESTER, Pascale G., “Competitive advantage through sponsorship: A conceptual model and research propositions”, *European Journal of Marketing*, 38 : 8, pp. 1013-1030, 2004.
- ★★CHOUCHAN Lionel et FLAHAULT Jean-François, *Les Relations Publiques*, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 2005.
- ★★FERRAND Alain, TORRIGIANI Luggino er CAPS i POVILL Andreu, *Sport et Sponsorring*, INSEP – Publications, 2006.
- ★★HOWARD Dennis R. and CROMPTON John L., “Tactics used by sports organizations in the United States to increase ticket sales”, *Managing Leisure*, 9, 87-98, April 2004.
- ★★KESENNE Stefan and PAUWELS Wilfried, “Club objectives and ticket pricing in professional team sports”, *Eastern Economic Journal*, Vol32, N°3, Summer 2006
- ★★MALTESE Lionel et CHAUVET Vincent, “Comprendre le succès des tournois ATP de Marseille et Lyon : une approche par les ressources”, *Revue Européenne du Management du Sport*, numéro de novembre / décembre (hiver), 2004.
- ★MALTESE Lionel, *L'adéquation stratégique entre l'événement sportif et un partenaire principal*, in « Stratégie des entreprises dans le sport » 2<sup>ème</sup> édition (Economica), coordonné par Michel Desbordes, Septembre, pp. 203-219, 2004.
- ★MALTESE, Lionel (2008), “Managing assets in the field of sports special events : Proposal for a new methodological and analytical approach”, *International Journal of Sport Management and Marketing (IJSMM)*, Special Issue on: “Strategic Issues in the Management of Sport Firms and Organisations: Opportunities and Challenges” [2nd semester]
- ★★MALTESE, Lionel and PREVOT, Frédéric, “Importing Sport Organisation Reputation in China : the Case of Olympique Lyonnais Football Club”, *Reputation Institute's 12th International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness*, Beijing, 26 May - 1 Jun 2008.
- ★QUESTER Pascale, “Evaluer l'efficacité du sponsoring: le cas du festival international des arts d'Adelaïde”, *8èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 2003.
- ★RISHE Patrick and Michael MONDELLO, “Ticket Price Determination in Professional Sports : An Empirical Analysis of the NBA, NFL, NHL, and Major League Baseball”, *Sport Marketing Quarterly*, 13, pp. 104-112, 2004.
- ★★STEVENS Andy, Maximising Revenue from Ticketing and CRM, A SportBusiness Group Report, 2007.
- ★WALLISER, Björn, “L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage”, *Recherche et Applications en Marketing*, 18 : 1, pp. 65-94, 2003.
- ★★WALLISER, Björn, “Le parrainage sportif des collectivités publiques”, in *Stratégie des Entreprises dans le Sport*, sous la direction de Michel DESBORDES, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, pp. 133-159, 2004.
- ★★WALLISER Björn, *Le parrainage : sponsoring et mécénat*, Dunod, 2006.

## **Stratégies et jeux d'acteurs : les institutions du sport (Frédéric Lassalle)**

### **LIVRE CONSEILLE**

HIRSCHMAN Albert O., "Exit, Voice and Loyalty", Harvard University Press, 1975, 141 pages.

### **BIBLIOGRAPHIE :**

ALLISON & ZELIKOW, "Essence of decision: explaining the cuban missile crisis", Addison Wesley Longman, New York, 1999.

BACHRACH & BARATZ, "Two Faces of power", The american political science review, december, 1962, vol. LVI, n°4, pp.947-952.

BARBALET J.M., "Power and Resistance", The british journal of sociology, december 1985, vol.36, n°4, pp.531-548.

BOULDING Kenneth E., "Three faces of Power", Sage publication, London, 1989.

CLEGG Stewart R., "Power, rule and domination", Routledge & Kegan Paul, London, 1975.

DAHL Robert A., "The concept of Power", Behavioral science, 1957, vol.2, n°1, pp.201-215.

EMERSON Richard M., "Power-dependence relations", American sociological review, 1962, vol.27, pp.31-41.

ESPY Richard, "The politics of the Olympic Games", University of california press, 1979.

FRISBY Wendy, "The Good, the Bad and the Ugly: Critical sport management research", Journal of sport management, 2005, 19, pp.1-12.

GAHAN & MACDONALD, "Collective Bargaining Simulation: The federal football league versus the national association of professional footballers", Sport management review, 2001, 4, pp.89-114.

HALBERSTAM David, "The powers that be", Fayard, 1982.

HAMEL ET PRAHALAD, "Strategic Intent", Harvard Business review, may-june, 1989, pp.63-76.

LAZARUS Eve, "Selling the Olympic Dream", Marketing Magazine, Decembre 8, 2003, vol. 108, Issue 42.

PARK & KIM, "Conceptualizing and measuring the attitudinal loyalty construct in recreational sports contexts", Journal of sport management, 2000, 14, pp.197-207.

RAMANANSTOA & THIERY-BASLE, "Organisations et fédérations sportives", Puf Pratiques corporelles, Paris, 1989.

SHELLING Thomas C., "The strategy of conflict", Harvard University press, Cambridge, Massachusetts, 1980.

### **Ressources électroniques**

En accédant à la page Web suivante (<http://cortoleo.free.fr/ISM.htm>) un ensemble de liens vers des sites Internet d'organisations événementielles, des articles de recherche, ouvrages et revues spécialisées seront disponibles.

## CONTENU DU COURS ET EMPLOI DU TEMPS

SEANCES / JOUR	THEMATIQUES	LECTURES	EVALUATIONS	TRAVAUX
1	Présentation des grandes théories des Jeux d'acteurs et de la notion de « Pouvoir ». Mise en place des sources, des mécanismes et approche des notions organisationnelles de changement stratégique.	<i>BACHRACH &amp; BARATZ, "Two Faces of power", The american political science review, december, 1962, vol. LVI, n°4, pp.947-952.</i> <i>BARBALET J.M., "Power and Resistance", The british journal of sociology, december 1985, vol.36, n°4, pp.531-548.</i>		
2	Présentation des différences théoriques entre organisations et institutions du sport. Explications des différences stratégiques sur un événementiel sportif international. Mise en place d'une étude de cas nécessitant l'implication de tous les étudiants (Résultats : séance 5)	<i>RAMANANSTOA &amp; THIERY-BASLE, "Organisations et fédérations sportives", Puf Pratiques corporelles, Paris, 1989.</i>		
3	Présentation des différentes solutions stratégiques présentes dans les jeux d'acteurs et étude de cas sur l'UEFA et le G14.	<i><u>Fanatics!: Power, Identity, and Fandom in Football</u></i> <i>De Adam Brown</i> <i>Publié par Routledge, 1998</i>		Formation des groupes de travail et sujets
4	Focus sur la combinaison Événementiel-Institutions-Pouvoir. Mise en place de grilles d'analyses pour la compréhension de cette combinaison.	<i>G. Scott Erickson, Roland J. Kushner. (1999) Public event networks: an application of marketing theory to sporting events. European Journal of Marketing 33:3/4, 348-365</i>		
5	Organisation du jeu d'acteurs et résultats obtenus par les étudiants sur les grandes instances internationales.		Oral par groupe de 3-4 (imposé) et remise en cause.	
6	Organisations sportives et pôles de développement	<i>- Michel MARCHESNAY, Management Stratégique, Les Editions de l'ADREG, septembre 2004 : CHAPITRE 8 Les Stratégies de Domaine</i>		

		<p>→ Ouvrage en ligne à l'adresse suivante : <a href="http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_08_MM.pdf">http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_08_MM.pdf</a></p> <p>- Document : Lagardère Engagement Sports Recherche et Culture, Document réalisé par la Direction des relations humaines et de la communication de Lagardere SCA, Mai 2007.</p>		
7	<b>Stratégies d'activation des partenariats</b>	<p>- WALLISER Björn, <i>Le parrainage : sponsoring et mécénat</i>, Dunod, 2006.</p> <p>- MILLWARD John, <i>Spotlight on Sponsorship Activation: Leveraging Events to Escalate Impact</i>, PROMO Magazine, Business &amp; Finance Magazine, Business Times Singapore, Real-Feedback.com, Indianapolis Business Journal, May 27, 2004.</p>		
8	<b>Etude de cas « tutorée » par groupe</b>	<i>Cas Orica / pôle Compétition (Le Mans Series – 24 H du Mans)</i>	Oral par groupe au sein du Groupe Orica sur la cas 24H du Mans	
9	<b>Stratégies de commercialisation de la billetterie</b>	<p>BEASTY Colin, <i>The Post-Strike NHL : set to Score, Customer Relationship Management</i>, Ip, October 2005.</p> <p>HOWARD Dennis R.. and CROMPTON John L., <i>Tactics used by sports organizations in the United States to increase ticket sales</i>, <i>Managing Leisure</i>, 9, 87-98, April 2004.</p> <p>STEVENS Andy, <i>Maximising Revenue from Ticketing and CRM</i>, <i>A SportBusiness Group Report</i>, 2007.</p>		
10	<b>Etude de cas « tutorée » par groupe</b>	<i>Analyse et plan d'optimisation de la commercialisation billetterie Open13. Données chiffrées 2003 – 2010.</i>		Préparation du dossier « Plan de développement billetterie »

## PROCEDURES D'EVALUATION

### *Evaluations*

Trois évaluations (une individuelle et deux de groupes).

Examen 1 : activations (par groupes)	20%
Examen 2 : jeux d'entreprise (par groupes)	50 %
Examen 3 final (individuel)	30%

## CRITERES D'EVALUATION

### **Contrôle continu (70 % de la note globale) :**

2 présentations orales par groupes

Les critères de notation sont :

- Qualité de fond : appropriation du modèle, concepts et outils du marketing événementiel traités en cours : 40 %
- Qualité de forme des présentations (support, clarté de l'écrit, gestion du temps : 30 %
- Evaluation du caractère professionnel de l'offre proposée : 30 %

### **Examen n° 1 : 20 %**

Présentation orale d'activation de partenariat sportif : proposition de deux cas d'activation de partenariats nouveaux pour une organisation sportive au choix :

### **Examen n° 2 : 50 %**

Présentation orale de 20 minutes, par groupes de 3-4 personnes, imposés par le jeu mis en place à la séance 3. Un dossier devra être remis sur l'analyse stratégique de 'son' rôle dans le jeu. Les attentes concernent la compréhension de la combinaison Institution-Evénementiel-Pouvoir et la proposition d'un plan d'actions stratégiques.

### **Examen final n° 3 (30 % de la note) :**

Dossier individuel de plan de développement de billetterie (Lionel Maltese)

Les critères de notation sont :

- Résolution et capacité d'analyse (pertinence du raisonnement, de l'argumentation et des recommandations) : 60 %
- Appropriation des concepts et outils traités en cours : 30 %
- Synthèse : rigueur et précision des termes – usage de schémas et modèles : 20 %
- Présentation : lisibilité – clarté : 10 %

**LEARNING GOAL:** Developing a sense of responsible management in the context of the specific industrial sector of specialization

Grille de mesure du learning goal:

	<b>Criteria 1</b>	<b>Criteria 2</b>	<b>Criteria 3</b>	<b>Criteria 4</b>
	Analyse Sponsorship brand strategy	Identify axis of responsible activations	Implement responsible sponsorship actions	Evaluate activation program
<b>Superior</b>	Very good analysis of the global brand strategy	Very good identification of the responsible activations	Very good reporting in implementing sponsorship activations	Very good sensemaking with the evaluation of the activation program
<b>Good enough</b>	Correct analysis of the global brand strategy	Lack of secondary axis in the identification of the responsible activations	Good reporting for the actions despite several mistakes	Relevant analysis of the evaluation Lack of sensemaking with the sponsor's brand
<b>Not good enough</b>	Some mistakes or oversights in the analysis of the global brand strategy	Bad understanding of main axis in the identification of the responsible activations	Incomplete or false reporting of the activation actions	Non sensemaking activation evaluation

## **BIOGRAPHIE Lionel Maltese**



32 ans, docteur en Sciences de Gestion IAE Aix-en-Provence Université Paul Cézanne (2004) - HDR (décembre 2011 sous la direction du Professeur Dwight Merunka, IAE Aix-en-Provence) – Magistère Ingénieur Economiste Université de la Méditerranée. (2000), est Maître de conférences à l'Université Paul Cézanne où il enseigne dans les domaines de la stratégie d'entreprise, du marketing événementiel et du management et marketing stratégique des organisations sportives.

Qualifié au fonctions de Maitre de Conférences par le CNU 06 (Sciences de Gestion) en tant que premier enseignant – chercheur de cette section spécialisé dans le champ du management du sport, Lionel Maltese a soutenu en 2004 une thèse de doctorat appliquée au secteur de l'événementiel sportif co-dirigée par le professeur Philippe Baumard et Jean-Claude Blanc (actuel Président de la Juventus de Turin, ex Directeur Général de la Fédération Française de Tennis – Roland Garros et du Groupe Amaury Sport Organisation (Tour de France, Paris Dakar,...)).

Depuis 2006, il est également Professeur Affilié au sein du groupe Euromed Management et Conseiller Scientifique pour les enseignements et la recherche appliquée dans le secteur du sport professionnel et les formations de Masters professionnels spécialisés en marketing et management du sport

Lionel Maltese exerce également une activité de consultant en tant de conseiller en développement depuis plus de dix ans auprès de Jean-François Caujolle (Directeur Général Pampelonne Organisation : Open13, BNP Paribas Masters, Masters France - Toulouse, Open de Nice Côte d'Azur et Opérations de relations publiques et activations de partenariats (Roland Garros, Stade de France, Coupe du Monde de Rugby, Champion's League, Tournoi des 6 Nations...)).

Membre du Centre d'études et de recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM) division management stratégique des ressources de la firme, ses travaux de recherche portent sur le management des actifs des organisations et de leur réputation, la communication des entreprises, le marketing sportif principalement dans le secteur du sport professionnel et de l'événementiel.

### **Frédéric Lassalle**

Docteur Sciences de Gestion IAE Aix-en-Provence - Université Paul Cézanne. Enseignant - chercheur Université de la Méditerranée et Université de Savoie (niveau master "Management des évènements Sportifs et Culturels"). Spécialiste Stratégie et Gouvernance sportives - Jeux d'acteurs - Dynamiques Partenariales et Relationnelles (IRB - FFR - FFF - FIFA - UEFA - America's Cup - UCI Tour de France, Championnats du monde de Ski 2009...).

## ACADEMIC FRAUD

### *Definition*

Academic fraud is an act by a student, which may result in a false academic evaluation of that student or of another student. Without limiting the generality of this definition, academic fraud occurs when a student commits any of the following offences:

- a) Commits plagiarism or cheating of any kind.
- b) Submits a work of which the student is not the author, in whole or in part (except for duly cited quotations or references). Such work may include an academic paper, an essay, a test, an exam, a research report, and a thesis, whether written, oral, or in another form.
- c) Presents research data, which has been falsified or concocted in any way.
- d) Attributes a purported statement of fact or reference to a source which has been concocted.
- e) Submits the same piece of work or a significant part thereof for more than one course, or a thesis or other work which has already been submitted elsewhere, without written authorization of the professors concerned and/or of the academic unit concerned.
- f) Falsifies an academic evaluation, misrepresents an academic evaluation, uses a forged or falsified academic record or supporting document, or facilitates the use of a falsified academic record or supporting document.
- g) Undertakes any other action for the purpose of falsifying an academic evaluation.

### *Sanctions*

A student who has committed or attempted to commit academic fraud, or who has been a party to academic fraud, will receive one of the sanctions below, as determined by the Disciplinary Committee:

- a) A mark of zero for the work concerned;
- b) A mark of zero for the course concerned;
- c) Suspension from the programme for a period of one year;
- d) Withdrawal from the programme.

### **Les sanctions suivantes sont extraites du Règlement intérieur applicable à tous les étudiants :**

The Programme Director will decide to convoke a student to a Disciplinary Committee hearing if there is judged to be sufficient cause due to non respect of the rules & regulations (such as, for example, cheating in an exam, plagiarism, inappropriate behaviour).

Depending on the nature and seriousness of the problem, the Disciplinary Committee may decide to:

- impose pedagogical sanctions (zero grade for a test, a subject or all the grades in a session, banned from all exams, etc)

- give a written warning (recorded in the student's file but with no impact on the final graduation jury),
- a reprimand (recorded in the student's file. The student will not be given any leeway during the graduation jury),
- temporary exclusion from the programme,
- expulsion from the programme.

En cas de manquement jugé suffisamment grave d'un étudiant à une règle de fonctionnement ou de comportement (tel que, par exemple, la fraude en examen ou le plagiat), le Directeur du Programme peut décider de convoquer l'étudiant à un Conseil de discipline.

Selon la nature et la gravité du problème constaté, ce Conseil de discipline peut prononcer :

- des sanctions pédagogiques (zéro à une épreuve, à la matière ou à toutes les notes de la session, interdiction de se présenter à des épreuves,...),
- un avertissement (noté dans le dossier de l'étudiant, sans incidence lors du jury de diplôme)
- un blâme (noté dans le dossier de l'étudiant, l'étudiant ne pourra bénéficier d'aucune indulgence lors du jury de diplôme),
- une exclusion provisoire du programme,
- une exclusion définitive du programme.