

Avantage au premier entrant ou rente relationnelle ?

Les stratégies des clubs sportifs professionnels français

De Moor, William

Université de Caen

william.demoor@etu.unicaen.fr

Besombes, Nicolas

Université de Paris

nicolas.besombes@u-paris.fr

Durand, Christophe

Université de Caen Normandie

christophe.durand@unicaen.fr

Terrien, Mickaël

Université de Lausanne

mickael.terrien@unil.ch

Résumé :

Le développement important des levées de fonds et la croissance des dépenses dans l'esport professionnel, industrie à ce jour foncièrement déficitaire, questionnent sur les stratégies économiques des clubs sportifs. Au travers d'entretiens menés avec des acteurs de cet écosystème et d'une analyse comptable des clubs, la situation financière des clubs (leurs revenus, dépenses et profitabilité) ainsi que leurs objectifs ont été analysés. Deux stratégies distinctes ont alors émergé permettant d'expliquer l'attractivité de cette industrie malgré sa non-profitabilité : la stratégie de premier entrant et celle de rente relationnelle. Le cadre théorique de cette recherche détaille les objectifs et les avantages visés par deux de ces stratégies au sein de différentes industries « traditionnelles ». Les résultats présentent ensuite l'existence de ces deux logiques pour les clubs sportifs professionnels français, ces clubs ayant un profil différent en fonction de leur stratégie. La pérennité de ces deux approches dépendra respectivement de la profitabilité à long terme de cette industrie et des synergies développées par les propriétaires des clubs.

Mots clés : Esport ; approche par les ressources et compétences ; Organisations professionnelles ; Stratégie compétitive ; Enquête

1. INTRODUCTION : INVESTIR DANS UN CLUB PROFESSIONNEL D'ESPORT, LES DÉBUTS D'UNE INDUSTRIE PLUS LARGE ?

L'industrie de l'esport connaît actuellement un très fort développement. À titre d'exemple, les championnats du monde de League of Legends 2022 ont atteint un pic de 5,1 millions de spectateurs, correspondant à une augmentation de 27.5% en 1 an (cette donnée ne prenant pas en compte les données chinoises, potentiellement bien plus importantes, Simic, 2022). Cette démocratisation croissante se retrouve également dans l'évolution des *cash-prize*. En 2021, la compétition « *The international* », tournoi principal du circuit esportif sur le jeu Dota 2, offrait 40 millions de dollars à l'équipe victorieuse (+117% en 6 ans).

L'esport se réfère à la pratique du jeu vidéo (compétitive ou amateur) qui est souvent coordonné par différentes ligues, classements ou tournois, et où les joueurs appartiennent généralement à des clubs parrainés par diverses organisations commerciales (Hamari & Sjöblom, 2017). L'engouement grandissant autour de la pratique a amené de nombreux enjeux économiques. Les levées de fonds au sein des clubs se multiplient auprès de fonds d'investissements. Le club français Vitality a levé 84M€ en 3 ans auprès du fond Rewired.GG¹. En parallèle, d'autres investisseurs s'impliquent dans le financement des clubs, comme des personnalités en lien avec le secteur du jeu vidéo (par exemple, Ibai Llanos Garatea avec la structure « Koi esports » créée en 2021), des clubs sportifs traditionnelles (Le PSG auprès du club esportif philippin *Talon Esports*) ou des sociétés endémiques provenant de l'écosystème du jeu vidéo ou de l'esport (Le club « Rogue » fondé par « Rekt global²»).

Ces financements amènent une montée de la principale source de dépenses des clubs : la rémunération des joueurs. Les levées de fonds de Vitality ont ainsi pour objectif de réaliser

¹ Informations disponibles sur le site [Vitality.gg](https://vitality.gg)

² [Rektglobal.com](https://rektglobal.com), société aidant les marques à s'engager sur le marché de l'esport.

l'acquisition « *des meilleurs talents internationaux* » afin de créer des équipes sur différents jeux parmi « *les meilleures de l'histoire* »³. Ils peuvent également servir pour des investissements d'actifs immatériels, le club belgo-helvétique BDS a ainsi dépensé 26,5M€ en 2021 pour obtenir une franchise dans le *League of Legends European Championship* (LEC, Arrivé, 2021).

Cependant, les dépenses croissantes ne sont malheureusement pas accompagnées par une hausse des revenus suffisante pour équilibrer le budget des clubs professionnels esportifs. Ces derniers s'avèrent en effet fortement déficitaires. (De Moor et al., 2022). Au regard de ce contexte, des questionnements émergent quant aux intérêts des clubs esportifs professionnels et de leurs investisseurs à financer une industrie qui n'est pas rentable. Une variété d'objectif pourrait exister pour ces acteurs permettant de justifier l'attractivité de ce secteur. En effet, le modèle de financement de ces clubs, basé sur des investisseurs externes, peut alors faire écho à celui des *startups*, entreprises non-profitables à court-terme mais qui parient sur leur rentabilité future (Hellman et Puri, 2000). Cependant, il peut aussi renvoyer à celui des clubs sportifs « traditionnels » européens historiquement déficitaires (Dermit-Richard, 2012), engagés dans une logique de maximisation de victoires (Sloane, 1971). En effet, les clubs sportifs Européens ont pour objectif l'optimisation de leurs résultats sportifs, à l'inverse de leurs homologues Nord-américains historiquement dans une optique de maximisation du profit (Rottenberg, 1956).

Cet article a pour but d'identifier les stratégies mises en place par les clubs esportifs professionnels français et leurs investisseurs. L'étude de ces stratégies permettrait alors d'identifier les objectifs recherchés par ces acteurs, et d'offrir des clés de compréhension sur l'attractivité dont joui le secteur de l'esport pour les investisseurs. Pour cela, près de la moitié des quinze clubs professionnels esportif français ont été interrogés sur leur situation financière ainsi que leurs objectifs. Ainsi, sept entretiens semi-directifs ont été mené avec des acteurs clés

³ Informations disponibles sur le site [Vitality.gg](https://www.vitality.gg)

de cet écosystème, complétés par l'analyse de leurs (rares) données financières disponibles ainsi que des données secondaires supplémentaires. La collecte de ces données a alors permis de faire émerger deux stratégies distinctes (Lincoln & Guba, 1985), basées sur l'approche par les ressources (Penrose, 1959 ; Barney, 1991) :

-Premièrement, les acteurs pourraient évoluer dans un objectif de profits à long terme. Celui-ci serait permis par une stratégie de premier entrant assimilable à celle engagée par les *startups* innovatrices cherchant à sécuriser des avantages compétitifs liés à une position de pionnier (Hellman et Puri, 2000) ;

-Deuxièmement, l'attractivité de l'esport spectacle pourrait ne pas être liée à sa profitabilité directe, mais motivée par la recherche de synergie des propriétaires d'équipes, compte tenu de leurs autres activités (Mauws et al., 2003). Cela met en lumière une stratégie de rente relationnelle, dans laquelle le club esportif constituerait une ressource stratégique pour son propriétaire (Dyer et Singh, 1998).

L'article s'articule en quatre parties. Dans un premier temps, les différentes caractéristiques et avantages des stratégies proposées dans cette recherche sont développés. Dans la deuxième partie, la méthodologie est présentée, avant de développer les résultats présentant les stratégies des clubs esportifs dans la troisième partie, puis de les discuter et de conclure dans la dernière partie.

2. LES STRATÉGIES ÉCONOMIQUES IDENTIFIÉES : AVANTAGES DU PREMIER ENTRANT OU RENTE RELATIONNELLE

Les deux stratégies émergentes des clubs esportifs s'ancrent dans l'approche par les ressources. La stratégie du premier entrant est directement liée à la *Resource-Based View* (RBV), l'un des premiers courants de l'approche par les ressources (Tetrault Sirsly et Lamertz,

2008). La rente relationnelle constitue quant à elle un autre courant décliné de la RBV. La RBV explique les différences de performances (création et maintien de l'avantage concurrentiel) par les caractéristiques des ressources (Penrose, 1959 ; Barney, 1991). Les firmes peuvent alors s'approprier des rentes de différents types en fonction de l'utilisation de leurs ressources (Koenig, 1999). Ces dernières doivent présenter des caractéristiques VRIN (Valorisable, Rare, Inimitable et Non-substituable) pour maintenir l'avantage compétitif créé et les rentes (Barney, 1991).

2.1.L'AVANTAGE DU PREMIER ENTRANT

L'avantage du premier entrant survient lorsqu'une entrée précoce sur le marché est plus rentable qu'une entrée plus tardive (Lieberman et Montgomery, 1998). Cette approche est étroitement liée à la RBV, une place de pionnier permettant aux firmes de développer certains avantages liés à l'obtention de ressources VRIN, qui vont être, dans ce cas présent, particulièrement inimitable (Tetrault Sirsly et Lamertz, 2008). Ces avantages peuvent être de trois types différents (Lieberman et Montgomery, 1998). Le premier relève de la préemption de ressources rares (par exemple, des matières premières, des emplacements géographiques ou des équipements et installations, Liarte, 2006). L'entreprise peut également développer un leadership technologique grâce à l'expérience acquise en avance dans un nouveau marché. Enfin, les pionniers peuvent obtenir des avantages sur les consommateurs. Il y a en effet un coût de changement et de recherche élevé pour le consommateur lorsque ce dernier est client d'une marque pionnière. Le client développe une loyauté envers la marque qui est vue comme authentique et comme le « prototype ». Les pionniers peuvent alors construire une connaissance de la marque plus facilement que leurs rivaux (Benzoni, 2007), ces-derniers ne récoltant alors que les consommateurs moins motivés et moins fidèles (Barnett et al., 2012).

Une entrée précoce sur le marché peut donc constituer un atout durable dans certaines industries. Le sport professionnel « traditionnel » représente ainsi un bon exemple. En effet, les clubs sportifs traditionnels créent un lien émotionnel avec le consommateur plus fort que dans d'autres industries, notamment en football où certains fans sont dévoués de manière presque religieuse au club (Fulconis et Paché, 2014). Ce lien est renforcé par le concept de *basking in reflected glory* : les supporters ont tendance à établir une connexion avec leur équipe, notamment lorsque celle-ci est victorieuse, afin de s'approprier le succès de l'équipe (Cialdini et al., 1976). Développer l'identité et la personnalité de ces clubs, désormais considérés comme des marques, permet de se différencier de ses rivaux (Paché et N'Goala, 2011). De cette manière, le contrôle de la loyauté des fans envers le club représente un enjeu majeur des stratégies de ces derniers (Maltèse et Veran, 2010). En effet, les meilleures équipes engrangent une immunité à la concurrence grâce aux fans accumulés au cours de l'histoire (Noll, 2002). C'est pourquoi asseoir une position de pionnier peut permettre l'acquisition d'avantages compétitifs importants pour les clubs sportifs (Sass, 2016), comme une image d'authenticité auprès des fans par exemple.

Une telle stratégie est cependant coûteuse et nécessite des levées de fonds importantes sur des durées parfois longues avant retour sur investissement. Elle est donc souvent caractéristique des firmes innovatrices en haute technologie (Hellman et Puri, 2000). Les *startups* innovatrices, étant des entreprises en début de cycle de vie, reposent principalement sur des financements externes pour survivre et se développer, car elles ne génèrent pas assez de revenus. Ces financements sont alors fournis par des sociétés en capital-risque qui investissent dans les *startups* innovatrices afin de les aider à se développer par leur capital et leur expertise, en échange de parts de la société (Hellman et Puri, 2000). C'est pourquoi une source de financement en capital-risque peut être révélatrice d'une stratégie de premier entrant. Les stratégies d'innovation sont en effet très souvent financées par des sociétés en capital-risque,

ce type de financement étant souvent synonyme d'entrée plus rapide sur le marché (Hellman et Puri, 2000). Ces *startups* sont donc dans une logique de profitabilité à long terme garantie par les avantages générés par une position de pionnier.

2.2.L'APPROCHE RELATIONNELLE

L'approche relationnelle constitue également un courant de l'approche des ressources dans laquelle les relations inter-organisationnelles constitueraient un avantage concurrentiel (Prévot et al., 2010). Elle repose sur le principe de rente relationnelle représentant « un bénéfice anormal généré conjointement dans le cadre d'une relation d'échange qui ne peut être généré par aucune des deux entreprises de manière isolée et qui ne peut être créé que par les contributions idiosyncratiques conjointes des partenaires spécifiques » (Dyer et Singh, 1998, p. 660). Cette approche repose ainsi sur la prise en compte du rôle des alliances (entre concurrents ou non) dans le développement des compétences des firmes, appuyant sur le fait que les ressources ne sont pas cantonnées à une seule firme et que les avantages compétitifs sont créés avec la participation d'une firme jointe (Duschek, 2004) Ces avantages compétitifs relationnels mènent donc à des bénéfices supérieurs à la normale ou des quasi-rentes (c'est-à-dire la différence de valeur entre l'acquisition de la ressource, nécessitant des investissements spécifiques à long terme, et la valeur générée par son utilisation ; Prévot et al., 2010) qui sont générés dans les relations inter-firmes.

La notion de rente relationnelle appuie alors sur le fait qu'une ressource devient VRIN par les relations idiosyncratiques entre les firmes alliées. Ainsi, quatre sources de rente relationnelle sont développées par Dyer et Singh (1998) :

- la mise en place d'actifs spécifiques ;
- l'instauration de processus de partage de connaissances et de routines ;

-les effets de complémentarité des ressources et compétences entre les firmes par synergie ;

-la mise en place de mécanismes de gouvernance adaptés.

Une telle stratégie peut justifier les investissements dans le sport professionnel « classique » en Europe. En effet, les clubs européens, notamment en football, font des pertes quasi-récurrentes (Athianen et Jarva, 2020), situation justifiée par une course à l'armement sur le marché des joueurs professionnels (l'augmentation des revenus des clubs mène à l'augmentation des dépenses en talents pour obtenir les meilleurs résultats possibles ; Rohde et Breuer, 2017). Les déficits peuvent alors être compensés par des financements externes et notamment l'apport en capitaux des actionnaires (Terrien et al., 2017). Les clubs européens sont ainsi dans une logique de maximisation de victoires (Sloane, 1971) qui peut s'expliquer par une stratégie de rente relationnelle. Un club sportif professionnel peut en effet constituer une ressource VRIN qui générera un avantage concurrentiel *via* les synergies générées avec les autres activités du propriétaire du club (Mauws et al., 2003)⁴. La ressource ne devient VRIN que dans la relation idiosyncratique entre les deux activités. Par exemple, John Henry, le propriétaire de la franchise de baseball des Boston Red Sox utilise les atouts conférés par la possession de ces clubs pour développer le *New England Sports Network*, réseau de télévision régional américain spécialisé dans le sport (Mauws et al., 2003). Cette stratégie fait écho aux liens entre des chaînes de télévision et des clubs de football en France (le Paris-Saint-Germain avec Canal +, puis beIN Sport, ou encore les Girondins de Bordeaux dont le propriétaire était M6).

Cet article entend donc différencier les stratégies des clubs sportifs professionnels français. Deux stratégies émergent dans ce papier pour justifier les nombreux investissements effectués au sein des clubs : Certains clubs sont dans une logique de maximisation de profit à

⁴ A noter que Mauws et al. (2003) utilisaient la RBV pour décrire la synergie pouvant être générée par la détention d'un club sportif et les autres activités économiques du propriétaire de l'organisation sportive.

long terme permise par une stratégie de premier entrant ; les propriétaires cherchent à maximiser leur profit par la création d'une rente relationnelle.

3. MÉTHODOLOGIE

Une méthodologie qualitative a été utilisée dans le cadre de cette recherche. Sept entretiens semi-directifs ont été réalisés, retranscrits et double-codés. Cinq de ces sept entretiens ont été effectués avec des dirigeants ou des managers de clubs sportifs professionnels français évoluant dans les meilleures ligues nationales, voire européennes. Deux agents de joueurs ont également été interrogés, dont l'un deux étant un ancien dirigeant d'une équipe sportive internationale.

Les entretiens ont été menés dans le but de collecter des données permettant de faire émerger les stratégies potentielles des clubs sportifs (Lincoln & Guba, 1985). Pour ce faire, deux thèmes principaux ont été abordés : la situation financière des clubs (notamment leurs revenus, dépenses et leur balance financière), et les objectifs de ces clubs. L'objectif de ces deux thèmes était de relier les différents flux monétaires aux objectifs des clubs afin d'en déduire les stratégies de ces derniers. La grille d'analyse a donc été construite en aval de la collecte de données. Le guide d'entretien avec les thèmes principaux abordés sont indiqués en annexe A. Par ailleurs, des rapports comptables annuels de certains clubs français ont été collectés afin d'appuyer les résultats des entretiens, notamment sur la situation financière des clubs (leurs revenus, dépenses et profitabilité). Cependant, seules les données financières suivantes ont pu être collectées, les autres clubs ne les ayant pas rendus publiques : le bilan et compte de résultat de 2019 de Vitality, et les bilans de Gamers Origin (2018) et Gameward⁵ (2019). Enfin, des données secondaires provenant d'articles de journaux ont été collectées. Les

⁵ Le bilan de la société Sigma Esports a été étudié, Gameward étant présenté comme la marque déposée de cette firme.

sorties dans la presse des propriétaires, investisseurs et dirigeants des clubs évoquant les objectifs réels de ces-derniers ont été ciblées. Au total, cette étude se base sur un échantillon de sept clubs professionnels français, représentant presque la moitié des quinze clubs professionnels français recensés (Cepheid Consulting, 2021). Parmi les sept clubs, cinq proviennent des entretiens effectués et deux supplémentaires ont été ajoutés grâce à l'étude des rapports annuels des clubs. Un des clubs est identifié à la fois par son rapport annuel et un entretien. Ce doublon permet de trianguler les données. L'accès limité aux données financières et aux acteurs a toutefois empêché de reproduire ce procédé pour les autres clubs. La taille de l'échantillon d'une étude qualitative est relative au phénomène étudié (Sadelowski, 1995). Ainsi, la triangulation des résultats, et le fait que cette recherche couvre près de la moitié de la population étudiable (sept clubs professionnels sur quinze possibles) ont permis d'atteindre le seuil de saturation théorique lors des entretiens (Glaser et Strauss, 1967). Enfin, Coates et al. (2014) ont montré qu'il existe des potentielles fortes corrélations entre données qualitatives et quantitative (les auteurs avaient ainsi révélé que l'analyse de certaines variables financières pouvait expliquer les problèmes avec les bénévoles existant dans les clubs amateurs). Ce lien potentiel renforce l'intérêt du choix de cette double analyse pour la détermination des stratégies des clubs.

Les clubs d'esport interrogés peuvent être de différents types. Certains sont entièrement dédiés et créés pour l'activité esportive (comme cela peut être le cas pour le club Vitality en France), et sont détenus par des investisseurs ou des entrepreneurs. D'autres sont directement liés à des organisations sportives traditionnelles (Nantes Esports) ou à des sociétés endémiques (c'est-à-dire des sociétés directement liées au milieu de l'esport, Scholz, 2019). Les clubs sont généralement multi-esports, signifiant qu'ils possèdent des équipes professionnelles sur plusieurs jeux différents (Tableau 1). Le Tableau 1 présente un résumé des modalités d'étude des clubs ainsi que les types de clubs analysés.

Tableau 1 : Echantillon de la recherche

Typologie		Modalités		Jeux ⁶	Compétition		Gouvernance
Acteur	Type	Réalisation		Internationales	Nationales		
Clubs	Club 1	Entretien	Téléphone 20mn	HS, TM, SC2, SF5, Fortnite, Apex, LoL	Non	Oui	Entrepreneurs & investisseurs
	Club 2	Entretien	Téléphone 30mn	Fortnite, Fifa, LoL, Valorant , CoC, RL	Oui	Oui	Entrepreneurs & investisseurs
	Club 3	Entretien	Téléphone 25mn	Fortnite, RL, Smash, LoL, HS	Non	Oui	Filiale <i>webTV</i>
	Club 4	Entretien	Téléphone 31mn	LoL, Fortnite, CS : GO, WRC	Non	Oui	Filiale société endémique
	Club 5	Entretien	Face à Face 34mn	Fifa, Fortnite	Non	Oui	Filiale club sportif
	Vitality	Analyse comptable	Bilan et compte de résultat	LoL, CS : GO, RL, Valorant , Fifa, CoD	Oui	Oui	Entrepreneurs & investisseurs
	Gamewar d	Analyse comptable	Bilan	Apex, LoL, TM, NBA2K	Non	Oui	Entrepreneurs & investisseurs
	GO	Analyse comptable	Bilan	HS, TM, SC2, SF5, Fortnite, Apex, LoL	Oui	Oui	Entrepreneurs & investisseurs
Agents	Agent A	Entretien	Visio 23mn		/	/	/

⁶ LoL = League of Legends ; CoC = Clash of Clans ; RL = Rocket League ; HS = Hearsthone ; TM = Trackmania ; Apex = Apex Legends ; SF5 = Street Fighter 5 ; SC2 = Starcraft 2 ; CoD = Call of Duty

4. RÉSULTATS : QUELLES LOGIQUES STRATÉGIQUES POUR LES CLUBS ESPORTIFS PROFESSIONNELS FRANÇAIS ?

Les résultats de cette recherche mènent à l'identification de deux stratégies, correspondant à des clubs aux profils et aux objectifs différents.

4.1. UNE STRATEGIE DU PREMIER ENTRANT POUR LES CLUBS EUROPEENS

Les entretiens menés pour cette étude ont d'abord fait émerger une stratégie du premier entrant adoptée par certains clubs sportifs professionnels français.

4.1.1. Atteindre les meilleures ligues par des levées de fonds

Quatre des clubs de l'échantillon semblent répondre à cette stratégie : Vitality, Gameward et Gamers Origin dont les rapports annuels sont disponibles, et deux autres clubs interrogés (notés Club 1 et 2, dont l'un d'entre eux constitue le doublon avec les données financières). Ces clubs sont ou ont pour ambition d'être des clubs évoluant dans les meilleures ligues et compétitions européennes : « *Nous on vise l'excellence, on vise à être numéro 1* » (Club 1), et souhaitent les atteindre le plus rapidement possible : « *Nous l'objectif c'est d'intégrer au plus vite ces ligues là car on est convaincus que la valeur ne va faire qu'augmenter* » (Club 2). Afin d'intégrer ces sommets, les clubs se reposent sur une source de financement principale : la levée de fonds : « *Alors en effet nous on vit sur des levées de fonds, c'est le modèle qui est assez courant dans l'esport, même les plus grosses structures se développent comme ça* » (Club 2). Les 50 millions levés par Vitality en 2022, ayant toujours pour objectif de « *poursuivre sa route de leader de l'esport européen en créant l'une des*

meilleures équipes CS : GO de l'histoire »⁷ proviennent principalement du fonds d'investissement en capital-risque *Rewired.GG*. Ce fonds d'investissement spécialisé dans l'esport attend alors de ce marché un « *développement des ligues, franchises, et d'équipes esportives profitables* »⁸. La levée de fonds d'un million d'euros effectuée par Gameward⁹ relève de la même logique.

L'accès au capital-risque est un facteur de développement important, et un moyen pour les firmes se lançant dans un nouveau marché d'obtenir une croissance plus rapide (Ferrary et Granovetter, 2009). Cela reflète souvent une stratégie du premier entrant (Hellman et Puri, 2000). Si l'esport est considéré comme un nouveau marché en développement, la recherche de fonds en capital-risque peut donc traduire pour certains clubs une telle stratégie. Le parallèle avec les startups innovatrices peut donc être reconduit, ces dernières utilisant des levées de fonds pour intégrer des nouveaux marchés le plus rapidement possible (Hellman et Puri, 2000). L'objectif de ces clubs semble donc d'atteindre le plus rapidement possible les meilleures compétitions possibles afin d'être en position de pionnier grâce aux investissements obtenus en capital-risque : « *Notre intégration en LEC dépendra de l'arrivée de nouveaux investisseurs* » (Club 2).

4.1.2. L'entrée précoce dans les meilleures compétitions : quels avantages ?

Certains clubs sportifs français utiliseraient donc des levées de fonds pour garantir une entrée anticipée dans les meilleures compétitions possible, et ce sur différents jeux. Cette arrivée précoce aurait pour premier avantage visé la préemption de ressources rares. Cela passe d'abord par l'achat de franchise dans les meilleures ligues européennes. Vitality a ainsi effectué une immobilisation incorporelle de 8,5 millions correspondant au prix de la franchise dans le

⁷ Informations disponibles sur le site Vitality.gg

⁸ Les informations sur la nature de la société *Rewired.GG* sont disponibles sur le site rewired.GG

⁹ Les informations sur le type de levées de fonds de Gameward sont disponibles sur le site annuaire-startups.pro

LEC. Les clubs interrogés ont également insisté au cours des entretiens sur la nécessité pour eux d'intégrer ces ligues fermées : « *Notre stratégie c'est vraiment d'intégrer l'élite fermée, donc notamment le LEC sur LoL, en mettant une stratégie en place pour y arriver* » (Club 2). Appartenir à une ligue fermée permet ainsi aux équipes de se sécuriser une place dans la ligue sans être menacées par un système de promotion-relégation, qui peut réduire la rentabilité des clubs (Minquet, 2004). Cependant, il est à noter que l'appartenance à une ligue fermée en esport n'est pas synonyme de rentabilité pour le moment en esport, les mécanismes de régulation n'étant pas efficaces pour agir sur le comportement des clubs (De Moor et al., 2022). Malgré cela, l'entrée en ligue fermée ne peut s'effectuer que par l'achat d'une franchise, ce qui en fait une ressource VRIN (Mauws et al., 2003) qui assure une présence définitive sur le marché, sur le modèle des ligues fermées nord-américaines.

Cette préemption de ressources rares peut également passer par le positionnement de ces clubs dans les meilleures compétitions ouvertes. Les entretiens et l'étude des données financières ont alors révélé que le principal poste de dépenses des clubs était les talents : « *On peut dire qu'entre 80 et 90% des revenus¹⁰ générés par une structure sont reversés dans les salaires* » (Agent 1). De plus, les clubs sont engagés dans une course à l'armement sur le marché du travail des joueurs esportifs. Ainsi, plus les revenus des clubs augmentent, et plus les dépenses en talents augmentent en parallèle. Si Vitality a indiqué dans son rapport annuel une augmentation des revenus opérationnels de près de 78% en un an, les dépenses en salaire ont crû dans le même temps de 87% ! C'est pourquoi les clubs sont actuellement déficitaires. Les rapports annuels étudiés montrent une perte pour Gamers Origin, Vitality et Gameward en hausse respectivement de 65%, 125% et 275% en un an. Ces déficits semblent provoqués par une logique de maximisation de victoires (Sanderson, 2002) au regard des objectifs des clubs précédemment cités. Les clubs engagés dans cette stratégie de premier entrant chercheraient à

¹⁰ Les revenus cités par l'agent interrogé englobent les revenus opérationnels liés à l'activité du club et les financements externes provenant notamment des levées de fonds.

réaliser les meilleurs résultats sportifs par la dépense en talents afin d'accéder aux meilleures compétitions. Une place acquise, même dans des ligues ouvertes, pourrait alors constituer ensuite une préemption de ressource rare. En effet, l'exemple du sport européen traditionnel montre que le nombre de places dans les meilleures ligues est limité et que la probabilité d'y accéder pour les équipes des divisions inférieures est très faible, provoquant ainsi une forte inertie dans les meilleurs championnats (Noll, 2002).

Au-delà de la préemption de ressources rares, la course à l'armement et la maximisation de victoires auraient pour but de maximiser la visibilité du club. Les clubs souhaitent être les meilleurs le plus rapidement possible afin de se construire une histoire : *« Parce qu'on a des ambitions mondiales on veut être champion du monde sur FIFA par exemple, et si on arrive à être ça, on aura des visibilitées qu'on saura monétiser »* (Club 2). Ainsi, la position de pionnier engrangée par les résultats sportifs offrirait une visibilité permettant de développer notamment des avantages liés à l'aspect comportemental des consommateurs (connaissance de la marque et coûts de changement). Cet avantage peut être particulièrement important, car l'histoire d'un club est une ressource VRIN (Mauws et al., 2003). C'est pourquoi les levées de fonds et les dépenses en talents effectuées par Vitality ont pour objectif de *« marquer l'histoire de l'Europe et au-delà »*.¹¹

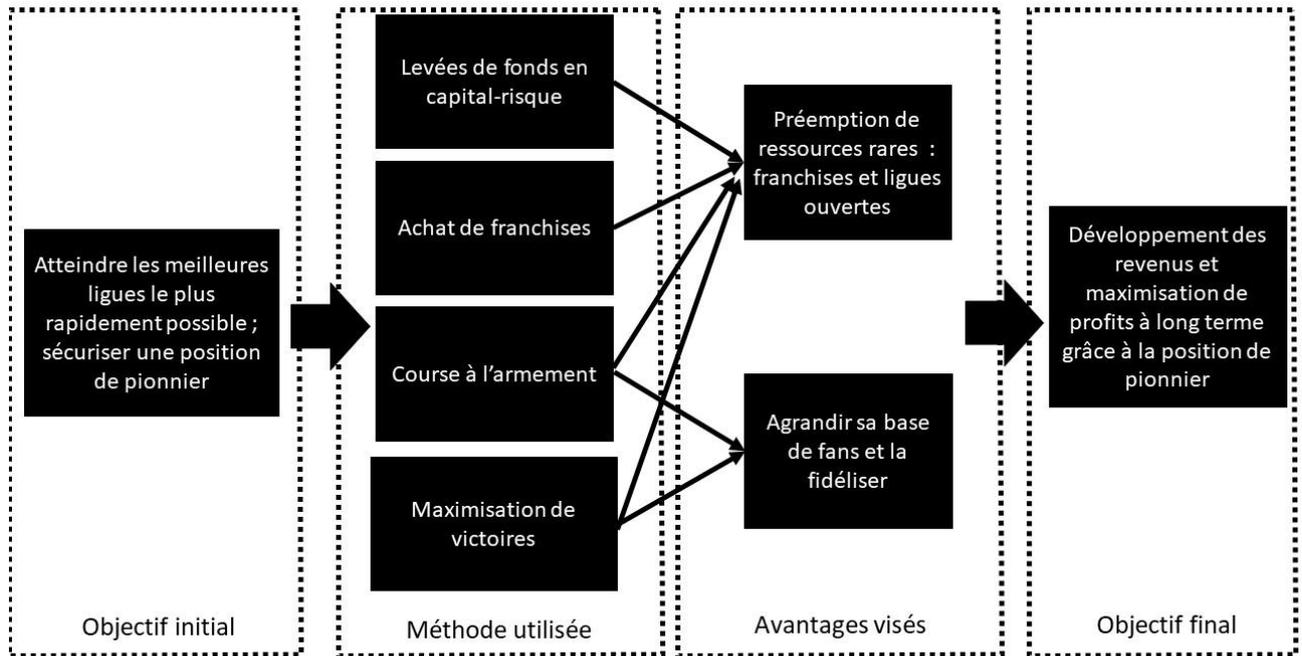
Ainsi, les fortes dépenses et la volonté de maximisation de victoires de certains clubs semblent en réalité servir un objectif de profit à long terme, permis grâce à une position de pionnier : *« Il est vrai que nos revenus ne sont pas suffisants comparés à nos dépenses, mais notre stratégie est de générer des profits à moyen terme en faisant partie des meilleures structures européennes »* (Club 2). Cette entrée précoce sur le marché permettrait le développement de ressources VRIN grâce aux avantages visés, permettant une profitabilité future : *« Ceux qui investissent dans l'esport, ils vont tabler sur les 20-30 prochaines années »*

¹¹ Informations disponibles sur le site Vitality.gg

(Agent 1). Pour cela, les acteurs parient notamment sur l'arrivée d'autres sources de revenus liées à leur position dans les ligues, et notamment le développement des revenus traditionnels du sport (comme les droits médias, la billetterie, les subventions...) : « *Alors les droits TV vont arriver, et Twitch va devenir payant j'en suis sûr* » (Agent 1)

Les objectifs, la méthode utilisée et les avantages visés par la stratégie de premier entrant engagée par ces clubs sont résumés dans la Figure 1. L'objectif initial des clubs est donc d'atteindre les meilleures ligues afin d'obtenir une position de premier entrant. Pour cela, ils effectuent des levées de fonds en capital risque finançant l'achat de franchises et le recrutement des meilleurs joueurs (logique de maximisation des victoires) au détriment de la profitabilité à court terme du club. Ces investissements visent une préemption de ressources rares (achat d'une franchise en ligue fermée, ou place acquise dans les meilleures ligues ouvertes par de bons résultats sportifs) et le développement d'avantages concurrentiels envers les consommateurs (loyauté envers la marque) ce qui devrait à terme se répercuter sur la profitabilité du club, objectif final de ses actionnaires.

Figure 1. La stratégie du premier entrant pour les clubs sportifs européens



4.2. UNE STRATEGIE DE RENTE RELATIONNELLE POUR LES CLUBS NATIONAUX

Les résultats de cette recherche indiquent également l'existence d'une stratégie de rente relationnelle pour le reste de l'échantillon (trois clubs), où la synergie entre les clubs sport et l'activité principale des propriétaires constitueraient une ressource stratégique.

4.2.1. Une stratégie de rente relationnelle financée par des sociétés mères

Trois clubs sportifs interrogés (notés Clubs 3, 4 et 5) semblent avoir adopté cette stratégie. Ces clubs évoluent dans des compétitions nationales et n'effectuent pas de levées de fonds : « *Il n'y a pas d'investisseurs, pas de levées de fonds, et il n'y en aura pas à moyen terme* » (Club 3). Leur source principale de revenus est le sponsoring : « *La majorité des sources de revenus sont dues au sponsoring, on est très dépendant du sponsoring* » (Club 4). Cependant, ils reposent également sur des financements magnats. Ces clubs ont en effet été créés initialement par des sociétés mères à des fins marketing : « *quand tu te lances dans*

l'esport à la base, c'est un investissement qui est à la base un investissement plutôt de communication » (Club 5). Ces clubs sont donc financés par leur société mère dans cet objectif : « *le club (de football professionnel propriétaire de la structure esport) va devoir faire un nouvel investissement, et donc réinjecter de l'argent dans le club esport* » (Club 5). Cependant, la part entre les revenus de sponsoring et les autres revenus reste floue dans les financements de ces clubs. En effet, les sociétés-mères sont également sponsors principaux des clubs *via* la présence du logo sur le maillot ou du nom de la société dans le nom de l'équipe. Les sociétés mères qui investissent peuvent donc être des clubs de football (Club 5), des sociétés endémiques (Club 4), ou des sociétés médias diffusant du contenu sur la plateforme Twitch, dont les compétitions sportives de sa propre équipe (Club 3), et présentent ainsi un fort intérêt pour la visibilité que peut offrir l'esport.

4.2.2. Maximiser les profits des sociétés mères par synergie

Si les objectifs de ces clubs semblent différer de ceux engagés dans une stratégie de premier entrant, cette stratégie de rente relationnelle dépend toujours de la réalisation des meilleurs résultats sportifs possible. Ces clubs évoluent donc également dans une logique de maximisation de victoires, justifiée par une dépense importante dans les talents et une course à l'armement toujours présente : « *On est un peu comme les clubs sportifs, la priorité c'est quand même de performer, donc faut trouver des bons joueurs* » (Club 4). Les clubs sportifs créés par les sociétés mères sont, à l'image des clubs professionnels traditionnels, une ressource stratégique pour leurs investisseurs et propriétaires. Les activités de la société mère et du club sportif fonctionnent ainsi en synergie (Mauws et al., 2003). Les clubs ont pour objectif de maximiser leurs victoires, de bons résultats sportifs permettant ainsi d'améliorer la visibilité de la société mère. Les déficits sont ensuite comblés par des subventions croisées prodiguées par

cette société-mère¹². Le club constitue un investissement pour celle-ci, et son profit semble être la priorité et l'objectif final de cette stratégie : « *C'est plus important au day to day de faire de l'audience et d'arriver à maintenir cette audience que de faire des résultats à tout prix et de cramer de la thune pour ça. La priorité des priorités va à l'audience et au moyen de monétiser cette audience* » (Club 3).

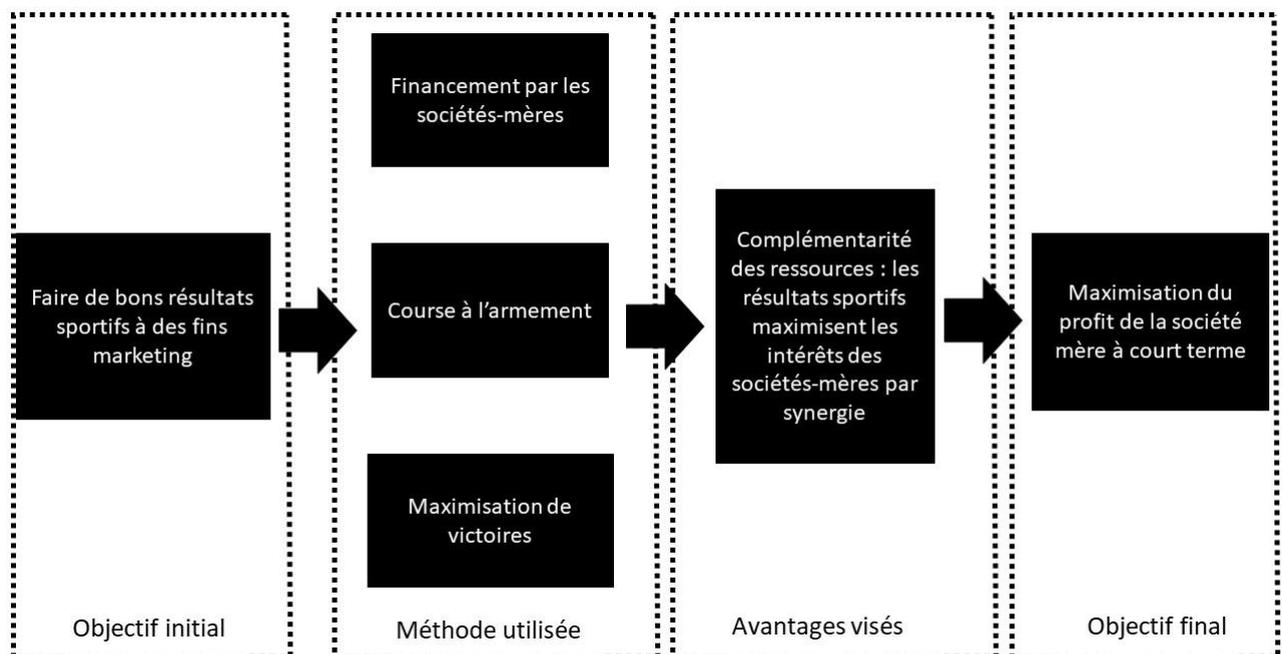
Au regard de cette dernière citation, il y a ici une synergie entre un producteur de contenus (le club sportif) et le distributeur de contenus (la société mère), faisant écho à des situations rencontrées dans le sport professionnel américain et européen (Mauws et al., 2003). Dans le cas du Club 5, ce dernier étant un club de football professionnel se servant de l'activité du club sportif pour maximiser les profits du club principal en produisant du contenu pour une clientèle diversifiée, la synergie concerne deux producteurs de contenus : « *Et l'idée de l'esport, c'est très intéressant, car tu vas chercher une typologie de clients/fans qui n'est pas forcément à la base intéressée par l'essence même du travail qui est le football* ». (Club 5).

Le principal avantage recherché à travers cette stratégie semble être surtout la complémentarité des ressources par synergie (Dyer et Singh, 1998). Les sociétés mères acceptent d'investir dans le club sportif à perte, car il constitue une ressource complémentaire permettant de maximiser le profit et la visibilité de la société mère : « *L'idée est de nous positionner sur un marché. À la fois il faut qu'on soit compétitif, donc il faut qu'on paye nos joueurs. Et à la fois, il faut qu'on protège nos modèles économiques pour ne pas trop payer nos joueurs* » (Club 4). Ainsi, bien que le marché de l'esport professionnel ne soit pas en soi profitable et attractif, la relation entre le club sportif et la société mère constituerait bien une ressource VRIN, source d'avantages compétitifs.

¹² Ces subventions peuvent être assimilées à des revenus provenant d'entreprises diverses comme des magnats (Andreff et Staudohar, 2000), mais aussi des *sugar daddys* qui aident les clubs à investir davantage dans les salaires des joueurs (Terrien et al., 2016).

Les résultats montrent donc une complémentarité des ressources entre le club sportif et la société mère, ces dernières maximisant leurs intérêts par synergie. Les objectifs, la méthode utilisée et les avantages visés par cette stratégie sont résumés dans la figure 2. L'objectif initial de la stratégie était d'abord la création d'un club sport par la société-mère et la réalisation de bons résultats sportifs à des fins marketing. Pour cela, les sociétés-mère financent leur club sport pour compenser la course à l'armement et servir la logique de maximisation de victoires. L'avantage visé est la maximisation des intérêts de la société-mère par synergie, et son profit à court-terme.

Figure 2. La stratégie de rente relationnelle pour les clubs sportifs nationaux



5. DISCUSSION : LES PREMIERS ARRIVÉS PRENNENT LES (BONNES) PLACES, POUR QUOI ?

Les résultats de cette recherche permettent d'expliquer l'intérêt des investisseurs à s'engager dans cette industrie déficitaire par l'identification de deux stratégies distinctes aux objectifs différents

5.1. IMPLICATIONS MANAGERIALES ET THEORIQUES

Les résultats confirment que les clubs évoluent dans une logique de maximisation de victoires à court terme. Cette logique a pour but de développer une maximisation de profits à long terme par l'obtention d'une position de pionnier, ou de maximiser les intérêts des sociétés mères par synergie. Les clubs du premier groupe ont ainsi justifié leurs déficits par un pari sur la rentabilité future de l'industrie notamment permise par l'arrivée de nouvelles sources de revenus dans le futur. Cependant, cette stratégie semble risquée. En effet, l'industrie du sport traditionnel a montré que l'habileté des clubs à développer de nouvelles sources de revenus n'était pas synonyme de rentabilité, tant que les clubs évolueraient dans un contexte de course à l'armement (Carin et Terrien, 2021).

De plus, la rentabilité future des clubs n'est pas garantie, quelle que soit la stratégie employée, car celle-ci va dépendre des actions des autres acteurs de l'écosystème sportif professionnel. Il a ainsi été montré que la stratégie employée par les ligues, notamment en termes de régulation, impactait directement la valeur d'une franchise de sport professionnel (Mauws et al., 2003). Il n'est donc pas assuré que les ligues, qu'elles soient fermées ou ouvertes, décident de réguler dans le but d'agir sur la stabilité financière des clubs plutôt que sur d'autres objectifs (par exemple, l'incertitude du résultat) pour les aider à devenir rentables. Cette hypothèse est renforcée par le fait que les ligues sportives, contrairement au sport traditionnel, sont ici des organismes totalement privés (éditeurs ou entreprises spécialisées) ayant pour objectif leur propre maximisation de profits. Les ligues seront donc peu préoccupées par la rentabilité des clubs tant que des investisseurs seront prêts à combler leurs déficits. Ces

particularités montrent la nécessité de structurer l'écosystème sportif français afin d'aider à la pérennité future du secteur, enjeu pour l'instant figé en France malgré le plan national pour le développement de l'esport engagé par le Gouvernement en 2020 (Arrivé, 2023).

Bien que les clubs engagés dans une stratégie de rente relationnelle espèrent également une profitabilité à long terme de l'industrie, cela ne semble à l'inverse pas être une condition nécessaire à la réussite de leur stratégie et donc de leur maintien dans ce secteur. Le principal objectif reste en effet la maximisation des profits à court terme de la société mère par synergie. La rentabilité du club semble donc secondaire, et les enjeux pour les propriétaires vont se tourner vers les moyens de monétiser la visibilité que peuvent offrir les activités sportives du club. En ce sens, cette stratégie est moins risquée ; c'est d'ailleurs cette stratégie qui continue d'expliquer l'attractivité du sport professionnel malgré ces déficits récurrents (Mauws et al., 2003).

Ainsi, cette recherche amène des implications théoriques sur l'attractivité que peut présenter une industrie déficitaire. L'attrait d'un tel secteur semble fortement corrélé aux objectifs et stratégies employés par ses acteurs. Une industrie comme le sport ou l'esport, qui ne sont pas profitables, peuvent rester attrayantes pour des acteurs évoluant dans une logique de maximisation de victoires, car cette logique peut alors cacher un objectif de rentabilité permise par la réalisation des stratégies adoptées.

Enfin, cet article met en application des concepts propres au champ du management stratégique (l'avantage au premier entrant et la rente relationnelle) à un nouvel écosystème en plein développement économique, et présentant des spécificités qui lui sont propres. Elle entend également enrichir l'objet de recherche encore embryonnaire qu'est l'esport, amené à prendre de l'ampleur dans les prochaines années. L'étude des stratégies économiques des clubs semble donc être sujette à de futurs développements, d'autant plus que les clubs sportifs peuvent à la fois se situer et être assimilés à des secteurs variés (comme le sport professionnel ou

l'innovation), soulevant ainsi des enjeux différents. L'esport peut alors être vu comme un laboratoire d'étude pour des approches liées au management stratégique, à l'image du sport traditionnel (Wolfe et al., 2005).

5.2.LIMITES ET PERSPECTIVES

Cette recherche analyse les stratégies des investisseurs dans les clubs sportifs français. Cependant, elle n'a pas pour ambition de déterminer si les stratégies mises en lumière sont bonnes ou mauvaises, efficaces ou non. Elle entend simplement mener une analyse des processus stratégiques (les prises de décisions stratégiques visant, dans une activité de gestion, à atteindre des objectifs prédéterminés, MacIntosh et MacLean, 1999). L'étude des contenus stratégiques (l'efficacité des stratégies, à court ou long terme en fonction de la stratégie engagée) reste une perspective de recherche, notamment pour mesurer la valeur des rentes relationnelles. Une telle étude pourrait alors être rendue possible par la publication future des données financières des organisations étudiées. L'étude des futures données comptables (si elles sont rendues publiques) des clubs engagés dans une stratégie de premier entrant pourrait révéler si les clubs ont réussi à atteindre leur objectif de rentabilité à long terme. L'étude des résultats financiers des sociétés-mères pourrait également indiquer si leurs investissements se sont révélés payants pour la maximisation de profits de la société.

Également, le caractère dichotomique de cette recherche constitue également une limite. La réalité pourrait en effet se révéler plus fine avec des objectifs plus nuancés pour certains clubs. Ainsi, si l'objectif des clubs engagés dans une stratégie de rente relationnelle reste la maximisation de profits des sociétés-mères, certains de ces clubs ont insisté sur l'importance pour le club esport de devenir autonome financièrement à terme. Il peut donc exister quelques différences au sein des groupes stratégiques identifiés. Ces disparités pourraient mener à la

formation de stratégies distinctes dans le futur, pouvant ainsi faire l'objet de nouvelles recherches à l'avenir.

Enfin, cette étude se concentre sur le contexte français (et indirectement européen pour les meilleures équipes). L'ancrage géographique de cette étude constitue donc une limite, les résultats de celle-ci n'étant pas généralisables à un contexte international. L'extension de cette recherche à un tel contexte semble donc une perspective intéressante. Au-delà de l'ancrage géographique, une autre limite de cette étude est d'ordre méthodologique. Des données qualitatives sur la base d'entretiens ont été collectées. Bien qu'ils aient permis la confirmation des stratégies par les données financières, l'accès à plus de données objectives de ce type sur les financements et dépenses des clubs serait un bon moyen de confirmer les modèles identifiés principalement à travers des matériaux qualitatifs.

6. CONCLUSION

Cette recherche a pour but de différencier les stratégies des clubs sportifs au regard de l'explosion des investissements dans cette industrie et du caractère potentiellement déficitaire de celle-ci à l'image de celle du sport professionnel. Les résultats ont mis en lumière la présence de deux stratégies distinctes engagées par les clubs sportifs professionnels français. Certains d'entre eux aspirent à dégager un avantage du premier entrant dans les meilleures ligues européennes, tandis que d'autres construisent des rentes relationnelles par la complémentarité des ressources avec une société mère. Ces deux stratégies sont justifiées par une logique de maximisation de victoires à court terme. Dans le cas d'une stratégie du premier entrant, cette logique est financée par des levées de fonds en capital-risque, procédé régulièrement utilisé par les startups innovatrices dans les industries nouvelles, et justifiant ainsi une ambition de maximisation de profits à long terme par les avantages procurés par la position de pionnier.

Dans le cas de la rente relationnelle, la maximisation de victoires permet de maximiser les intérêts et profits à court terme des sociétés-mères par synergie, situation déjà observée dans le sport professionnel traditionnel. Cependant, des questionnements se posent sur la capacité de l'industrie de l'esport à devenir profitable alors même que le sport professionnel, bien qu'étant un secteur attractif, ne l'est toujours pas.

7. REFERENCES

- Ahtiainen, S., & Jarva, H. (2020). Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability? *European Sport Management Quarterly*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1820062>
- Andreff, W. (2009). Competitive balance and budget constraint in a sport professional league. *Revue Economique*, 3(3), 591–633. <https://doi.org/10.3917/reco.603.0591>
- Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/152700250000100304>
- Arrivé, P. (2021, 29 juin). *Esport – League of Legends : BDS rachète la place de Schalke 04 en LEC pour 26,5 millions d'euros.* L'Equipe. <https://www.lequipe.fr/Esport/Actualites/Esport-league-of-legends-bds-rachete-la-place-de-schalke-04-en-lec-pour-26-5-millions-d-euros/1266838>
- Arrivé, P. (2023, 17 janvier). *Un « plan national » interministériel pour développer l'esport.* L'Equipe. <https://www.lequipe.fr/Esport/Actualites/Un-plan-national-interministeriel-pour-developper-l-esport/1375151>
- Barnett, W. P., Feng, M., & Luo, X. (2012). Social identity, market memory, and first-mover advantage. *Industrial and Corporate Change*, 22(3), 585-615. <https://doi.org/10.1093/icc/dts030>

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Benzoni, L., & Geoffron, P. (2007). *A Collection of Essays on Competition and Regulation with Asymmetries in Mobile Markets*. Quantifica Publ.
- Carin, Y. & Terrien, M. (2021). Mort subite ? Trajectoires d'entrée dans la défaillance des clubs de football français. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1-2(307-308), 15-24.
- Cepheid Consulting. (2021). Analyse du marché et perspectives pour le secteur de l'esport. *Ministère de l'économie, des finances et de la relance*. https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/etudes-et-statistiques/etude_esport_rapport.pdf
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., & Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), 366–375. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.34.3.366>
- Coates, D., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2014). A bivariate probit examination of financial and volunteer problems of non-profit sport clubs. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 230.
- De Moor, W., Terrien, M., Durand., C & Besombes, N. (2022). The current situation of the French esports industry: economic models of the clubs and regulation of the leagues. *European Sport Management Quarterly*. DOI: [10.1080/16184742.2022.2080853](https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2080853).
- Dermit-Richard, N. (2012). Football professionnel en Europe : Un modèle original de régulation financière sectorielle. *Management & Avenir*, 57(7), 79-95. <https://doi.org/10.3917/mav.057.0079>
- Duschek, S. (2004). Inter-Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Management Revue*, 15(1), 53–73. <http://www.jstor.org/stable/41783450>

- Dyer, J. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Ferrary, M. & Granovetter, M. (2009). The role of venture capital firms in Silicon Valley's complex innovation network. *Economy and Society*, 38(2), 326-359. <https://doi.org/10.1080/03085140902786827>
- Fulconis, F. & Paché, G. (2014). Football passion as a religion: the four dimensions of a sacred experience. *Society and Business Review*, 9(2), 166-185. <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2013-0064>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine Publishing Company.
- Hamari, J. et Sjöblom, M. (2017). What is eSports and why do people watch it? *Internet Research*, 27(2), 211-232. <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2016-0085>
- Hellman, T. & Puri, M. (2000). The interaction between product market and financing strategy: the role of venture capital. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.173655>
- Koenig, G. (1999). Les ressources au principe de la stratégie. In *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXIème siècle*, 199-239, Economica, Paris.
- Liarte, S. (2006). Quelles stratégies d'implantation vis-à-vis de la concurrence ? *Revue française de gestion*, 32(165), 139-160. <https://doi.org/10.3166/rfg.165.139-160>
- Lieberman, M.B. & Montgomery D.B. (1998). First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111-1125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090706>
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Enquiry*. Sage.

- MacIntosh, R. & MacLean, D. (1999). Conditioned emergence: A dissipative structures approach to transformation. *Strategic Management Journal*, 20(4), 297-316.
- Maltèse, L. & Veran, L. (2010). Managing and modeling the combination of resources in professional sporting events. In *Optimal Strategies. in Sports Economics and Management*, 59-85, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Mauws, M.K., Mason, D.S. & Foster, W.M. (2003). Thinking strategically about professional sports. *European Sport Management Quarterly*, 3(3), 145-164. <https://doi.org/10.1080/16184740308721948>
- Minquet, J. (2004). Sport, football et finance. *Revue française de gestion*, vol.150, 141-160. https://archives-rfg.revuesonline.com/gratuit/RFG30_150_10_Minquet_150.pdf
- Noll, R. G. (2002). The Economics of Promotion and Relegation in Sports Leagues. *Journal of Sports Economics*, 3(2), 169-203. <https://doi.org/10.1177/152700250200300205>
- 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 et Avenir*, 46(6), 53-78. <https://doi.org/10.3917/mav.046.0053>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Wiley.
- Prévoit, F., Brulhart, F., Guieu, G. & Maltèse, L. (2010). Perspectives fondées sur les ressources : proposition de synthèse. *Revue Française de Gestion*, 204(5), 87-103.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265-289. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1279203>
- Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy*, 64(3), 242-258. <https://doi.org/10.1086/257790>
- Sanderson, A. (2002). The many dimensions of competitive balance. *Journal of Sports Economics*, 3(2), 204-228. <https://doi.org/10.1177/1527002502003002>

- Simic, I. (2022, 07 Novembre). *2022 League of Legends World Championships becomes the game's most-watched event ever*. Esports Insider. <https://esportsinsider.com/2022/11/2022-league-of-legends-world-championships-becomes-the-games-most-watched-event-ever>
- Terrien, M., Scelles, N., & Durand, C. (2016). French 75% tax rate: An opportunity to optimize the attractiveness of the French soccer league. *International Journal of Sport Finance*, 11(3), 183-203. <http://fitpublishing.com/journals/international-journal-sport-finance-ijsf-113>
- Terrien, M., Scelles, N., Morrow, S., Maltèse, L., Durand, C. (2017). The win/profit maximization debate: strategic adaptation as the answer? *Sport, Business and Management*, 7(2), 121-140. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2016-0064>
- Tetrault Sirsly, C. A., & Lamertz, K. (2008). When Does a Corporate Social Responsibility Initiative Provide a First-Mover Advantage? *Business & Society*, 47(3), 343-369. <https://doi.org/10.1177/0007650307299221>
- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 18(2), 179-183. <https://doi.org/10.1002/nur.4770180211>
- Sass, M. (2016). Glory hunters, sugar daddies, and long-term competitive balance under UEFA Financial Fair Play. *Journal of Sports Economics*, 17(2), 148-158.
- Scholz, T. (2019). *Esports is business: Management in the world of competitive gaming*. Springer Berlin Heidelberg.
- Sloane, P. J. (1971). Scottish journal of political economy: The economics of professional football: the football club as utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121-146. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.1971.tb00979>
- Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., Dukerich, J. M., Core, D. C., Dickson, K. E., & Jourdan, J. S. (2005). Sport and Organizational

8. ANNEXES

8.1. ANNEXE A

Guide d'entretien

Introduction

Pouvez-vous vous présenter rapidement ? Votre carrière et vos missions actuelles ?

Pouvez-vous présenter rapidement votre club ? Vos équipes, les gens qui y travaillent, son historique...

Sur quels jeux évolue votre club actuellement ?

Les flux économiques des clubs

Quelles sont les principales sources de revenus des clubs ?

Avez-vous effectué des levées de fonds jusqu'à présent ? Comptez-vous en faire ou en refaire dans le futur ?

Existe-t-il d'autres investisseurs externes dans votre club ? Si oui, qui sont-ils et quelle est leur importance dans votre budget ?

Quelle est la part du sponsoring dans votre budget ? Du merchandising ? Des revenus médias ? Y a-t-il d'autres revenus importants que vous n'auriez pas cités ?

Quelles sont les principales dépenses des clubs ? Quelle est la dépense principale ? Quelle est la part des salaires des joueurs dans vos dépenses ?

Comment évoluent ces dépenses ? Sont-elles corrélées à vos augmentations de revenus ?

Les objectifs et stratégies des clubs

Le club est-il pour le moment profitable ou en déficit ?

S'il est déficitaire, avez-vous pour objectif d'inverser la balance dans un futur proche ? Est-ce possible au regard de l'état de l'industrie ?

(Si le club bénéficie de levées de fonds ou d'autres investissements externes) A quoi servent les investissements externes ? Quelles sont les dépenses effectuées avec et les objectifs de ces financements ?

Quels sont vos objectifs sportifs actuellement ? Quels sont-ils dans le futur, quelles sont les ambitions sportives du club ? Sont-elles plus importantes que les objectifs financiers précédemment cités ?

Quels sont les futures sources de revenus que votre club pourrait développer ?

L'arrivée de ces nouvelles sources est-elle corrélée avec vos objectifs financiers ?
