

Revue française de gestion

Appel à contributions

**Le management du sport.
État des lieux et perspectives**

Rédacteurs invités :

Emmanuel Bayle, Université de Lausanne
(emmanuel.bayle@unil.ch)

Michel Desbordes, Université de Paris Saclay
(michel.desbordes@universite-paris-saclay.fr)

Anna Gerke, Audencia
(agerke@audencia.com)

Date limite de soumission : 31 mai 2025

La France organise régulièrement de très grands événements sportifs récurrents (Tour de France, Roland-Garros...) ou ponctuels, tels que des championnats du monde ou d'Europe. Elle a d'ailleurs développé une expertise reconnue dans le domaine. Mais un autre challenge se présente puisque, de manière exceptionnelle, elle accueillera successivement les jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) d'été 2024 à Paris mais aussi les JOP d'hiver 2030 dans les Alpes. Ces méga-événements olympiques sont les plus visibles dans cette industrie du sport qui s'est fortement développée depuis les années 1990, et dont les frontières sont devenues beaucoup plus poreuses du fait de leur connexion avec de multiples autres industries : le divertissement, les médias, la tech, le tourisme, la mode, la santé et le bien-être, la construction et la rénovation des infrastructures. Étant donné la multiplicité des enjeux (sociaux, politiques, économiques, médiatiques) portés par le sport, les composantes politiques et symboliques des organisations dépassent la seule quête de performance organisationnelle. Cela donne à la légitimité une place clé pour expliquer les logiques d'action et institutionnelles spécifiques des acteurs au regard de leur position singulière dans ce secteur. C'est pourquoi l'importance des interactions et des partenariats avec la sphère publique (du local à l'international) et le monde associatif sont aussi une des spécificités de leurs écosystèmes.

Le management du sport porte généralement sur l'étude des organisations appartenant à la filière économique du sport (Gerke et Benson-Rea, 2017) qui comprend notamment :

- en amont, les fabricants et les distributeurs d'articles de sports, la construction/rénovation des équipements sportifs (stades, arénas, centres aquatiques etc.) ;
- en son cœur, les offreurs de pratiques sportives, d'événements sportifs et les gestionnaires d'équipements sportifs qui peuvent avoir des statuts associatifs, commerciaux et publics ;
- en aval, les médias, les acteurs du *sponsoring* sportif, les agences de marketing sportif, les opérateurs de paris sportifs etc.

Les plus grandes organisations gérant les compétitions majeures internationales (JOP, coupe du monde de football) ou nationales (championnats organisés par les fédérations sportives ou les ligues sportives nord-américaines – NFL, NBA etc. –, européennes – English Premier League, Top 14 de rugby etc.- et

asiatiques – Indian Premier League en cricket, Chinese Super League en football, Nippon Professional Baseball etc.) ont internationalisé leurs stratégies et développé leurs marques depuis une dizaine d'années, portées par la vague digitale. Elles sont devenues des groupes complexes, couplés à des fonctionnements hybrides mixant logiques commerciales et devoir de prise en compte de l'intérêt général compte tenu des impacts de leurs activités auprès de leur communauté et de l'opinion publique. Certains clubs professionnels français (Aviron Bayonnais en rugby, SC Bastia et FC Sochaux en football, ASVEL féminin en basket...) ont ainsi transformé leur statut juridique (entreprises à mission, sociétés coopératives d'intérêts collectifs), tandis que d'autres organisations naissent pour porter des projets d'entrepreneuriat social/solidaire et d'innovations écologiques/sociales par le sport (ONG, associations, fondations/fonds de dotation dédiés). Les méthodes d'évaluation de la performance et d'*accountability* évoluent sous la pression des cadres normatifs (la *Corporate Sustainability Reporting Directive* et les cadres ISO) et/ou de l'opportunisme managérial.

Depuis le début des années 2000 et à l'ère de la primauté du digital, de nouveaux acteurs disruptent clairement cette industrie. Au-delà des grands groupes de divertissement avec des chaînes payantes (Canal+, ESPN, BeIn sports, etc.), présents depuis de nombreuses années, sont entrés dans le secteur les plateformes de streaming (Apple TV, Amazon Prime Video, Netflix, DAZN etc.) et les réseaux sociaux (Meta, X, Instagram, Youtube, Twitch etc.). Par ailleurs, on a également vu l'émergence de fonds d'investissement spécialisés dans le sport (CVC partners, Strategic Sports Group etc.). Certaines entreprises sont devenues des acteurs clefs, comme Red Bull, partenaire majeur des sports extrêmes. Le sport est également l'objet d'une utilisation géopolitique par certains pays, tels que l'Arabie Saoudite depuis 2016, à la suite de la Chine, la Russie, le Qatar et les Émirats Arabes Unis. Enfin, on notera l'essor de l'e-sport, et des opérateurs de paris sportifs dont l'économie a explosé (100 milliards de \$ dans sa version légale, peut-être 5 à 10 fois plus en comptant les marchés parallèles).

Si les travaux pionniers – internationaux et francophones – ont principalement porté sur le marketing du sport (Cornwell et Maignan, 1998 ; Desbordes *et al.*, 1999 ; Mullin *et al.*, 2014 ; Beech et Chadwick, 2007 ; Walliser, 2003 ; Quester et Thompson, 2001), les recherches se sont développées dans toutes les disciplines de la gestion. Il existe ainsi des recherches en stratégie (Demil et Lecas, 2010 ; Gerke et al., 2022), en entrepreneuriat (Ratten et Ferrand, 2017 ; Ratten et Thompson, 2020), sur la gouvernance (Hoye et Cuskelly 2007 ; Geeraert *et al.*, 2014 ; Chappelet *et al.*, 2021), en management de l'innovation (Gerke *et al.*, 2017), en gestion des ressources humaines (spécificité du capital humain, bénévolat...), dans le domaine du contrôle et de la finance, du management public et à but non lucratif (Bayle, 2010 ; Robinson, 2004). À côté de ces approches disciplinaires, de nombreux auteurs se sont spécialisés sur des sous-secteurs (mouvement sportif et olympique ; sports professionnels ; médias ; équipementiers et distributeurs d'articles de sport) ou sur des industries spécifiques comme le football, les sports d'hiver, le tourisme et les loisirs sportifs (Corneloup *et al.*, 2001), l'eSport (De Moor, *et al.*, 2023 ; Jenny *et al.*, 2021), etc. Au sein de cette littérature, les travaux dialoguent avec ceux menés en dehors de la gestion, comme ceux fondateurs en économie du sport (Andreff, 2009 ; Kesenne, 2000 ; Szymanski, 2003 ; Siegfried et Zimbalist, 2000 ; Feuillet *et al.*, 2018), ainsi que ceux en droit du sport (Karaquillo, 1997 ; Latty, 2007), en sciences sociales du sport (Vigarello, 2013 ; Le Breton, 2018 ; Ohl, 2015 ; Pociello, 2015), en psychologie du sport, en histoire du sport et en politique et géopolitique du/par le sport (Dietschy, 2013 ; Chadwick, 2022 ; Aubin, 2017 ; Aubin et Guégan, 2022).

La richesse et la diversité de ces travaux justifient un état des lieux des connaissances, des savoirs et des pratiques sur le management du sport. Notamment, les différentes approches de construction des savoirs européenne, nord-américaine, asiatique, africaine (Bouchet et Kaach 2004) doivent être questionnées compte tenu des spécificités culturelles et politiques du sport. Alors que la recherche en management du sport s'est fortement développée et institutionnalisée, depuis les années 1990, autour d'une communauté de recherche internationale avec des associations de recherche dédiées et des revues spécialisées (*European Sport Management Quarterly*, *Journal of Sport Management*, *Sport Management Review*...), ce numéro spécial, vingt ans après le précédent (RFG, n° 150, 2004), propose un état des lieux de la recherche et de ses perspectives d'évolution autour de plusieurs domaines et thèmes clés.

1. Les modèles organisationnels et les modèles d'affaires du sport

Un premier thème à approfondir est celui des modèles organisationnels du sport. Certains méga événements sportifs ont un caractère extrême en termes de complexité et de budget (par exemple organiser les JOP). Le sport professionnel est aussi le terrain des dérives du capitalisme moderne (triche, explosion des salaires, etc.). Par ailleurs, de nouveaux modèles d'affaires émergent dans le sport comme l'économie sociale et solidaire, l'entrepreneuriat social, l'économie circulaire, avec en leur cœur la cocréation d'une valeur multi-dimensionnelle (sociale, environnementale et économique). Existe-t-il ainsi un ou des modèles organisationnels du sport ? Quelles sont les spécificités organisationnelles dans les trois secteurs du sport (public, privé, associatif) ? Inversement qu'est-ce que l'étude du management du sport peut nous apprendre sur les organisations au sens large ? Les travaux portant sur les différents secteurs du sport permettent-ils de renouveler la manière de construire des connaissances, de rendre compte des pratiques et d'innover dans la pédagogie ? Il s'agit ainsi dans le cadre du dossier spécial de mieux faire dialoguer les travaux en sciences de gestion et en sciences du sport.

2. La gouvernance du sport

Dans un contexte d'internationalisation, un thème particulièrement intéressant à approfondir est celui de la gouvernance du sport, qui doit être questionnée à la fois en termes d'intégrité et d'efficacité. Agir sur cette gouvernance c'est intervenir à trois niveaux interconnectés (Henry et Lee, 2004) : la gouvernance d'un système de parties prenantes de plus en plus nombreuses et revendicatives (ONG, athlètes, ligues professionnelles, réseaux sociaux...), la gouvernance politique (la relation du mouvement sportif avec les acteurs publics qui financent très largement, du local à l'international, le sport associatif et olympique) et la gouvernance organisationnelle (la manière dont les organisations sportives sont dirigées, contrôlées au niveau interne et rendent des comptes à leurs parties prenantes). À ces trois niveaux, une gouvernance partenariale/collaborative plus transparente, professionnelle, responsable et solidaire est ou devrait être recherchée par l'ensemble des acteurs. Est-ce le cas au sein du système olympique ? du sport professionnel ? des systèmes sportifs nationaux ? Comment peuvent-ils évoluer ou être remis en cause dans le futur ?

3. L'impact des innovations notamment digitales et technologiques sur le sport

Le sport est par nature un terrain d'innovation car les athlètes sont en recherche perpétuelle d'amélioration de leur performance. De nombreuses innovations dans le domaine du matériel sportif (par exemple l'utilisation de la fibre carbone et des matières composites), de l'organisation du sport (par exemple les applications digitales qui ont permis de s'organiser différemment pour pratiquer le sport, le développement de l'e-sport etc.) ou encore l'IA bousculent l'industrie du sport. De nombreux pans du sport sont ainsi aujourd'hui touchés par ces innovations, qui bouleversent aussi bien la pratique sportive, l'interaction avec les fans, l'achat de produits sportifs, etc. Comment les organisations du sport innoveront-elles ? Comment s'adaptent-elles et exploitent-elles les changements technologiques ? Du fait de sa complexité et des exigences du très haut niveau, le sport nécessite un niveau de performance technique toujours plus élevé, notamment pour des athlètes engagés dans la course olympique. Les innovations ont alors la possibilité d'essaimer dans d'autres secteurs en dehors du sport et d'être motrices, ce qui est un phénomène managérial intéressant à étudier.

4. Sport, responsabilité, inclusivité, éthique

Le sport soulève aujourd'hui par ailleurs des enjeux humains forts qui pourraient faire l'objet de recherches. Parmi ceux-ci, citons en particulier :

– La question des abus sexuels/violences/viols dans le monde du sport etc. et les politiques de protection à mettre en œuvre et leur efficacité.

– La responsabilité par rapport aux jeunes sportifs et à la question de l'après carrière quand certains sports mettent très vite les gens hors-jeu. Que faire à 30 ans ou même à 22 ans après une blessure très grave si l'on n'a pas fait d'étude ? Le double projet (sportif / scolaire) est-il bien pensé, organisé et accompagné ? Comment les pouvoirs publics, les organisations sportives, les institutions de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur intègrent-ils ce sujet dans leurs politiques ?

– Les conditions de travail précaires voire inhumaines de nombre de travailleurs dans le cas des méga-événements récents qui ont été organisés (Qatar, 2022).

– Les questions de genre qui sont difficiles à appréhender pour un sport très centré sur une vision biologique (cf. le cas de Caster Semenya).

– Les questions d'inclusivité (sport handicap, activités physiques adaptées etc.).

5. L'écologie du sport

La double relation entre le sport et l'environnement fait de l'écologie du sport une question clé au sein du management du sport. Ceci inclut à la fois l'impact de l'organisation du sport sur l'environnement mais aussi l'impact de l'environnement et du changement climatique sur l'organisation des activités sportives (notamment les sports d'hiver). Dans ce domaine, les chercheurs explorent dans quelle mesure le sport peut être un catalyseur d'un changement sociétal et du rapport à l'environnement. C'est ainsi que de nouveaux modèles d'affaires, de financement et d'organisation émergent dans les trois secteurs public, privé et associatif du sport autour d'une meilleure prise en compte de la durabilité (événements, cycle de vie des produits etc.). Quels modèles pour le sport face à l'Anthropocène ? Quel devenir dans ce contexte non seulement des sports mais aussi des équipements et des sites (stations de ski, stations de bord de mer et sports nautiques avec le recul des lignes côtières) ?

6. Sport et management d'entreprise

La relation entre sport et entreprise a longtemps été symbolisée et résumée par l'utilisation toujours plus experte du *sponsoring* ou parrainage sportif. Au-delà des quantités de travaux portant sur le sujet, la relation sport et management d'entreprise et les usages du sport par l'entreprise peuvent aussi enrichir la vision du management du sport (Lardinois et Tribou, 2004). Quelle est la place du sport dans la formation des élites managériales (sport universitaire, formation au leadership, au travail et à l'apprentissage collectif...) ? Quels transferts du management du sport de haut niveau vers le management d'entreprise (Ratten et Ferrand, 2017) ? Comment le théoriser et l'enseigner au-delà des nombreuses expériences pratiques et témoignages de champions et d'entraîneurs titrés (Pichot *et al.*, 2009) ? Quels intérêts de l'objet sport pour comprendre la performance collective dans des contextes extrêmes (Godé *et al.*, 2016) ? Quelle place pour la pratique des activités sportives et la santé en entreprise (Pierre et Barth 2010 ; Pierre et Dalla Pria 2022) ? Pour quels impacts sur la productivité, le bien-être/la qualité de vie au travail, la culture d'entreprise ? Quel rôle du sport pour la vie de l'entreprise dans la cité (bénévolat/mécénat de compétences du personnel, innovations sociales par le sport, responsabilité sociale et inclusion par le sport, etc.) ?

Ce numéro spécial vise à montrer que le sport n'est pas seulement une industrie de plus qui applique les théories du management, comme les autres secteurs. La richesse, la complexité et la singularité des objets d'étude en management du sport invitent à réfléchir et à expliciter leur spécificité pour questionner, voire enrichir les théories et les méthodologies existantes. C'est pourquoi nous encourageons dans ce dossier spécial des travaux apportant notamment de nouveaux développements théoriques et conceptuels pour le management du sport. Ceux-ci peuvent s'appuyer sur des théories émanant des disciplines mères telles que l'économie, la sociologie ou la psychologie et bien sûr de toutes les disciplines des sciences de gestion. Nous invitons également des analyses bibliographiques systématiques et des travaux empiriques tant qu'ils nourrissent un développement théorique ou conceptuel au sein du champ du management du sport. Conformément à la tradition de la RFG, une importance particulière sera évidemment accordée aux travaux ayant potentiellement un impact managérial et sociétal notable. Une dimension opérationnelle pourrait être aussi appréciée

dans les contributions, dans la mesure où la RFG entend avoir une utilité dans la transformation des pratiques.

Modalités de soumission

Tous les articles doivent être déposés **avant le 31 mai 2025** sur le site internet de la RFG https://www.jle.com/fr/revues/rfg/espace_auteur (« soumettre votre article en ligne ») en mentionnant dans la lettre d'accompagnement le titre du dossier : « **Le management du sport : état des lieux et perspectives** ». Ils devront strictement respecter les consignes de la RFG disponibles sur le site. Tous les manuscrits retenus dans le cadre de cet appel à contributions feront l'objet d'une évaluation en double aveugle suivant les standards de la *Revue française de gestion*.

Références

- Andreff, W. (2009). Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel. *Revue économique*, 60, 591-633. <https://doi.org/10.3917/reco.603.0591>
- Aubin, L., Guégan, J. B. (2022). *Atlas géopolitique du sport*. Autrement.
- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises. *Politiques et management public*, 27(1), 121-142.
- Bayle, E., Chappelet, J. L., François, A., Maltèse, L. (2011). *Sport et RSE. Vers un management responsable* (p. 215). De Boeck Editions.
- Beech, J. G., Chadwick, S. (Eds.). (2007). *The marketing of sport*. Pearson Education.
- Breitbarth, T., Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.
- Bouchet, P., Kaach, M. (2004). Existe-t-il un « modèle sportif » dans les pays africains francophones ?. *Staps*, (3), 7-26.
- Chadwick, S. (2022). From utilitarianism and neoclassical sport management to a new geopolitical economy of sport. *European Sport Management Quarterly*, 22(5), 685-704.
- Chappelet, J. L., Clausen, J., Bayle, E. (2019). Governance of international sports federations. *Routledge handbook of sport governance* (pp. 197-212). Routledge
- Corneloup, J., Bouhaouala, M., Vachée, C., Soulé, B. (2001). Formes de développement et positionnement touristique des espaces sportifs de nature. *Loisir et société/Society and Leisure*, 24(1), 21-46.
- Cornwell, T. B., Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of advertising*, 27(1), 1-21.
- Cunningham, G. B., Dixon, M. A., Singer, J. N., Oshiro, K. F., Ahn, N. Y., Weems, A. (2021). A site to resist and persist: Diversity, social justice, and the unique nature of sport. *Journal of Global Sport Management*, 6(1), 30-48.
- Demil, B., Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.
- De Moor, W., Terrien, M., Durand, C., Besombes, N. (2023). The current situation of the French professional esports industry: Economic models of the clubs and regulation of the leagues. *European Sport Management Quarterly*, 23(6), 1906-1927.
- Desbordes, M., Ohl, F., Tribou, G. (1999). *Marketing du sport*. Economica.
- Dietschy, P. (2013). Making football global? FIFA, Europe, and the non-European football world, 1912–74. *Journal of Global History*, 8(2), 279-298.
- Feuillet, A., Scelles, N., Durand, C. (2018). Revenus et Superstars dans les sports individuels : Le cas du tennis et du golf masculins. *Revue française de gestion*, 44(276), 45-60.

- François, A., Bayle, E., Gond, J. P. (2019). A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 15-37.
- Geeraert, A., Alm, J., Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International journal of sport policy and politics*, 6(3), 281-306.
- Gerke, A. (2022). Strategic paradigms in professional sport. In D. Shilbury (Ed.), *A Research Agenda for Sport Management* (pp. 129-146). Edward Elgar Publishing.
- Gerke, A., Benson-Rea, M. (2017). The Expansion of the Sport Goods Industry. In U. Wagner, R. K. Storm, K. Nielsen (Eds.), *When Sport Meets Business - Capabilities, Challenges, Critiques* (p. 11-27). Sage.
- Gerke, A., Dickson, G., Desbordes, M., Gates, S. (2017). The role of interorganizational citizenship behaviors in the innovation process. *Journal of Business Research*, 73, 55-64.
- Glebova, E., Desfontaine, P. (2020). Sport et technologies numériques: vers de nouvelles expériences spectateur. *Economica*, 245-270.
- Godé, C., Melkonian, T., Picq, T. (2016). Performance collective: quels enseignements des contextes extrêmes?, *Revue française de gestion*, 42(257), 73-78.
- Hoye, R., Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Routledge.
- Jenny, S.E., Gawrysiak, J., Besombes, N. (2021) Esports.edu: An Inventory and Analysis of Global Higher Education Esports Academic Programming and Curricula. *International Journal of Esports*, (hal-03731250), 47 p.
- Karaquillo, J. P. (1997). *Le droit du sport*. Dalloz, Connaissances du droit, 2^e Edition.
- Lardinois, T., Tribou, G. (2004). Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise? Entretien avec Anny Courtade 2. *Revue française de gestion*, 30(150), 193-201.
- Latty, F. (2007). La lex sportiva: recherche sur le droit transnational. In *La lex sportiva*. Brill Nijhoff.
- Le Breton, D. (2018). *La sociologie du corps*. Que sais-je.
- McCullough, B. P., Kellison, T., Melton, E. N. (2022). *The Routledge Handbook of Sport and Sustainable Development*. Routledge.
- Mullin, B. J., Hardy, S., Sutton, W. (2014). *Sport marketing 4th edition*. Human Kinetics.
- Ohl, F. (2015). *Sociologie du sport : perspectives internationales et mondialisation*. PUF.
- Pichot, L., Pierre, J., Burlot, F. (2009). Management practices in companies through sport. *Management Decision*, 47(1), 137-150.
- Pierre, J., Barth, I. (2010). Un esprit sain dans un corps sain: promouvoir le sport au travail. *Gestion*, 35(3), 86-94.
- Pierre, J., Dalla Pria, Y. (2022). La digitalisation du sport au travail : une approche par la théorie de l'acteur-réseau. *Loisir et Société/Society and Leisure*, 45(3), 571-585.
- Pociello, C. (2015). *Les cultures sportives: pratiques, représentations et mythes sportifs*. PUF.
- Quester, P. G., Thompson, B. (2001). Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of advertising research*, 41(1), 33-47.
- Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7, 57-69.
- Ratten, V., Ferrand, A. (2017). *Sport Entrepreneurship and Innovation*. Routledge.
- Ratten, V., Thompson, A.-J. (2020). Digital sport entrepreneurial ecosystems. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 565-578. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/tie.22160>
- Robinson, L. (2004). *Managing public sport and leisure services*. Routledge.
- Siegfried, J.J., Zimbalist, A. (2000). The Economics of Sports Facilities and Their Communities. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3): 95-114.
- Soulé, B., & Corneloup, J. (2007). *Sociologie de l'engagement corporel: Risques sportifs et pratiques « extrêmes »' dans la société contemporaine*. Armand Colin.
- Szymanski, S. (2003). The Economic Design of Sporting Contests. *Journal of Economic Literature*, 41 (4): 1137-1187. DOI: 10.1257/002205103771800004
- Vigarello, G. (2013). *Histoire de la beauté. Le corps et l'art d'embellir de la Renaissance à nos jours: Le corps et l'art d'embellir de la Renaissance à nos jours*. Média Diffusion.

Walliser, B. (2003). L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage.
Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 18(1), 65-94.