



HAL
open science

Contribution à l'analyse des stratégies des clubs de football professionnels sur le marché international de l'esport : une approche par les capacités dynamiques

Florian Lefebvre

► To cite this version:

Florian Lefebvre. Contribution à l'analyse des stratégies des clubs de football professionnels sur le marché international de l'esport : une approche par les capacités dynamiques. Gestion et management. Université Paris-Saclay, 2021. Français. NNT : 2021UPASW007 . tel-03324654

HAL Id: tel-03324654

<https://theses.hal.science/tel-03324654v1>

Submitted on 23 Aug 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Contribution à l'analyse des stratégies des clubs de football
professionnels sur le marché international de l'esport : une
approche par les capacités dynamiques

*Contribution to the analysis of professional football clubs' strategies on the international
market of esport: a dynamic capabilities approach*

Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay

École doctorale n°566, Sciences du Sport, de la Motricité et du
Mouvement Humain (SSMMH)

Spécialité de doctorat: Sciences du Sport et du Mouvement Humain

Unité de recherche : Université Paris-Saclay, CIAMS, 91405, Orsay, France

Référent : Faculté des sciences du sport

**Thèse présentée et soutenue à Paris-Saclay,
le 15/06/2021, par**

Florian LEFEBVRE

Composition du Jury

Guillaume BODET Professeur des Universités, Université de Lyon 1	Président & Rapporteur
Nicolas LORGNIER Full Professor, Canisius College (États-Unis)	Rapporteur & Examineur
Geoffroy LABROUCHE Maître de Conférences, Université Toulouse II Jean Jaurès	Examineur
Frédérique ROUX Professeure des Universités, Université Rennes 2	Examinatrice
Gary TRIBOU Professeur des Universités, Université de Strasbourg	Examineur

Direction de la thèse

Nicolas CHANAVAT Professeur des Universités, Université de Rouen Normandie	Directeur de thèse
Mathieu DJABALLAH Maître de Conférences, Université Paris-Saclay	Co-Encadrant

Tome 1

Manuscrit

Sommaire

REMERCIEMENTS	1
INTRODUCTION GENERALE	5
CHAPITRE 1 : L'ARRIVEE DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS DANS LE MARCHÉ GLOBALISÉ DE L'ESPORT	16
SECTION 1. – HISTOIRE DE L'ESPORT.....	18
SECTION 2. – DÉFINITION DE L'ESPORT.....	44
SECTION 3. – LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DE L'ESPORT.	72
SECTION 4. – L'ESPORT : UN NOUVEL OUTIL DU DÉPLOIEMENT DES STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS ?	120
CHAPITRE 2 : LES CAPACITÉS DYNAMIQUES, UN OUTIL MANAGERIAL PEU EXPLOITÉ DANS LE SECTEUR SPORTIF	184
SECTION 1. – INTRODUCTION ET ÉTAT DES LIEUX DES RECHERCHES SUR LES CAPACITÉS DYNAMIQUES.....	186
SECTION 2. – PRINCIPAUX MODÈLES DE DÉPLOIEMENT DES CAPACITÉS DYNAMIQUES ET ÉTAT DES LIEUX DES TRAVAUX PORTANT SUR LE DOMAINE SPORTIF.....	244
CHAPITRE 3 : CADRAGE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE	278
SECTION 1. – PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA THÈSE.....	280
SECTION 2. – DÉMARCHE SCIENTIFIQUE ET POSITIONNEMENT ÉPISTEMOLOGIQUE DE LA THÈSE.	305
SECTION 3. – DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE DE LA THÈSE.	321
CHAPITRE 4 : RESULTATS	366
SECTION 1. – COMMENT LES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS REPERENT L'OPPORTUNITÉ DE L'ESPORT ?	367
SECTION 2. – COMMENT LES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS SAISISSENT L'OPPORTUNITÉ DE L'ESPORT ?	418
SECTION 3. – COMMENT LES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS TRANSFORMENT-ILS LEUR SECTION ESPORTIVE POUR CRÉER DE LA VALEUR ?	475
CHAPITRE 5 : DISCUSSION	524
SECTION 1. – VERS UN MODÈLE DU DÉPLOIEMENT DES ACTIVITÉS ESPORTIVES AU SEIN DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS ?	526
SECTION 2. – RÉFLEXION SUR LES IMPLICATIONS ET AVANTAGES COMPÉTITIFS LIÉS AU DÉPLOIEMENT D'UNE SECTION ESPORTIVE AU SEIN D'UN CLUB DE FOOTBALL PROFESSIONNEL.	590
CONCLUSION GÉNÉRALE	692
TABLE DES MATIÈRES	701
LISTE DES TABLEAUX	705
LISTE DES FIGURES.....	708
GLOSSAIRE.....	709
BIBLIOGRAPHIE	714

Remerciements

Si la réalisation de cette thèse de doctorat implique un important investissement personnel, elle s'est pourtant bonifiée au gré des nombreux conseils reçus depuis le début de cette aventure. C'est pourquoi il m'est désormais de rigueur d'adresser mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réussite de celle-ci.

En premier lieu, je souhaite évidemment remercier mes directeurs de thèse Nicolas Chanavat et Mathieu Djaballah pour m'avoir accompagné tout au long de ces quatre années. Votre suivi régulier de mes travaux fut pour moi une véritable chance dans la mise en place de mon projet professionnel et personnel. Qu'il s'agisse de la construction d'articles, de la préparation aux conférences ou bien tout simplement du suivi de la thèse, vos retours ont largement participé à clarifier les nombreux questionnements qui ont jalonné chaque étape de ces années de thèse.

Je souhaite ensuite exprimer ma reconnaissance envers la Faculté des Sciences du Sport de l'Université Paris-Saclay, l'école doctorale n°566 Sciences du sport, de la motricité et du mouvement humain (SSMMH) ainsi que le laboratoire Complexité, Innovation, Activités Motrices et Sportives (CIAMS), de m'avoir accordé, d'abord à travers un contrat doctoral de trois ans, puis par l'intermédiaire d'une année d'attaché temporaire à l'enseignement et la recherche, l'opportunité unique d'entreprendre des recherches académiques sur le croisement de deux thématiques qui me passionnent : l'esport et le football. À ce titre, je tiens également à remercier les professeurs Bernard Andrieu et Michel Desbordes pour les remarques favorables qu'ils ont eues vis-à-vis de mon projet de thèse à l'occasion du concours de l'école doctorale.

Je tiens également à formuler toute ma gratitude à l'égard des personnels administratifs et des autres enseignants-chercheurs de la Faculté des Sciences du Sport de l'Université Paris-Saclay qui ont toujours su m'aider lorsque j'en avais besoin. Votre

bonne humeur et votre savoir-vivre ainsi que votre professionnalisme furent aussi un support non négligeable dans l'apprentissage du métier d'enseignant-chercheur.

Après la participation à douze conférences académiques et professionnelles et à trois séminaires de recherche en moins de quatre ans, il est évident que ces événements ont, eux aussi, joué un rôle primordial dans la consolidation de mon projet de thèse. Dans cette perspective, je tiens à exprimer ma reconnaissance à l'égard des organisateurs de ces rassemblements ainsi qu'aux nombreux conseils avisés émis par leurs participants qui ont, de nouveau, largement fait avancer mes réflexions.

Puisque l'opérationnalisation d'un projet de thèse requiert une récolte de données parfois particulièrement difficile à mettre en place, je veux ici aussi remercier toutes les personnes qui ont accepté de répondre à mes questions dans le cadre de cette thèse ainsi que celles qui m'ont aidé à rentrer en contact avec les interlocuteurs correspondant à mon unité d'analyse.

Toujours de bons conseils dans les moments de doutes comme dans les bonnes nouvelles, je souhaite également chaleureusement remercier tous les membres de l'association de la recherche francophone sur l'esport (AREFE) ainsi que tous les doctorants que j'ai eu la chance de côtoyer lors de mon passage au laboratoire CIAMS de la Faculté des Sciences du Sport de l'Université Paris-Saclay ou encore pendant les multiples congrès nationaux et internationaux auxquels j'ai pris part. Ne souhaitant oublier personne, j'exprime un très grand merci à chacun et chacune d'entre vous pour la qualité de votre soutien, dans les fous rires comme dans les déménagements durant ces quatre années de thèse.

Sur un plan plus personnel maintenant, les cinq années qui séparent mes premiers questionnements à l'égard de la réalisation d'une thèse et la finalisation de ce manuscrit furent elles aussi, marquées par de nombreuses rencontres qui impliquent des remerciements spécifiques. Tout d'abord vis-à-vis de mon engagement sportif associatif, je tiens à remercier Aymeric Guiriec d'avoir fondé la structure CTR France à la suite

du tournoi au Warpzone de Rennes à l'été 2016, Matthieu le Pape et toute sa famille pour leur soutien infaillible depuis maintenant près de cinq ans, Emmanuel Chosson pour les nombreux moments partagés aussi bien lors de tournois, d'animations et pendant nos discussions interminables sur le jeu, Gregory et toute son équipe pour la co-organisation du premier tournoi sur CTRNF à Ivry-sur-Seine en 2019, Valentin Thomas pour nos échanges réguliers concernant cette passion commune autour de CTR, Guillaume Mathieu pour le dernier tournoi que nous avons co-organisés en février 2020 sur CTRNF dans les locaux d'O'Gaming TV ainsi que Thomas d'avoir partagé avec moi une première expérience de caster à cette occasion. Merci également aux joueurs et membres actifs de la « Cloaca di CTR », communauté italienne du jeu dont certains joueurs sont également devenus des amis. Pour clore cette partie relative à ma vie vidéoludique, je souhaite par ailleurs exprimer ma profonde gratitude envers toutes les structures avec lesquelles l'association CTR France a eu la chance de collaborer pendant ces cinq années. Merci donc au Warpzone de Rennes et de Caen, à la Geekosphère de Rouen, aux organisateurs du Stunfest de Rennes, à la mairie d'Ivry-sur-Seine ainsi qu'aux équipes d'O'Gaming TV.

En second lieu, la seconde partie de thèse fut quant à elle marquée par ma décision d'apprendre le vietnamien en prévision de mon envie d'aller analyser le développement de l'esport en Asie du Sud-Est. À ce titre, je souhaite remercier les professeurs de l'Association Générale des Étudiants Vietnamiens de Paris (AGEVP) ainsi que Thao de m'avoir initié à l'apprentissage du vietnamien ainsi que les nombreux amis avec qui j'ai pu ensuite améliorer mes compétences à ce titre. Mention spéciale à Joanna pour les moments partagés à Hanoï ainsi que pour sa présence lors de mon séminaire de recherche à l'Université Nationale d'Économie d'Hanoï.

Troisièmement, il me semble également nécessaire d'exprimer toute ma gratitude à l'égard du Centre d'études olympiques français pour m'avoir offert la possibilité d'entreprendre, en marge de ce travail de thèse, une première recherche exploratoire sur les rapprochements entre les mouvements olympiques et sportifs dans le cadre du

programme de bourses de recherche de l'Académie nationale olympique française. J'espère à ce titre pouvoir poursuivre ce travail, qui fait d'ores et déjà office d'un chapitre d'ouvrage (Lefebvre & Besombes, 2021), à l'occasion des prochains Jeux d'Asie du Sud-Est qui se tiendront entre le 21 novembre et le 2 décembre 2021 à Hanoï dont le programme comprend dix compétitions sportives (Garnace, 2021).

Pour finir, mes derniers remerciements vont à Justin Zimmermann pour son accueil en 2017 à Genève, Sébastien Racano pour le moment la sortie karting du côté d'Antibes en marge de l'Esports Bars de Cannes en 2018, Ariane Gan, Kenny Blondel ainsi que Christopher Lombombe pour leurs amitiés respectives de longue date et bien évidemment à ma mère et à mes frères pour leur soutien pendant toute la durée de la thèse. En espérant que ce manuscrit apportera de jours meilleurs dans ma famille.

Introduction générale

Vendredi 9 avril 2021, le Racing Club de Strasbourg Alsace (RCSA) s'associe avec la structure endémique Team Vitality pour concourir dans la prochaine édition de l'eLigue 1, compétition conjointement organisée par l'éditeur de jeux vidéo EA Sports et la Ligue Française de Football sur le titre FIFA 21 (Waananen, 2021). Si le journaliste du média britannique Esports Insider présente cette collaboration comme le premier pas du club alsacien dans l'industrie du sport électronique, cela représente en réalité plutôt une nouvelle étape dans son processus d'ouverture vers cet écosystème. En atteste le partenariat mis en place par le RCSA dès 2018 avec le centre de formation aux métiers de l'esport et du gaming PowerHouse Gaming (RC Strasbourg Alsace, 2018). Très loin de constituer une initiative isolée, le rapprochement entre le RCSA et la Team Vitality intervient par exemple deux mois après celui observé entre l'AS Monaco FC et l'équipe esportive russe Gambit Esports (Bchini, 2021a) et symbolise à merveille un besoin grandissant au sein des clubs de football professionnels. À savoir, celui de reconnecter leurs marques avec une jeunesse de moins en moins intéressée à l'idée de suivre des rencontres sportives dans leur intégralité.

À l'heure où ces organisations sont en quête de solutions concrètes pour reconcevoir la relation stratégique qu'elles entretiennent traditionnellement avec leurs supporters pour lesquels il est désormais très difficile de se rendre au stade depuis l'émergence du COVID-19 (Drewes, Daumann et Follert, 2020), le témoignage du responsable marketing du RCSA reflète un second défi de taille partagé par un grand nombre de clubs. L'utilisation de l'esport comme un nouveau levier des stratégies de diversification des recettes des clubs de football professionnels (Scelles, 2020) qui s'inscrit par la même occasion dans une perspective de globalisation de marque club (Chanavat, 2017).

Face à cette mise en abîme visant à éveiller la curiosité des lecteurs qui s'apprêtent à découvrir le fruit d'un travail de recherche qui se concrétise par l'écriture de

plusieurs centaines de pages, une multitude d'interrogations naît probablement, et cela, à juste titre, dans l'esprit de ces derniers. La première d'entre elles revient tout simplement à répondre à la question suivante : qu'est-ce que l'engagement d'un club de football professionnel dans l'esport signifie ? Si cela paraît évident aux yeux des individus qui nourrissent une passion sans faille à l'égard du sport électronique, il n'en est rien pour le grand public ainsi que pour bon nombre de fans de football. C'est pourquoi il s'agit désormais de basculer sur l'introduction du contexte de cette recherche doctorale.

1) Contexte de la recherche

Comme évoqué à l'instant, il convient en premier lieu d'éclairer les lecteurs sur la question de l'arrivée dans l'esport des clubs de football professionnels, ce qui implique naturellement d'aborder la définition de ce terme. Dans sa version la plus simplifiée, l'esport, aussi appelé sport électronique, fait référence selon Thiborg (2009) aux compétitions de jeux vidéo. Dès lors, l'entrée dans l'esport de ces organisations sportives se matérialise par le recrutement de talents esportifs et/ou par les collaborations avec des parties prenantes primaires de cet écosystème (Scholz, 2019) afin de promouvoir leur image de marque au sein d'événements esportifs (p. ex. RCSA avec la Team Vitality). Si les premières traces de ce phénomène remontent à l'aventure du club allemand du SSV Lehnitz sur le jeu Counter Strike entre 2002 et 2006, celui-ci a surtout pris forme à la suite du lancement du Besiktas Istanbul en janvier 2015 sur la scène League of Legends. En effet, l'arrivée dans l'esport de ce club turc intervient dans une période où les acteurs non endémiques sont de plus en plus nombreux à investir dans cette industrie (Scholz, 2019). C'est notamment le cas des médias traditionnels (Aleksić, 2020), des collectivités locales et territoriales (McCauley, Tierney et Tokbaeva, 2020) et bien évidemment de ce qui nous intéresse le plus ici, celui des organisations sportives (Bertschy, Mühlbacher et Desbordes, 2019). Pour preuve, celles-ci ont depuis 2015 fait une entrée remarquable dans l'écosystème esportif puisque l'on dénombre en mai 2019 un total de 423 clubs sportifs professionnels actifs dans cet univers.

Si treize disciplines sportives sont concernées par cette tendance globale qui affecte à cette période près d'un quart des pays du monde (voir tableau 10), ce sont pourtant les clubs professionnels de football qui représentent avec 85,58 % des engagements, les entités les plus promptes à s'emparer massivement de l'opportunité esportive, très loin devant les clubs de basketball (c.-à-d. 6,15 %) et de hockey (c.-à-d. 2,36 %), en attestent les données du tableau 8 présentées dans le chapitre 1. À l'heure où la pandémie tend à accélérer le positionnement numérique des acteurs du sport sur les plateformes de streaming et dans l'esport (Goldman & Hedlund, 2020), ce marché continue d'accueillir de nouveaux entrants non endémiques. En témoigne le cas du Boca Juniors qui nourrit des ambitions sportives sur les scènes argentines de CS:GO et de LOL (Arrivé, 2020b) ou encore celui du Milan AC qui s'est associé en fin d'année 2020 à l'équipe endémique internationale Team QLASH pour participer à des compétitions sur les titres FIFA et Brawl Stars (Poole, 2020). Dans un contexte où ces organisations sportives évoluent dans une industrie du football particulièrement instable sur le plan économique (Kennedy & Kennedy, 2020) et embrassent de plus en plus des stratégies commerciales de « glocalisation » afin d'atteindre plus efficacement le public des Millenials et de la Génération Z (Semens, 2016), l'observation de nouveaux engagements de clubs de football professionnels dans l'écosystème esportif suscite plusieurs interrogations. Dans cette perspective, il apparaît plus que jamais nécessaire chercher à comprendre pourquoi et comment ces entités se lancent dans le sport électronique. En d'autres termes, cela implique d'une part de s'intéresser aux stratégies opérationnelles déployées par celles-ci afin de promouvoir leurs activités esportives ; et d'autre part, de mettre en avant les motivations relatives à ces démarches (p. ex. financières, sportives, d'image). Pour répondre à ces questionnements complexes, il semble nécessaire de revenir sur la genèse de notre projet de thèse.

2) L'objet de recherche

Précisons, pour commencer, notre choix d'écrire cette partie spécifique à la première personne du singulier dans une volonté d'humaniser la mise en avant du processus de réflexion qui nous a menés vers la constitution de notre objet de recherche.

C'est à l'occasion de la soutenance d'HDR de mon futur directeur de thèse, Nicolas Chanavat, que l'idée de réaliser une thèse de doctorat a véritablement germé dans mon esprit. Ayant particulièrement apprécié l'exercice de la rédaction du mémoire de recherche lors de mes années de master 1 et 2, j'ai alors esquissé la recherche d'une idée susceptible de me permettre de prétendre à l'entrée en doctorat. À ce stade, ma première intuition est d'écarter la possibilité de poursuivre en thèse sur la thématique de la professionnalisation des joueurs d'esport en France, sujet pourtant amorcé à l'occasion de mon mémoire de master 2. Ce premier choix s'explique par la difficulté rencontrée pendant la réalisation de celui-ci pour rentrer en contact avec des joueurs professionnels d'esport comme avec l'entourage de ces derniers (c.-à-d. manager, coach).

Malgré mon intérêt prononcé pour l'univers du Sim racing, j'ai ensuite également rapidement renoncé à l'idée de soumettre un projet de thèse en lien avec le développement dans l'esport des simulations de jeux de course car l'acceptation des différentes disciplines de Sim racing à l'industrie esportive est loin d'être chose faite à l'automne 2016. En quelque sorte, je suis à cet instant malheureusement en avance sur mon temps puisque c'est au crépuscule de la saison 2017 de Formule 1 que l'histoire entre l'esport et le Sim racing prend un tout autre virage avec l'annonce des F1 Esports Series (Richard, 2019).

Mais ce n'est que partie remise puisqu'un autre fait marquant de l'histoire de l'esport se joue lors du dernier trimestre 2016. Il s'agit de l'arrivée presque simultanée dans le marché du sport électronique de nombreux clubs de football professionnels habitués aux soirées de coupe d'Europe à l'image du Paris Saint-Germain et de l'Ajax d'Amsterdam en septembre, de l'AS Monaco, du Séville FC, de Fenerbahçe en octobre

ou encore de l'Olympique Lyonnais et de Galatasaray en novembre. Dans le même temps, les débuts du club argentin historique de River Plate ne font que confirmer mon sentiment naissant. Et si ce n'était pas cela, mon sujet de thèse ? Chercher à comprendre (1) les motivations qui poussent un nombre grandissant de clubs de football professionnels à s'engager dans le sport électronique et (2) mettre en lumière les stratégies déclinées par ces organisations pour déployer leurs activités sportives. C'est alors que j'ai pris la décision de renouer le contact avec Nicolas Chanavat afin de lui proposer un projet de thèse autour de cette thématique. Demande qu'il accepte après plusieurs semaines de travail exploratoire à cet égard.

La suite est désormais connue. Elle se concrétise par la construction très progressive de mon objet de recherche. Celui-ci a notamment évolué au gré des discussions avec mes deux directeurs de thèse pendant la première partie de ma thèse pour finalement prendre forme autour du cadrage théorique des capacités dynamiques. Historiquement définies par Teece, Pisano et Shuen (1997) comme « *l'habilité des entreprises à intégrer, concevoir et reconfigurer des compétences internes et externes afin d'aborder des environnements changeants rapidement* » (p. 516), les capacités dynamiques peuvent permettre selon les auteurs aux firmes qui les façonnent de construire des avantages compétitifs sur un marché donné. Dans la pratique, cela implique un déploiement fructueux des capacités dynamiques à travers, en général, le suivi d'un modèle théorique. Dans cette perspective, soulignons que celui retenu dans cette thèse correspond au modèle séquentiel repérer – saisir – transformer proposée par Teece (2007, 2018) qui sera analysé plus en profondeur dans le second chapitre.

Le choix de cet objet de recherche, détaillé plus finement à l'occasion du troisième chapitre de cette thèse, se justifie notamment par notre ambition d'analyser les potentiels bénéfiques des clubs de football professionnels à développer des activités sportives qui s'inscrivent plus largement dans leurs stratégies commerciales de diversification (Scelles, 2020). Pour ce faire, nous prenons pour unité d'analyse empirique les clubs de football professionnels qui ont au moins engagé un joueur sportif pour les

représenter dans des compétitions de sport électronique (voir tableau 37). Celle-ci s'appuie sur l'application des recommandations méthodologiques de Miles, Huberman et Saldaña (2014). De plus, cette recherche constitue une réponse pratique aux appels récents des chercheurs en management du sport (Cunningham, Fairley, Ferkins, Kerwin, Lock, Shaw et Wicker, 2018; Funk, Pizzo et Baker, 2018) à proposer des études liées à l'esport. Il en va de même pour ceux provenant de leurs homologues en management stratégique des organisations (Schilke, Hu et Helfat, 2018; Wu, Chen et Jiao, 2016) qui reprochent aux travaux portant sur les capacités dynamiques leur manque d'ancrage empirique.

Ainsi, notre objet de recherche s'articule autour de l'adaptation du cadre théorique repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018) des capacités dynamiques à nos questionnements initiaux. Nous choisissons d'examiner celui-ci sous le prisme de l'unité d'analyse préalablement introduite. De cette combinaison émerge la problématique de ce travail doctoral qu'il s'agit maintenant de présenter.

3) Problématique et objectifs de recherche

La problématique liée à cette recherche doctorale est la suivante.

Dans quelle mesure le déploiement d'une stratégie sportive permet-il à un club professionnel de football d'atteindre des avantages concurrentiels dans le but de se différencier de ses rivaux ?

Concrètement, la réponse à cette question complexe s'appuie sur la poursuite des trois objectifs de recherche suivants :

1. Suggérer un cadre théorique exploratoire permettant d'analyser le déploiement des sections sportives au sein des clubs de football professionnels à partir du modèle repérer – saisir – transformer des capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018).
2. Proposer des implications théoriques et managériales ayant pour but d'aider les responsables des activités sportives de ces organisations. Celles-ci sont respectivement résumées à travers les tableaux 62 et 67.
3. Examiner le rôle de la construction d'une capacité dynamique adaptative (C. L. Wang & Ahmed, 2007) dans l'obtention d'avantages compétitifs relatifs au déploiement des projets sportifs des clubs professionnels de football.

Pour traiter cette problématique et les objectifs de recherche qui lui sont associés, nous adoptons dans cette thèse une démarche compréhensive (Dumez, 2013) et abductive (Catellin, 2004) basée sur un positionnement épistémologique interprétativiste (Dumez, 2010). Celle-ci fait l'objet d'une présentation détaillée au sein du troisième chapitre de ce manuscrit.

4) Design de la recherche

Le design de cette recherche s'articule autour de cinq chapitres. Les premier, deuxième et troisième chapitres constituent le socle théorique et méthodologique de la thèse. Les quatrième et cinquième chapitres, quant à eux, composent la partie empirique de notre travail. Il convient dès lors d'annoncer le plan de cette thèse de doctorat.

Chapitre 1 – l'arrivée des clubs de football professionnels dans le marché globalisé de l'esport.

Notre premier chapitre met en évidence le contexte de l'arrivée des clubs de football professionnels dans le marché globalisé de l'esport. Il se compose en quatre sections. La première vise tout d'abord à situer l'entrée de ces organisations sportives par rapport à l'histoire de l'esport. Dans une seconde section, nous revenons ensuite sur les principales définitions du sport électronique afin de mieux appréhender les caractéristiques de ce phénomène industriel (Seo, 2013) dont ces entités s'emparent de plus en plus depuis maintenant près de six années. La troisième section ambitionne quant à elle de mettre en perspective le positionnement d'acteur non endémique des clubs professionnels de football dans l'industrie hautement volatile de l'esport (Scholz, 2019). Elle présente également les tendances récentes qui marquent l'évolution des stratégies déployées par les parties prenantes de cet écosystème afin de créer de la valeur (Bessombes, 2019b; Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019). Enfin, la quatrième et dernière section de ce premier chapitre examine les stratégies de management des clubs de football professionnels dans le but de créer de la valeur puisqu'il s'agit *in fine*, d'introduire les premiers travaux traitant l'entrée de ces organisations dans le marché globalisé de l'esport (Bertschy et coll., 2019; Lim, 2018; Schmidt & Holzmayer, 2018).

Chapitre 2 – Les capacités dynamiques, un outil managérial peu exploité dans le secteur sportif.

Le deuxième chapitre de cette thèse met en évidence notre support théorique. Celui-ci s'appuie sur deux sections. La première souligne la construction du champ de recherche des capacités dynamiques autour des approches TPS et EM (Di Stefano, Peteraf et Verona, 2014) et revient ensuite sur les principales définitions de cette notion apparue en 1997 (voir les tableaux 21, 22 et 24). La deuxième section de ce chapitre met en exergue les modèles théoriques les plus utilisés dans les travaux portant sur les capacités dynamiques. Il propose par ailleurs un premier recensement des recherches menées sur les capacités dynamiques dans le sport ainsi que dans le football professionnel.

Chapitre 3 – Cadrage théorique et méthodologique

Ce troisième chapitre comporte trois sections. La première illustre notre choix de baser notre cadrage théorique sur le modèle repérer – saisir – transformer des capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018) et met en lumière comment notre recherche tend à répondre aux appels à travaux réalisés à la fois par des chercheurs en management du sport (Cunningham et coll., 2018; Funk et coll., 2018) comme par leurs homologues en management stratégique des organisations (Schilke et coll., 2018; Wu et coll., 2016). Nous expliquons ensuite, dans une deuxième section, pourquoi cette thèse suit une démarche qualitative compréhensive et abductive qui repose sur un positionnement épistémologique interprétativiste (Dumez, 2010). Pour finir, la dernière section de ce troisième chapitre met en évidence comment le dispositif méthodologique de ce travail de recherche est construit autour des neuf étapes suggérées par Lincoln et Guba (1985).

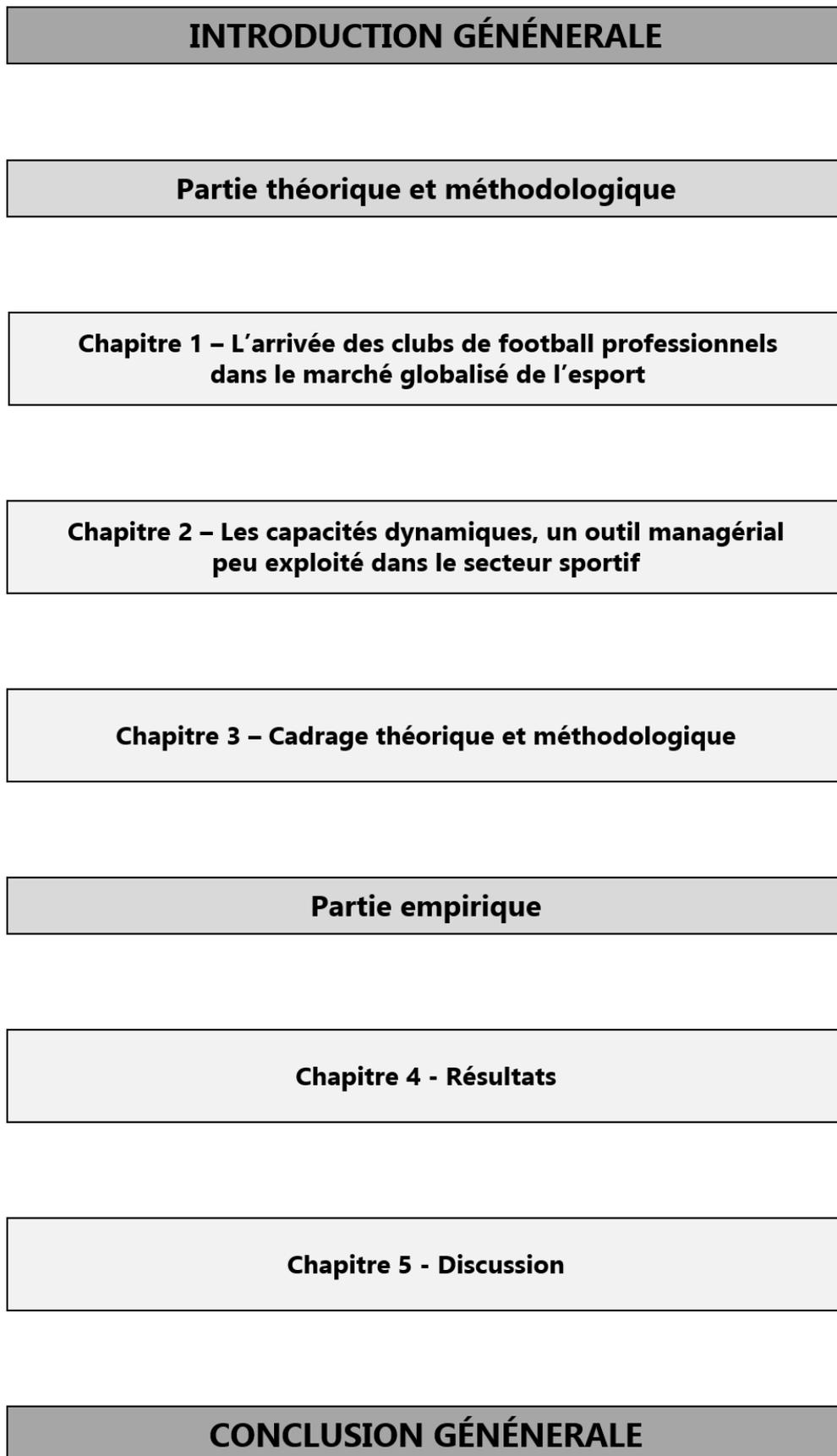
Chapitre 4 – Résultats

Le quatrième chapitre marque quant à lui le passage à la partie empirique de cette recherche doctorale. Il inclut également trois sections. D'une manière générale, il vise à mettre en relief la manière dont les clubs de football professionnels développent une capacité dynamique adaptative supérieure (C. L. Wang & Ahmed, 2007) lorsqu'ils déploient opérationnellement leurs projets sportifs. Pour ce faire, chaque section de ce quatrième chapitre met en avant les capacités dynamiques, microfondations, facteurs externes et résultats du déploiement des activités sportives de ces organisations pour chacune des étapes du modèle repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018). Dans ce contexte, la première section porte sur les stratégies mises en place par les clubs de football professionnels afin de repérer l'opportunité de l'esport. La seconde section met en exergue la manière dont les managers de ces entités se saisissent de l'opportunité sportive. Enfin, la troisième section met en évidence comment l'intégration d'activités sportives au sein de ces organisations leur permet d'enrichir leurs modèles économiques actuels (Scelles, 2020).

Chapitre 5 – Discussion

Le cinquième et dernier chapitre de cette thèse propose une réponse à notre problématique de recherche en traitant chacun de nos objectifs de recherche. Celui-ci englobe deux sections. La première présente le modèle théorique suggéré dans cette recherche à travers la figure 20 pour mettre en lumière le déploiement de stratégies sportives au sein des clubs de football professionnels. La seconde section, quant à elle, détaille scrupuleusement les principales implications théoriques et managériales associées à ce travail de recherche (voir les tableaux 62 et 67). Pour conclure, la troisième et dernière section a pour but d'illustrer comment le déploiement de capacités dynamiques adaptatives robustes (C. L. Wang & Ahmed, 2007) facilite la construction d'avantages compétitifs pour les clubs professionnels de football présents dans le marché international de l'esport.

Figure 0 : plan général de la thèse.



Chapitre 1 : L'arrivée des clubs de football professionnels dans le marché globalisé de l'esport

Introduction du chapitre 1.

Le premier chapitre de cette recherche doctorale vise à positionner l'arrivée des clubs de football professionnels dans l'industrie esportive. Pour ce faire, la première section propose tout d'abord une analyse historique de cette question. Dans la pratique, elle démontre comment l'esport est passé d'un simple épiphénomène de société entre 1970 et 1997 à une pratique de plus en plus populaire à partir des de 2014 et 2015, années respectives du rachat de Twitch par Amazon et de l'arrivée du Besiktas Istanbul sur League of Legends (Besombes, 2019e; Li, 2017). La seconde section, quant à elle (1) dresse l'état des lieux des principaux courants en matière de définition de l'esport à partir d'une analyse des travaux publiés jusqu'en 2018 et (2) précise notre positionnement par rapport à ces derniers. Elle permet également de mieux délimiter le phénomène sportif et d'en comprendre certaines spécificités comme la grande diversité des titres et des modalités de pratiques associés à l'esport (p. ex. amateur ou professionnel, en ligne ou physique). Concernant la troisième section de ce chapitre, elle met en perspective (1) les dernières tendances du marché de l'esport ainsi que (2) ses principales mutations opérées récemment afin de (3) mettre en relief la position particulière des acteurs du sport dans cette industrie. À cet égard, l'étude des principales schématisations de l'écosystème sportif (Besombes, 2019b; Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019; Scholz, 2019) conforte le rôle des clubs de football professionnels comme des acteurs secondaires de ce dernier compte tenu de leur situation de nouveaux entrants. Pour finir, la quatrième et dernière section de ce premier chapitre vise à situer le déploiement des activités esportives de ces organisations par rapport à la littérature académique en management et marketing du football. Cela requiert alors de revenir en détail sur (1) les spécificités de l'industrie du

football, sur (2) ses modèles de management, sur (3) les stratégies classiques de création de valeur de ces entités ainsi que (4) sur les tendances nouvellement saisies par ces dernières afin de mieux appréhender en quoi l'esport constitue un nouvel enjeu pour la croissance des clubs de football professionnel (Schmidt & Holzmayr, 2018a). Notons en outre que ce chapitre pose les premières fondations théoriques de cette thèse puisqu'il permet de mieux évaluer le rôle émergent de ces organisations dans le marché international de l'esport. Enfin, il offre les premières clés de compréhension de leurs stratégies de diversification déployées dans ce domaine d'activité.

Section 1. – Histoire de l'esport.

Introduction de la section 1.

D'après la chronologie de la médiatisation du sport électronique dans les sociétés occidentales réalisée par Besombes (2019e), les pratiques esportives se sont développées à travers quatre périodes temporelles successives, chacune marquée par des transformations majeures. Il s'agit par exemple de l'émergence de nouvelles pratiques comme les jeux de stratégie en temps réel (STR) et les jeux de tir à la première personne (FPS) à la fin des années 90. Cela concerne également l'apparition de nouveaux médias tels que YouTube et Dailymotion en 2005 ou encore de nouvelles compétitions comme le *Red Annihilation* en 1997, véritable point de bascule dans l'histoire du sport électronique (Besombes, 2019e).

Considérées comme un épiphénomène de société entre 1970 et 1997, les compétitions de jeux vidéo sont désormais perçues comme un véritable divertissement de masse depuis 2014, année de l'acquisition du média de streaming Twitch par la société Amazon (Li, 2017). À la suite de ce rachat, l'esport se popularise davantage et attire des acteurs non endémiques (p. ex. médias traditionnels, sponsors, acteurs du sport). De nouvelles chaînes de télévision comme l'Équipe 21 en France en 2016 ou ESPN aux États-Unis d'Amérique en 2015 diffusent pour la première fois des compétitions esportives. En parallèle, de plus en plus de sociétés privées, non endémiques, sponsorisent des acteurs de ce marché (Fragen, 2017). En témoigne par exemple le partenariat signé entre la société EDF et l'équipe française Vitality en 2017 (Arrivé, 2017b). On assiste dans le même temps à une multiplication des initiatives esportives provenant d'acteurs du sport (p. ex. clubs, fédérations, ligues, athlètes et anciens athlètes) sur ce marché. Pour preuve, de plus en plus de clubs sportifs professionnels, en grande partie de football, commencent à être actifs dans l'univers esportif depuis l'arrivée du Besiktas d'Istanbul sur le jeu League of Legends (LOL) en

2015 (Paspalaris, 2016).

Dans ce contexte, notre travail de doctorat porte sur l'analyse des stratégies esportives des clubs de football professionnels sur le marché international de l'esport. Dès lors, il s'agit de revenir sur les principales étapes de l'histoire du sport électronique afin de mieux appréhender le contexte dans lequel ces entités ont pénétré le marché esportifs. C'est pourquoi la première section retrace les quatre périodes suivantes : (1) les prémices de l'esport entre 1970 et 1997, le (2) développement d'un phénomène de niche entre 1997 et 2008, (3) l'après crise économique des subprimes entre 2009 et 2013 et (4) la globalisation du marché esport ainsi que son ouverture grandissante aux acteurs non endémiques depuis 2014.

1.1. 1970 – 1996 : Les prémices ou la préhistoire de l'esport

Comme l'évoque Scholz dans sa rétrospective sur l'histoire de l'esport, « *Les débuts du jeu vidéo compétitif sont étroitement liés aux origines des jeux vidéo, et notamment au premier jeu, Tennis for Two de William Higinbotham, qui disposait déjà en 1958, avait déjà un élément de jeu compétitif.* » (2019, p. 19). À cette époque-là, les jeux vidéo n'étaient pas encore ancrés dans la culture populaire. Quatorze ans plus tard, *l'Intergalactic Spacewar Olympics* est organisé au sein de l'Université de Stanford sur le jeu Spacewar. Le 19 octobre 1972 représente une date importante de l'histoire de l'esport puisque ce tournoi, destiné à un public d'étudiants, est reconnu comme la « *première compétition de jeu vidéo* » (Hiltscher, 2013). Pour Taylor (2012), *l'Intergalactic Spacewar Olympics* marque donc le début du jeu compétitif. Toutefois, les récompenses étaient encore loin des standards actuels. Le vainqueur du tournoi remporte alors un abonnement d'un an pour le magazine *Rolling Stone*.

Si le *All Japan TV Game Championships*, sponsorisé par Sega qui s'est tenu à Tokyo en 1974 a rassemblé près de 300 champions locaux de jeux vidéo, il faut attendre la fin des années 70 et le début des années 80 pour voir apparaître une nouvelle tendance sociétale : l'avènement des jeux d'arcade. Outre le célèbre jeu *Pong*, sorti en 1972 par Atari, d'autres titres ont marqué leur époque comme *Space Invaders* en 1978 (Taito), *Asteroids* en 1979 (Atari), *Pac-Man* en 1980 (Namco) ou encore *Centipede* en 1981 (Atari). Pour ces jeux, le principe est simple : réaliser le meilleur score possible en jouant individuellement contre le jeu. Les joueurs cherchent alors à comparer leurs scores pour savoir qui est le meilleur. Cette pratique devient dès lors très populaire, notamment aux États-Unis d'Amérique, où l'on comptait déjà près de 24 000 salles d'arcades et 400 000 emplacements pour jouer dans la rue (Kent, 2001). D'après l'auteur, le succès est tel que les joueurs supportent au début des années 80 une industrie qui rapporte « *près de deux fois plus d'argent que l'industrie du cinéma, et trois fois plus que les ligues sportives majeures comme le baseball, le basketball et le football* » (Kent, 2001, p. 152). Pour Borowy et Yong Jin (2013), l'ère des jeux d'arcade

a donc posé les bases d'un marché du sport électronique que nous connaissons aujourd'hui. On y retrouvait déjà les principaux acteurs, à savoir, les éditeurs, les médias de l'époque, les lieux de pratiques (c.-à-d. salles d'arcade) et surtout les joueurs dont certains étaient déjà starifiés à l'image de Perry Rogers, joueur de la *U.S. National Video Game Team* et détenteur des records mondiaux sur *Centipede*, *Super Mario Bros* and *Galaxian* (Snively, 2014). Quant aux tournois de jeux vidéo, ces derniers se déroulaient déjà dans une configuration similaire à ce que l'on pouvait retrouver dans la première partie des années 2010. En atteste la comparaison réalisée par Borowy et Yong Jin (2013) à partir de photographies entre les *National Space Invaders Championships* qui réunirent en 1980 près de 10 000 participants à New York et celle d'un tournoi LOL en 2013. Dans les deux cas, on retrouve une certaine mise en scène de la compétition avec les joueurs d'un côté et les spectateurs de l'autre. À noter que le *National Space Invaders Championships* a fait l'objet d'une communication multicanal (télévision, presse) ce qui est aussi le cas des tournois actuels, bien que cela passe davantage sur les médias sociaux numériques.

Le début des années 80 représente ainsi le théâtre d'une multitude de compétitions de jeux arcade comme le *Pac-Man Tournament* en 1982 et *l'International Konami Track & Field Challenge* en 1984 (Baker, 2016). À cette période, la culture du jeu vidéo au sens large se répand à travers les médias comme les magazines *Tilt* en 1982 et *Life Magazine* en 1983 ainsi que *via* des jeux télévision comme *Starcade* en 1982 (ChafCancel, 2020). Parallèlement, quelques tournois sur console voient le jour comme *l'International Asteroids Tournament* en 1981. Sponsorisé par Atari, il réunit près de 2000 personnes qui se disputent une console collector en guise de premier prix : la *Deluxe Asteroids Computer Console*, d'une valeur estimée à 2 000 dollars (Snively, 2014).

Avec l'arrivée sur le marché des consoles de salon de troisième génération en 1985, jugées plus performantes comme la N.E.S. de Nintendo et la Master System de Sega, les jeux d'arcade sont de plus en plus concurrencés. Ils perdent donc

progressivement du terrain au bénéfice des consoles de salon. Débute alors une guerre commerciale entre les éditeurs japonais Nintendo et Sega par l'intermédiaire des jeux associés à leurs mascottes respectives : Mario et Sonic. Il faut attendre le début des années 90 pour entrevoir l'émergence de nouvelles compétitions de jeux vidéo. En raison de la chute des jeux d'arcade, c'est cette fois-ci sur console qu'ont lieu les compétitions phares de la première moitié des années 90. Encore une fois lancée sous l'impulsion des éditeurs de jeux, on attribue cette fois l'organisation des *Nintendo World Championships* en 1990 et de la *Nintendo Power Fest* en 1994 à Nintendo. Dès lors, les tournois sont utilisés par les éditeurs comme Nintendo comme un véritable outil de promotion pour la vente de leurs jeux vidéo (Scholz, 2019). À l'instar des jeux d'arcade, particulièrement populaires au début des années 80, le début des années 90 est aussi marqué par l'émergence de nouvelles pratiques compétitives, largement répandues chez les joueurs. C'est notamment le cas de la série de jeu de combat *Street Fighter* puisque cette dernière a bénéficié de l'organisation d'une multitude de compétitions, autant à l'échelle locale que régionale (Snively, 2014). Si leur nombre est difficilement mesurable du fait d'un manque de traces historiques fiables, nul doute que la série des *Street Fighter* illustre parfaitement la transition entre la fin de l'ère des jeux d'arcade et le début des tournois sur ordinateur personnel (PC). Dans cette même veine, cet exemple démontre aussi dans une moindre mesure le passage de nombreux joueurs aux consoles de salon. En effet, les tournois sur ces plateformes s'adressaient à une « *niche bien précise de consommateurs [...] désireux de progresser et de concourir contre d'autres joueurs* » (Snively, 2014). Toutefois, quelques tournois de plus grande envergure se déroulent aussi sur ce titre comme le *Yellow Brick Road Street Fighter 2 Champion Edition* (San Diego), l'*UCLA Super Street Fighter 2 Turbo Tournament* (Los Angeles) ou encore le *Capcom Super Street Fighter II Tournament* (1994).

En résumé, l'ère des jeux d'arcade, qui s'achève avec les tournois physiques sur consoles mentionnées plus haut demeure importante dans l'histoire du sport

électronique puisqu'elle a « *permis de poser les fondements culturels et économiques de son futur développement* » (Scholz, 2019, p. 21).

1.2. L'esport : un phénomène de niche (1997 – 2008)

1.2.1. Les pionniers de l'esport (1997 – 2004)

L'histoire du sport électronique prend un tout autre sens vers la fin des années 90 car on assiste à une diversification des pratiques vidéoludiques. Elle est rendue possible d'une part, à la suite de l'invention par Tim Berners-Lee du *World Wide Web* en 1989 qui facilite l'accès à internet (CERN, s. d.). D'autre part, les progrès technologiques (p. ex. la 3D) et l'amélioration des modes de jeux multijoueurs permettent aux éditeurs de jeux vidéo de créer de nouvelles manières de jouer, à l'image des jeux de tir à la première personne (FPS) comme les titres *Doom* en 1993 et *Quake* en 1996. En parallèle, les jeux consoles s'implantent davantage dans les sociétés occidentalisées sous l'impulsion par exemple du succès de la *PlayStation*, sorti en 1994 ou encore de la *Game Boy*, sortie en 1989, qui connaîtra un fort succès seulement en 1998 suite à l'arrivée des titres *Pokémon rouge et bleu* (Scholz, 2019).

Si les consoles ne sont à cette époque pas encore connectées à internet, cet usage est déjà possible sur ordinateur personnel à travers les connexions Modem-Modem. Autrement dit, les joueurs peuvent donc s'affronter à distance sur des jeux PC grâce à internet. C'est dans ce contexte que les LAN parties (Schwartz, 2017) se développent, jusqu'à arriver à un tournant de l'histoire du sport électronique : le *Red Annihilation* sur *Quake* en 1997. Pour l'une des premières fois, le lot du vainqueur est significatif puisque le développeur en chef de *Quake*, John Carmack, met en jeu sa Ferrari 328 GTS dans un tournoi qui réunit près de 2 000 joueurs (Scholz, 2019). Le *Red Annihilation* devient alors une source de motivation pour de nombreux entrepreneurs qui comprennent qu'il y a là un marché à conquérir. Dans le même temps, les communautés de joueurs prennent conscience qu'il est désormais possible de remporter des lots d'exception lors de tournois de jeux vidéo. Cela tend à accentuer leur volonté de s'entraîner sur ces titres vidéoludiques. En conséquence, les rares initiatives de tournois et festivals esportifs existantes avant le *Red Annihilation* comme

la DreamHack, LAN-Party fondée en 1994 en Suède (Taylor & Witkowski, 2010) commencent à faire des émules dans les sociétés occidentalisées. Sur le continent nord-américain, c'est par exemple le cas de la *Cyber Professional League* (CPL) fondée en 1997 et de la *Major League Gaming* (MLG) en 2002. Concernant l'Europe, on retrouve notamment la *Deutsche Clanliga* (DeCL) qui deviendra en 2000, soit trois ans après sa création en 1997, l'*Electronic Sports League* (ESL). Pour la France, l'*Electronic Sports World Cup* (ESWC) fait son apparition en 2002 et devient rapidement un événement important du paysage esportif du début des années 2000. En 2003, cet événement propose par exemple cinq tournois différents sur des titres phares à cette époque, à savoir Counter-strike (compétition masculine et féminine), Quake 3, Warcraft 3 et Unreal Tournament 2003 (REM, 2004).

Pour résumer, les tournois d'esport au sein des pays occidentalisés se développent surtout à cette période sous l'impulsion des FPS (Mora & Héas, 2003) comme *Quake* (sorti en 1996), *Counter-strike*, *Quake III Arena* et *Unreal Tournament* (tous sortis en 1999) et du travail des entrepreneurs qui ont lancé les événements mentionnés précédemment. Certaines compétitions commencent même à mettre en jeu des cashprizes assez important comme celui du tournoi *Counter-strike* des *CPL World Championship*, qui s'élève en 2001 à 150 000 dollars (Snavelly, 2014). Toutefois, seules quelques sociétés endémiques à l'univers du gaming comme Intel et AMD sponsorisent ces événements (Scholz, 2019). Rares sont alors les entités (organisateur de tournois, équipes et joueurs) qui réussissent à se professionnaliser à cette époque où le marché de l'esport demeure très incertain et particulièrement instable.

Outre les régions occidentales comme les États-Unis d'Amérique et l'Europe, l'esport s'internationalise aussi sur le continent asiatique dans les années 90. Si les pratiquants d'esport se rejoignent dès 1996 en Chine pour participer à des LAN parties (Dongsheng, Xiaohang et Daofeng, 2011), cette pratique se développe davantage en Corée du Sud (D.Y Jin & Chee, 2008). En particulier, les jeux vidéo sont déjà bien ancrés dans la culture sud-coréenne à cette période où les jeunes se retrouvent régulièrement

dans les PC Bangs¹ pour jouer à leurs titres favoris (Huuh, 2009). Ces établissements sont alors tellement populaires qu'ils servent également de lieu de rendez-vous pour les jeunes couples. D'une manière générale, Snavely (2014) souligne que les Coréens adorent s'y retrouver notamment pour jouer à des titres moins connotés esport comme les jeux d'aventure ou les RPG. Toutefois, c'est véritablement les jeux de stratégie en temps réel (STR) comme Warcraft sorti en 1994, et surtout Starcraft sorti en 1998, qui ont favorisé l'expansion des PC Bangs en Corée du Sud, et par conséquent, contribué à la démocratisation des pratiques vidéoludiques dans ce pays. Pour preuve, forts du succès du jeu américain Starcraft, ces lieux ont connu un développement très fort en seulement cinq ans, passant d'une centaine en 1997 à près de 25 000 sur le territoire coréen en 2002 (D.Y Jin & Chee, 2008).

Si les PC Bangs constituent aujourd'hui de véritables lieux de vie communs à la culture de l'esport (Jin & Karhulahti, 2019), notons pourtant que la Corée du Sud s'est positionnée très tôt en faveur du développement de l'esport, en devenant dès l'an 2000 (Besombes, 2019e) première nation à bénéficier d'une fédération esportive : la Korean e-Sports Association, aussi appelée KeSPA. Rattachée à ses débuts au ministère de la Culture, des Sports et du Tourisme de la Corée du Sud, la KeSPA devient rapidement une partie prenante incontournable puisqu'elle participe à la diffusion et à l'organisation de championnats nationaux réguliers (Scholz, 2019). C'est dans ce contexte particulier que la Corée du Sud a accueilli dès 2001 le premier tournoi international d'esport : les *World Cyber Games* (WCG). Fondé par la société Samsung, cet événement qui s'apparente dans sa forme aux Jeux olympiques et paralympiques (JOP) de l'esport (Hutchins, 2008) rassembla 430 joueurs provenant de 37 pays. Ces derniers se sont disputé la victoire sur 6 titres (c.-à-d., Age of empire II, FIFA 2001, Counter-Strike, Quake III Arena, Starcraft: Brood War et Unreal Tournament) pour un total de 300 000 dollars de prize money à la clé. À la suite des WCG, l'esport a continué

¹ internet cafes dédiés aux jeux sur PC. Ils permettaient également à l'origine d'envoyer des mails et de chatter en ligne.

de gagner en importance en Corée du Sud, faisant du pays un des berceaux majeurs de l'esport puisqu'il comptait déjà près de 600 joueurs professionnels en 2007 (Jin & Chee, 2008).

En résumé, en dépit du développement d'une multitude de tournois et championnats esport dans les pays occidentaux ainsi qu'en Corée du Sud, et dans une moindre mesure en Chine pour l'orient, l'esport reste considéré comme un phénomène de niche entre 1997 et le milieu des années 2000 (Besombes, 2019e). D'ailleurs, les graphiques réalisés par Besombes (2016, p.126) concernant l'évolution du nombre de compétitions esport, et le nombre de joueurs compétitif actif par année entre 1998 et 2015 vont dans ce sens. Ces deux courbes augmentent de manière régulière entre 1998 et 2004, sans toutefois entrer dans une phase exponentielle. À cet égard, on dénombre respectivement 176 compétitions sportives annuelles pour 778 joueurs compétitifs en 2004 contre quatre compétitions sportives pour 28 joueurs compétitifs en 1998.

Enfin, malgré l'instabilité du marché de l'esport à cette période, on assiste aux prémices de la professionnalisation de certaines organisations. Dans cette perspective, l'équipe allemande SK Gaming devient, en 2003, la première « *organisation non coréenne à signer un contrat avec l'un de ses joueurs, Ola 'elemeNt' Moum* » (Scholz, 2019), favorisant la démocratisation de l'esport comme un business légitime pour les équipes.

1.2.2. Phase de stabilité (2005 – 2008)

La seconde moitié des années 2000 et plus précisément la période entre 2005 et 2008 est décrite par Scholz (2019) comme une phase de stabilité pendant laquelle de nombreux acteurs continuent leur croissance. À cette époque, les tournois délivrant des gains monétaires (de 260 à 432) et le nombre de joueurs compétitifs actifs (de 987 à 1776) continuent de croître positivement et régulièrement (Besombes, 2016, p.126). Néanmoins les organisations sportives, et plus précisément les équipes et les organisateurs de tournois font face à de nombreux défis.

Concernant les organisateurs de tournois, ils sont à la recherche de solutions pour stabiliser leur modèle économique. À l'heure où les médias sociaux comme YouTube et Dailymotion (tous deux créés en 2005) apparaissent, la télévision demeure encore un média puissant. De nombreux organisateurs décident alors de se tourner vers les médias télévisuels afin d'accroître l'audience de leurs compétitions, et surtout de la monétiser pour diversifier leurs sources de revenus. Outre-Atlantique, la chaîne américaine MTV diffuse les finales de la CPL de 2008 sur le jeu *Painkiller* et offre alors un prize money d'un million de dollars (Kane, 2008). D'autres tournois sont diffusés ensuite à la télévision comme les *World Series of Video Games* (WSVG), sur MTV puis CBS Network. Mais comme le souligne Scholz (2019) dans son analyse de l'histoire de l'esport, si beaucoup d'organisateur américains prennent exemple sur l'exception sud-coréenne en pariant sur la télévision pour se professionnaliser, la plupart d'entre eux échouent, ce qui conduit la scène esportive nord-américaine à un désastre (Li, 2017). Ce naufrage se matérialise par l'échec en 2007 de la WSVG et les arrêts l'année suivante des *Championship Gaming Series* (CGS) et de la CPL. Reste alors surtout la *Major League Gaming* (MLG). Mais cette dernière se concentre surtout sur les jeux sur console. Cette incapacité des organisations à financer leurs activités par la télévision et les nouveaux médias en ligne, combinée à la crise économique, causera au tournant des années 2008 une récession de l'industrie esportive. En effet, comme l'évoque Taylor (2012) dans son ouvrage, les organisations esportives demeurent encore trop dépendantes du financement de leurs sponsors. En conséquence, elles reposent sur des modèles économiques, trop étroits et peu adaptables face aux évolutions du marché (Scholz, 2019).

Contrairement au cas nord-américain, l'esport poursuit sa croissance organique en Europe et en Asie. Les principaux tournois de l'époque gagnent en popularité et s'internationalisent à l'image des WCG qui se déroulent par exemple à Singapour en 2005, en Italie en 2006 et en Allemagne en 2008 (WCG, 2020). Cette période voit aussi la montée en puissance de la Chine qui commence aussi à accueillir des événements

majeurs comme les *World e-Sports Games*, les *World e-Sports Masters* et les WCG en 2009. Quant à elle, la Corée du Sud poursuit sa croissance, mais se concentre principalement sur son marché intérieur. Malgré cela, elle arrive à battre des records d'audience puisque la finale de la *Proleague*, qui oppose sur Starcraft les SK Telecom T1 au KTF MaficNs, attire près de 120 000 spectateurs en 2005 (Scholz, 2019). La Corée du Sud conserve alors une place importante dans le paysage esportif international bien qu'elle soit de plus en plus concurrencée en Asie par son voisin chinois. Dans l'intervalle, d'autres organisations poursuivent leur développement en Europe à l'image de l'ESWC, de la DreamHack, mais surtout de l'ESL. Selon Hiltcher (2013), c'est d'ailleurs à cette période que certains tournois majeurs de l'esport naissent comme l'*Intel Extreme Masters* (IEM). Fondé en 2006, l'édition 2019 qui se tient à Katowice en Pologne a par exemple accueilli un Major de CS:GO mettant en jeu un million de dollars de prize money (ESL, 2019), renforçant encore plus sa position d'événement incontournable de la scène esportive européenne et mondiale.

Dans cette période où les organisations esportives rencontrent des succès contrastés selon les régions géographiques, les années 2005-2008 sont alors le théâtre des premières initiatives de régulation et de gouvernance de l'écosystème esportif international. Comme l'illustrent Taylor (2012) et Scholz (2019), on observe l'émergence de nouvelles fédérations comme l'International e-Sports Federation (IeSF) en 2008. Néanmoins, l'esport demeure très difficile à réguler. En atteste par exemple l'échec du G7. Créé en 2007 par sept équipes de Counter-Strike, cet organisme qui devait favoriser la coopération entre les équipes dans une logique d'autorégulation, ne s'est pas inscrit dans la durée en raison de disputes entre deux de ses membres.

Dans ce contexte, un des enjeux encore valable de nos jours pour les principaux acteurs de l'esport demeure leur capacité d'adaptation face aux changements rapides qui se produisent dans cet écosystème. C'est précisément dans cette optique que de nouvelles équipes comme Fnatic et Complexity essayent alors d'adopter une posture la plus professionnelle possible pour s'adapter aux nombreuses évolutions du marché

de l'esport (Scholz, 2019). Enfin, c'est également à cette période que sont posés les jalons des futurs modes de consommations online de spectacles esportifs avec l'arrivée, dès 2007, de nouveaux médias de diffusion en continu comme *Ustream* et surtout de *Justin TV* (Li, 2017).

1.3. 2009 à 2013 – 2014 : l'esport se relève de la crise économique.

Comme évoqué dans la partie précédente à travers l'arrêt en 2008 de compétitions phares comme la CGS et la CPL aux États-Unis d'Amérique, l'esport n'est pas épargné par la crise économique des subprimes de 2008. Dès lors, c'est tout un écosystème qui traverse une période de transition entre 2008 et 2009 avant de se muer en une pratique d'initiés dans les années suivantes (Besombes, 2016). Comme l'indique l'auteur dans sa recherche doctorale, cette période coïncide aussi avec les retraits de nombreux sponsors historiques de l'esport tels que les sociétés AMD, Intel, Nvidia et Samsung, fragilisant de surcroît grandement le secteur.

En 2009, certaines équipes professionnelles font faillite comme les *Meet Your Makers* (MYM) tandis que d'autres mutent vers d'autres scènes. C'est par exemple le cas des écuries SK Gaming et Mousesports qui stoppent alors leurs activités sur le jeu *Warcraft III* face à leurs difficultés à générer des ressources stables sur cette scène compétitive (Scholz, 2019). L'année 2009 marque aussi l'arrêt de l'ESWC car l'organisateur se retrouve dans l'incapacité de signer de nouveaux sponsors susceptibles de sauver l'événement. Compte tenu des difficultés rencontrées par les organisateurs de tournois pour financer leurs événements, les dotations financières attribuées à ces derniers chutent de 6,564 millions de dollars en 2008 à 3,660 millions de dollars en 2009 (Besombes, 2016). À titre d'exemple, les WCG 2010 ont proposé un prize money de seulement 250 000 dollars, soit la moitié de celui attribué lors des WCG 2009 (Scholz, 2019).

Dans le même temps, les équipes esportives et organisateurs de tournois sont fortement affectés par la diminution des soutiens financiers émanant des sociétés de matériels informatiques, qui prennent conscience qu'investir massivement dans le sport électronique n'est pas assez rentable à cette période (Messier, 2011). C'est alors que la fédération internationale d'esport va donner en 2009 un second souffle aux compétitions internationales en créant l'IeSF challenge qui rassemble les neuf

Premières Nations affiliées à l'IeSF (Besombes, 2016). Prenant le nom *d'E-Sports World Championship* depuis 2014, il rassemble près de soixante nations lors de la douzième édition du tournoi en 2019 (IeSF, 2020) et symbolise le formidable rebond du marché esportif après cette période de crise.

En parallèle des actions de l'IeSF, de nombreuses organisations esportives entament une transition de modèle économique. Selon Li (2017), il ne s'agit plus de vendre des produits aux communautés esportives mais des émotions, notamment pour développer davantage d'interactions entre les organisations et leurs fans, et d'en tirer des bénéfices financiers. Face aux échecs passés de l'esport à la télévision, les organisations esportives se tournent alors vers internet et les plateformes de diffusion en continu afin de développer et surtout de monétiser leur audience. Trois faits historiques vont accentuer ce phénomène selon Scholz (2019) : l'annonce du jeu *Starcraft II* en 2010, la sortie de LOL en 2009 et la création de *Twitch* en 2011. La sortie de *Starcraft II* permet l'émergence de nouvelles compétitions comme la *Global Starcraft II league* en 2010 et la *North American Star League* en 2011. Pourtant, c'est véritablement LOL qui permettra aux organisations d'établir des modèles économiques moins risqués et plus stables dans la durée. En effet, sous l'impulsion de son éditeur Riot Games, de nouveaux circuits compétitifs émergent comme les *World Championship* en 2011 et les LCS en 2012 et en 2013. De plus, Riot Games instaure une redistribution des revenus qui permet aux joueurs d'avoir un salaire fixe. L'éditeur de LOL continua dans cette lancée les années suivantes en développant par la suite une multitude de ligues régionales pour étendre son influence à davantage de zones géographiques. Jusqu'à l'émergence des *Vietnamese Championship Series (VCS)*, reconnue en 2018 comme la sixième ligue majeure de LOL (Rubio, 2018), le maillage territorial de Riot Games s'étend en Chine au travers de la LPL, en Corée du Sud par la LCK, en Europe *via* la LEC, en Amérique du Nord avec la LCS et dans les provinces de Taiwan, Hong Kong et Macao par l'intermédiaire de la LMS.

Dans la pratique, cette période permet alors à de nombreuses équipes et joueurs

de se professionnaliser notamment car l'initiative de Riot Games n'est pas isolée. En effet, si les MOBA existaient déjà depuis le jeu *Defense of the Ancients* (DOTA) en 2003, le genre est devenu très populaire grâce à LOL. Basé sur un système de « free to play », l'éditeur ne tire pas ses bénéfices de l'achat du jeu par les joueurs, mais d'achats d'éléments cosmétiques (ex : des skins ou apparences des personnages) qui n'ont pas d'influence sur l'aspect compétitif du jeu. Comme le souligne Karhulahti (2017), cette logique de monétisation sera reprise par d'autres jeux phares de l'esport comme DOTA 2, sorti en 2013 par Valve. En outre, cette période marque l'avènement des MOBA avec le succès de LOL, DOTA 2, mais aussi un certain renouveau des FPS avec *Counter-Strike : Global Offensive* (CS:GO, Valve) en 2012 et des RTS avec *Starcraft II* (SC2, Blizzard) en 2010. Conséquence logique du succès de ces pratiques, on assiste de nouveau à une multiplication des compétitions esportives, passant de 563 en 2009 à 2074 en 2013 (Besombes, 2016) ainsi qu'à une explosion des prize money concernant les tournois majeurs. À l'exception du *Call of Duty Championship 2014* qui met en jeu 1 million de dollars, les 3 prize money les plus importants de cette période concernent des MOBA et RTS. À ce titre, les prize money des *WCS 2014* sur SC2, des *World Championship 2014* de LOL et du tournoi *The International 2014* sur DOTA 2 s'élèvent respectivement à 1,6, 2,13 et 10 millions de dollars (Hiltscher, 2013).

C'est également à cette période de l'histoire de l'esport que les plateformes de streaming, et notamment Twitch dans les sociétés occidentales, vont permettre aux équipes et aux organisateurs de tournois d'esport de diversifier progressivement leur modèle économique. C'est notamment le cas car elles permettent aux organisateurs de diffuser leurs compétitions, mais aussi et surtout aux joueurs d'esport de diffuser facilement leurs entraînements et compétitions auprès de leurs bases de fans (Scholz et Stein, 2017). Dès lors, l'audience générée par les acteurs de l'esport sur les plateformes de streaming devient une nouvelle source non négligeable de recettes. En effet, contrairement à la télévision, ces nouveaux outils permettent de chiffrer plus facilement le nombre de spectateurs (appelés aussi *viewers* dans le jargon esportif) et

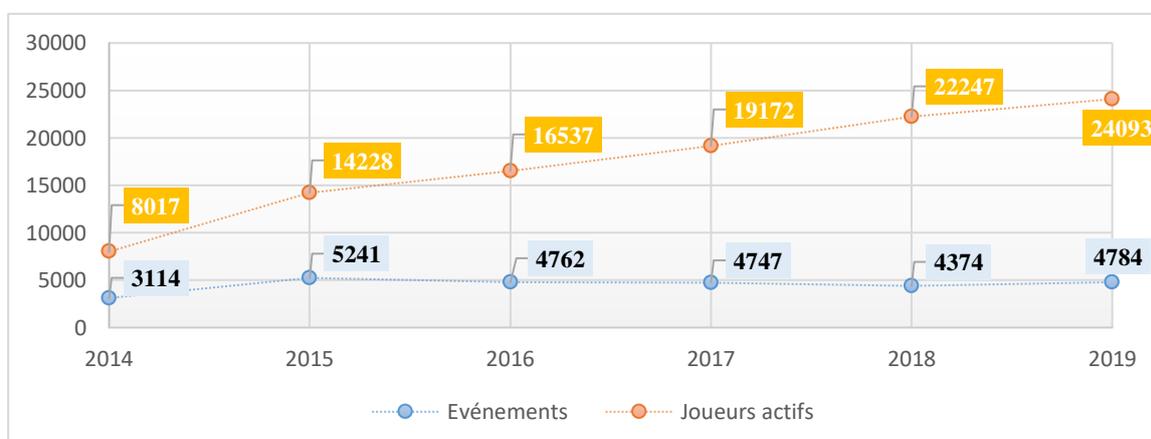
donc d'obtenir des données plus fiables à transmettre aux annonceurs. Au-delà de ces aspects économiques, les plateformes de streaming participent grandement à démocratiser le loisir de regarder d'autres individus jouer aux jeux vidéo, légitimant de surcroît la construction de modèles économiques davantage centrés sur l'audience pour les acteurs de l'esport (équipes, éditeurs, organisateurs de tournois).

Par ailleurs, on assiste à la fin de cette période aux prémices de l'explosion des investissements d'acteurs non endémiques dans le sport électronique. En particulier, deux événements illustrent ce constat. Premièrement, l'intégration du *Call of Duty: Ghosts championship* au programme des *X-Games 2014* va dans le sens du développement de l'esport comme un sport populaire, touchant une audience jeune et ouverte à différentes cultures, notamment musicales, festives, sportives et vidéoludiques (Snavely, 2014). Toujours en 2014, l'acquisition de Twitch par le GAFAM Amazon constitue un point de bascule dans l'histoire récente de l'esport. Dès lors, on assiste à une multiplication des positionnements d'acteurs non endémiques dans l'écosystème sportif (p. ex. acteurs du sport, grands groupes commerciaux) qu'il s'agira de présenter dans la partie suivante. Ainsi, au sortir de la crise de 2008-2009, le marché de l'esport a su reprendre une croissance organique positive (Scholz, 2019), notamment en développant davantage d'interaction entre les principales parties prenantes. La définition de l'expérience esport de Seo (2013, p. 1543) illustre parfaitement cette période. En effet, l'auteur considère que « *l'expérience esport est co-créée par les efforts de collaboration de multiples acteurs marketing, à l'image des sociétés de gaming, des joueurs, des communautés en ligne, des instances de gouvernance et d'autres parties prenantes jouent un rôle important dans l'enrichissement et le maintien de la valeur expérientielle associée à la consommation de l'esport.* »

1.4. 2014 à aujourd'hui : l'esport – un marché globalisé qui s'ouvre massivement aux acteurs non endémiques.

Depuis l'acquisition de Twitch par Amazon en 2014, les compétitions esportives ont continué d'attirer toujours plus de joueurs désireux de remporter les prize money. À ce titre, la Figure 1 montre que le nombre de joueurs compétitifs (c.-à-d. ceux qui gagnent au moins une fois de l'argent par an par le biais de l'esport) a été multiplié par 3,01 en seulement 5 années. À l'inverse, le nombre de tournois annuel d'esport distribuant un prize money a connu une forte hausse de 59,42 % entre 2014 et 2015, avant de diminuer de nouveau de 8,72 % entre 2015 et 2019 (5241 à 4784).

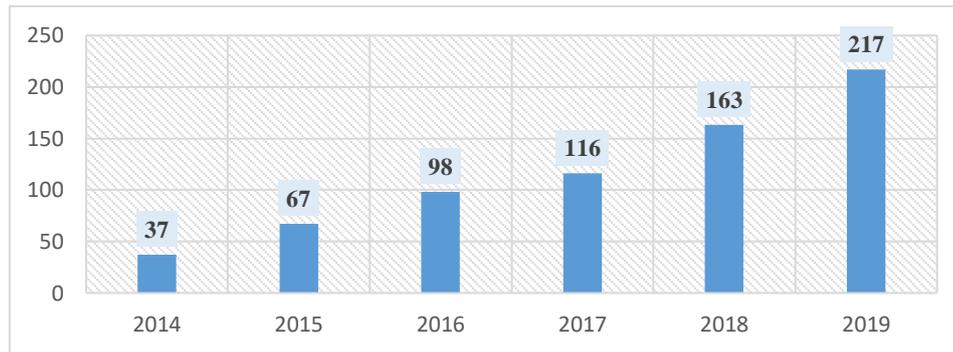
Figure 1 : Évolution du nombre de tournois et de joueurs actifs d'esport entre 2014 et 2019.



*Données collectées et compilées sur le site Esports Earnings (2020) - Accès au site le 27 janvier 2020.

Dans le même temps, la somme des gains mis en jeu dans les compétitions d'esport a été multipliée par 5,86 entre 2014 et 2019, ce qui représente une augmentation de 180 millions de dollars en seulement cinq ans.

Figure 2 : Somme totale des prize money (en millions de dollars) mis en jeu lors des tournois d'esport chaque année.



*Données collectées et compilées sur le site Esports Earnings (2020)- Accès au site le 27 janvier 2020.

L'arrivée massive de nouveaux sponsors dans l'esport depuis 2014 constitue une première raison à cette inflation des cashprizes. Comme le soulignent Jenny et coll. (2018), les équipes professionnelles d'esport ainsi que les organisateurs d'événements bénéficient d'un soutien financier croissant de la part de nouvelles sociétés, principalement non endémiques, à l'image de Hyundai, Gillette, 5-Hour Energy. De plus en plus d'entreprises font alors leurs premiers pas dans l'esport à cette période à tel point que ces nouveaux engagements deviennent rapidement difficiles à suivre. Cela représente une opportunité non négligeable pour les acteurs de l'esport qui voient le spectre de leurs partenaires économiques potentiels s'élargir bien au-delà des entreprises endémiques comme les producteurs d'ordinateurs ou d'écrans de jeux. Comme le montrent les infographies réalisées en 2016 et 2017 par le média The Next Level (TNL) (Fragen, 2017; TNL, 2019), onze domaines d'activités stratégiques sont alors concernés. Constructeurs automobiles, marques de boissons (alcoolisées ou non), sociétés du textile, des télécommunications, des transports, de divertissement, de la finance et de l'assurance, enseignes de restauration, produits de grande consommation ; tous ces acteurs non endémiques ont pour point commun la volonté de s'adresser aux audiences esportives afin de promouvoir davantage leurs produits et services auprès de ces publics cibles particulièrement importants pour l'avenir de leurs entreprises.

Outre la veille menée par TNL, des plateformes telles que Hitmarker (2019) et surtout The Esports Observer (Murray, 2018) ont mis en exergue le développement de partenariats entre des acteurs non endémiques et des organisations esportives, principalement des équipes et organisateurs de tournois. Par exemple, en 2018, Riot Games a établi un partenariat avec Mastercard pour les LCS. La même année, l'équipe américaine SoloMid a signé avec l'enseigne de restauration mexicaine Chipotle. En 2019, c'est au tour de la LPL de s'associer avec la multinationale Nike tandis que Kia Motors devient partenaire de la LEC tandis que l'équipe américaine Cloud9 trouve en Puma un nouveau soutien de premier choix. Le début d'année 2020 montre que ce type de partenariat continue de se répandre. En attestent les accords entre l'EVO et la marque NISSIN's Cup Noodle (Murray, 2020), ou encore ceux entre le League of Legends European Championship (LEC) et Tchibo, Beko et Warner Music (Ashton, 2020).

La stabilisation des compétitions majeures comme les *Worlds* de LOL et *The International* de DOTA 2, ainsi que la création de l'ELEAGUE sur CS:GO en 2016 participent également à cette explosion des gains financiers proposés dans les tournois d'esport. Comme le souligne Scholz (2019), *The International* est un bon exemple. Grâce à l'instauration d'un système de financement participatif basé sur l'achat de « compendium² » par les fans, l'éditeur Valve a significativement réussi à augmenter le prize money de *The International* en reversant 25 % de chaque achat dans ce dernier. Fort de ce nouveau système basé sur le soutien très fort de sa communauté de supporters, le tournoi *The International* est depuis 2014 chaque année le plus grand pourvoyeur de prize money au monde (Esports Earnings, 2020b, consulté le 28 janvier

² Le Compendium fait référence à un coffret virtuel commercialisé par les éditeurs de jeux esportifs à l'occasion de tournois internationaux comme la compétition *The International* mise en place par Valve sur Dota 2 (Dota 2, 2014). Les joueurs peuvent acheter au sein de ce coffret de nombreux services comme la possibilité de regarder tous les matchs des compétitions liées à ce compendium, l'accès à des jeux concours, des défis en tout genre dans le jeu, des skins ou encore d'autres récompenses dans le jeu. À chaque fois qu'un individu fait un nouvel achat dans ce coffret, 25 % de cette somme est ajouté dans le prize pool dans le cadre spécifique du tournoi *The International* (Vincent, 2015).

2020).

Il sera toutefois peut-être un jour concurrencé par l'émergence des tournois sur les battle royale comme Fortnite et PlayerUnknown's Battlegrounds (PUBG). Tous deux sorti en 2017, le *PUBG Global Championship 2019* (6 millions de dollars) et la *Fortnite World Cup 2019* (solo et duo, 15 millions de dollars chacun) représentent les 10^e, 5^e et 6^e prize money les plus importants de l'histoire de l'esport (Esports Earnings, 2020b, consulté le 28 janvier 2020), dans un top 10 dominé par les 6 dernières éditions de *The International*. Cette période marque également l'émergence de l'esport sur mobile (Rogers, 2019) avec des titres comme Vainglory (2014, Super Evil Mega Corp) et Heartshtone (2014, Blizzard). En 2020, cette plateforme n'a toujours pas supplanté les principaux jeux d'esport qui résident encore principalement sur PC. Elle représente pourtant un enjeu pour le futur du sport électronique compte tenu du succès grandissant de certains jeux sortis ces dernières années. Dans cette perspective, le meilleur exemple est probablement Arena of Valor (2016, Tencent Games et Garena) qui s'est hissé en 2019 au huitième rang des jeux proposant le plus de gains financiers lors des compétitions sportives (Esports Earnings, 2020c, consulté le 28 janvier 2020). Si Arena of Valor demeure l'unique représentant des jeux mobile dans le Top 10, d'autres scènes sportives commencent à se développer sur cette plateforme. C'est notamment le cas de Mobile Legends: Bang Bang (2016, Mooton), de Free Fire (2017, Garena) et de PUBG Mobile (2017).

Le nombre de joueurs et les gains mis en jeu lors des compétitions d'esport ne sont pas les seules métriques à croître depuis 2014 car les plateformes de diffusion en flux permettent aussi de mesurer la popularisation des pratiques sportives. Comme mentionné en amont, l'une des plus connues demeure Twitch, notamment à la suite de son acquisition par Amazon en 2014. Pourtant, Li (2017) souligne que Twitch possède de plus en plus de concurrents à l'image de YouTube Gaming, lancé en 2015 par Google après avoir échoué dans sa quête de rachat de Twitch. Parmi ses autres rivaux majeurs, nous pouvons citer le cas de (1) DouYu.tv créé en Chine en 2013

(Roussel, 2019), celui du (2) pionnier Sud-Coréen Afreeca TV créé sous l'impulsion d'une entreprise elle-même créée en 1994, puis rebaptisée en 2006 (Simon, 2017), ou (3) encore de la plateforme indépendante Smashcast.tv, issue de la fusion en 2017 entre Azubu et Hitbox (Forsans, 2017). Notons enfin le cas du site Mixer, soutenu en 2019 par Microsoft qui vient s'ajouter à cette liste non exhaustive des concurrents phares de Twitch. Dans la pratique, Mixer s'est notamment fait connaître en signant un contrat d'exclusivité avec le streamer et joueur professionnel Fortnite Tyler 'Ninja' Blevins, pourtant une des icônes principales de Twitch (Boyle, 2019). En résumé, ces plateformes s'avèrent particulièrement importantes dans le développement récent de l'esport, car elles offrent aux annonceurs une nouvelle manière de mettre en avant leurs marques, notamment par les diffusions de tournois, ou des directs de joueurs ou de streamers. Elles permettent également aux éditeurs de jeux vidéo de déployer leurs campagnes de communication différemment. À ce titre, Electronic Arts (EA) est passé par une multitude de streamers lors du lancement en 2019 du jeu Apex Legends afin de tenter de concurrencer Fortnite et PUBG (Boyle, 2019).

Conséquence de cette popularisation croissante de l'esport, les principales compétitions sont désormais produites physiquement à la fois dans des infrastructures originellement dédiées à l'accueil d'événements sportifs ou culturels (uni ou multiactivités), mais aussi dans des espaces spécialement construits pour accueillir uniquement des événements esportifs (Jenny et coll., 2018). Les premiers sont souvent des complexes polyvalents pouvant s'adapter pour recevoir une multitude d'événements (p. ex. rencontres sportives, cérémonies, concerts). C'est notamment le cas du Staples Center qui accueille les finales des *World Championship* de LOL en 2013 et 2016 et du Madison Square Garden, théâtre de *l'ESL One* sur DOTA 2 en 2015. Sous l'impulsion de Riot Games encore, cette période voit l'émergence de grands championnats dans des enceintes dédiées aux Mega événements sportifs. Les *Worlds Championship* de LOL 2014 se sont par exemple déroulés dans le Sang-am World Cup Stadium de Séoul (utilisé pour la coupe du monde de football en 2002) tandis que la

finale de l'édition 2017 a foulé le sol du stade olympique de Pékin (Flamm, 2017). En parallèle, Jenny et coll. (2018) observent l'émergence d'infrastructures élaborées essentiellement pour la réception d'événements sportifs, notamment aux États-Unis d'Amérique, en Europe de l'Ouest, en Chine et en Corée du Sud. Les auteurs décrivent ces complexes comme plus petits que les précédents, mais davantage adaptés aux particularités de l'esport. En effet, les salles dédiées à cette pratique possèdent souvent des scènes plus larges pour accueillir le matériel informatique. Elles sont également conçues de manière à faciliter le travail des hôtes et casters afin de permettre une bonne diffusion en continu des événements qu'elles accueillent. Contrairement aux grands stades sportifs et salles polyvalentes qui ont reçu en grande partie des tournois de LOL, les complexes spécifiques à l'esport ont d'ores et déjà accueilli des tournois sur une multitude de jeux. En guise d'exemples, on peut citer l'*EA Sports FIFA Online 3 Adidas Championship* dans le Nexon E-Sports Stadium (Corée du Sud, 2016), l'*Overwatch Contenders Playoffs* dans la Blizzard Arena (Los Angeles, 2017) ou encore la *Call of Duty World League* dans la GFinity Arena (Londres, 2017). Enfin, à l'image de certains clubs sportifs professionnels qui construisent leur propre stade comme l'Olympique Lyonnais en 2015 (Hernandez & Guillou, 2016), cette tendance émerge à son tour dans le sport électronique, notamment en Chine. En effet, l'équipe professionnelle chinoise d'esport LGD Gaming a établi un partenariat avec l'entreprise Lianmeng Dianjing en 2018 afin d'ouvrir la *Lianmeng Dianjing LGD Gaming Hangzhou Arena* (Chen, 2018), nouveau lieu d'accueil de leurs matchs de LPL (Finch, 2020).

Autre conséquence de la popularisation de l'esport et de la professionnalisation croissante de certains acteurs, la période 2014 – 2019 voit l'émergence de nouveaux organes de régulation (Scholz, 2019). L'auteur souligne le rôle important de l'Esports Integrity Commission (ESIC, créé en 2016) en matière de lutte contre le dopage et les matchs arrangés. La même année, la World Esports Association (WESA) est créée sous l'impulsion de huit équipes professionnelles afin de réguler davantage les compétitions et le statut des joueurs (Chikish, Carreras et Garcia, 2019) tandis que de nouveaux

rassemblements d'acteurs émergent sur des scènes majeures comme LOL, CS:GO, Overwatch (Scholz, 2019). Cette période voit aussi l'émergence de nouvelles associations nationales esportives à l'image de la British Esports Association (2016) et de l'United States eSports Federation (USEF), une des dernières nations à avoir rejoint l'IeSF en 2018 (Esports Federation, 2018). Au total, Besombes (2019b) dénombre 101 associations nationales d'esport dans le monde, réparties sur chaque continent (32 en Asie, 41 en Europe, douze en Afrique, quinze en Amérique, sept au Moyen-Orient et quatre en Océanie). Selon l'auteur, ces associations diffèrent par leur positionnement. D'une part, elles ne sont pas uniformément soutenues par les mêmes instances politiques de leurs pays (p. ex. Ministère des Sports, gouvernement, etc.) ; d'autre part, elles ne sont pas toutes rattachées à une instance internationale comme l'IeSF. Si certaines se positionnent sur l'organisation de tournois nationaux comme c'est le cas depuis très longtemps pour la KeSPA en Corée du Sud, elles se rejoignent en majorité sur la mission suivante : « *Diminuer le fossé entre les acteurs esportifs locaux (joueurs, équipes, organisateurs) et leurs institutions nationales afin de s'assurer que le gouvernement reconnaît l'esport sur son territoire et propose des politiques publiques supportant cette activité* » (Besombes, 2019d).

Conclusion de la section 1.

Pour conclure cette première section sur l'histoire de l'esport, nous choisissons d'analyser la citation suivante : « *L'histoire de l'esport n'est pas encore terminée [...]. C'est important de mettre en lumière le fait que l'esport est hautement dynamique et que de nouveaux acteurs rejoignent l'industrie au quotidien* » (Scholz, 2019, p. 36). Il est en effet difficile d'anticiper les changements futurs de l'écosystème esportif car ses limites ne sont pas clairement définies. Par exemple, peut-on considérer l'émergence du jeu Magic: The Gathering Arena (2019) dans l'écosystème esportif comme une réelle nouveauté sachant que le premier *Pro Tour à New York* en 1996 a mis en jeu 12 000 dollars de prize money (Magic Wizards, 1996) sur le jeu de carte à jouer et collectionner (JCC) *Magic: The Gathering* sorti en 1993 ? Avec l'avènement de la *Magic Pro League* en 2019, le débat reste entier, car Magic est désormais diffusé comme un spectacle esport de divertissement (Švelch, 2019). Pour autant, les compétitions sur les cartes physiques perdurent en parallèle. Par conséquent, si on les considère comme de l'esport, ce constat est-il valable pour les autres jeux de ce type comme Pokémon CCG et Yu-Gi-Oh ? Par ailleurs, depuis l'arrivée du Besiktas d'Istanbul sur le jeu League of Legends en 2015 (Paspalaris, 2016), les rapprochements entre les acteurs du sport et de l'esport sont de plus en plus nombreux. Ces derniers émanent principalement des clubs sportifs professionnels, ligues, fédérations et athlètes. L'impact de ces engagements sur les mutations du marché esportif sera détaillé dans la partie dédiée au marché du sport électronique (Section 3).

À ce stade, retenons que l'esport pourrait peut-être rentrer dans une nouvelle phase de son développement : celle d'une reconnaissance plus large de cette activité auprès du grand public avec la potentielle arrivée de disciplines esportives au sein du programme olympique lors de la décennie 2020. C'est en tout cas une question qui occupe les débats académiques (Lefebvre & Besombes, 2021; Miah, 2016; Y. Wu, 2019) notamment depuis la tenue des *eGames* à Rio en 2016 (Romu, 2017), suivi deux ans plus tard par l'*IEM Starcraft* aux JOP de Pyeongchang et les Jeux asiatiques de Jakarta

où six titres sportifs étaient présents en démonstration : LOL, Pro Evolution Soccer (PES), Starcraft II, Hearthstone, Clash Royale (CR) et Arena of Valor. En revanche, compte tenu des déclarations récentes du mouvement olympique (M.V., 2020), l'intégration potentielle de disciplines sportives aux JOP semble conditionnée à la réalisation d'un processus de redéfinition de l'esport par le Comité International Olympique (CIO). Comme Thomas Bach l'a déclaré : « *On ne veut rien avoir à voir avec ces jeux où l'on s'entre-tue* » (M.V., 2020). Il s'agit dès lors pour le CIO de définir les critères permettant de caractériser une pratique comme un potentiel jeu esport olympique ou non. Face à ces incertitudes sur l'avenir de l'esport, la deuxième section reviendra en détail sur les enjeux de la définition de l'esport et la présentation des principales pratiques sportives actuelles.

Section 2. – Définition de l'esport.

Introduction de la section 2.

Nous devons à la sociologie l'un des premiers travaux académiques publiés sur l'esport (Bryce & Rutter, 2002). Depuis cet article pionnier, les recherches sur cet objet d'étude se sont progressivement étendues à d'autres champs théoriques tels que les médias, l'informatique, le commerce, les sciences du sport, le droit ou encore les sciences cognitives (Reitman, Anderson-Coto, Wu, Lee et Steinkuehler, 2020). La revue de littérature menée par ces auteurs illustre que la majorité des publications scientifiques sur l'esport proviennent des travaux sur les médias (24,7 %), l'informatique (20 %) et le commerce (17,33 %). Si l'on s'en tient à ces données, on pourrait croire que la définition de l'esport n'est pas un sujet important dans la littérature esportive. Pourtant, ce constat semble invalide pour deux raisons. D'abord, le nombre de publications scientifiques (articles, livres, chapitres de livre, thèses, mémoires) sur l'esport dépasse aujourd'hui largement les 150 travaux (Esports Research Network, 2019) de l'échantillon examiné par Reitman et coll. (2020). Ensuite, indépendamment du champ théorique dans lequel chaque auteur s'inscrit, nombreux sont ceux qui ont tenté de définir cette pratique. C'est pourquoi à l'instar du terme sport, il n'existe pas encore une définition universelle pour qualifier le mot esport. En revanche, comme le rappelle Reitman et coll. (2020), l'idée que le sport électronique fait référence aux compétitions de jeux vidéo (Thiborg, 2009) est largement admise au sein de la communauté scientifique.

Par ailleurs, l'esport se compose d'une multitude de pratiques différentes (c.-à-d. MOBA, STR, FPS, Battle Royale, jeux de combats, JCC, simulations sportives et jeux de courses) et son écosystème est en perpétuelle mutation (Scholz, 2019). C'est pourquoi, à l'heure où des associations de chercheurs travaillant sur l'objet esportif voient le jour (Esports Research Network, AREFE), il semble encore trop tôt pour caractériser l'esport

comme un champ théorique spécifique. Pour autant, il apparaît important de noter que cet objet d'étude s'est largement façonné à travers les questionnements suivants : (1) qu'est-ce que l'esport ? et (2) l'esport est-il un sport ? Bien que cette thèse appartienne au champ théorique du management, et plus précisément celui du management du sport, il nous semble indispensable de circonscrire le terme esport. En effet, compte tenu de la récence du phénomène étudié dans ce doctorat, cela constitue une étape indispensable visant à faciliter la compréhension de notre analyse empirique des stratégies esportives des clubs de football professionnels.

Ainsi, l'objectif principal de cette seconde section consiste à effectuer une revue de littérature thématique sur les principales définitions existantes du sport électronique afin d'une part, de mieux cerner les positionnements théoriques qui en découlent ; et d'autre part, de dégager une proposition de définition de l'esport. Dans un souci de synthèse, nous nous concentrerons surtout sur les définitions publiées jusqu'en 2018. Pour ce faire, nous focaliserons notre attention d'abord (1) sur une analyse des confusions à éviter lorsque l'on évoque l'esport. Nous discuterons ensuite des principales définitions abordant (2) cette pratique comme un sport ou une forme de sport, comme (3) une compétition de jeux vidéo et (4) comme un phénomène. Enfin, à partir de l'examen exhaustif de l'ensemble des vocables permettant d'aborder le sport électronique dans la littérature académique, nous mettrons en évidence (5) notre positionnement vis-à-vis de la définition de l'esport.

2.1. Mise en lumière de confusions communes autour de l'esport.

Pour commencer, il est primordial de distinguer l'esport de ce qu'il n'est pas. Si chaque titre esportif est un jeu vidéo, chaque jeu vidéo n'a pas la capacité à devenir un jeu esportif. Dès lors, il faut discerner la pratique du gaming qui fait référence « à l'activité de jouer aux jeux vidéo » (Llorens, 2017) avec celle de l'esport. En outre, le gaming peut être défini par une pratique vidéoludique qui n'est pas ancrée dans un contexte compétitif. Or, il est tout à fait possible de se mesurer aux autres lorsque l'on joue aux jeux vidéo. Selon Llorens (2017, p. 4), cette activité représente le sens spécifique du gaming qu'elle résume comme suit :

« Le 'gaming' est la pratique de compétition, basée sur les règles du jeu dans le but de battre l'adversaire en prenant part à un jeu vidéo qui requiert des interactions personnelles. Cela requiert un haut degré de concentration, de compétences, de précision, de contrôle corporel et de stratégie. Le sens spécifique du gaming peut constituer la définition de ce qu'est l'esport ».

D'un point de vue plus mercantile, la recherche de Seo (2013, p. 1555) corrobore ce constat puisqu'il souligne que l'esport ne représente qu'un « *segment distinct de la consommation de jeux informatiques, identifié par les expériences particulières de jeu compétitif qui immergent, éduquent, divertissent et engagent les consommateurs dans le jeu, co-crées au sein du réseau de valeur des acteurs marketing, par l'intermédiaire de formes spécifiques de performances en ligne et hors ligne.* » Autrement dit, l'esport ne représente qu'une partie du grand marché des jeux vidéo et il est important de noter, comme le souligne Chanson (2017) que « *les jeux compétitifs ne sont pas tous des jeux esport* ». Par la même occasion, l'auteur précise que certaines pratiques comme les jeux de rôle multijoueur (p. ex. World of Warcraft et Dofus) et les jeux de cartes numériques (p. ex. Hearthstone) font parfois l'objet de débats quant à leur inclusion dans l'écosystème esportif. Or, à mesure que de nouvelles formes de jeux émergent, ce type de discussion revient sur le devant de la scène, renforçant de surcroit

le flou artistique autour de la définition du jeu compétitif esport. Pour preuve, l'émergence récente des Battle Royale tels que Fortnite et PUBG questionne de nouveau les limites de l'esport³ (B. Smith, 2019). À cet égard, Scholz (2019) signale que le manque de structuration de la scène esport Fortnite interpelle sur son acceptation en tant que jeu esportif à l'inverse de son concurrent PUBG qui dispose d'un circuit compétitif plus étendu. Pour autant, il est important de noter que le succès de Fortnite a fortement contribué à populariser et à professionnaliser le milieu esportif, comme l'indique Fabien Devide, fondateur de l'équipe professionnelle Vitality (Europe 1, 2019).

Dans ce contexte complexe, un second écueil à éviter est d'associer uniquement l'esport aux compétitions se déroulant sur des simulations de sports existants (p. ex. la série des FIFA et des PES, NHL, NBA2K, GT Sport, F1, WRC, etc.). Certes, ces formes de jeux et notamment la série des FIFA sont présentes dans l'esport depuis longtemps. En témoignent les tournois sur FIFA Football 2001 lors des premiers WCG en 2001 (Esports Earnings, 2020b). Il en va de même pour les simulations de courses, appelées aussi SimRacing avec la tenue dès 2008 de la GT Academy (Evans, 2020). Pourtant, c'est seulement en 2017 que ces pratiques émergent à nouveau de manière significative dans l'esport. Cette année-là, EA lance les *FUT Champions Weekend League* sur FIFA (Redbull, 2018) et près de 1,482 million de dollars sont mis en jeu cette saison. C'est ainsi qu'en l'espace d'un an, FIFA devient le 15^e jeu esport en matière de prize money annuel alors qu'il n'était que 39^e l'année précédente. En effet, seulement 95 000 dollars furent attribués aux compétiteurs en 2016, dont 26 000 (Esports Earnings, 2020c) uniquement à l'occasion de la FIFA Interactive World Cup (FIWC), l'équivalent à l'époque du championnat du monde sur FIFA. En parallèle, le SimRacing connaît lui

³ C'est notamment le cas, car ces nouvelles formes de jeux se sont rapidement hissées parmi les jeux les plus pratiqués dans le monde. En conséquence, les tournois esportifs qui se sont déroulés sur ces titres (p. ex. Fortnite, PUBG) ont concurrencé l'ordre établi des jeux majeurs de l'esport (p. ex. DOTA 2, LOL, CS:GO) en raison des sommes d'argent très importantes mises en jeu dans ces événements. Par exemple, le prize pool de la coupe du monde 2019 en solo de Fortnite qui s'élève à un peu plus de 15 millions de dollars dépasse largement celui proposé dans toutes les autres compétitions esportives de l'histoire, à l'exception des éditions 2015 à 2019 du tournoi The International sur DOTA 2 (voir le site Esports Earnings, 2020).

aussi un nouvel élan avec l'arrivée des *F1 Esports Series* en 2017 et du *FIFA Gran Turismo Championship* en 2018 (Richard, 2019). Dès lors, il devient un marché qui attire de plus en plus d'investisseurs. Or à l'instar des communautés de jeux de combat (Harper, 2013), l'écosystème du SimRacing détient ses propres codes et spécificités. C'est pourquoi, selon Richard (2019), président de la Team Race Clutch, il ne suffit pas de transposer une expérience sportive passée dans le sport mécanique pour réussir dans le SimRacing, d'où les succès contrastés par exemple de la Fernando Alonso Racing G2 Logitech G et de la Jean Alesi Esports Academy. D'après lui, il s'agit plutôt de s'appuyer sur l'expérience des équipes et joueurs esportifs existants pour développer de nouvelles stratégies efficaces à l'image du partenariat récent entre la Veloce eSports et l'écurie de formule 1 Alfa Romeo Sauber (Sauber Group, 2018).

Nonobstant la montée en puissance des simulations de sport et du SimRacing dans l'esport, force est de constater que ces formes de jeux demeurent mineures. La dernière version du recensement des pratiques esportives réalisé par Besombes (2019a) appuie d'ailleurs ce constat. En effet, elle met en évidence la part restreinte du SimRacing et des simulations de sport dans le large spectre de pratiques composant l'écosystème esportif. Historiquement, ce dernier fut d'abord façonné par les FPS et STR (Mora & Héas, 2003), puis par les MOBA (Mora-Cantalops & Sicilia, 2018; Schwartz, 2017) et plus récemment par les Battle royales (Boyle, 2019; Scholz, 2019; B. Smith, 2019). Dans ce contexte, il n'est alors pas surprenant d'observer que les simulations sportives comme FIFA et NBA2K sont présentées comme des jeux mineurs (tiers 3) dans les schématisations réalisées par des professionnels tandis que les titres phares des catégories de jeux mentionnées en amont comme DOTA 2, LOL ou encore CS:GO sont promues au rang de jeux majeurs (Hershey, 2019; Hilgers & Bitkraft, 2017). Quant aux titres de SimRacing, ils n'apparaissent pas encore dans ces classements bien que les audiences augmentent régulièrement, comme le relève Richard (2019) à travers l'exemple des F1 Esports Series.

En résumé, il est nécessaire d'une part, de distinguer l'esport du gaming ; d'autre part, de comprendre que l'esport ne s'arrête pas à la simple réplique virtuelle d'une pratique sportive réelle. À ce titre, Mora et Héas (2003) sont les premiers à décrypter le terme esport dans leur étude sur la professionnalisation des joueurs de jeux vidéo sur les titres phares de l'époque comme *Counter-Strike*, *Quake 3* et *Stracraft*. À travers cette recherche, ils évoquent la « *sportivisation de l'esport* » qu'ils définissent comme un « *sport vidéo* » qui requiert, à haut niveau de nombreuses compétences comme la précision, la rapidité et la résistance physique.

À l'échelle internationale, une des premières définitions de l'esport est celle Wagner (2006, p. 439). Il caractérise le sport électronique comme « *un domaine d'activité du sport dans lequel des individus développent et construisent des habilités mentales et physiques par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication* ». Son explication de l'esport rejoint celle de Mora & Héas (2003), car il reprend les notions « d'habilité » et de « sport ». Elle vient aussi la compléter en soulignant (1) que ces habilités peuvent être de nature « mentales » et « physiques », et (2) que l'esport est lié aux technologies de l'information et de la communication. Enfin, Wagner (2006) dissocie les pratiques esportives individuelles comme *Starcraft*, populaire en Asie, des jeux par équipe comme *Counter-Strike*, davantage appréciés dans les pays occidentaux.

Face à ces recherches pionnières, trois manières de caractériser l'esport se sont développées. Tout d'abord, certains chercheurs définissent le sport électronique comme un sport ou une nouvelle forme de sport. D'autres délimitent l'esport aux compétitions de jeux vidéo qui répondent à certains critères. Enfin, l'esport est aussi perçu comme un phénomène pouvant prendre plusieurs formes (c.-à-d. sociale, économique, technologique). Dès lors, il s'agit d'introduire les spécificités de chaque courant que nous avons identifié afin d'apporter un éclairage nouveau sur les critères caractérisant le sport électronique. En outre, ces étapes préliminaires nous permettront

d'illustrer notre positionnement théorique à cet égard.

2.2. L'esport : une pratique sportive ?

Depuis les travaux pionniers de Mora et Héas (2003) et Wagner (2006), nombreux sont les chercheurs qui ont contribué à définir l'esport. Parmi eux, un certain nombre s'accordent sur le fait que le sport électronique peut être qualifié comme un sport ou une nouvelle forme de sport. Néanmoins, nous pouvons distinguer certaines différences dans la manière de caractériser le terme esport dans le tableau 1.

Tableau 1 : Définir l'esport comme une pratique sportive.

Auteur	Idée principale	Définition
Jonasson et Thiborg (2010, p. 288)	L'esport est une forme de sport dans un environnement numérique .	« <i>L'esport est décrit comme un sport dans et à travers un cyberspace, comme le nouveau sport à venir et comme un jeu vidéo ou sur ordinateur compétitif (professionnel)</i> ».
Zhang (2012, p. 111)	L'esport est une forme de sport dans un environnement numérique .	« <i>Les sports électroniques sont abrégés e-sports et la première approche e-sportive trouve son origine dans les jeux compétitifs en ligne. Le sport électronique utilise du matériel et des logiciels de haute technologie comme équipement sportif et représente un sport de confrontation intellectuelle entre les gens. Les sports électroniques peuvent exercer et améliorer la capacité de réflexion, la réactivité, la coordination du cœur, des yeux et des membres, ainsi que la détermination des participants, et favoriser l'esprit d'équipe. En tant que nouveau sport athlétique, l'e-sport est devenu l'événement sportif numéro 99 approuvé par l'Administration générale du sport en novembre 2003, mais a été redéfini en 2008 à la suite de l'intégration des événements sportifs existants en Chine comme le 78^e événement sportif</i> ».
Hewitt (2014, p. 81)	Transformation de jeux vidéo en sports compétitifs.	« <i>L'avènement de l'eSports est la transformation de certains jeux vidéo en des sports compétitifs, mais personne ne perçoit l'eSports de la même manière. D'une part, il fournit un environnement compétitif pour que les gens s'efforcent sans les contraintes de leur forme physique, mais d'autre part peuvent-ils vraiment être traités au même niveau que les</i>

		<i>vrais sports avec leur déficit de physicalité. L'ESport est un genre en constante croissance qui révolutionne la façon dont nous voyons les jeux informatiques et la façon dont nous voyons le sport. »</i>
Snavely (2014, p. 59)	L'esport est un sport traditionnel adapté au monde numérique.	<i>« L'écosystème eSportif représente une manifestation unique du développement du sport traditionnel au travers d'un média numérique. »</i>
Hilvoorde et Pot (2016, p.17, p.24-25)	L'esport est un sport sous le respect de certains critères.	<i>« En termes d'organisation, d'institutionnalisation et de globalisation, l'eSport a une forte prétention d'être considéré comme un vrai sport. [...] En conclusion, nous avons argué que certains eSports peuvent être considérés comme des jeux qui impliquent l'apprentissage d'actions motrices avec une intentionnalité dirigée par le déplacement, jouées dans un environnement qui offre une telle intentionnalité. Par conséquent, il existe de bons arguments pour considérer l'eSports comme un 'sport réel' ».</i>
Llorens (2017, p. 4)	L'esport est un sport sous le respect de certains critères.	<i>« Cependant, le 'gaming' correspond dans un sens spécifique à la pratique visant à concourir, selon les règles du jeu afin de battre un adversaire en prenant à un jeu vidéo nécessitant une interaction personnelle. Cela exigera un niveau élevé de concentration, de compétences, de précision, de contrôle corporel et de stratégie. Ce sens spécifique du gaming peut constituer la définition de ce qu'est l'eSport. C'est-à-dire, seulement le sens spécifique du gaming équivaut à l'eSport et peut être considéré comme une pratique sportive. »</i>
Hamari et Sjöblom (2017, p. 211)	L'esport est une forme de sport dans un environnement numérique.	<i>« Une forme de sport dans laquelle les aspects primaires du sport sont facilités par des systèmes électroniques; la contribution des joueurs et des équipes ainsi que le résultat du système eSportif sont médiés par des interfaces humain-ordinateur. »</i>
Curley, Nausha, Slocum et Lombardi (2017, p. 1)	L'esport est une forme de sport dans un environnement numérique .	<i>« L'esports comme la pratique compétitive des jeux vidéo, dans laquelle l'action primaire du sport prend place dans le monde numérique plutôt que dans l'espace physique. »</i>
Heere (2018, p. 21)	Transformation de jeux vidéo en sports compétitifs.	<i>« Les chercheurs devraient embrasser l'e-sports comme une manifestation de sportification. »</i>

Cunningham et coll. (2018, p. 3)	Transformation de jeux vidéo en sports compétitifs.	« Dans cette perspective, l'eSport est une manifestation de sportification, et les chercheurs en management de sport peuvent et doivent considérer les impacts négatifs et positifs de l'eSport sur l'industrie plus large du sport. »
Funk, Pizzo et Baker (2018, p. 12)	L'esport est un sport sous le respect de certains critères.	« Il convient de préciser que seuls les jeux vidéo esportifs qui rencontrent les critères requis de structure, d'organisation, de compétition et d'institutionnalisation doivent être perçus comme un sport. »

Les définitions présentées en amont nous permettent de mettre en évidence quatre visions différentes de l'esport. À cet égard, l'esport est défini dans la littérature académique (1) comme une forme de sport qui s'illustre dans un environnement numérique (Curley et coll., 2016; Hamari & Sjöblom, 2017; Jonasson & Thiborg, 2010; Zhang, 2012), comme (2) un sport sous certains critères (Funk et coll., 2018; Hilvoorde & Pot, 2016; Llorens, 2017) et (3) comme la transformation des jeux vidéo en sports compétitifs (Cunningham et coll., 2018; Heere, 2017; Hewitt, 2014; Snavely, 2014). En conséquence, ces définitions varient entre une acception (1) distanciée de l'esport comme un sport (c.-à-d. l'esport est une forme de sport dans le numérique) jusqu'à une acception (2) totale du sport électronique comme une pratique sportive. Cette dernière se manifeste par l'avènement du phénomène de « *sportification* », introduit auparavant par Mora et Héas (2003).

En premier lieu, la contribution d'Hamari et Sjöblöm (2017, voir tableau 1) nous permet d'illustrer ce que l'on qualifie d'acceptation distanciée de l'esport comme un sport. Deux raisons peuvent être avancées. D'abord, les auteurs ne rattachent pas directement l'esport à un sport, préférant le distinguer comme « *une forme de sport* ». Ensuite, ils spécifient que « l'action sportive » dans le monde virtuel (p. ex. lancer un sort, réaliser un saut, etc.), se matérialise par les interactions réalisées par le joueur avec des outils technologiques dans le monde réel (p. ex. souris, clavier, manette, microphone) par le biais d'une action réelle (p. ex. appuyer sur une touche d'une manette). Puis, l'action est ensuite retranscrite par des sons et des images par

l'intermédiaire d'outils technologiques avec lesquels l'humain est en contact indirect (p. ex. périphériques visuels, audio et sensoriels). Cette vision de l'esport est d'une part partagée par Curley et coll. (2017, p. 1), qui définissent le sport électronique comme « *le jeu vidéo compétitif, dans lequel l'action primaire du sport prend place dans l'espace numérique au lieu de l'espace physique* ». D'autre part, elle est complétée par les travaux respectifs de Jonasson et Thiborg (2010) et de Zhang (2012), qui parlent d'esport comme un sport dans l'espace numérique. Par conséquent, ces apports théoriques contribuent à assoir le positionnement de Wagner (2006) à propos du sport électronique.

À l'inverse, reconnaître que l'esport est un sport sous certains critères représente un niveau plus avancé de son acceptation en tant que pratique sportive (Funk et coll., 2018; Hilvoorde & Pot, 2016; Llorens, 2017). Dans cette perspective, Hilvoorde et Pot (2016) et Llorens (2017) mettent en évidence la nécessité de développer des habiletés motrices spécifiques pour concourir au plus haut niveau. En particulier, il s'agit pour les pratiquants d'esport d'atteindre des performances les plus élevées possibles en matière de connaissance du jeu (c.-à-d. metagame et stratégies), de concentration, de précision et de rapidité dans leurs actions de jeu. Quant à Funk et coll. (2018), ils insistent sur l'importance qu'une scène esportive doit posséder un circuit de compétition structuré et institutionnalisé afin d'être reconnue comme un sport.

Enfin, une dernière catégorie de chercheurs identifie l'esport comme la transformation des jeux vidéo en sport compétitif (Cunningham et coll., 2018; Heere, 2017; Hewitt, 2014; Snavey, 2014). Comme évoqué précédemment, ils s'inscrivent dans la continuité des travaux de Mora et Héas (2003) en associant l'esport à « *une manifestation unique du développement du sport traditionnel à travers la sphère numérique* » (Hewitt, 2014) ou encore à une « *manifestation de sportification* » (Cunningham et coll., 2018; Heere, 2017). Ces derniers confortent d'ailleurs l'analyse d'Hewitt (2014) qui souligne que le sport électronique est « *un phénomène en constante mutation, qui révolutionne la manière dont nous percevons les jeux vidéo et*

le sport traditionnel ». Pour autant, à l'heure où les rapprochements récents entre le mouvement olympique et l'esport commencent à faire l'objet d'études académiques (Gries, 2019; Lefebvre & Besombes, 2021; Pack & Hedlund, 2020; Witkowski, 2016; Y. Wu, 2019), définir l'esport comme une pratique sportive ne représente pas une opinion majoritaire dans la littérature académique. C'est même plutôt le contraire, car la majorité des définitions que nous avons étudiée ne reconnaît pas l'esport comme un sport.

2.3. L'esport : des compétitions de jeux vidéo protéiformes.

Un second courant de pensée rassemble des chercheurs possédant une définition plus factuelle de l'esport. Ils se rejoignent notamment sur le fait que « *les compétitions par des jeux vidéo se détachent comme la définition classique* » (Thiborg, 2009) du terme esport. Toutefois, ils complètent cette définition avec quatre critères qu'il s'agit désormais d'introduire à travers le tableau 2. À cet égard, ces compétitions peuvent (1) se dérouler en ligne ou physiquement, par (2) équipe ou individuellement, être (3) rémunératrice ou non, et enfin (4) être plus ou moins codifiées et structurées.

Tableau 2 : Rattacher l'esport aux compétitions de jeux vidéo.

Auteur	Critères de définition	Définition
Topalov (2007, page non retrouvée, car en allemand)	Compétition en ligne ou physique, dédiée aux joueurs professionnels ou amateurs, codifiée et structurée.	« <i>L'e-sport est le jeu compétitif de jeux vidéo ou sur ordinateur dans un mode multijoueur. Cela se manifeste aussi bien sur internet que localement (pendant des grands événements organisés). L'e-sport signifie : la compétition de joueurs professionnels dans des compétitions strictement régulées.</i> »
Jin et Chee (2008, p. 48)	Compétition en ligne ou physique.	« <i>Les ligues de sport électronique qui concourent par l'intermédiaire de jeux en réseau.</i> »
Maric (2011, p. 6)	Compétition codifiée et structurée.	« <i>Jeu vidéo compétitif et organisé.</i> »
Comerford (2012, p. 624)	Compétition dédiée aux joueurs professionnels ou amateurs.	« <i>Le jeu compétitif dans le monde des tournois professionnels de jeux vidéo, connus comme 'les sports électroniques', un terme utilisé pour renvoyer au niveau professionnel de la pratique compétitive de jeux sur ordinateur.</i> »
Marcano Lárez (2012, p. 116)	Compétition avec une rétribution ou non.	« <i>Pratiques compétitives de jeux vidéo au travers desquelles de la monnaie (ou toute autre forme quantifiable de récompense) est obtenue comme un gain pour ceux qui atteignent les meilleures places dans les compétitions.</i> »
Taylor (2012)	Compétitions avec une rétribution ou non, dédiées aux joueurs professionnels ou amateurs, codifiées et	« <i>L'esport se manifeste par des joueurs de jeux sur ordinateur qui concourent pour de l'argent et des gains dans un contexte professionnalisé.</i> »

	structurées.	
Witkowski (2012, p. 350)	Compétition codifiée et structurée.	« Une approche organisée et compétitive de jouer aux jeux sur ordinateur. »
Faust et coll. (2013, p. 68)	Compétition avec une rétribution ou non.	« Le jeu compétitif comprend les joueurs qui concourent régulièrement aux tournois organisés et gérés par la communauté du gaming, souvent pour de larges gains monétaires. De tels tournois sont souvent gérés par des sociétés qui accueillent les événements dans de larges centres de convention dans des villes majeures. »
Hinnant (2013, p. 6)	Compétition dédiée aux joueurs professionnels ou amateurs.	« L'e-sports peut se définir largement par la professionnalisation du jeu numérique compétitif. Cette définition parle de l'élément central de la culture de l'e-sports : les joueurs peuvent, s'ils possèdent les compétences suffisantes à un jeu numérique particulier, utiliser leur haut niveau de jeu comme leur source primaire de revenus. »
Whalen (2013, p. 23)	Compétition codifiée et structurée.	« Un terme générique utilisé pour décrire les compétitions organisées et approuvées de jeux vidéo, le plus souvent dans le contexte de tournois de jeux vidéo. »
McTee (2014, p. 2)	Compétition avec une rétribution ou non, dédiée aux joueurs professionnels ou amateurs.	« E-sports, ou 'sports électroniques' sont les termes utilisés qui renvoient au jeu vidéo professionnel. De jeunes hommes et femmes de partout dans le monde gagnent leurs vies en jouant professionnellement aux jeux vidéo, le plus souvent par l'intermédiaire de gains en tournois ou par leurs partenariats institutionnels. »
Besombes, Joncheray et Richard (2015, p. 4)	Compétition en ligne ou physique, en équipe ou individuel, codifiée et structurée.	« Un affrontement codifié de joueurs, par écran(s) interposé(s), lors de compétitions en ligne ou physiques de jeux vidéo. »
Szablewicz (2016, P.9)	Compétition en équipe ou individuelle.	« D'une manière générale, l'E-Sports implique une pluralité de genres de jeux différents incluant les jeux de tir à la première personne, les jeux de sports, les jeux de course, les jeux d'actions et les jeux de stratégie en temps réel. Ces jeux sont pratiqués compétitivement, soit en un contre un ou dans des petites équipes. En règle générale, les jeux sont acceptés comme 'E-Sports' une fois qu'ils ont été sélectionnés dans une compétition internationale d'E-Sports ».
Jenny, Manning, Keiper et Olrich	Compétition codifiée et structurée.	« L'eSports correspond aux compétitions organisées sur des jeux vidéo, le plus souvent dans

(2017, p. 4)		<i>le contexte de tournois organisés. »</i>
Martinelli (2017, p. 557)	Compétition en équipe ou individuelle.	<i>« L'esports concerne essentiellement les jeux vidéo compétitifs pratiqués lorsque deux équipes, généralement composés de cinq joueurs de jeux vidéo, qui s'affrontent en direct, sur des jeux multijoueurs devant des milliers de fans qui hurlent. »</i>

2.3.1. Compétitions en ligne ou physique.

Comme évoqué dans la première section du chapitre, l'histoire des jeux vidéo est liée à celle de l'esport puisqu'il existait déjà des compétitions avant l'arrivée d'internet et des premiers FPS dans les années 90 (Schwartz, 2017). Autrement dit, l'esport peut « *avoir lieu aussi bien sur internet que sur place (pendant un événement de grande ampleur)* » (Topalov, 2007, p. 4). À ce titre, certaines compétitions sont contraintes d'être organisées physiquement, car leur support de jeux ne dispose pas (c.-à-d. consoles trop anciennes comme la PS1 et la Super Nes) ou plus d'un accès à internet (c.-à-d. réseau désactivé comme pour la PS2 et la Gamecube). C'est notamment le cas des titres rétro à l'image de Super Mario Kart (SMK, sorti en 1992), dont la dernière édition du Championnat du monde s'est déroulée en 2019 aux Pays-Bas (British Esports Association, 2019). *A contrario*, il est possible de jouer en ligne sur PC ainsi que sur les consoles récentes (p. ex. PS4, Xbox One et Nintendo Switch). Pour autant, le progrès technologique n'a pas fait disparaître les compétitions physiques, fortement ancrées dans l'histoire de l'esport avec les *LAN parties* (Dongsheng et coll., 2011; Schwartz, 2017). Pour preuve, la *Gamers Assembly* se tient chaque année à Poitiers depuis l'an 2000 (Morain, 2019). De plus, de nombreux tournois uniques et phases finales de championnats ont régulièrement lieu dans des enceintes sportives, culturelles, ou encore dans des complexes dédiés à l'esport (Jenny et coll., 2018), alors que les qualifications pour des événements physiques peuvent aussi se dérouler en ligne à l'image des Worlds Tour de GT Sport. Par ailleurs, certains événements se déroulent uniquement sur internet (p. ex. les Gfinity sur FIFA).

À l'occasion des grands tournois internationaux, il n'est pas rare qu'un ou plusieurs événements physiques constituent une phase qualificative pour les phases finales d'un même championnat (p. ex. Finale LCS EU Paris Bercy qualificative au mondial LOL). Ainsi, cette distinction entre tournoi physique (offline) et en ligne (online) constitue un premier critère de définition de l'esport sur lequel Besombes et coll. (2015) reviennent lorsqu'ils délimitent cette pratique comme : « *Un affrontement codifié de joueurs, par écran(s) interposé(s), lors de **compétitions en ligne** ou **physiques** de jeux vidéo.* ».

2.3.2. Compétition par équipe ou en individuel.

Martinelli (2017, p. 557) délimite l'esport comme « *étant essentiellement des compétitions de jeux vidéo dans lesquelles **deux équipes**, généralement composées de cinq joueurs, s'affrontent sur des jeux multijoueurs en direct devant des milliers de fans déchainés* ». Sa définition prend alors surtout en compte les pratiques majeures de l'esport comme les MOBA et les FPS qui se jouent par équipe (Hershey, 2019; Scholz, 2019). Néanmoins, les compétitions de sport électronique ne concernent pas seulement les jeux par équipe comme le rappelle Szablewicz (2016, p.9) en mettant en évidence la grande diversité de typologies de jeux présents dans l'écosystème esportif : « *l'e-sport implique différentes typologies de jeux vidéo incluant les jeux de tir à la première personne (FPS), les jeux de sports, de courses, d'actions et les jeux de stratégie en temps réel (RTS).* » Plus récemment, Besombes (2019a) corrobore et complète ce constat en incluant également les jeux de cartes, de danse, de combat et les battle royale dans sa typologie des pratiques esportives. Or, contrairement aux FPS et MOBA qui se pratiquent surtout en équipe, ces typologies de jeux sont soit jouables uniquement individuellement (p. ex. RTS, jeux de cartes), ou à la fois individuellement et par équipe (p. ex. jeux de sports, de course et battle royale). Par conséquent, cela valide la thèse que les affrontements lors des compétitions de sport électronique peuvent être de nature individuelle ou par équipe.

2.3.3. Compétition avec une rétribution ou non.

L'organisation de compétition de jeux vidéo donnant lieu à un gain monétaire (c.-à-d. cash prize) et – ou à des lots spécifiques (p. ex. matériel informatique) représente un troisième critère de définition du sport électronique propre à ce courant de pensée. Pour rappel, si Taylor (2012) considère *l'Intergalactic Spacewar Championship* en 1972 comme le point de départ du jeu compétitif, c'est seulement après le *Red Annihilation* en 1997 qu'on assiste à l'émergence de gains monétaires dans les compétitions d'esport. Dès lors, les meilleurs joueurs à l'image de Jonathan Wendel (alias Fatality) sur Quake et de Bertrand GrosPELLIER (Elky) sur *Starcraft* (Mora et Héas, 2003) ont la possibilité de se professionnaliser.

Aujourd'hui, ces cas ne sont plus isolés puisque l'on dénombre en 2019 près de 24 000 joueurs compétitifs ayant remporté des sommes d'argent au sein de tournois d'esport (Esports Earnings, 2020e, consulté le 27 janvier 2020). En revanche, tous les joueurs n'ont pas accès à ce type de récompenses et il existe encore de nombreux tournois qui mettent en jeu uniquement des lots non monétaires. Dans ce contexte, de nombreux chercheurs estiment qu'une compétition d'esport doit mettre à disposition des joueurs les mieux classés au moins l'un de ces types de gain pour être reconnue comme telle (Faust et coll., 2013; Marcano Lárez, 2012; McTee, 2014; Taylor, 2012). À titre d'exemple, Marcano Lárez (2012) caractérise l'esport par « *les pratiques vidéoludiques compétitives à travers lesquelles de l'argent (ou toute autre récompense mesurable) est obtenu comme un prix pour ceux qui atteignent les meilleures places à l'issue d'une compétition.* » (p. 116).

Dans les faits, les gains distribués à l'issue des compétitions de jeux vidéo peuvent varier sensiblement selon (1) le niveau des joueurs présents (p. ex. amateur, semi-professionnel, professionnel), la (2) dimension du tournoi (p. ex. locale, nationale, internationale), le (3) statut de la structure organisatrice (p. ex. association, entreprise) ou encore (4) le nombre et l'implication des partenaires adossés à l'événement. La vision de Marcano Lárez (2012) implique alors, comme le soulignent Freeman et Wohn

(2017) que l'esport peut aussi bien désigner une compétition destinée aux amateurs qu'un tournoi réservé à des joueurs professionnels.

2.3.4. Compétition dédiée aux joueurs professionnels ou amateurs.

Cependant, de nombreux chercheurs associent l'esport seulement à la notion de professionnalisation ou dit autrement à l'élite des compétitions de jeux vidéo (Comerford, 2012; Hinnant, 2013; McTee, 2014; Taylor, 2012; Topalov, 2007). Selon Topalov (2007), le sport électronique fait référence « à des joueurs professionnels qui concourent dans des compétitions strictement régulées », excluant d'office les joueurs amateurs de ce type d'événements. Cette vision est renforcée par Taylor (2012) qui souligne que les compétitions de sport électronique s'inscrivent dans « un contexte professionnalisé ». Aujourd'hui, ces propos semblent toujours d'actualité, car il apparaît difficile de devenir joueur professionnel tout seul. En effet, si la réalisation de bonnes performances vidéoludiques représente un levier d'accès à ce statut, il est pourtant souvent nécessaire, voire indispensable pour un joueur de bénéficier du soutien d'autres parties prenantes de l'écosystème esportif (p. ex. sponsor, organisateur d'événement, équipe, etc.). De cette manière, il s'agit pour les joueurs, d'une part d'atteindre plus aisément cet objectif ; d'autre part de se donner les moyens de perdurer sur sa scène compétitive.

Fort de ces observations, il semble alors inexact de délimiter, comme Comerford (2012) l'esport à une « terminologie référant à un niveau de pratique professionnelle des jeux vidéo ». En associant un « niveau professionnel » à la sphère des tournois professionnels de jeux vidéo, elle ne nous renseigne pas sur les critères permettant à une scène compétitive d'être rattachée à cette vision. En effet, des joueurs de très haut niveau sur un titre vidéoludique peuvent rester en marge du monde professionnel esportif. C'est notamment le cas lorsqu'une scène compétitive est peu structurée, dispose de peu de joueurs, ou encore lorsqu'elle manque de reconnaissance dans le milieu esportif. Dans ce cas, même les meilleurs joueurs d'une scène compétitive

rencontrent des difficultés à se professionnaliser, ou tout simplement à disposer de revenus grâce à leur pratique. À titre d'exemple, le meilleur joueur mondial de *Crash Team Racing Nitro-Fueled* (CTRNF) sur l'année 2019, Simone « Oxide95 » Bertini, qui défend les couleurs de l'équipe esportive *Outplayed*, désormais partenaire de l'Hellas Vérone (Lace, 2020), a remporté uniquement 1 000 euros grâce à sa victoire lors du premier championnat national italien organisé par ESL sur CTRNF (Outplayed, 2020), pourtant un des tournois majeurs sur ce jeu.

Cette réalité du terrain tend à nuancer la définition de l'esport proposée par Hinnant (2013) qui précise que « *certaines joueurs, s'ils disposent de compétences spécifiques sur un jeu vidéo en particulier, utilisent leur haut niveau de jeu sur ce dernier comme source primaire de revenus* ». Si McTee (2014) partage cette conception du sport électronique, il spécifie que ces sources de revenus proviennent généralement de l'obtention de cashprizes(s) et du soutien de sponsors. Or, nous venons d'illustrer qu'avoir un haut niveau sur un jeu vidéo compétitif ne suffit pas toujours à dégager des recettes suffisantes pour se professionnaliser sur sa scène esportive. C'est pourquoi cette conception du sport électronique, portée par Hinnant (2013) et McTee (2014) possède des limites qui soulèvent certains questionnements, à ce jour sans réponse. À titre d'exemple, aucune définition (1) ne mentionne le niveau requis de récompenses (financières ou sous forme de lots) accordées aux joueurs dans un tournoi pour que ce dernier soit considéré comme esportif. (2) Par conséquent, la question de l'inclusion du monde amateur au sein de l'écosystème esportif reste entière. Dans ce contexte incertain, les réponses se trouvent peut-être dans la mise en place de règles et de normes dédiées à la structuration actuelle et future du sport électronique.

3.2.5. Compétition de jeu vidéo codifiée et structurée.

De nombreux chercheurs insistent sur le caractère codifié et structuré propre aux compétitions d'esport (Besombes et coll., 2015; Jenny et coll., 2017; Maric, 2011; Whalen, 2013; Witkowski, 2012). Cela constitue le cinquième et dernier critère de

définition de ce courant de pensée.

Avant la phase de structuration de l'esport faisant suite au *Red Annihilation* en 1997 (Besombes, 2019e), les règlementations mises en place par les organisateurs d'événements étaient peu développées comparées à celles déjà présentes dans la structure des jeux vidéo (c.-à-d. dans le code du jeu). C'est notamment le cas, car l'univers vidéoludique lui-même met en avant les règles du jeu qui se régulent par elles-mêmes (Taylor, 2012). On parle alors de réglementation implicite (Besombes et coll., 2015) puisqu'il n'est théoriquement pas nécessaire d'avoir un arbitre pour gérer des rencontres esportives dans la mesure où les règles, la traçabilité du score, la victoire et la défaite sont déjà programmées dans le code du jeu.

Pourtant, après le *Red Annihilation* en 1997, les compétitions esportives commencent à être davantage codifiées et structurées (Besombes et coll., 2015). Pour rappel, c'est à cette période que de nombreux tournois phares de l'esport voient le jour comme les WCG, l'ESWC ou encore la Dreamhack (voir section 1). S'en suit alors des tentatives de régulations des événements esport avec l'émergence du G7 sur Counter-Strike en 2007 puis de l'IeSF en 2008 (Taylor, 2012). Quant aux années 2010, elles sont le théâtre d'une nouvelle régulation de l'esport (p. ex., lutte contre le dopage et les matchs truqués, amélioration du statut des joueurs), portée par des acteurs comme l'ESIC, créée en 2016 (Scholz, 2019), et les associations nationales et internationales d'esport (Besombes, 2019d). Par ailleurs, cette codification croissante de l'esport est d'autant plus importante que les organisations esportives évoluent toujours dans un contexte particulier vis-à-vis des détenteurs de droits. À cet égard, rappelons que ces derniers peuvent contrôler, autoriser voire interdire la tenue d'un tournoi sur leur jeu puisqu'ils en détiennent la propriété intellectuelle (Burk, 2013). Cette différence majeure avec le sport traditionnel fait de l'esport un phénomène à part également contraint par des enjeux industriels, culturels et technologiques propres à son écosystème.

2.4. Présenter l'esport comme un phénomène de société.

Une dernière catégorie de chercheurs assimile le sport électronique à un phénomène sociétal. Parmi eux, nous distinguons trois idées principales : définir l'esport comme (1) un phénomène culturel (2) industriel et (3) technologique. Dans cette perspective, le tableau 3 met en évidence les définitions phares de ce dernier courant théorique.

Tableau 3 : L'esport, un phénomène culturel, industriel ou technologique.

Auteur	Critères de définition	Définition
Thiborg (2007, p.6)	Phénomène technologique.	« <i>L'e-sport est un nouveau phénomène qui est hautement connecté à l'évolution de la technologie, particulier à la naissance de l'internet et à sa diffusion auprès du public.</i> »
Hutchins (2008, p. 863)	Phénomène technologique.	« <i>L'e-sport est un phénomène technosocial émergent caractéristique d'un métachangement dans les relations sociales à l'international.</i> »
Paberz (2012, p. 50)	Phénomène culturel.	« <i>Une culture de masse très développée, médiatisée, structurée en Corée du Sud.</i> »
Borowy et Jin (2013, p. 2254)	Phénomène culturel et industriel.	« <i>Nous identifions l'e-sport comme un accompagnement de la culture embryonnaire plus large du gamer, un emblème du concept 'd'économie de l'expérience', et comme une succession de pratiques de consommation dont le développement a coïncidé avec l'essor du marketing événementiel en tant que stratégie commerciale promotionnelle de premier plan.</i> »
Seo (2013, p. 1555)	Phénomène industriel.	« <i>L'esport peut être conceptualisé comme un segment distinct de la consommation de jeux informatiques, identifié par les expériences particulières de jeu compétitif qui immergent, éduquent, divertissent et engagent les consommateurs dans le jeu, co-créé au sein du réseau de valeur des acteurs marketing, par l'intermédiaire de formes spécifiques de performances en ligne et hors ligne.</i> »
Davidovici-Nora	Phénomène industriel.	« <i>Un grand commerce et une industrie hautement</i>

(2017, p. 33)		<i>médiatisée.</i> »
Karhulahti (2017, p. 43)	Phénomène industriel.	« <i>Au lieu de percevoir l'esports comme un jeu électronique sportifié, il serait peut-être plus pratique de le percevoir comme un jeu commercial sportif. L'esports correspond à des pratiques et exercices culturels et des concours sur les produits de jeu commerciaux qui sont régis par les propriétaires exclusifs.</i> »
Rambusch, Aklind Taylor et Susi (2017, p. 1)	Phénomène culturel et industriel.	« <i>L'eSports correspond à un phénomène en croissance rapide caractérisé par sa propre culture et communauté, comprenant non seulement des joueurs et des spectateurs, mais aussi d'autres parties prenantes telles que les éditeurs de jeux, les médias et les investisseurs.</i> »
Skouroliakos, Halkiopoulos, Gkintoni et Antonopoulou (2017, p. 328)	Phénomène culturel.	« <i>L'e-Sports n'est pas une nouvelle technologie ou une nouvelle frénésie. Il s'agit d'un changement complet du divertissement et de la culture dans le domaine des systèmes d'information numériques, avec une quantité de temps et d'attention augmentant géométriquement en premier lieu vis-à-vis des jeunes adultes et secondement à l'égard du reste de la population. En particulier, l'e-Sports correspond à un ensemble de compétitions de jeux vidéo qui sont diffusées en direct sur internet auprès du public.</i> »

2.4.1. L'esport : un phénomène culturel

Pour rappel, si l'esport s'est d'abord développé sur les continents américain, européen et asiatique (Schwartz, 2017), cette pratique est de plus en plus internationalisée. En témoigne par exemple la création récente par Riot Games d'une ligue sur le jeu LOL en Amérique latine (Brathwaite, 2018). De plus, compte tenu de la diversité des typologies de pratiques composant l'esport relevées par Besombes (2019a), il apparaît plus légitime de parler de cultures esportives au pluriel.

Dans cette perspective, Paberz (2012) désigne à partir de son étude des « *Gosu* » le sport électronique comme « *une culture de masse très développée, médiatisée, structurée en Corée du Sud* ». Cela s'explique notamment par le succès des « *PC Bang* »

puisque la Corée du Sud en compte près de 25 000 sur son territoire en 2002 (Jin & Chee, 2008). Si ce nombre est depuis réduit autour des 20 000 (Zhou, 2018), le maillage territorial des PC Bang demeure un facteur clé important de la démocratisation des pratiques sportives dans ce pays. En particulier, l'émergence des PC Bang ont permis à la jeunesse sud-coréenne d'avoir un lieu, souvent proche de leur habitation, pour jouer à moindres coûts aux jeux vidéo. Il en va de même pour la Chine qui possède en 2017 près de 160 000 « *Internet Café* », dont près de 320 sont des complexes sportifs haut de gamme (Yi, 2017). Ce modèle concerne également d'autres pays d'Asie du Sud-Est, à l'image par exemple du Vietnam. D'une manière similaire à son voisin chinois, le Vietnam a capitalisé sur la popularité des *internet café* construits dès le début des années 2000 pour commencer à construire des *gaming centers* plus modernes à l'aube des années 2010 à l'image du Cyzone Esports Center à Hanoï (Lefebvre, 2019) ou encore du GEM – Esports Center & Gaming lounge à Ho Chi Minh City (Itourvn, 2019). Si ces établissements symbolisent l'implantation des cultures sportives en Asie, les *gaming centers* ne sont pas aussi présents sur les autres continents comme l'Europe et l'Amérique du Nord. Pour preuve, seulement 47 bars esport sont répertoriés en France en début 2020 (Nioche, 2020, consulté en janvier 2020), légitimant de surcroît notre choix de souligner la diversité des cultures sportives existantes à travers le monde.

Par conséquent, le phénomène esport est particulièrement connecté au développement de l'industrie du divertissement. La diversité des pratiques, des cultures et communautés (Rambusch et coll., 2017) le composant permettent de capter l'attention d'un public assez jeune, qui suit des tournois généralement diffusés sur internet. Dès lors, il est possible de caractériser l'esport comme un phénomène culturel de divertissement (Skouroliakos et coll., 2017) fortement lié à des enjeux commerciaux (Borowy & Jin, 2013). En outre, rappelons que de nombreux corps de métier gravitent autour de l'économie de l'esport en dehors bien évidemment des professions liées à l'organisation de tournois, aux joueurs professionnels, et aux éditeurs de jeux vidéo (Besombes, 2019c). De plus, l'esport constitue un marché dans lequel il est nécessaire

pour chaque partie prenante de développer de nombreuses interactions avec les autres types d'acteurs, notamment pour s'assurer une croissance pérenne dans cet écosystème (Seo, 2013). Par conséquent, l'étude du sport électronique sous un prisme industriel apparaît nécessaire pour améliorer notre perception de ce phénomène.

2.4.2. L'esport : un phénomène industriel

Le sport électronique apparaît souvent à tort uniquement représenté par ses cultures, forgées autour de ses « communautés » de joueurs. Pourtant, l'écosystème esportif n'est pas seulement « *composé de joueurs et de spectateurs, mais aussi d'autres parties prenantes à l'image des éditeurs de jeux, des médias et des investisseurs* » (Rambusch et coll., 2017). Cette vision s'inscrit dans le prolongement des travaux pionniers de Seo (2013) en matière d'économie et de marketing de l'esport. Selon l'auteur, « *l'expérience e-sport (c.-à-d. celle que l'on vit en suivant une compétition e-sport) n'est pas produite uniquement par les créateurs de jeux vidéo puis transmise aux consommateurs finaux. Elle est plutôt co-créée par l'action de multiples acteurs marketing, floutant ainsi les frontières entre ceux qui organisent et ceux qui consomment cette expérience.* » (Seo, 2013.) Comme évoqué précédemment, l'auteur insiste, en présentant « *le réseau de valeur expérientiel de la consommation d'e-sport* », sur le fait que l'écosystème esportif se caractérise par l'interconnexion d'une multitude d'acteurs ayant pour objectif commun le développement durable de ce phénomène.

Aujourd'hui, la vision de l'esport défendue par Seo (2013) fait encore sens dans la mesure où les acteurs présents dans son modèle sont toujours des éléments moteurs de son développement. Néanmoins, elle mériterait d'être approfondie pour deux raisons. Premièrement, le constat de Taylor (2012) sur la dépendance financière des équipes et des organisateurs de tournois vis-à-vis des annonceurs est toujours d'actualité. Récemment, la problématique semble d'ailleurs s'empirer, accentuant le fossé entre esport amateur et esport professionnel. En témoigne cet extrait des levées

de fonds les plus importantes de 2019 réalisées par des parties prenantes de l'écosystème esportif (Seck, 2020a). De ce fait, cela semble nécessaire de faire apparaître plus clairement les sponsors et investisseurs dans la représentation schématique du marché du sport électronique.

Deuxièmement, l'écosystème esportif demeure un marché en perpétuelle mutation (Scholz, 2019). S'il apparaît particulièrement contrôlé par les détenteurs de la propriété intellectuelle des produits commerciaux que sont les jeux vidéo esport (Karhulahti, 2017), il s'est depuis largement élargi à de nouveaux acteurs. À ce titre, nous pouvons citer l'arrivée croissante récente sur le marché esportif d'acteurs tels que (1) les organismes juridiques visant à réguler le secteur (Holden, Kaburakis et Rodenberg, 2017), les (2) cabinets d'étude, les (3) agences marketing, les (4) agents de joueurs, les (5) centres de formation (Besombes, 2018), les (6) sociétés de paris esportifs, les (7) collectivités locales (McCauley, Tierney, et Tokbaeva, 2020), les (8) médias traditionnels et (9) marques non endémiques (Scholz & Stein, 2017) ou encore (10) les acteurs du sport tels que les clubs, ligues, sportifs, anciens sportifs (Bertschy, Mühlbacher et Desbordes, 2019; Scholz, 2019) ainsi que (11) diverses célébrités. Dans ce contexte, le noyau dur de l'esport décrit par Seo (2013), traditionnellement composé des joueurs, équipes professionnelles, des organisateurs d'événements et les éditeurs de jeux vidéo existe toujours. Cependant, ces parties prenantes sont contraintes de constamment s'adapter pour survivre dans cette économie qui se professionnalise de jour en jour (Karhulahti, 2017).

En somme, le sport électronique constitue un marché en pleine expansion qui mérite d'être étudié plus en détail pour mieux appréhender ses transformations récentes. Ce travail sera réalisé dans la section 3 de ce chapitre. Pour l'heure, il s'agit d'aborder la définition de l'esport comme un phénomène technologique.

2.4.3. L'esport : un phénomène technologique

Thiborg (2007, p. 6) délimite l'esport comme « *un nouveau phénomène fortement lié à l'évolution de la technologie, et notamment à la naissance d'internet et à sa diffusion au public.* » Comme nous l'avons mentionné dans la première section du chapitre, l'histoire de l'esport tend à valider son postulat. Pour preuve, Lee et Schoenstedt (2011) dissocient la période des jeux d'arcade à celle des jeux jouables sur internet lorsqu'ils définissent le sport électronique. Dans les faits, force est de constater que les compétitions de jeux vidéo ont été phagocytées au gré des innovations technologiques (p. ex. arrivée d'internet, développement des modes spectateurs, développement du streaming, apparition de nouvelles formes de jeux, etc.). Il en résulte une grande diversité de titres vidéoludiques et surtout de supports technologiques (p. ex. console, tablette, téléphone portable, ordinateur) sur lesquels on peut participer à un tournoi (Besombes, 2019a; Rogers, 2019). Par conséquent, l'esport s'apparente de plus en plus à un phénomène polymorphe. En témoigne le débat en cours sur la reconnaissance ou non des compétitions de drones ou de jeux utilisant des dispositifs de réalité virtuelle dans cet écosystème (Besombes, Brocard, Euthine, Rabu et Roch, 2018).

Hutchins (2008, p. 863) complète la vision de Thiborg (2007) en soulignant l'aspect social de l'esport qu'il définit comme un « *phénomène émergent technosocial caractérisant un changement global dans les relations sociales* ». Cette approche semble toujours d'actualité dans la mesure où les compétitions de jeux vidéo sont désormais diffusées et accessibles à l'international grâce aux plateformes de streaming. Contrairement au sport traditionnel où les interactions entre les diffuseurs, joueurs et spectateurs sont limitées à des questions-réponses sur les réseaux sociaux comme Twitter, l'inclusion de systèmes de chat sur les sites de streaming permet aux spectateurs de contenus sportifs d'interagir directement avec ces parties prenantes (Jenny et coll., 2018). Dès lors, ces nouveaux dispositifs apparaissent aussi selon les

auteurs comme des outils pertinents pour créer du lien social dans l'esport. Au-delà de ça, rappelons que ces plateformes ont contribué plus largement à populariser les pratiques sportives dans les années 2010 (Boyle, 2019). En outre, ces dernières tendent à légitimer la définition d'Hutchins (2008) puisqu'elles symbolisent cette unification entre les aspects sociaux et technologiques des modes de consommation des pratiques sportives. Face à ce constat, force est de constater cependant la faible quantité d'études académiques traitant l'impact des évolutions technologiques sur le développement du sport électronique. L'analyse des nouveaux modes de consommation liés à ces technologies comme le suivi des tournois par le streaming lui semble préférée par les chercheurs (Cheung & Huang, 2011; Hamari & Sjöblom, 2017; Hu, Zhang, & Wang, 2017; Lee, An, & Lee, 2014; Sjöblom & Hamari, 2016; Sjöblom, Törhönen, Hamari, & Macey, 2017).

Conclusion de la section 2.

En résumé, définir un terme comme l'esport demeure un exercice délicat. À ce titre, Holden et coll. (2017) soulignent que seul le futur nous permettra de savoir si l'esport s'apparente plutôt à un sport ou à une activité de divertissement ancrée dans un contexte industriel. À ce stade de notre recherche, il ne s'agit pas encore d'apporter une nouvelle définition de l'esport. Au contraire, il nous semble plus important de spécifier d'abord notre positionnement théorique par rapport au mot esport. Comme évoqué en amont dans ce chapitre, cette recherche doctorale constitue une nouvelle contribution au sein des travaux à la fois en management et en management du sport. Dès lors, elle s'inscrit dans la continuité des travaux de Seo (2013) et Karhulahti (2017) notamment, car les organisations sportives sont nombreuses à percevoir les activités esportives de leurs joueurs esport comme des activités sportives. En conséquence, la notion de « *jeux commerciaux sportifiés* » (Karhulahti, 2017) semble particulièrement adaptée à l'étude des stratégies esport des clubs de football professionnels. Les travaux de Seo (2013), quant à eux, dépeignent l'esport comme un phénomène industriel dans lequel chaque partie prenante est fortement interconnectée afin de produire « l'expérience esport ». Cette caractéristique du sport électronique semble cohérente avec notre travail de thèse puisque l'engagement des clubs de football professionnels dans cet écosystème tend à transformer son marché (Scholz, 2019). Dans cette perspective, la section suivante a naturellement pour objectif de retracer les évolutions, à la fois théoriques et pratiques des caractéristiques du marché esportif. Il s'agira pour ce faire d'appréhender les principaux changements venant modifier le jeu d'acteurs qui occurrent dans cet écosystème en perpétuelle mutation.

Section 3. – Le développement du marché de l'esport.

Introduction de la section 3.

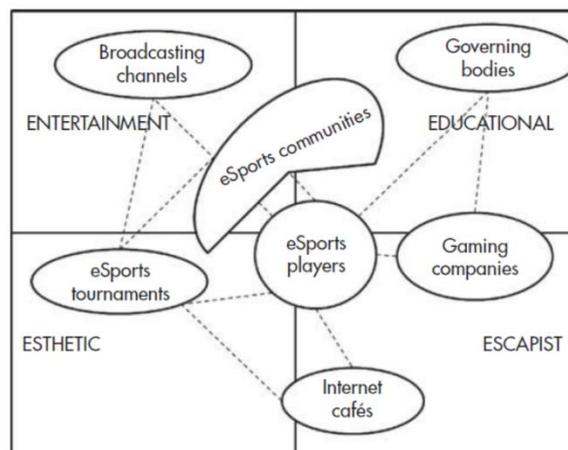
Comme le mentionnent Reitman et coll. (2020), les travaux académiques portant sur les activités commerciales dans l'esport constituent la troisième thématique de recherche la plus traitée dans la littérature associée au sport électronique. À cet égard, les auteurs soulignent que ces travaux visent principalement à mieux comprendre la nature des pratiques consommatoires liées à l'esport (Seo & Jung, 2016; Weiss, T, 2013) et leurs motivations, notamment celles des spectateurs (Sjöblom et Hamari, 2016). Ils complètent leur analyse en mettant en évidence l'intérêt croissant porté de la part des chercheurs sur la situation spécifique des joueurs au sein du marché esportif (Menasce, 2017; Salo, 2017; Szablewicz, 2011).

Nous observons cependant qu'il existe très peu de recherches examinant les principales caractéristiques de l'écosystème esportif dans son ensemble. Par exemple, Borowy et Jin (2013), et surtout Seo (2013) mettent en relief « *l'expérience esport* » qui résulte des interactions entre les parties prenantes de ce marché. Lokhman, Karashchuk et Kornilova (2018), quant à eux, décomposent l'esport comme une activité commerciale et mettent en évidence les principales sources de recettes provenant du travail effectué par chaque typologie d'acteur de cette économie. À ce titre, précisons que la première analyse approfondie du rôle des principales parties prenantes de l'esport revient à T.L. Taylor (2012). En effet, dans son ouvrage intitulé, *Raising the Stakes: Esports and the professionalization of computer gaming*, l'auteure retrace successivement le positionnement, les missions et les problématiques rencontrées dans l'esport par les ligues, les équipes, les annonceurs, les éditeurs de jeux vidéo ou encore les organes de régulation. Aujourd'hui, son livre constitue une contribution majeure des recherches qui s'attardent sur l'objet d'étude esport, citée à 549 reprises

depuis sa publication⁴. Rétrospectivement, cela n'est pas surprenant, car Taylor (2012) a mis en lumière le changement d'époque auquel les acteurs de l'esport sont confrontés à cette période. C'est notamment le cas lorsqu'elle spécifie que « *la croissance des compétitions professionnelles de jeux vidéo ne fait pas simplement référence à l'histoire de la transformation d'une pratique digitale en pratique sportive. Mais plutôt de la production de cette activité comme une nouvelle forme d'industrie* ».

Néanmoins, Taylor (2012) ne propose pas de représentation graphique de l'industrie esportive dans son ouvrage. Au-delà du travail exploratoire menée par Hein (2012) à l'occasion de son mémoire de master, la première esquisse de l'écosystème esportif publiée dans une revue à comité de lecture est attribuée un an plus tard à Seo (2013), comme le montre la figure suivante.

Figure 3 : Le réseau de valeur expérientiel de la consommation d'esport (Seo, 2013).



En particulier, l'auteur définit « *l'expérience esport* » comme le résultat « *d'une co-création de valeur au sein d'un réseau, dans le sens où des entreprises, des consommateurs et autres parties prenantes co-crésent et améliorent conjointement la valeur expérientielle de l'esport* » (p. 1549). Autrement dit, « *l'expérience esport* » provient des interactions réalisées par chaque acteur du marché esportif avec les

⁴ Données consultées sur Google Scholar le 26 février 2020.

communautés et joueurs esport. Positionnés au cœur du réseau de valeur expérientiel de la consommation de sport électronique décrit par Seo (2013), ces derniers occupent un rôle central dans l'écosystème esportif. En effet, ils apparaissent indispensables, d'une part car ce sont eux qui consomment les produits et services esportifs créés par les autres parties prenantes ; d'autre part, car ils représentent aussi l'audience de l'esport dans une large partie (c.-à-d. majoritairement constituée de joueurs amateurs).

Depuis ces travaux pionniers, le sport électronique symbolise une activité de plus en plus populaire à travers le monde (Li, 2017). Notons que son marché se transforme continuellement au gré des innovations technologiques comme l'émergence des jeux de Battle Royale (Boyle, 2019; B. Smith, 2019), l'arrivée de l'esport sur mobile (Rogers, 2019) et peut-être à l'avenir de la réalité virtuelle (Besombes et coll., 2018). De plus, le noyau dur de l'esport mis en évidence par (Seo, 2013), à savoir les équipes et joueurs professionnels, les organisateurs de tournois et les éditeurs de jeux sont désormais amenés à reconfigurer leurs stratégies dans le but de pérenniser leurs activités dans cet écosystème fortement concurrentiel (Scholz, 2019). En particulier, il s'agit pour les acteurs historiques de s'adapter face à l'avènement croissant d'acteurs non endémiques sur le marché esportif, à l'image par exemple des organisations sportives (Bertschy et coll., 2019; Scholz, 2019), des médias traditionnels (Aleksić, 2020) et des collectivités publiques (McCauley, Tierney, et coll., 2020).

Face à ces évolutions, le marché de l'esport devient de plus en plus complexe à modéliser. En témoignent par exemple les dernières schématisations du marché réalisées par des chercheurs (Besombes, 2019b; Scholz, 2019) qu'il s'agira de détailler plus tard dans cette section. Au-delà de ces travaux, force est de constater que l'analyse des transformations et des tendances de l'écosystème esportif demeure plutôt l'apanage des cabinets d'étude (Newzoo, 2019; Nielsen, 2019) ou encore des entreprises œuvrant dans le secteur de la finance comme Goldman Sachs (Merwin et coll., 2018).

Par conséquent, cette troisième section du premier chapitre vise (1) premièrement à dresser l'état des lieux du développement et des tendances actuelles du marché de l'esport. Dans un second temps, nous discuterons (2) des principales mutations de l'écosystème esportif sur le plan théorique et pratique. Enfin (3), une dernière partie ambitionne d'établir un focus plus précis sur l'arrivée des acteurs du sport dans le sport électronique.

3.1. Données chiffrées et tendances actuelles du marché de l'esport.

3.1.1. Données chiffrées et tendances à l'échelle mondiale.

En 2019, la somme des revenus globaux du marché mondial de l'esport est estimée par l'agence Newzoo à 1,096 milliard de dollars, soit 26,7 % de plus qu'en 2018 (Newzoo, 2019). D'ici 2022, ce cabinet d'études prédit la diminution de cette variable aux alentours de 22,3 %. Dans le cas où les prédictions de Newzoo se confirmeraient à l'avenir, il faut rappeler que le marché de l'esport n'est pas encore arrivé à maturité puisqu'il se caractérise toujours par un très fort taux de croissance annuelle. Dans les faits, cette forte croissance résulte de l'augmentation des recettes développées par les parties prenantes de l'écosystème esportif. À ce titre, le rapport de Newzoo portant sur l'année 2019 identifie cinq sources majeures de revenus pour les acteurs de cette économie. À savoir (1), les recettes issues des partenariats, des (2) droits médiatiques, de (3) la publicité, du (4) merchandising et de la billetterie ainsi que (5) l'argent redistribué par les éditeurs de jeux. Notons que chacune des sources de recettes bénéficie d'un taux de croissance positif à deux chiffres, à l'exception de la cinquième qui subit une légère baisse de 3 %. Parmi elles, il n'est pas surprenant de constater que les revenus provenant des activités de sponsoring, évalués à 456,7 millions de dollars en 2019, sont les plus importants. Cette variable légitime d'autant plus le constat de Taylor (2012) qui soulignait déjà près d'une décennie plus tôt la dépendance financière des organisations esportives vis-à-vis des annonceurs.

Pour autant, il n'est pas impossible que ce constat se modère, voire s'inverse dans le futur compte tenu de la montée en puissance d'autres typologies de ressources dans le modèle économique des acteurs de l'esport. Pour preuve, les recettes issues des droits médias, qui représentent le second poste de ressources pour ces organisations, sont celles qui croient le plus vite, augmentant par exemple de 41,8 % en valeur entre 2018 et 2019. De plus, ces changements se produisent dans un contexte où les protagonistes de l'écosystème esportif se tournent de plus en plus vers des modèles

économiques centrés vers l'audience (Li, 2017). Plus précisément, il s'agit pour la plupart d'une part de stabiliser leurs principaux postes de ressources ; d'autre part de les diversifier afin de réduire leur dépendance par rapport à leurs principaux partenaires économiques. Dans ce contexte, les organisations sportives sont nombreuses à s'appuyer sur le développement récent des plateformes de streaming comme Twitch et YouTube Gaming avec comme *leitmotiv* la monétisation de leur audience (Scholz, 2020). En accord avec leur époque, ces outils sont particulièrement utiles, car ils permettent de renforcer les interactions entre l'organisation et ses fans et par conséquent de les attirer davantage vers l'univers de leur marque. Ils offrent de surcroît davantage de liberté aux spectateurs à travers les services de vidéos à la demande, qui représentent un mode de consommation de plus en plus important dans nos sociétés actuelles (Deloitte, 2019). Progressivement, l'histoire montre que ces nouveaux outils numériques favorisent la mise en place de stratégies commerciales moins risquées pour les acteurs de l'esport (Scholz, 2019). Concrètement, ces derniers tirent de plus en plus de profits à travers de nouveaux modes de financement tels que les donations et les abonnements (Merwin et coll., 2018). Ces nouvelles options apparaissent comme un complément de revenus pertinent afin d'élargir le portfolio des acteurs de l'esport, et par conséquent, d'amorcer l'émancipation vis-à-vis du poids des recettes provenant des activités de sponsoring et de publicité sur leur modèle économique.

Dans la pratique, les chiffres en matière d'évolution des audiences sportives à l'échelle mondiale tendent à légitimer ce changement progressif de mode de financement. Dans cette perspective, le rapport 2019 de Newzoo fait état d'une croissance d'environ 15% par an entre 2017 et 2019 (Newzoo, 2019) et présume que l'audience sportive internationale, composée des « spectateurs occasionnels » et des « enthousiastes de l'esport », devrait atteindre un total de 645 millions d'individus d'ici 2022. À titre de comparaison, l'audience sportive du point de vue européen est estimée en 2018 par Merwin et coll. (2018) aux alentours de 86 millions d'individus. Sachant que ces chiffres peuvent varier d'un cabinet d'étude à l'autre, il semble plus

intéressant de se pencher sur les trois facteurs clés de succès avancés par les auteurs du rapport pour justifier leur positionnement.

Tout d'abord, ils estiment que l'audience esportive va continuer de croître dans les années à venir sur le territoire chinois. Aujourd'hui, cette prédiction peut faire sens dans la mesure où l'hégémonie chinoise en matière d'audience esportive n'est plus à prouver puisque près de 442 millions d'individus sont identifiés comme joueurs en 2017 en Chine, soit 32 % de sa population (Merwin et coll., 2018). Le positionnement de la Chine peut aussi s'expliquer par les performances récentes de ses équipes esportives professionnelles. Ces dernières années, leurs succès se sont multipliés à l'image de la victoire de la formation Royal Never Give Up (RNG) lors du *2018 LoL MSI world championship* ou encore celle de Fun Plus Phoenix (FPP) lors du *LoL 2019 World Championship* (LOLESPORTS Staff, 2019). Au-delà de ces considérations sportives, la Chine fait aussi parti des pays où le jeu sur mobile est en pleine expansion, notamment grâce à des titres comme Honor of Kings, aussi connue sous le nom d'Arena of Valor (2016, Tencent Games, Garena). Il est à noter par ailleurs que la forte capacité de la Chine à générer une grande audience pour des contenus esportifs repose aussi sur la performance des plateformes de streaming spécifiques à son marché intérieur comme DouYu.tv (Roussel, 2019).

Deuxièmement, la croissance de l'audience mondiale de l'esport est amenée à se poursuivre, car les pratiques esportives prennent de l'importance au sein des marchés émergents en pleine urbanisation tels que l'Amérique latine, le Moyen-Orient, l'Afrique, l'Asie du Sud Est ou encore les autres régions de l'Asie (Newzoo, 2019). Dans les faits, le constat de Newzoo n'est pas surprenant dans la mesure où l'on assiste ces dernières années par exemple à une stratégie d'internationalisation des ligues esportives de Riot Games. Conséquence de cette politique, le jeu LOL dispose en 2020 de douze ligues régionales qualificatives aux championnats du monde annuel, tandis que les ligues de l'Amérique latine, du Japon ou encore du Vietnam font figure de dernières arrivantes

(LOLESPORTS STAFF, 2020). Cette observation du terrain semble partagée par les chercheurs puisque Scholz (2019) reconnaît d'ailleurs le Japon et les pays d'Asie du Sud-Est comme des territoires importants à conquérir pour les organisations esportives dans les années futures. Ces pays se démarquent également par la mise en place, à l'image de la Chine avec DouYu.tv et de la Corée du Sud avec Afreeca.tv, de leurs propres plateformes esportives uniquement destinées à leur marché intérieur, comme Openrec.tv au Japon et Bigo Live au Vietnam. Pour autant, compte tenu de la globalisation du phénomène esportif, ce type de plateforme cohabite souvent avec des sites plus connus ou génériques comme Twitch, YouTube Gaming et Facebook. D'une manière plus générale, la popularité croissante de l'esport dans ces pays-là comme à l'échelle mondiale s'explique aussi par la place de plus en plus importante prise par les jeux vidéo dans nos sociétés. Pour illustrer ce phénomène, nous pouvons citer les recherches menées sur le Vietnam (McCauley, Nguyen, McDonald et Wearing, 2020) qui représente un des nombreux pays où les jeunes sont de plus en plus nombreux à se rejoindre pour jouer au niveau local dans les cybercafés (Dang & Ali, 2018).

Troisièmement, cette hausse mondiale de l'audience de l'esport est également connectée à l'apparition de nouvelles pratiques esportives. Comme évoqué dans la première section de ce présent chapitre, l'arrivée des jeux en Battle Royale comme Fortnite a accentué la popularisation du phénomène esportif dès 2017 (Boyle, 2019). À titre d'exemple, le chanteur Drake et le streamer Tyler 'Ninja' Blevins ont réalisé en 2019 le stream le plus regardé au monde en jouant à Fortnite, avec un pic d'audience atteignant les 635 000 spectateurs en simultané sur la plateforme Twitch. Dès lors, le succès de Fortnite a fait des émules auprès des éditeurs de jeu vidéo souhaitant également profiter de l'engouement présent autour des Battle Royale à l'image d'Apex Legends (2019, Respawn Entertainment) et de Realm Royale (2018, Hi-Rez Studios). Dans cette course effrénée visant à produire le meilleur Battle Royale du marché, le concurrent le plus sérieux de Fortnite s'avère pourtant être PUBG (2016, PUBG Corporation), un titre sorti dans la même période que Fortnite. Davantage adapté aux

plateformes de jeux mobiles comme les smartphones, PUBG domine le marché des Battle Royale dans plusieurs régions stratégiques telles que la Chine, l'Inde, la Corée du Sud, les États-Unis d'Amérique ainsi que le Japon (Agarwal & Singh, 2019). Autrement dit, les Battle Royale ont récemment contribué à remodeler l'industrie de l'esport (Marcin, Małgorzata, Michał et Przemysław, 2019), notamment en proposant aux clients la possibilité de jouer sur une multitude de plateformes (p. ex. consoles, PC, téléphone portable). Par conséquent, l'adaptation récente des Battle Royale aux appareils mobiles ne fait que renforcer la montée en puissance de ces outils dans l'écosystème esportif. Si ce constat prévaut pour l'international avec des pionniers comme Hearthstone (Rogers, 2019), il est aussi porté par l'émergence récente de l'esport sur jeu mobile en Asie ainsi qu'en Asie du Sud Est. À titre d'exemple, le jeu Mobile Legends : Bang Bang (2016, Mooton) est particulièrement populaire en Indonésie (Rinaldi & Krisnadi, 2019) tandis qu'Arena of Valor (2016, Tencent Games et Garena) prend de l'importance au Vietnam et plus largement en Asie (Niko, 2018). Au même titre que les Battle Royale qui possèdent désormais des versions sur smartphone, les jeux créés uniquement pour un usage sur mobile font alors légitimement partie du présent, et surtout du futur de l'esport. Toutefois, Nalli (2019) alerte sur le travail qu'il reste à faire pour améliorer l'expérience spectateur sur ces plateformes. L'auteur soutient par ailleurs la thèse que l'avenir de l'esport repose peut-être aussi sur les jeux en réalité virtuelle (VR) en dépit de leur stade naissant de leur développement comme l'illustre la VR Master League (Leroy, 2019), compétition qui existe seulement depuis 2017 et se déroule sur des titres comme Onward (2016, Downpour Interactive) et plus récemment sur Pavlov (2017, Vankrupt Games).

En résumé, un des enjeux actuels phares pour bon nombre d'organisations esportives repose dans leurs capacités à monétiser davantage l'audience qu'elles génèrent à travers leurs activités esportives (streams, tournois, entraînements, vidéos de tutoriel, analyses de la metagame, etc.) afin de diversifier davantage leurs sources de revenus et de réduire leur dépendance financière vis-à-vis de leurs sponsors (Taylor,

2012). En effet, à l'heure où ces dernières se dirigent de plus en plus vers des modèles de financement tournés vers les fans (Li, 2017), il s'avère d'autant plus important pour les organisations sportives de considérer les plateformes de livestreaming comme parties intégrantes de leur modèle économique. Si ces dernières permettent de générer des recettes financières à travers les abonnements et dons depuis déjà 2016 pour le cas de Twitch, Wohn & Freeman (2020) soulignent plusieurs pistes d'améliorations visant à augmenter le flux de donations ou d'abonnements sur ces plateformes. Parmi elles, les auteurs distinguent (1) l'amélioration de la qualité du contenu streamé, (2) l'intensification de la connexion entre le streamer et son public, les (3) compétences démontrées dans les phases de jeux ainsi que (4) le niveau d'attractivité du streamer comme des axes de travail essentiels.

Autrement dit, les plateformes de livestreaming représentent des outils d'avenir pour multiplier les sources de recettes des organisations sportives. À ce titre, les organisations sportives semblent en retard sur leurs homologues sportifs en matière de monétisation de leur audience, comme l'atteste le dernier rapport de Goldman Sachs sur l'esport (Merwin et coll., 2018, p.12) en relatant le faible niveau de monétisation de l'audience sportive en comparaison des principales ligues sportives américaines. En particulier, on y apprend que la National Hockey League (NHL) a généré en 2017 près de 4,5 milliards de dollars de recettes pour une audience annuelle approchant les 70 millions de spectateurs tandis que le marché global de l'esport affichait un chiffre d'affaires annuel de 665 millions de dollars malgré une audience globale proche de 140 millions de spectateurs (données à prendre avec précaution puisqu'elles varient d'une source à l'autre), soit une audience deux fois plus élevée que celle de la NHL. Dans ce contexte, la diversification du modèle économique des organisations sportives pourrait peut-être également se traduire par le développement de recettes liées au merchandising à l'événementiel et à la billetterie. Selon Ji et Hanna (2020), on retrouve déjà ce mode de fonctionnement au sein d'équipes sportives soutenues par des acteurs du sport, à l'image de l'équipe Dignitas,

possédée par l'équipe de National Basketball Association (NBA) des Philadelphia's 76ers. Ainsi, une juxtaposition de ces modèles un peu à l'image de ce que fait la Veloce Esports (Richard, 2019) dans l'univers du SimRacing, porté à la fois sur l'audience, sur le développement de produits dérivés, ou encore sur des levées de fonds (Sacco, 2019) apparaît comme une piste pertinente à examiner pour les organisations sportives désireuses de survivre dans cet environnement hautement concurrentiel (Scholz, 2019).

3.1.2. Synthèse des principales tendances amenées à faire évoluer l'écosystème esportif.

Nous venons de le démontrer, le marché international de l'esport demeure en perpétuel changement (Scholz, 2019), car ses principaux acteurs doivent constamment s'adapter à l'apparition de nouvelles tendances. Afin de faciliter la lecture de ces évolutions, le tableau suivant retrace et classe les tendances précédemment introduites.

Tableau 4 : résumé des tendances

Type de tendance	Tendance
Économique	<ul style="list-style-type: none"> • Les revenus générés par les activités sportives des acteurs de l'esport ainsi que l'audience liée à l'esport connaissent de forts niveaux de croissance à l'échelle mondiale, respectivement 26,7 % et 15 % entre 2018 et 2019. • La diversification progressive des modèles économiques des organisations sportives. • Entre 2018 et 2019, les recettes issues des droits médiatiques connaissent désormais un taux de croissance plus fort (41,8 %) que celles issues de leurs relations avec leurs partenaires économiques (34,3 %). Elles se positionnent comme une source de recettes majeure pour l'avenir des organisations sportives.
Géographique	<ul style="list-style-type: none"> • La Chine draine une majeure partie de l'audience liée aux activités sportives. • Le phénomène sportif continue de s'internationaliser au sein des zones émergentes comme l'Amérique latine, le Moyen-Orient, l'Afrique, l'Asie du Sud-Est ou encore les autres régions de l'Asie. • Renforcement des circuits de pratiques locales (LAN parties, cyber cafés, gaming centers).

<p>Sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les modes de consommations de spectacles esportifs diffèrent entre les pays et continents, car on retrouve deux types de plateformes de livestreaming sur le marché. Celles qui sont présentes dans de nombreux continents comme Twitch, YouTube Gaming et Facebook que l'on peut opposer à celles présentes uniquement dans certains pays ou zones géographiques restreintes comme DouYu.tv (Chine), Afreeca.tv (Corée du Sud) ou encore Bigo Live (Vietnam). • Certaines pratiques esportives sont plus populaires d'une zone géographique à l'autre à l'image de PUBG très populaire en Asie et aux États-Unis d'Amérique au contraire de Fortnite qui semble plus installé en Europe. • Le développement de l'esport sur mobile semble fortement poussé par les pratiquants asiatiques.
<p>Technologique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'esport sur les plateformes mobiles, notamment en Asie. • Développement de l'esport sur des jeux en VR.

Néanmoins, ces tendances ne sont pas les seules à entraîner des mutations du marché esportif. En effet, à l'heure où les organisations esportives cherchent à diversifier davantage leur portfolio pour sécuriser leur modèle économique, on assiste ces dernières années à la multiplication des stratégies d'investissement d'acteurs non endémiques souhaitant pénétrer l'industrie esportive. Selon Deloitte (2019), l'année 2018 fut particulièrement active avec 68 investissements enregistrés pour une somme injectée dans l'esport de 3,9 milliards d'euros. Dans un contexte où les entreprises souhaitent s'adresser aux Millenials et à la génération Z (Dimock, 2019), le rapport montre que ces nouvelles formes d'engagements et de partenariats dans l'esport proviennent de tous les domaines d'activités stratégiques à l'image des rapprochements entre l'équipe Vitality et Volvic, la LEC avec Foot Locker ou encore Mercedes-Benz avec ESL One et SK Gaming. Ce constat corrobore d'ailleurs les travaux menés par Zarrabi et Jerkrot (2016) qui soulignaient déjà quelques années auparavant le potentiel de croissance des acquisitions et partenariats dans l'esport. En conséquence, il s'agit désormais de présenter les nouvelles visions à la fois théoriques et pratiques existantes afin de schématiser l'industrie esportive.

3.2. Illustration schématique des transformations du marché esportif.

3.2.1. L'analyse de Lokhman et coll. (2018) des sources de recettes liées aux activités commerciales dans l'esport.

En dépit des nombreuses tendances observées ces dernières années dans l'industrie de l'esport, il faut attendre cinq ans après les travaux pionniers publiés par Seo (2013) pour voir apparaître de nouvelles recherches académiques visant à mieux comprendre le fonctionnement de cet écosystème. En 2018, Lokhman et coll. (2018) analysent le secteur sous le prisme des sources de recettes générées par les différentes formes d'activités commerciales esportives menées par les parties prenantes de ce marché. En particulier, les auteurs proposent, à travers le cas du marché esportif ukrainien une segmentation des activités esportives en quatre typologies comme le montre le tableau suivant.

Tableau 5 : Sources de recettes liées aux activités commerciales dans l'esport (Lokhman et coll., 2018).

Activité	Acteur	Source de recettes
Le développement et la distribution	Éditeurs de jeux vidéo	Vente de jeux vidéo
	Gestionnaire des réseaux des jeux vidéo	Frais institutionnels pour l'accès au réseau Frais de support technique
Entraînement des athlètes esportif	Athlètes (joueurs esport)	Fonds propres des athlètes Support de l'état Subventions de fonds privés Dons de mécènes Partenariats
	Équipes de joueurs	Frais d'adhésion
	École de joueurs	Financement de l'état Partenariats Frais d'adhésion des athlètes (étudiants dans ce cas)
La promotion de l'esport	Fabricants d'ordinateurs de jeux	Vente d'ordinateurs de jeux et de composants additionnels
	Éditeurs de jeux vidéo	Vente de jeux vidéo et de contenu additionnel de jeux
	Producteurs de films	Vente et location de films basés sur des <i>cartoons</i> de jeux populaires
	Clubs de joueurs	Frais d'adhésion dans des festivals
	Fournisseurs d'accès à internet	Services additionnels pour les joueurs

		professionnels sur les réseaux sociaux
	Organisateurs de conférence	Frais d'inscription
L'organisation de tournois esport	Propriétaires d'équipes	Transfert d'athlètes Droit d'image pour l'utilisation des symboles de l'équipe Frais pour les droits d'utilisation de photos et vidéos des athlètes
	Athlètes (joueurs esport)	Gain d'argent en compétition Transfert d'athlètes Support de l'état Dons de mécènes Partenariats Dédutions de la vente de goodies
	Investisseurs	Frais de vente de projets d'investissement pour les stades esport
	Sponsors	Ventes additionnelles de biens de consommation Avantages fiscaux
	Sponsors médias	Recettes liées à la promotion de tournois et aux relations publiques
	Fabricants	Vente de biens à attributs sportifs Vente de souvenirs.
	Organisateurs de tournois	Partenariats Produits liés à la publicité et au merchandising Dons de mécènes Support de l'état Frais d'inscription des athlètes Vente de tickets et de <i>pass</i> de saison Vente des droits de diffusion d'enregistrements des compétitions Services additionnels pour le plaisir Revenue liés aux loteries
	Parieurs	Revenus liés aux paris et aux prévisions

De prime abord, la répartition des sources de recettes générées par l'activité des principaux acteurs de l'esport présentée par Lokhman et coll. (2018) renforce le constat de Taylor (2012) à propos de la dépendance des parties prenantes de l'industrie du sport électronique vis-à-vis des partenaires économiques. À cet égard, Lokhman et coll. (2018) positionnent les recettes issues du sponsoring comme une source importante pour financer l'activité des acteurs du noyau dur de l'esport (Seo, 2013) œuvrant à l'entraînement des athlètes esportifs et à l'organisation de compétitions esportives. En conséquence, cela consolide par la même occasion le besoin pour bon nombre d'organisations esportives de diversifier autant que possible leurs sources de revenus. Dans cette perspective, les travaux de Lokhman et coll. (2018) illustrent aussi l'apparition de sources de financement importantes et souvent oubliées pour les

acteurs de l'esport à l'image de l'argent public (McCauley, Tierney, et coll., 2020), du mécénat et des fonds liés à l'utilisation des droits d'image.

Pour autant, si la contribution de Lokhman et coll. (2018) permet de comprendre que chaque acteur peut avoir une multitude de sources de recettes dans son modèle économique, elle a pour désavantage principal de ne pas faire ressortir les multiples interactions entre les principales parties prenantes de l'esport. Dès lors, cela fragilise la compréhension de l'évolution du jeu d'acteurs qui régule les relations commerciales dans une industrie esportive où ils sont pourtant de plus en plus interconnectés (Seo, 2013). De plus, les auteurs omettent de mentionner les revenus liés aux activités de streaming (Wohn & Freeman, 2020) qui sont amenés à continuer de croître en faveur des organisations esportives à l'heure où les joueurs professionnels sont de plus en plus portés au rang de célébrités (Ward & Harmon, 2019). En effet, ces derniers agissent de plus en plus comme des ambassadeurs de marque et représentent des acteurs clés dans la promotion du secteur esportif, notamment à travers les réseaux sociaux et les plateformes de *livestreaming*.

Par ailleurs, l'article de Lokhman et coll. (2018) nous donne des indications sur l'apparition de nouveaux entrants sur le marché de l'esport. Parmi eux, on retrouve notamment les entreprises de paris esportifs, les organisateurs de conférences esportives, les écoles d'esport ainsi que les producteurs de films. Au-delà du succès de l'adaptation cinématographique du jeu vidéo Warcraft (Cuyer, 2016), c'est surtout le cas du betting qui apparaît comme une tendance majeure du futur de l'esport qui pourrait elle aussi contribuer à la diversification croissante des modèles économiques des organisations esportives (Chikish et coll., 2019; Newzoo, 2019). Pour ce qui est de l'enseignement et de l'accompagnement du développement de pratiques esportives dans le milieu scolaire et surtout universitaire, il est indéniable que cette tendance progresse puisqu'il existe en 2019 environ 1600 clubs d'esport répartis dans près 600 universités d'après McGrath (2019). D'ailleurs, l'existence même d'une équipe, d'un

club ou d'enseignements sportifs tend par exemple à devenir un nouveau moyen d'attirer des étudiants dans les universités McCarthy (2020). Dernièrement, il est à noter que les organisateurs de conférences sportives comme l'Esports Bar et Esports Insider, et plus largement les prestataires de services sportifs comme The Esports Observer jouent également un rôle de plus en plus prégnant dans cette économie (Scholz, 2019). Par leurs actions, ils sont à l'origine de nouveaux liens sociaux et commerciaux entre les acteurs de l'esport, validant de surcroît la thèse d'un marché où ses parties prenantes sont fortement interconnectées entre eux (Seo, 2013).

Outre ces nouveaux entrants, Lokhman et coll. (2018) évoquent la tendance naissante des stades dédiés à l'esport à l'image du complexe construit par Blizzard à Taïwan en 2017 (Chung et coll., 2019). Contrairement aux enceintes sportives, les stades sportifs sont souvent plus petits (Mangeloja, 2019), mais connaissent une forte expansion ces dernières années puisqu'ils sont davantage adaptés aux besoins spécifiques de l'esport en matière d'accueil de tournois sportifs (Jenny et coll., 2018) comme les espaces dédiés aux casters. Il est à noter par ailleurs que certains complexes sportifs sont utilisés comme des outils de diversification du portfolio des équipes sportives professionnelles. Pour rappel à la section 1, c'est notamment le cas en Chine où LGD Gaming a établi un partenariat avec l'entreprise Lianmeng Dianjing en 2018 pour ouvrir la *Lianmeng Dianjing LGD Gaming Hangzhou Arena* (Chen, 2018), nouveau lieu d'accueil de leurs matchs de LPL (Finch, 2020).

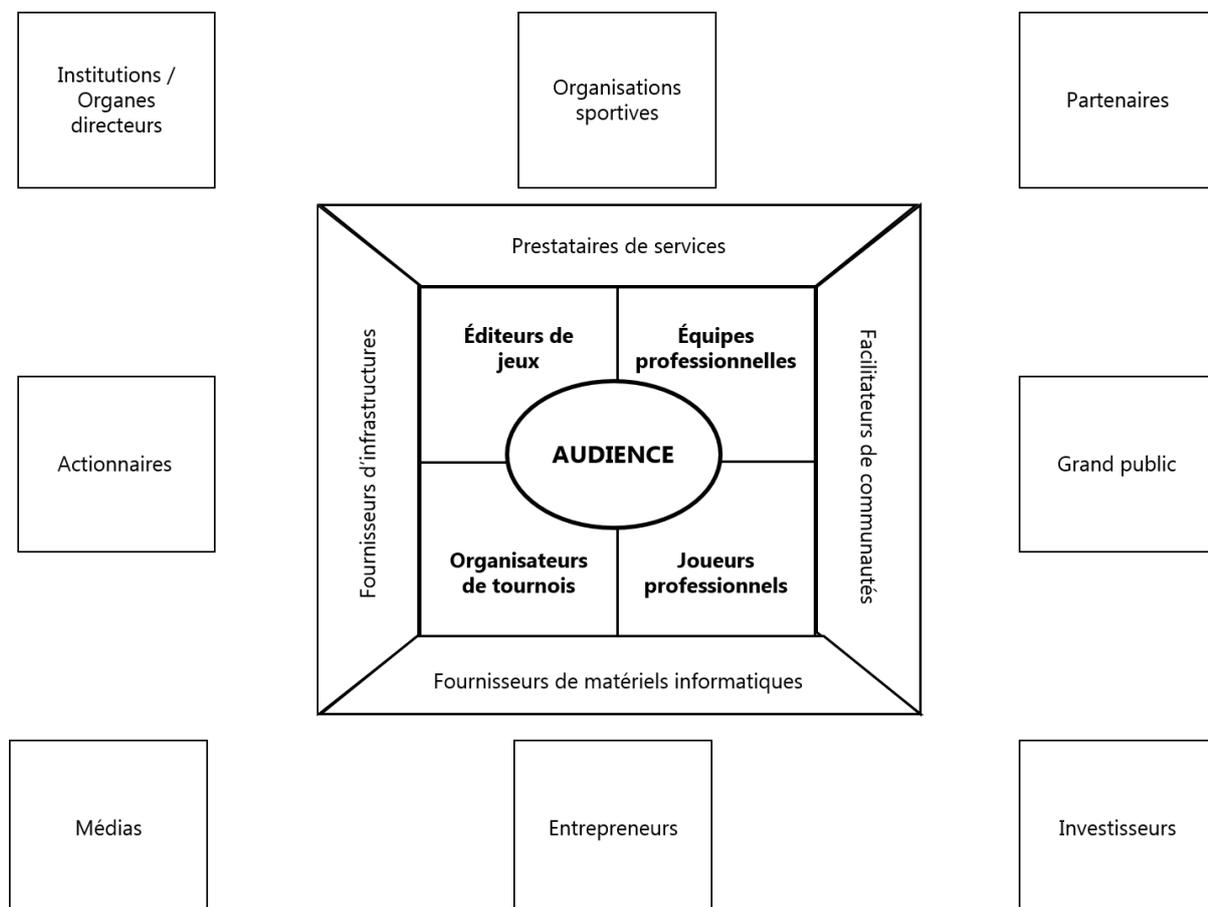
Toutefois, l'arrivée massive de nouveaux acteurs dans l'écosystème sportif ne s'arrête pas à ces exemples. Dans une industrie qui a tendance à se sportifier (McGehee & Cianfrone, 2019), les acteurs aux missions juridiques (Holden & Baker, 2019; Holden et coll., 2017), les collectivités locales et territoriales (Besombes et coll., 2018; McCauley et coll., 2020), les institutions de gouvernance de l'esport (Besombes, 2019d) ainsi que les médias traditionnels (Aleksić, 2020) représentent pour rappel des parties prenantes émergentes. Retenons également qu'il en va de même pour les organisations sportives

(Bertschy et coll., 2019; Scholz, 2019) ainsi que les marques non endémiques (Scholz & Stein, 2017), tous domaines d'activités stratégiques confondus, y compris les boissons alcoolisées pourtant historiquement engagées dans le sport traditionnel (Chambers, 2020). Par conséquent, l'esport ne se limite plus simplement à son noyau dur constitué par les équipes, les éditeurs et les organisateurs de tournois (Seo, 2013).

3.2.2. L'analyse du marché de l'esport sous l'angle de la théorie des parties prenantes (Scholz, 2019).

D'une manière générale, ces récents engagements dans l'esport sont animés par la volonté des nouveaux entrants de s'adresser plus efficacement aux Millenials et à la génération Z (Dimock, 2019) en étendant leur marque à ce domaine d'activité stratégique (Gawrysiak et coll., 2020). Naturellement, cet afflux massif de nouveaux acteurs dans l'écosystème esportif est amené à le reconfigurer en profondeur. Dans ce contexte, Scholz (2019) s'appuie sur la théorie des parties prenantes pour séparer les acteurs de l'écosystème esportif en deux catégories : ceux dits « primaires » de ceux qu'ils nomment « secondaires » (voir figure 4).

Figure 4 : Les acteurs primaires et secondaires dans l'industrie de l'esport (Scholz, 2019).



Tandis que Seo (2013) positionne les joueurs et les communautés au centre de l'écosystème esportif, Scholz (2019) place l'audience au cœur de cette industrie, car il estime que chaque acteur appartenant au noyau dur de l'esport a pour finalité économique la monétisation de son portfolio d'offres et de services auprès de l'audience esportive afin de générer des revenus. Pourtant, si les éditeurs, organisateurs de tournois, de ligues et les équipes professionnelles ne tirent pas directement l'intégralité de leurs recettes à travers l'audience esportive (Lokhman et coll., 2018), cette dernière constitue la clé de voute de cet écosystème puisqu'elle cristallise les motivations des engagements réalisés par les acteurs secondaires (p. ex. médias, sponsors, investisseurs). Comme souligné en amont dans cette section, les investissements de ces derniers contribuent fortement aux changements constatés dans cet écosystème. À ce stade, il est donc primordial selon Scholz (2019) pour les organisations essentielles de l'esport de développer des capacités spécifiques pour profiter de ces mutations. En cas d'échec de l'une de ces parties prenantes, c'est l'ensemble de la chaîne de valeur de l'esport qui risque d'être affectée compte tenu du fort niveau d'interconnexion entre acteurs (Seo, 2013), en témoigne l'analyse suivante de Scholz (2019) : « *Chaque acteur dépend des autres : sans les titres esport, il n'y a pas de tournois ; sans tournois, pas d'équipes ; et sans équipes, pas d'audience qui peut supporter, ou dans des termes plus commerciaux, être monétisée* » (p. 44). De nos jours, ces acteurs essentiels à la production de l'expérience esport bénéficient de plus en plus selon l'auteur du soutien de parties prenantes supports tels que les prestataires de services, les fournisseurs de matériel informatique, les facilitateurs de communautés ainsi que les fournisseurs d'infrastructures (online comme offline). En particulier, ces derniers apparaissent comme un second niveau d'acteurs primaires puisqu'ils participent également à la création de la chaîne de valeur de l'esport, mais de manière plus indirecte. Afin de simplifier la compréhension du schéma de Scholz (2019), le tableau suivant relate une version simplifiée du rôle de chaque acteur primaire ainsi que des mutations constatées dans son environnement ces dernières années.

Tableau 6 : Résumé du rôle, des caractéristiques et des mutations constatées pour chaque acteur primaire de l'écosystème esportif à partir des travaux de Scholz (2019).

Acteur	Type d'acteur	Rôle principal	Caractéristique	Mutations
Éditeurs	Primaire – essentiel Ex : Riot Games	Création et développement de titres vidéoludiques à vocation esportive.	Possède une place particulière dans l'industrie esportive car ils ont la propriété intellectuelle de leurs jeux.	<ul style="list-style-type: none"> • Les éditeurs sont de plus en plus organisateurs de tournois sur leurs jeux. • Ils développent différentes stratégies d'accompagnement des scènes esportives, allant de l'ignorance à la surrégulation.
Organisateurs de tournois	Primaire – essentiel Ex : ESL	Organiser des tournois en leur nom propre ou en collaboration avec des éditeurs.	Leurs actions permettent de mettre en lien les éditeurs avec l'audience esportive.	<ul style="list-style-type: none"> • À l'heure où beaucoup d'éditeurs tendent vers des modèles centralisés, ils sont à la base des stratégies de diversification de portfolio à travers des nouveaux jeux, des nouvelles locations et de nouveaux sponsors.
Équipes	Primaire – essentiel Ex : Vitality, SK Gaming	Recrutement, entraînement des joueurs professionnels.	Fournir aux organisateurs de compétitions esportives des participants. Elles sont aussi vectrices de lien avec l'audience à travers leur(s) marque(s), leurs produits et leurs joueurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Face à la hausse des salaires et l'adoption de modèles économiques trop instables, les équipes sont amenées à choisir les joueurs entre plusieurs critères : les compétences esportives et de créativité, communication. • Dernières générations d'équipes esportives proviennent souvent d'engagements récents d'acteurs non endémiques.
Joueurs professionnels	Primaire – essentiel Ex : Sébastien Debs, joueur professionnel français de DOTA2	Participer aux compétitions esportives en visant le meilleur résultat possible pour leur équipe.	Ils sont de véritables ambassadeurs de marque à la fois pour leur équipe et leurs sponsors associés.	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a désormais une abondance de talents et seules les stars sont réellement en capacité de négocier leurs contrats avec les équipes. • De plus en plus de joueurs optent pour le streaming comme une activité complémentaire ou comme une reconversion. • Les conditions de travail tendent à s'améliorer avec la transition entre le modèle de la gaming house et des centres d'entraîne-

Chapitre 1 : L'arrivée des clubs de football professionnels dans le marché globalisé de l'esport

				ment où vie privée et entraînement sportif sont de plus en plus séparés.
Fournisseurs d'infrastructures	Primaire – support Ex : Twitch, Accor Hotel Arena	Créer les conditions de la diffusion du spectacle sportif.	Ils peuvent être online ou offline et permettent aux acteurs essentiels d'atteindre plus facilement l'audience esportive et de la monétiser.	<ul style="list-style-type: none"> • Les infrastructures online à travers les plateformes de streaming représentent un marché de plus en plus concurrentiel. • On assiste de plus en plus à la création d'infrastructures physiques uniquement dédiées à l'accueil de compétitions esportives.
Prestataires de services	Primaire – support Ex : The Esports Observer	Analyser l'évolution du marché esportif, conseiller les acteurs primaires essentiels et rapporter les actualités esportives.	Ce sont des organisations fortement ancrées dans le numérique, le plus souvent initiées par un petit groupe d'entrepreneurs qui grandissent ensuite progressivement.	<ul style="list-style-type: none"> • Ils tendent à devenir des hubs esportifs complexes proposant de nouveaux services comme la mise en avant d'offres d'emplois et des services d'analyse et de veille de marchés. • Ils facilitent de plus en plus la rencontre entre les acteurs primaires essentiels et les acteurs secondaires de l'esport à travers des événements de networking (p. ex. Esports Bars).
Fournisseurs d'équipements informatiques	Primaire – support Ex : Razer, Gigabyte	Production et distribution d'équipements dédiées à la pratique esportive.	Ils sont des sponsors historiques des acteurs primaires essentiels de l'esport.	<ul style="list-style-type: none"> • Ils sont de plus en plus amenés à développer des stratégies de recherche et développement afin d'améliorer la qualité de leurs produits et <i>in fine</i>, d'augmenter leurs ventes auprès de l'audience esportive. • Les plus impliqués adoptent des positions hybrides à l'image d'Intel, qui tend à devenir aussi un acteur primaire essentiel de par son implication de longue date dans les compétitions esportives.
Facilitateurs de communauté	Primaire – support Ex : Meltdown, Warzone	Diffuser la culture esportive au niveau local.	Il existe une grande variété d'établissements de ce genre, allant des plus petits (cyber café) jusqu'à des centres esport de plus en plus grand et sophistiqués, voire de luxe. Le positionnement stratégique de ces derniers varie selon les cultures esportives locales.	<ul style="list-style-type: none"> • Ils constituent de plus en plus des acteurs hybrides, car ils sont désormais nombreux à organiser leurs propres compétitions esport et tendent à devenir des acteurs primaires essentiels, tout du moins à l'échelle locale. • Ces lieux sont de plus en plus sophistiqués pour s'adapter à la demande des consommateurs. Il devient alors de plus en plus

				dur de survivre sur ce segment de marché très concurrentiel.
--	--	--	--	--

En revanche, il semble encore trop prématuré d'évoquer les mutations au sein des acteurs secondaires de l'esport puisque la majorité d'entre eux ont fait leur entrée dans cette industrie au cours des dernières années. Toutefois, Scholz (2019) relate deux tendances dans leur manière d'agir qui risquent de fortement influencer le futur du marché esportif. À cet égard, il souligne que certains acteurs secondaires s'engagent dans l'esport en respectant les codes de cet écosystème ou encore en cherchant à le faire grandir dans son ensemble par leurs actions (p. ex. L'équipe Echo Fox de l'ancien basketteur de NBA Rick Fox). L'auteur oppose cet exemple à celui du CIO qui tendrait plutôt à imposer son emprise sur le secteur notamment « *lorsqu'il a demandé en 2018 la reconnaissance d'une fédération internationale afin que l'esport soit considéré comme une discipline olympique.* » (Scholz, 2019, p. 49). Dès lors, le risque de cannibalisation décrit par l'auteur de la sphère esportive par certains nouveaux entrants, particulièrement ceux provenant du sport traditionnel paraît légitime. Pourtant, les événements récents nous incitent à nuancer ce constat. Pour preuve, les parties prenantes du mouvement olympique et esportif sont amenées à travailler ensemble depuis décembre 2018 à travers l'Esports Liaison Group⁵ (ELG) afin de proposer et d'amender des recommandations à intégrer au sein de l'Agenda olympique 2020 (Lefebvre & Besombes, 2021).

Outre la nouvelle schématisation du marché de l'esport apporté par Scholz (2019), ses travaux antérieurs (Scholz & Stein, 2017) nous renseignent également sur l'état d'esprit dans lesquels les acteurs de l'esport sont désormais. Dans un souci de synthèse, le tableau suivant fait état des principales caractéristiques rapportées par les auteurs afin de démontrer sur quels aspects les parties prenantes de l'industrie esportive

⁵ Issue de la collaboration entre le CIO et la GAISF.

tendent à se rejoindre.

Tableau 7 : Principales caractéristiques des parties prenantes de l'esport, adapté de (Scholz, 2019, p. 47-48; Scholz & Stein, 2017).

Caractéristique	Exemple
1) Concentrées sur la mise en place d'objectifs précis.	À l'image des équipes professionnelles, elles ne sont pas limitées à l'implémentation d'innovations radicales pour se développer puisqu'elles n'hésitent pas à mettre en œuvre des innovations mineures de processus.
2) Orientées vers l'adoption de stratégie « glocal ».	Le succès de nombreuses organisations sportives repose désormais dans leur capacité à développer un positionnement payant à la fois en offline (souvent à l'échelle locale) et en online (audience de plus en plus internationale).
3) Orientées vers le changement.	À l'image des joueurs qui n'hésitent pas à changer de stratégies, voire de jeu pour optimiser leurs performances en fonction de leurs compétences, les organisations sportives sont constamment dans une logique d'essai et d'erreur afin de progresser.
4) Modèle d'allocation de ressources en « bottom up ».	L'allocation des ressources dans l'esport est historiquement façonnée par des logiques décentralisées, influençant de surcroît la nature des modèles économiques mis en place.
5) Organisations très énergiques, enthousiastes et dynamiques.	À l'image des nombreux projets portés par les entrepreneurs ou du niveau très engagé des fans de l'esport, de nombreuses organisations sportives ont longtemps et sont parfois encore animées par la passion de l'esport.
6) Pleinement numérisées.	Enfin, à l'image des équipes professionnelles, l'esport est pleinement ancré dans le numérique puisque de nombreuses équipes sont décentralisées avec des membres dans différents endroits du monde.

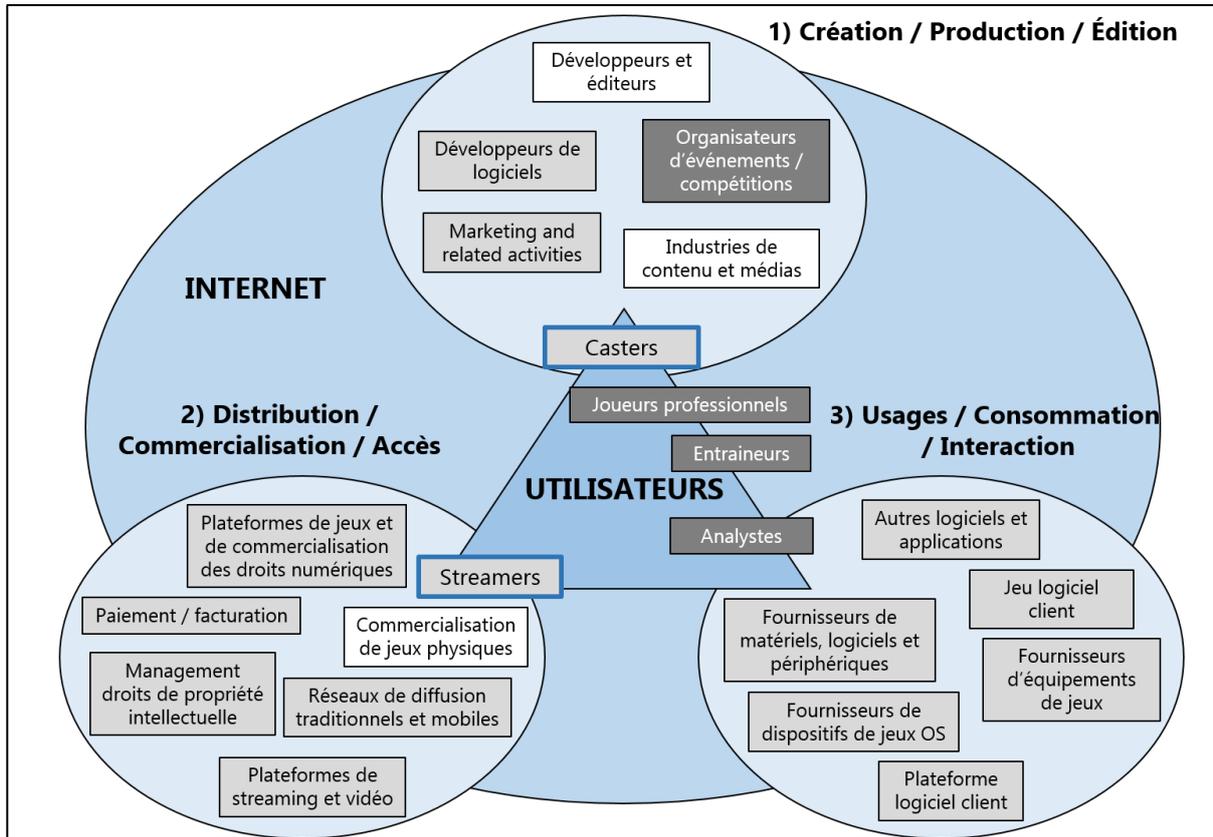
Dès lors, ce tableau participe à l'amélioration de notre compréhension du contexte dans lequel les organisations sportives évoluent au quotidien et transforment de jour en jour par leurs actions le marché de l'esport. En somme, cette analyse d'une partie de l'ouvrage de Scholz (2019), à travers la discussion de la figure 4, et des tableaux 6 et 7, permet d'appréhender le changement dans la manière de

percevoir l'industrie esportive qui tend à se complexifier au gré de l'apparition de nouveaux acteurs et de nouvelles tendances. Néanmoins, sa vision du marché esportif semble posséder une limite majeure puisque les interconnexions entre les parties prenantes n'apparaissent pas dans sa schématisation. De plus, certains acteurs ont l'air exclus de sa représentation. C'est notamment le cas des utilisateurs online tels que les streamers, les spectateurs, les donateurs et les joueurs amateurs qui semblent camouflés derrière le spectre de l'audience esportive. Pourtant, à l'heure où Wohn & Freeman (2020) décrivent l'esport comme un « *écosystème multimédia multidimensionnel* » impliquant les typologies d'utilisateurs mentionnées ci-dessous et « *des formes uniques de relations médiées entre eux* » (p.12), il apparaît primordial de rendre compte du rôle de ces derniers dans cette industrie. Autrement dit, les auteurs soulignent l'importance d'explicitier les interconnexions réalisées avec et entre ces parties prenantes pour améliorer notre compréhension globale du fonctionnement du marché esportif.

3.2.3. L'analyse du marché de l'esport sous l'angle de la théorie de l'utilisateur et de la chaîne de valeurs (Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019).

Dans cette perspective, une contribution majeure est celle de Carrillo Vera & Aguado Terrón (2019) qui proposent une vision plus holistique de l'industrie esportive qui s'inscrit également dans le prolongement des travaux de Seo (2013). Tandis que Scholz (2019) positionne l'audience au cœur de sa représentation du marché de l'esport, Carrillo Vera & Aguado Terrón (2019) mettent en avant l'utilisateur au centre de cet écosystème comme le montre la figure suivante.

Figure 5 : Représentation de l'écosystème et des principales activités liées à l'esport, traduction en français du schéma de Carrillo Vera & Aguado Terrón (2019).



En particulier, les auteurs présentent l'utilisateur comme une partie prenante essentielle de par ses connexions avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème. Plus précisément, ils estiment que ce dernier symbolise le liant entre chaque phase du processus visant (1) à créer un nouveau produit ou service, dans ce cas un jeu vidéo, à (2) le commercialiser au plus grand nombre pour (3) développer de nouveaux usages consommatoires. *De facto*, sachant que tous les jeux vidéo n'ont pas vocation à devenir sportif (Llorens, 2017), l'utilisateur, ou plutôt le collectif d'utilisateurs possède un pouvoir d'actions considérables sur le développement d'une scène esportive. Autrement dit, lorsque les utilisateurs n'ont pas de volonté particulière à voir émerger des compétitions esportives sur un titre vidéoludique, la chaîne de valeur de l'esport décrite par Scholz (2019) risque de ne pas s'enclencher, car les éditeurs perçoivent alors

moins d'intérêts à développer une scène esportive en l'absence d'une demande émanant des consommateurs.

Outre la mise en lumière du rôle central de l'utilisateur au sein du marché esportif, Carrillo Vera et Aguado Terrón (2019) sont les premiers à proposer une représentation de l'écosystème esportif incluant les acteurs de l'industrie du jeu vidéo dans leur ensemble. Cette schématisation s'inscrit dans le prolongement des travaux de Seo (2013) qui souligne que l'esport ne représente qu'une partie du marché plus large des jeux vidéo. Pour ce faire, les auteurs rassemblent les parties prenantes de cet écosystème en trois catégories par un système de code couleur. Tout d'abord, les acteurs représentés en blanc sur la figure 5 sont les plus indépendants de l'esport. Cela signifie qu'ils n'ont pas nécessairement besoin de l'esport afin de réussir sur le plan économique. *A contrario*, ceux dotés d'un fond gris clair correspondent aux parties prenantes qui sont forcément connectées à l'esport et ceux en gris foncé symbolisent « *les activités résultantes du développement du sport électronique* » (Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019, p. 8). C'est précisément sur ce dernier point que leur contribution complète les recherches antérieures de Scholz (2019) et Seo (2013) puisque les auteurs mettent en évidence le rôle central de nouveaux acteurs dans l'industrie de l'esport. C'est notamment le cas des streamers, des casters, des entraîneurs ainsi que des analystes qui apparaissent en lien direct avec les utilisateurs de l'esport. Dans ce contexte, Carrillo Vera et Aguado Terrón (2019) constatent que les acteurs clés de l'esport, et plus précisément les équipes professionnelles tendent à être de plus en plus managés comme leurs homologues dans le sport traditionnel au regard de l'émergence du rôle des entraîneurs (Salo, 2017) et des analystes (Novak et coll., 2019). Dans la continuité de cette observation, il est nécessaire de souligner la place des arbitres qui participent le plus souvent dans l'ombre (Taylor, 2012) au processus de régulation des compétitions esportives qui tendent-elles aussi, à s'inspirer par moment du sport traditionnel en matière d'institutionnalisation (Summerley, 2020). Inversement, les casters (Kempe-Cook, Sher et Su, 2019), et surtout les streamers (Qian

et coll., 2019) apparaissent plutôt comme des parties prenantes spécifiques au sport électronique. Ces dernières jouent désormais un rôle de plus en plus important en matière de diffusion des cultures et pratiques sportives, notamment depuis l'arrivée dans cette industrie des plateformes de streaming à l'image de Twitch.Tv (Li, 2017).

Dès lors, Carrillo Vera et Aguado Terrón (2019) soulignent l'aspect « *hybride de l'écosystème sportif où la pratique compétitive des jeux vidéo combine les caractéristiques de l'industrie de création de contenu avec celles du divertissement sportif* » (p. 9). Destinataire central des stratégies commerciales des acteurs primaires et secondaires de l'esport (Scholz, 2019), l'audience symbolise cette hybridité derrière laquelle se cache en fait une multitude d'utilisateurs différents (Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019). En d'autres termes, les organisations sportives ne s'adressent plus à une typologie singulière d'utilisateurs, mais plutôt à une large diversité d'usagers pouvant être successivement ou simultanément fans, spectateurs, joueurs ou encore streamers amateurs. Ce changement de paradigme amène les acteurs de l'esport à repenser leurs manières de monétiser l'audience sportive. Selon les auteurs, cela passe notamment de plus en plus à travers les médias de *livestreaming* (Wohn & Freeman, 2020) qui apparaissent désormais comme des acteurs clés au sein de la chaîne de valeur de l'esport et représentent déjà la deuxième source de recettes pour les organisations sportives (Newzoo, 2019). Dans les faits, elles permettent par exemple aux organisateurs de tournois, en échange du paiement des droits de diffusion, de diffuser leur contenu auprès des utilisateurs souhaités. De cette manière, les ayants droit sont en capacité d'une part de valoriser davantage leurs partenaires économiques à travers ces plateformes ; d'autre part de renforcer leur lien avec les utilisateurs, devenant en retour davantage susceptibles de faire l'acquisition de leurs produits ou services (p. ex. billet pour des tournois physiques, skins, produits dérivés, etc.).

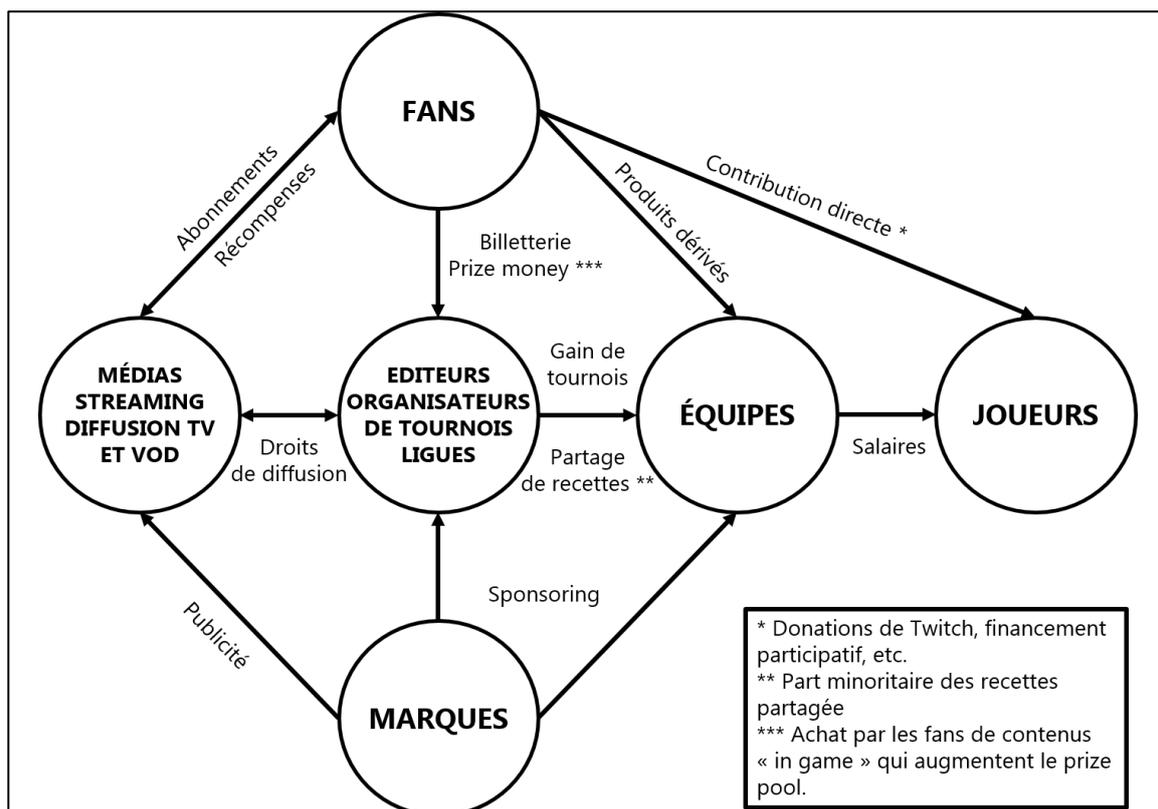
De l'autre côté de la chaîne de valeurs, Carrillo Vera et Aguado Terrón (2019) mettent en évidence la variété des stratégies mises en œuvre par les éditeurs pour

gérer la scène esportive de leur titre vidéoludique. Alors que Scholz (2019) identifie cinq différents modèles allant d'une ignorance des compétitions esportives se tenant sur leur jeu (p. ex. Blizzard avec World of Warcraft) vers une régulation complète de ces dernières (p. ex. Blizzard avec Overwatch), ses homologues espagnols distinguent deux stratégies que tout oppose. La première fait référence au modèle centralisé d'organisation des compétitions esportives, notamment mis en place par Riot Games pour le jeu LOL. Dans ce cas précis, l'esport représente un levier de financement important pour l'éditeur. Il s'agit dès lors pour ce dernier d'optimiser au maximum l'expérience du joueur afin de vendre davantage de produits dits « in game » (Davidovici-Nora, 2017). Dans la pratique, ce premier modèle de gestion laisse moins de marge de manœuvre aux organisateurs de tournois indépendants désireux de mettre en place des compétitions sur leurs titres puisque ces derniers se heurtent à la problématique des droits de propriété intellectuelle (Burk, 2013). À l'opposé de cette stratégie, d'autres éditeurs adoptent des techniques de gestion décentralisées de leurs scènes esportives. D'après Carrillo Vera et Aguado Terrón (2019), c'est notamment le cas de la société Valve Corporation puisque la plupart des tournois majeurs sur les titres CS:GO ou DOTA 2 sont organisés par des entreprises spécialisées dans la mise en œuvre d'événements esportifs. Dans cette perspective, on peut souligner l'exemple de *l'Intel Extreme Masters* (IEM Katowice 2019, 2019) mis en place par l'ESL sur CS :GO ou encore la *DreamLeague Season 13* (DreamLeague Season 13, 2020), major de DOTA 2 sous l'égide de l'entreprise DreamHack. *De facto*, ce système de décentralisation s'accompagne en réalité le plus souvent de mécanismes de collaboration entre les ayants droit et les sociétés spécialisées dans l'organisation de compétitions esportives. Si ce modèle s'avère plus souple pour les acteurs dépendants de l'accord d'utilisation de la propriété intellectuelle d'un titre esportif, Valve Corporation garde un contrôle sur certaines compétitions majeures à l'image du tournoi annuel *The International* sur DOTA 2. Cette compétition représente d'ailleurs un actif important pour cet éditeur qui réussit chaque année l'exploit de lever davantage de fonds pour le prize pool du

tournoi à travers un système de financement participatif dans lequel l'audience contribue en achetant des produits in game (Sauer, 2019). Les recettes issues de ces ventes sont ensuite redirigées d'une part au sein du prize pool destiné aux joueurs professionnels et d'autre part à l'éditeur.

Au-delà de ces particularités, l'analyse de la chaîne de valeur dans l'esport établie par Carrillo Vera & Aguado Terrón (2019) va dans le sens de la sportification de cet écosystème (McGehee & Cianfrone, 2019). Pour preuve, au-delà des systèmes de dons et d'abonnements proposés par les plateformes de streaming (Wohn & Freeman, 2020) permettant aux joueurs d'élargir leurs sources de revenus, Carrillo Vera & Aguado Terrón (2019) soulignent que les équipes professionnelles d'esport tirent désormais leurs recettes des mêmes formes d'activités commerciales qu'un club sportif traditionnel, comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 6 : La circulation de l'argent dans l'esport selon Carrillo Vera et Aguado Terrón (2019), traduit et adapté en français.



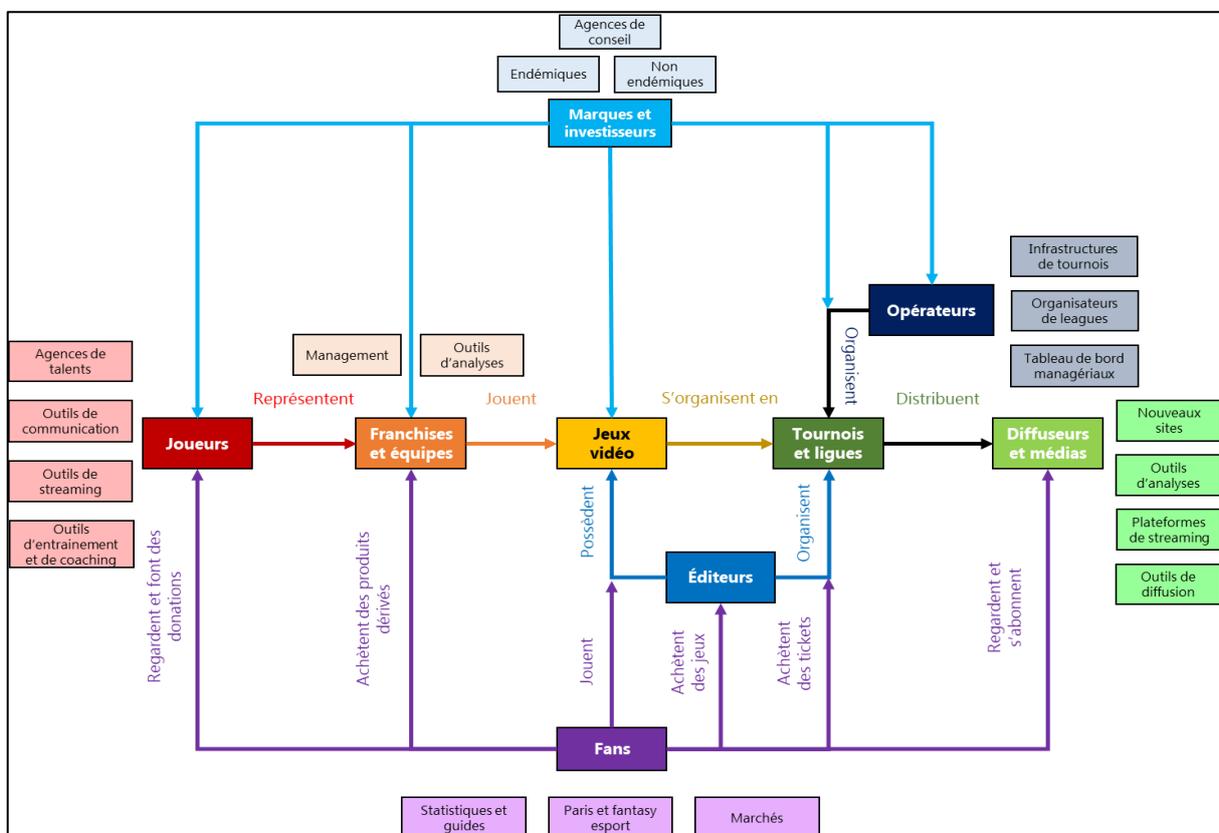
En particulier, la figure 6 corrobore les résultats de l'étude sortie en 2019 par le cabinet Newzoo (2019) puisque les cinq principales sources de recettes récoltées par les organisations esportives sont présentes dans cette schématisation. Pour rappel, il s'agit (1) des recettes provenant des partenariats, des (2) droits médiatiques, de (3) la publicité, du (4) merchandising et de la billetterie ainsi que (5) de l'argent redistribué par les éditeurs de jeux. Or, dans cet écosystème esportif en constante mutation (Scholz, 2019) qui continue de se sportifier (McGehee & Cianfrone, 2019), Carrillo Vera et Aguado Terrón (2019) exhortent les organisations esportives à consolider leur modèle économique. En parallèle, ils soulignent la nécessité pour les principales parties prenantes de cette industrie à faire preuve de davantage de professionnalisme. Par conséquent, de nombreux chercheurs s'accordent à dire qu'une des possibles solutions repose dans la capacité des organisations esportives à diversifier leur portfolio (Chikish et coll., 2019; Lokhman et coll., 2018; Scholz, 2019). Il s'agit par exemple de repenser leurs utilisations des plateformes de streaming (Wohn & Freeman, 2020) à l'heure où les recettes issues des droits médiatiques sont celles qui augmentent le plus vite dans cette industrie (Newzoo, 2019). *In fine*, les organisations esportives ont tout intérêt à poursuivre la diversification de leurs sources de revenus afin de réduire leur dépendance financière vis-à-vis de leurs partenaires économiques (Taylor, 2012). Inversement, un club de football professionnel peut par exemple s'appuyer en plus de ses sponsors et investisseurs, sur les recettes provenant des droits médiatiques, des produits dérivés, de la billetterie ou encore sur les transactions de joueurs pour établir son budget. Dans l'ensemble, ces typologies de recettes intègrent progressivement les modèles économiques des organisations esportives (Finch, 2020) comme c'est le cas par exemple des transferts de joueurs (Lokhman et coll., 2018). Pour autant, le constat de Taylor (2012) demeure d'actualité en matière de dépendance économique vis-à-vis de leurs sponsors.

En résumé, la contribution de Carrillo Vera et Aguado Terrón (2019) renforce notre compréhension globale du fonctionnement du marché de l'esport, notamment

grâce à son approche centrée sur l'utilisateur. Les acteurs de l'esport sont positionnés pour la première fois dans le spectre plus large de l'industrie du jeu vidéo et le rôle émergent de nouvelles parties prenantes comme les streamers (Qian et coll., 2019) et les casters (Kempe-Cook et coll., 2019) sont mis en exergue. Néanmoins, la modélisation de la chaîne de valeur du marché esportif réalisée par Carrillo Vera et Aguado Terrón (2019) ne prend pas clairement en compte la diversité des scènes esportives, laissant ainsi la porte ouverte à de nouvelles schématisations.

3.2.4. La coexistence d'un modèle du marché de l'esport orienté par les ligues avec un autre orienté par les tournois : le modèle de Besombes (2019b).

Figure 7 : Le paysage et l'écosystème esportif selon Besombes (2019b), traduit en français.



C'est dans ce contexte que Besombes (2019b) devient le premier à proposer une modélisation de la chaîne de valeur du marché de l'esport intégrant les deux principaux

modèles de gestion d'une scène esportive précédemment évoqués par Carrillo Vera et Aguado Terrón (2019) et Scholz (2019), à savoir le système décentralisé (p. ex. Valve Corporation avec DOTA 2 et CS:GO) qui s'oppose à une logique centralisée (p. ex. Riot Games avec LOL). Autrement dit, Besombes (2019b) souligne à travers la figure 7 le caractère singulier de l'écosystème esportif dans lequel coïncident ces modèles contrastés. En particulier, l'auteur précise que le modèle décentralisé s'oriente vers l'organisation de grands tournois (p. ex. l'ESL One sur CS:GO) tandis que le second, davantage centralisé, s'appuie sur le développement de fortes ligues esportives (p. ex. les LCS NA sur LOL) dans lesquels les joueurs se regroupent dans des franchises pour participer.

Dans chacun des deux cas, Besombes (2019b) constate que la production de la chaîne de valeur de l'esport suit une procédure similaire. À savoir, des joueurs se réunissent dans une équipe ou une franchise pour jouer à un jeu publié par un éditeur afin de participer soit à des tournois uniques organisés par des opérateurs externes ou à des ligues mises en place directement par l'éditeur. En d'autres termes, les quatre principaux acteurs primaires de l'esport au sens de Scholz (2019) interagissent entre eux afin de produire l'expérience esportive au sens de Seo (2013), représentée par le spectacle diffusé virtuellement sur les plateformes de *livestreaming* (Wohn & Freeman, 2020) ou physiquement dans des enceintes initialement dédiées à l'accueil d'événements sportifs et culturels ou spécialement construites pour les besoins de l'esport (Jenny et coll., 2018).

Au-delà de ça, la contribution de Besombes (2019b) corrobore certains constats antérieurs. Pour commencer, elle renforce et clarifie la thèse établie par Carrillo Vera et Aguado Terrón (2019) qui revient à présenter les sponsors et les fans comme les principaux financeurs de l'écosystème esportif. Dans cette perspective, l'auteur souligne que les sponsors, qu'ils soient endémiques ou non endémiques, participent par des actions de sponsoring au financement des activités esportives de chaque

acteur primaire du marché de l'esport au sens de Scholz (2019), indépendamment du modèle de scène esportives dans laquelle ils évoluent (orientée vers les ligues ou les tournois). Il en va de même pour les fans qui soutiennent financièrement chaque acteur primaire de l'esport, mais de manière davantage individualisée, car ils n'achètent pas le même produit ou service à chacun (p. ex. donations pour les joueurs, maillot pour les équipes, jeux pour l'éditeur et ticket d'entrée pour les organisateurs de tournois). À la différence des sponsors, les fans entretiennent des échanges économiques plus directs avec les diffuseurs des compétitions esportives, notamment à travers les abonnements. Encore une fois, ces éléments tendent à justifier pourquoi les organisations esportives se tournent de plus en plus vers des modèles économiques centrés sur l'apport des fans (Li, 2017) de par leur triple casquette d'utilisateur de produit vidéoludique (Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019), de financeur de cet écosystème (Scholz & Stein, 2017) et d'acteur indispensable au développement et au maintien de l'audience de l'esport (Scholz, 2019).

En second lieu, la nouvelle modélisation du marché esportif de Besombes (2019b) consolide les classifications préalables des parties prenantes de l'esport réalisées par Scholz (2019) et (Jia, 2019). D'une part, on y retrouve les sept acteurs majeurs de l'industrie esportive identifiés dans le mémoire de Jia (2019). À savoir, les (1) détenteurs des droits de propriété intellectuelle, les (2) organisateurs de tournois, les (3) participants à ces tournois, les (4) organisations esportives, les (5) sponsors, les (6) acteurs médiatiques et (7) l'audience. Dans cette perspective, les quatre premiers font référence aux acteurs primaires du marché esportif selon Scholz (2019), également producteurs de l'expérience esportive (Seo, 2013) diffusée par les médias. D'autre part, Besombes (2019b) met en évidence l'apparition de nouveaux acteurs secondaires (Scholz, 2019) venant proposer des services à la fois aux acteurs primaires de cette industrie ainsi qu'à ses principaux financeurs afin de maximiser la gestion de leurs actifs, et par conséquent de générer davantage de recettes. C'est par exemple le cas des agences de talents et de management qui accompagnent les équipes et joueurs

dans le développement de leur carrière (Salo, 2017) ou encore celui des agences de conseils qui guident les nouveaux entrants dans l'établissement de leur stratégie d'investissement dans le secteur esportif.

C'est précisément dans ce contexte que s'insère une catégorie d'acteurs secondaires sur laquelle nous allons nous attarder plus en détail la partie suivante : **les organisations sportives**. À ce jour, leur engagement récent dans l'écosystème esportif demeure relativement inexploré au-delà des travaux de Bertschy et coll. (2019), Schmidt et Holzmayer (2018a, 2018b) et Scholz (2019). Pourtant, elles sont de plus en plus nombreuses à bâtir des stratégies pour investir le secteur esportif. C'est pourquoi il apparaît désormais nécessaire de dresser un état des lieux synthétique de ces nouvelles formes d'engagements émanant des acteurs du sport professionnel.

3.3. Focus sur les engagements des acteurs du sport dans l'esport.

3.3.1. Analyse exploratoire des données chiffrées en matière de répartition géographique des clubs sportifs professionnels engagés dans l'esport.

Comme précisé dans l'introduction de ce premier chapitre, c'est en janvier 2015 que le Besiktas d'Istanbul est devenu la première organisation sportive à s'engager dans l'esport en lançant son équipe sur le jeu LOL (Scholz, 2019). Depuis cet événement, ce phénomène n'a pas cessé de prendre de l'ampleur et s'est progressivement élargi à d'autres disciplines sportives. Dans cette perspective, l'analyse et le croisement des données recueillies par l'agence Code Red Esports (2019) avec celles récoltées par notre veille (voir annexe 35) nous permettent de classer les engagements des clubs sportifs (en majorité professionnels) à travers le tableau suivant.

Tableau 8 : Classification synthétique des engagements des clubs sportifs professionnels : données arrêtées au 19 mai 2019*.

Sport	Nombre de clubs	Pourcentage
Football	362	85,58%
Basketball	26	6,15%
Hockey	10	2,36%
F1 (Écurie de Formula 1)	9	2,13%
Baseball	5	1,18%
American Football	3	0,71%
Australian Football	2	0,47%
Arena Football	1	0,24%
Football et Volleyball	1	0,24%
Gymnastique et club sportif	1	0,24%
Handball	1	0,24%
Multiples sports	1	0,24%
Rugby	1	0,24%
TOTAL	423	100,00%

*Il est à noter qu'il est possible que ce recensement ne soit pas exhaustif compte tenu de la difficulté à répertorier à l'échelle internationale les activités esportives des clubs sportifs professionnels.

De toute évidence, le tableau ci-dessus permet d'affirmer que les engagements des clubs sportifs professionnels concernent particulièrement les clubs de football avec 362 organisations sur 423 (85,58 % du total). Pour autant, certains sports à culture nord-américaine comme le basketball (26 clubs soit 6,15 % du total), le hockey sur glace (10, soit 2,36 % du total) et le baseball (5, soit 1,18 % du total) possèdent quelques clubs actifs dans l'esport. Davantage surprenant, le cas des sports mécaniques et plus précisément celui des écuries de Formula 1, engagées dans l'esport à travers les F1 eSports Series (Richard, 2019) illustre bien la diversité des clubs sportifs ayant fait leurs premiers pas dans le sport électronique ces dernières années.

Dans un second temps, il apparaît indispensable de mettre en évidence la provenance géographique de ces engagements compte tenu du caractère fortement globalisé du sport électronique (Scholz, 2019) afin d'affiner les connaissances actuelles sur ce phénomène. Pour ce faire, le tableau 9 propose un croisement entre les formes de clubs sportifs les plus présents dans l'esport avec leur appartenance continentale.

Tableau 9 : Répartition par continent des engagements dans l'esport provenant des clubs de football, de basketball, de hockey sur glace, de baseball et des écuries de Formula 1 – Données arrêtées au 19 mai 2019.

Continent / Pays	Football	Basketball	Hockey sur glace	Formule 1	Baseball	Total par zone
Afrique	2					2
Amérique du Nord	23	23	8	1	5	60
Amérique du Sud	55					55
Asie	16			1		17
Europe	252	3	2	7		264
Moyen-Orient	3					3
Océanie	11					11
Total par sport	362	26	10	9	5	412

À la lecture du tableau 9, on observe que les engagements des clubs sportifs professionnels dans l'esport proviennent surtout de trois continents, à savoir l'Europe (264 clubs, soit 64,08 %), l'Amérique du Nord (60 clubs, soit 14,56 %) et l'Amérique du Sud (55 clubs, soit 13,35 %). Inversement, les clubs recensés en Afrique, en Asie, au Moyen-Orient et en Océanie ne représentent que 8,01 % du total de clubs sportifs professionnels ayant développé des activités esportives. À l'image de l'industrie du football particulièrement mondialisée qui s'étend de plus en plus en dehors de son berceau européen (Fleischmann & Fleischmann, 2019), nous observons l'implication de clubs de football professionnels dans l'esport provenant de chaque continent (p. ex. Paris Saint-Germain en Europe, Flamengo en Amérique du Sud, Los Angeles Galaxy en Amérique du Nord, Orlando Pirates en Afrique, Melbourne Victory FC en Océanie, Al Nassr FC au Moyen-Orient et Tokyo Verdy FC en Asie). Or, ce constat n'est pas valable pour les clubs positionnés sur des disciplines sportives ancrées dans la culture nord-américaine comme le basketball, le hockey sur glace et le baseball puisqu'ils sont surtout localisés en Amérique du Nord à l'exception de quelques organisations européennes comme le Saski Baskonia, club de basketball espagnol présent sur *LOL* et du Porin Ässät, club de hockey sur glace finlandais actif sur *CS:GO*. En conséquence, il s'agit presque essentiellement pour ce type de clubs sportifs d'organisations nord-américaines comme les Golden State Warriors (club de basketball en NBA) qui étendent leur marque club sur la simulation virtuelle de leur sport (p. ex., NBA 2K) et surtout investissent sur des scènes majeures comme *LOL*.

Une troisième méthode pour constater l'aspect globalisé du phénomène des clubs sportifs professionnels qui développent des activités esportives consiste à regarder la répartition de ces engagements à l'échelle nationale (Tableau 10).

Tableau 10 : Répartition des engagements dans l'esport des clubs sportifs professionnels par pays sur les 5 sports les plus concernés (Football, Basketball, Hockey sur Glace, Formula 1, Baseball) :

Données arrêtées au 19 mai 2019.

N°	Pays	Baseball	Basketball	F1	Football	Hockey	TOTAL
1	États-Unis d'Amérique**	5	22	1	20	8	56
2	Espagne *		1		27		28
3	Allemagne *			1	25		26
4	Angleterre *			2	22		24
5	Pays-Bas *				22		22
6	France *			1	19		20
7	Russie *				19		19
8	Norvège *				18		18
9	Uruguay *				17		17
10	Belgique *				16		16
11	Danemark *				16		16
12	Portugal *				14		14
13	Suède *				12		12
14	Autriche *			1	10		11
15	Argentine *				10		10
16	Australie *				10		10
17	Chine *				10		10
18	Italie		1	1	6		8
19	Brésil				6		6
20	Finlande				4	2	6
21	Hongrie				6		6
22	Pologne				6		6
23	Suisse			1	5		6
24	Turquie				4		4
25	Canada *		1		2		3
26	Chili				3		3
27	Écosse				3		3
28	Japon				3		3
29	Afrique du Sud				2		2
30	Grèce				2		2
31	Irlande				2		2
32	Irlande du Nord				2		2
33	Israël				2		2
34	Lithuanie		1		1		2
35	Serbie				2		2
36	Arabie Saoudite				1		1
37	Biélorussie				1		1

38	Colombie				1		1
39	Corée du Sud				1		1
40	Croatie				1		1
41	Équateur				1		1
42	Hong Kong				1		1
43	Inde			1			1
44	Mexique				1		1
45	Moldavie				1		1
46	Nouvelle-Zélande *				1		1
47	Pays de Galle				1		1
48	République tchèque				1		1
49	Thaïlande				1		1
50	Ukraine				1		1
	TOTAL						412

Code couleur des pays : Amérique du Nord (**Orange**), Amérique du Sud (**Bleu**), Afrique (**Jaune**), Asie (**Rouge**), Europe (**Vert**), Moyen-Orient (**Gris**), Océanie (**Violet**).

* Une ligue nationale esportive est active sur la simulation de sport FIFA (p. ex. eMLS).

** Une ligue nationale esportive est active sur la simulation de sport FIFA et sur NBA 2K (p. ex. NBA 2K League).

À cet égard, le tableau 10 nous permet tout d'abord de corroborer les précédents constats puisque l'on remarque la présence d'activités esportives au sein de clubs sportifs professionnels dans 50 pays différents. Autrement dit, ce phénomène touche en 2019 environ 25,77 % des 194 pays reconnus par l'Organisation des Nations Unies (ONU). Néanmoins ce tableau illustre à nouveau l'inégale répartition de cette mondialisation entre les continents et pays. Par exemple, seuls deux clubs sportifs paraissent actifs dans l'esport en Afrique alors que la plupart des pays européens possèdent des représentants engagés dans cette industrie. Globalement, les engagements dans l'esport semblent surtout concentrés parmi des pays riches où le football est bien développé. En effet, à l'exception des États-Unis d'Amérique qui possèdent différentes typologies de clubs sportifs présents dans l'esport, les 17 pays comptant le plus de clubs développant des activités esportives (des États-Unis d'Amérique à la Chine) correspondent aux endroits où des ligues nationales esportives ont vu le jour. Ces dernières sont principalement tournées vers des simulations de jeu de football comme FIFA ou PES. Toutefois, le cas américain fait de nouveau exception

puisqu'il existe une ligue sur FIFA (eMLS) et une sur NBA 2K (NBA 2K League). En outre, l'apparition progressive de ces ligues explique en partie la forte concentration des engagements des clubs sportifs au sein des 17 pays du tableau 10 qui totalisent 329 organisations actives dans l'esport sur 412, soit 79,85 % des clubs au niveau mondial. Enfin, une dernière justification possible pour ces données chiffrées semble reposer dans la nature très globalisée du marché du football (Fleischmann & Fleischmann, 2019; Zhang & Pitts, 2018), où les clubs de football, notamment européen (Richelieu, Lopez et Desbordes, 2008), deviennent de plus en plus des marques globales (Bodet & Chanavat, 2010). Dans une moindre mesure, il en va de même pour les neuf écuries de Formula 1 actives dans l'esport en mai 2019, réparties dans huit pays différents puisque ce sport est hautement globalisée avec des étapes se déroulant dans une vingtaine de pays (Capparelli, 2016).

3.3.2. Réflexion exploratoire sur les formes d'engagements des clubs sportifs professionnels dans l'esport.

Dans les faits, ces données chiffrées peuvent s'expliquer également par la diversité de formes d'engagement des acteurs du sport dans l'esport. À cet égard, Scholz (2019) identifie sept principales manières de pénétrer le marché sportif empruntées par les organisations sportives, que nous pouvons résumer à travers le tableau suivant.

Tableau 11 : Formes d'engagement dans l'esport des organisations sportives.

Formes d'engagement	Exemple	Type d'approche
1. Joueurs esport sur la version numérique de leur coeur de métier.	Le recrutement d'un joueur esport sur FIFA ou PES pour un club de football.	Approche typique.
2. Équipes esportives sur une variété de jeux.	L'engagement du club allemand Schalke 04 FC sur la scène européenne du jeu LOL et sur FIFA en 2016.	Approche peu commune.
3. Équipes esportives sur une variété de jeux dans un pays différent.	L'engagement de l'olympique Lyonnais FC en mars 2017 sur l'esport en chine par le recrutement d'une équipe de joueurs chinois sur FIFA Online.	Approche rare.
4. Joint Ventures avec une équipe esportive existante afin de créer une nouvelle marque.	La naissance de l'équipe esportive de CS:GO North en 2017, fruit d'une joint venture entre la société Nordisk Film et le FC Copenhagen.	Approche peu commune.
5. Se retirer temporairement de l'esport.	Le retrait du Paris Saint-Germain des Challenger Series sur LOL en octobre 2017.	Approche très rare.
6. La création d'une ligue dédiée.	Le lancement de la E-Divisie en janvier 2017, ligue esportive FIFA créée par la ligue de football hollandaise regroupant chaque club de première division.	Approche de plus en plus courante.
7. L'achat de la franchise d'une équipe.	L'investissement des Golden State Warriors dans les Golden Guardians sur en LCS NA et l'acquisition par les New England Patriots de l'équipe Overwatch des Boston Uprising.	Une approche commune surtout au sein de clubs sportifs nord-américains.

S'il existe une multitude d'options possibles afin de se lancer dans l'esport, l'auteur souligne surtout que s'étendre à ce domaine d'activité constitue un véritable choix stratégique. En conséquence, ce dernier ne peut pas être pris à la légère par les

organisations sportives. À travers l'analyse de Scholz (2019), l'engagement des clubs sportifs professionnels sur la simulation virtuelle de leur propre sport fait office de norme en la matière. Pour autant, l'auteur souligne également l'intérêt stratégique reposant dans la mise en place de partenariats avec des acteurs de l'esport afin de développer des activités esportives dans le respect des codes de communication du secteur. Il termine son propos en évoquant la difficulté actuelle pour bon nombre d'organisations sportives de rajeunir leur « *audience vieillissante* » (p. 81). Dès lors, s'engager dans l'esport apparaît comme une piste pertinente pour les entités souhaitant s'adresser aux Millenials et à la génération Z.

Au-delà de l'analyse de Scholz (2019), il paraît important de préciser que la plupart des clubs sportifs professionnels s'engageant dans l'esport semblent suivre une logique d'isomorphisme mimétique (DiMaggio & Powell, 1983). Dans cette perspective, on observe que l'immense majorité des engagements de clubs sportifs déjà repérés au début 2017 dans les médias esportifs (The Next Level, 2017) correspondent à la première forme d'engagement du tableau 11. Si l'on compare ces données à celles de l'annexe 35, on observe que cela concerne surtout des clubs de football qui se lancent sur la simulation virtuelle de leur sport à l'exception de quelques clubs nord-américains comme le Miami Heat qui s'est associé en janvier 2017 avec l'équipe de LOL Misfits (Wolf, 2017). Dans la continuité des observations synthétisées dans le tableau 11, il semble également important de souligner la multiplication des clubs de football professionnels qui se lancent dans l'esport en recrutant un ambassadeur ou joueur esportif sur un titre esportif de football (forme d'engagement numéro 1) en raison de la création par leur ligue ou par leur fédération nationale de football d'une ligue ou championnat esportif (forme d'engagement numéro 6). Autrement dit, il semblerait donc que l'engagement des clubs sportifs professionnels dans l'esport puisse également résulter d'un isomorphisme de nature institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983). Dans cette perspective, on peut citer l'exemple récent du lancement de la Liga E-Sports Fútbol (LEF) par la fédération chilienne de football qui a

précipité l'arrivée dans l'esport de 13 clubs chiliens sur le jeu FIFA (Prensafutbol, 2020). Avant cet événement, seuls trois clubs chiliens étaient actifs dans cet écosystème à l'image du CD Universidad Catolica, présent sur LOL et FIFA depuis novembre 2017 (Annexe 35).

En outre, il semble exister d'autres formes d'engagements dans l'esport, davantage minoritaires en nombre, mais absentes du tableau 11. C'est notamment le cas de certaines fédérations internationales et de sportifs anciens ou actuels souhaitant également développer des activités esportives. Dans le cas des fédérations sportives internationales, la plupart d'entre elles se sont rassemblées en novembre 2018 lors de l'International Federation Forum à Lausanne pendant lequel l'esport était une des thématiques de ce séminaire. Cela fut notamment l'occasion pour trois fédérations, à savoir la World sailing avec Virtual Regatta, la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA) avec de nombreux titres comme F1, Gran Turismo Sport ou WRC, et l'Union Cycliste Internationale (UCI) avec Zwift de partager leurs expériences respectives dans l'esport auprès des autres fédérations sportives (Lefebvre & Besombes, 2021). Concernant les athlètes sportifs, ils sont particulièrement nombreux à provenir du monde du football (FIFA.com, 2020) et du basketball (Interbasket, 2020). C'est par exemple le cas du joueur d'Arsenal FC Mesut Özil qui créa son équipe esport FIFA sous le nom de *M10 Esports* en août 2018 (The Esports Observer, 2018) qu'il étendra par la suite au titre Fortnite. D'autres font des choix un peu différents à l'image de l'ancien footballeur professionnel néerlandais Ruud Gullit qui a créé sa propre académie esportive à travers la *Ruud Gullit Academy* (Sky Sports, 2018), accompagnant des jeunes talents néerlandais et étrangers sur la scène esportive du jeu FIFA. En outre, là où l'ancien basketteur professionnel Rick Fox fait office de pionnier en 2015 lorsqu'il a racheté le spot en LCS NA de l'équipe *LOL Gravity Gaming* pour fonder *Echo Fox* (Garreffa, 2015), ce type d'engagement continue de se développer fortement. En atteste le lancement récent de la structure Grizi Esport par le champion du monde de football français Antoine Griezmann et son frère Theo Griezmann (Raguin, 2020), d'ores

Chapitre 1 : L'arrivée des clubs de football professionnels dans le marché globalisé de l'esport et déjà active sur les scènes esportives de FIFA, Fortnite ou encore Rainbow Six Siège.

Conclusion de la section 3.

Pour conclure cette troisième section, il s'agit de fournir une synthèse de la réponse apportée aux trois principaux objectifs de cette partie. À savoir, l'identification (1) des tendances actuelles du marché de l'esport, les (2) mutations et schématisations récentes de cette industrie ainsi que (3) le recensement exploratoire des stratégies empruntées par les acteurs du sport traditionnel pour pénétrer l'écosystème esportif.

Retenons pour commencer que les tendances actuelles du marché de l'esport sont particulièrement protéiformes et se traduisent par quatre typologies mises en évidence dans le tableau 4. Plus spécifiquement, ces dernières peuvent être économiques à l'image de la monétisation croissante de l'audience sur les plateformes de streaming (Scholz, 2020), géographiques si l'on considère l'internationalisation grandissante des pratiques esportives (Merwin et coll., 2018), sociologiques compte tenu des différentes modalités de consommation de contenus esportifs qui coexistent à travers le monde (Scholz, 2019) ou encore technologiques comme en témoigne la meilleure pénétration des jeux mobiles (p. ex.. PUBG Mobile) dans le marché asiatique en comparaison à d'autres zones de chalandise comme l'Europe ou l'Amérique du Nord (Agarwal & Singh, 2019).

L'analyse des principales schématisations du marché esportif a permis dans un second temps de mettre en exergue les nombreuses évolutions de ce dernier lors de la dernière décennie (Besombes, 2019b; Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019; Jia, 2019; Lokhman et coll., 2018; Scholz, 2019; Seo, 2013). En particulier, les travaux de Scholz (2019) situent contrairement à ceux de Seo (2013) l'audience au cœur de cette industrie désormais composée d'acteurs plus ou moins importants dans la création de l'expérience esport (p. ex. acteurs primaires essentiels, acteurs primaires de support et acteurs secondaires ou dits émergents). Si les parties prenantes qui contribuent au développement de l'expérience esport au sens de Seo (2013) évoluent, il en va de même pour la réflexion portant sur la chaîne de valeur de cette industrie. À cet égard,

Lokhman et coll. (2018) mettent en lumière les principales sources de recettes poursuivies par chaque acteur de cet écosystème tandis que Carrillo Vera et Aguado Terrón (2019) questionnent le rôle particulier des utilisateurs dans ces mécanismes de création de valeur et sont les premiers à inclure dans leur modèle théorique les casteurs (Kempe-Cook et coll., 2019) et streamers (Qian et coll., 2019), pourtant de plus en plus indispensables dans l'animation des communautés esportives. C'est également à cette période que Besombes (2019b) propose de mettre à jour les travaux antérieurs de Scholz (2019) et de Carrillo Vera et Aguado Terrón (2019) à travers un modèle plus complet des logiques de création de valeurs qui animent les acteurs de l'esport. Plus spécifiquement, l'auteur distingue une des particularités de l'industrie esportive, à savoir la cohabitation de deux modèles d'organisations des compétitions. En effet, certains acteurs s'inscrivent dans une logique décentralisée (p. ex. Valve qui délègue l'organisation de nombreux tournois à des prestataires comme ESL) qui s'oppose à un modèle centralisé (p. ex. Riot Games qui verrouille l'utilisation de ses jeux par des acteurs externes désirant organiser des événements sur ces derniers). Plus largement, la mise en évidence des schématisations phares de l'écosystème esportif permet également de mieux appréhender les raisons qui poussent la plupart des parties prenantes de ce dernier à adopter de plus en plus des modèles économiques orientées vers les fans (Li, 2017). Dans la pratique, cela s'explique par la triple casquette des supporters, tour à tour utilisateurs des titres vidéoludiques esportifs, financeur de ce marché et acteur du développement et du maintien de son audience (Scholz, 2019; Scholz & Stein, 2017).

Que faut-il retenir pour finir de l'examen préliminaire de l'arrivée des acteurs du sport dans l'industrie de l'esport ? Identifiés par Scholz (2019) comme des acteurs secondaires au même titre que les médias traditionnels (Aleksić, 2020) ou les collectivités locales et territoriales (McCauley et coll., 2020), les acteurs du sport (Bertschy et coll., 2019) sont de plus en plus nombreux à s'engouffrer dans la brèche du sport électronique. Si l'on observe l'entrée de multiples fédérations sportives

nationales et internationales dans cet écosystème (Lefebvre & Besombes, 2021) ou encore de sportifs traditionnels (Raguin, 2020), ce phénomène se caractérise surtout par le déploiement de stratégies esportives au sein de clubs sportifs professionnels. Parmi ces engagements, gardons à l'esprit qu'ils sont en grande majorité surtout répandus auprès des clubs de professionnels de football en dépit du développement conjoint de stratégies esportives par quelques clubs nord-américains (c.-à-d. notamment de NBA, NHL, MLB et NFL) et écuries de formule 1 (voir tableau 8). Si les clubs de football actifs dans l'esport sont majoritairement localisés en Europe, ce phénomène est pourtant international puisqu'il concerne des organisations de dans près d'un quart des pays reconnus par l'ONU. Dans ce contexte, Scholz (2019) est le premier à essayer de dresser des typologies des stratégies d'entrée des acteurs du sport dans le marché esportif.

Pour autant, ces dernières ne sont pas basées sur une étude empirique des activités esportives déployées par ces organisations. De plus, les travaux portant sur le cas particulier des clubs de football professionnels demeurent également particulièrement rares (Bertschy et coll., 2019; Lim, 2018; Schmidt & Holzmayer, 2018b). Dès lors, l'étude des stratégies employées par ces organisations pour s'insérer dans l'écosystème esportif apparaît pertinente, notamment car l'esport est identifié par Schmidt et Holzmayer (2018a) comme un nouvel axe de travail légitime en matière de stratégie de croissance et de diversification stratégique de ces entités. Cette analyse semble d'ailleurs d'autant plus nécessaire à entreprendre qu'elle s'inscrit dans la continuité des récents appels favorables à l'émergence de recherches empiriques sur cette thématique exprimés par des chercheurs en management du sport (Cunningham et coll., 2018; Funk et coll., 2018). Dans la pratique, la section suivante revient alors d'abord sur les spécificités de l'industrie du football, sur les modèles de gestion et les stratégies de création de valeurs des clubs de football professionnels. Il s'agit en effet d'un prérequis incontournable pour mieux appréhender le possible rôle futur de l'esport dans les logiques de diversification du modèle économique de ces

organisations.

Section 4. – L'esport : un nouvel outil du déploiement des stratégies de diversification des clubs de football professionnels ?

Introduction de la section 4.

Comme évoqué dans la fin de la section 3, l'esport est décrit par Schmidt et Holzmayr (2018a) comme un nouveau champ d'action pour les clubs de football professionnels en matière de stratégie de croissance, aux côtés, par exemple de l'ouverture de bureaux à l'international ou de la construction d'un nouveau stade haute technologie. Si le développement d'activités sportives au sein de ces organisations sportives semble participer à leur stratégie de diversification, il semble pourtant nécessaire de souligner son positionnement dans le spectre plus large du marketing du football. En effet, là où les trois premières sections de ce premier chapitre ont permis d'illustrer la place des engagements provenant des organisations sportives dans l'esport, cette quatrième section ambitionne de situer le développement par ces entités d'activités sportives dans l'univers du marketing du football.

Pour ce faire, il apparaît indispensable d'introduire au préalable le concept de marketing du football. Ce dernier découle du marketing sportif défini par Mullin, Hardy et Sutton (2007) par « *les activités mises en œuvre pour répondre aux besoins et souhaits des consommateurs sportifs à travers des processus d'échanges* ». Plus précisément, le marketing du football représente un dérivé du marketing sportif appliqué aux parties prenantes de la sphère du football professionnel. À cet égard, Chanavat, Desbordes et Lorgnier (2017, p.24) définissent le marketing du football comme « *l'ensemble des stratégies et techniques marketing appliquées aux entités de football. Ces logiques marketings aident à générer des ressources par la diversification des offres et services, en particulier celles destinées aux consommateurs d'événements* ».

sportifs et aux partenaires économiques ». Autrement dit, les auteurs soulignent que le « *marketing du football cherche à rationaliser ses activités liées à la professionnalisation de l'industrie et de mieux comprendre les besoins des parties prenantes qui régissent cet écosystème, en particulier les clubs professionnels et les fédérations* ».

Ainsi, cette présente section introduira tout d'abord (1) les spécificités de l'industrie du football avant (2) de faire la synthèse des principaux modèles de management des clubs de football professionnels. Il s'agira ensuite de se pencher plus en détail (3) sur les stratégies actuelles de ces organisations en matière de création de valeurs. Enfin, une dernière sous-section aura pour objectif de (4) positionner l'esport parmi les tendances récentes observées dans la littérature en marketing du football.

4.1. L'industrie du football et ses spécificités.

L'industrie du football professionnel constitue un objet d'étude largement étudié dans la littérature du champ du management du sport. Pour preuve, on dénombre une multitude d'ouvrages portant sur l'industrie du football, le management et le marketing des clubs sportifs, et plus particulièrement celui des acteurs du football professionnel (Chadwick et coll., 2018; Chanavat et coll., 2017; Chanavat & Desbordes, 2015; Conn, 2002; Dobson & Goddard, 2011; Drut, 2011; Drut & Guégan, 2019; Goddard & Sloane, 2014; Kennedy & Kennedy, 2016; Tribou, Dermit-Richard et Wojak, 2018; Zhang & Pitts, 2018). Dans cette perspective, Kennedy & Kennedy (2016, p.6-7) soulignent que *« l'industrie du football est l'une des industries dans laquelle la domination du capital est relativement faible, et où, en conséquence, la structure des produits est particulièrement instable et ouverte aux interprétations, manipulations et occasionnellement aux défis »*. Autrement dit, cette citation nous permet d'illustrer le fait que l'industrie du football, et les parties prenantes qui y sont rattachées, à l'image des clubs professionnels de football, évoluent dans un écosystème particulier qui se distingue des marchés financiers traditionnels (Bancel, Belgodère et Philippe, 2019). En conséquence, il possède un certain nombre de spécificités sur lesquelles il s'agit désormais de revenir en détail.

Une première spécificité de l'industrie du football concerne la logique d'investissement des présidents des clubs professionnels. Dans l'article pionnier de Sloane (1971, p.134), l'auteur souligne le comportement presque philanthrope des dirigeants d'organisations sportives : *« c'est assez visible que les dirigeants et les actionnaires investissent de l'argent dans les clubs de football, non pas dans l'attente de résultats financiers, mais plutôt pour des raisons psychologiques telles que le pouvoir, le désir du prestige, la propension à l'identification de groupe et le sentiment de fidélité au groupe qui en découle »*. Cette recherche de prestige, voire de reconnaissance sociale de la part des dirigeants constitue une première spécificité de

cet écosystème. Autrement dit, le profit financier ne représente pas toujours la motivation majeure des gestionnaires de clubs de football. Cela n'est pas surprenant dans la mesure où « *l'industrie du football n'est traditionnellement pas très rentable* » (Grundy, 1998, p. 131). De plus, Zimbalist (2003) souligne que chaque gérant de club n'a pas forcément les mêmes objectifs stratégiques. Ces derniers varient par exemple « *selon l'équipe, la ligue, le pays et sont fortement affectés par les autres atouts du gérant de l'équipe* » (Zimbalist, 2003, p. 503). Dès lors, on comprend que les comportements des dirigeants peuvent différer selon les contextes géographiques. Cela n'est pas étonnant non plus compte tenu du caractère fortement globalisé de l'industrie du football (Andras & Havran, 2015; Fleischmann & Fleischmann, 2019; Zhang & Pitts, 2018). À cet égard, le football de clubs, notamment européen constitue une bonne illustration dans la mesure où les rencontres de *l'English Premier League* (EPL), championnat le plus suivi au monde étaient retransmises lors de la saison 2018-2019 dans les 193 pays membres de l'ONU à cette période, à l'exception de l'Afghanistan, la Moldavie, le Turkménistan, la Corée du Nord et Cuba (Premier League, 2019). De plus, ce championnat reflète également la tendance actuelle dans le football concernant l'internationalisation de la gestion des clubs de football puisque 14 clubs d'EPL possédaient un propriétaire étranger, pour moitié des États-Unis d'Amérique à l'image de Liverpool (Williams et Hopkins, 2011) lors de la saison 2018-2019 (Ludvigsen, 2020). En conséquence, cela prouve que le championnat anglais est en capacité de vendre ses droits de retransmission y compris dans des pays traditionnellement moins fans de football comme les États-Unis d'Amérique et la Chine (Pifer et coll., 2018). Notons par ailleurs que la globalisation du football passe également de plus en plus par une internationalisation accrue des flux de transfert entre les clubs. Dans cette perspective, Pifer et coll. (2018) étayaient leur propos à travers le mercato hivernal de la saison 2015-2016, lors duquel les équipes de *Chinese Super League* (CSL) ont déboursé 181 millions de dollars de plus que leurs homologues d'EPL. Dans les faits, cela s'est traduit par la réalisation de transferts records comme celui de

Jackson Martinez quittant l'Atletico Madrid pour rejoindre le Guangzhou Evergrande contre une somme de 48 millions de dollars. Un premier paradoxe de l'industrie du football émerge alors de cette analyse. À savoir, si les propriétaires des clubs de football professionnels ne sont pas traditionnellement à la recherche d'un bénéfice financier (Sloane, 1971), ce constat semble désormais très fragile à l'heure où « *l'argent semble certainement avoir une forte influence dans les procédures [sous entendus de gestion] du football moderne de clubs* » (Pifer et coll., 2018, p.13).

Une seconde spécificité de ce marché repose dans la poursuite par les clubs de football de deux objectifs particulièrement antagonistes. À savoir : « *promouvoir le succès sportif et fonctionner comme une entreprise commerciale* » (Hamil, Holt, Michie, Oughton, et Shailer, 2004, p. 45). D'après les auteurs, c'est cette situation « *qui les dissocie des entreprises standard* ». Dans la pratique, Dermit-Richard (2013, p. 50), s'appuie sur son étude de la professionnalisation (notamment juridique) des clubs de football français pour conclure que « *l'objectif d'un club de football européen reste la performance sportive et tous les moyens y sont consacrés* ». Autrement dit, les investisseurs du football européen apparaissent davantage animés par la passion que la raison, car ils ne recherchent pas, à l'instar de leurs homologues nord-américains, « *une rentabilité financière* », mais au mieux « *l'autofinancement* ». Dès lors, les travaux de Dermit-Richard (2013) font ressortir la complexité d'allier une ambition sportives avec un objectif financier comme précédemment souligné par Hamil et coll. (2004). Dans cette perspective, l'auteure précise « *qu'il apparaît donc que la transformation des clubs de football en société commerciale n'a pas eu pour conséquence d'apporter la rigueur financière espérée et les préoccupations en matière de rentabilité qui animent généralement les dirigeants de sociétés de capitaux qui doivent rendre des comptes à leurs actionnaires* » (Dermit-Richard, 2013, p. 47). Décrire un club de football comme une petite et moyenne entreprise (PME) ou une multinationale comme les autres s'inscrit alors à l'encontre de cette réalité. C'est pourtant ce que propose Manoli (2014, p. 94) en défendant l'idée que les « *clubs professionnels ne sont pas très*

différents des PME et des multinationales. Ils sont composés d'atouts financiers tangibles et intangibles, managés professionnellement et marqués afin d'atteindre un profit ». Dans cette perspective, de nombreuses recherches portant sur une ou plusieurs parties prenantes de l'industrie du football au sens de Freeman (1984) sont basées sur des théories classiques en management stratégique des organisations. À ce titre, l'état de l'art réalisé par Rohde et Breuer (2017) en matière de logiques d'investissements dans les clubs de football représente un bon exemple. Les auteurs mettent en évidence la diversité des cadrages théoriques utilisés pour investiguer par l'empirie les relations entre les investisseurs et les différentes parties prenantes de l'industrie du football (dans ce cas, les clubs sportifs et les institutions). En guise d'exemples, nous pouvons citer l'utilisation de l'approche basée sur les ressources (Fritz, 2006; Gerrard, 2003, 2005) et la maximisation du profit pour une utilisation maximale (Leach & Szymanski, 2015). Il en va de même pour la théorie classique des forces concurrentielles de Porter (1980) que l'on retrouve dans les travaux de Grundy (1998) et Manoli (2014) ou encore de la théorie des parties prenantes de Freeman (1984) qui constitue le point d'ancrage théorique des papiers de Senaux (2008) et de Cicut, Montchaud, Millereux et Dantin (2017). En particulier, la contribution de Cicut et coll. (2017) nous renseigne sur les parties prenantes actuelles avec lesquelles les clubs de football professionnels doivent désormais composer pour atteindre leurs deux objectifs antagonistes financiers et sportifs (Hamil et coll., 2004). À cet égard, les auteurs proposent, à partir de l'étude de cas de l'Olympique de Marseille, de classifier ces parties prenantes en fonction de leur typologie (interne ou externe) et de leur degré d'importance pour les managers (définitif, discrétionnaire ou dominant). Leurs résultats suggèrent que la relation des clubs de football avec les parties prenantes exclusivement définitives (synthétisés dans le tableau 12) doit être managée en priorité par rapport aux deux autres typologies.

Tableau 12 : Synthèse simplifiée des parties prenantes définitives des clubs de football selon Cicut et coll. (2017).

Parties prenantes définitives d'un club de football	
Internes	Externes
Propriétaires	Ligue de football professionnelle (ligue de football nationale)
Entraîneur / manager général	Direction nationale du contrôle de gestion (organisme de contrôle financier)
Joueurs	Bureaux à domicile (home office)
	Groupes de supporters (fans)

Cette version simplifiée a pour avantage de faire ressortir le cas particulier des joueurs et des fans qui constituent deux sources de création de valeurs phares des clubs de football (Paché et N'Goala, 2011), aux côtés notamment de la marque club, du stade et du centre de formation (Bancel et coll., 2019). D'une part, il s'agira de revenir ultérieurement sur le cas des joueurs qui sont désormais des marques à part entière (Chadwick & Burton, 2008) pouvant parfois influencer la réalisation de certains transferts (Lawrence, 2013). D'autre part, il paraît également important de se pencher plus en détail sur le cas des fans au regard de l'importance croissante qu'ils possèdent dans les modèles de management des clubs de football (Cayolla & Loureiro, 2014; Cleland, 2009). Collectivement, ces recherches démontrent un extrait de la diversité des outils théoriques pertinents pour réaliser des analyses empiriques sur une ou plusieurs parties prenantes de l'industrie du football. Par conséquent, cela signifie qu'il n'est pas forcément nécessaire de créer de nouvelles théories managériales pour étudier une organisation sportive dans l'univers du football. Dès lors, réutiliser ou adapter un cadre théorique existant semble également approprié.

Pour finir, nous souhaitons revenir sur une troisième spécificité propre à l'industrie du football qui s'applique également aux sports professionnels par équipe

d'une manière générale. L'industrie des clubs professionnels s'apparente à un marché oligopolistique à part entière puisque chaque participant possède un double statut. En effet, chaque club peut tour à tour se positionner comme concurrent ou allié. C'est le phénomène de « *coopétition* » expliqué par Feuillet, Durand et Scelles (2018). À savoir, un mélange entre « *domination recherchée et coopération nécessaire* ». Sur le plan économique, Sloane (1971) explique pourquoi la compétition « *entre clubs professionnels de football diffère des oligopoles classiques* ». D'après l'auteur, cette situation apparaît dès lors « *que les clubs de football n'ont plus besoin de prêter attention aux variations conjecturales du comportement de leurs concurrents au regard de leur politique de prix (dans la mesure où la ligue s'assure que ce soit le cas y compris pour les clubs voisins)* » (Sloane, 1971, p. 129).

En résumé, l'industrie du football possède un certain nombre de spécificités devant être appréhendées lorsqu'il s'agit de mener une recherche sur ce terrain. À savoir, la politique d'investissement des présidents de clubs que l'on pourrait juger souvent d'irrationnelle compte tenu des prérogatives financières que doivent respecter les clubs professionnels de football comme le Fair-Play Financier (FPF) (Dermitt Richard et Guillaumé, 2012). De plus, la recherche d'une réussite sportive et pécuniaire représente deux objectifs opposés que ces entités essayent d'affronter dans ce marché oligopolistique à part entière puisqu'il y règne des comportements de « *coopétition* » (Feuillet et coll., 2018). Toutefois, Vrontis, Thrassou, Kartakoullis et Kriemadis (2014, p.371) soulignent le paradoxe suivant : « *Le football n'a pas seulement pris des décennies à se voir en tant qu'industrie, mais a suivi les industries les plus progressives en matière de théories commerciales avec un retard qui se mesure en années* ». Pourtant, l'industrie du football demeure un marché dans lequel chaque club interagit avec une multitude de parties prenantes qui peuvent affecter les objectifs de l'organisation (Freeman, 1984). Selon l'auteur, les principales parties prenantes d'un club de football sont les suivantes : « *les supporters, les joueurs, les staffs en dehors du terrain, les actionnaires et investisseurs, les médias, les sponsors, les gouvernements*

locaux et nationaux, les communautés locales, les autres clubs de football, les institutions de gouvernance et les agences ». Ainsi, tout l'enjeu pour les managers des clubs de football professionnels repose sur l'optimisation de leurs relations avec ces partenaires au sens large, mais aussi avec ceux les plus proches au sens de Cicut (2017) afin de maximiser leurs chances d'atteindre une double réussite économique et sportive (Hamil et coll., 2004). Dans les faits, il semblerait que cela devienne de plus en plus difficile à mettre en œuvre à l'heure où les clubs professionnels de football sont amenés à réviser leur modèle de management pour s'adapter notamment à la globalisation croissante de l'industrie du football (Ludvigsen, 2020; Zhang et Pitts, 2018) dans laquelle la plupart des clubs (c.-à-d. surtout dans les premières divisions des championnats majeurs) ont désormais adopté le modèle de gestion MMMMG : à savoir « Médias – Magnats – Merchandising – Marché - Global » (Andreff & Scelles, 2017).

4.2. Le management des clubs professionnels de football.

4.2.1. Présentation des grandes tendances.

La Football Money League (Deloitte, 2020b).

Depuis 23 ans, le cabinet Deloitte publie la « Football Money League » (Deloitte, 2020b) qui s'intéresse chaque année à la répartition des budgets des 20 clubs de football les plus « riches » dans le monde. « *L'étude divise les ressources économiques en trois types de revenus* » (Chanavat et coll., 2017, p. 26), à savoir les recettes commerciales (sponsoring et merchandising notamment), celles issues des droits télévisuels, et celles provenant des dépenses dans le stade. Elle met alors en lumière les évolutions et tendances en matière de management et surtout de financement des clubs de football professionnels.

À ce titre, plusieurs grandes tendances émergent de la dernière édition de la Football Money League (Deloitte, 2020b). Tout d'abord, l'écart de revenus continue de s'accroître, y compris entre les 20 clubs générant le plus de recettes. Pour preuve, le FC Barcelona qui se hisse à la première place du classement sur l'année 2018/2019 totalise 840,8 millions d'euros de chiffre d'affaires (CA), soit 4,05 fois plus que le SSC Napoli, vingtième de ce classement avec un CA de 207,4 millions d'euros. À titre de comparaison, le budget du SSC Napoli est seulement 1,19 fois supérieur à celui de Crystal Palace, trentième du classement avec un CA de 174,5 millions d'euros. Il en résulte un fort déséquilibre financier entre les clubs du top 20 qui pourrait constituer à terme, un danger pour le maintien d'un certain niveau d'incertitude du résultat, pourtant décrit comme primordial à la préservation d'un intérêt fort des fans pour suivre les rencontres sportives (Ozaydin & Donduran, 2019). Concrètement, si les clubs les mieux classés dans cette étude sont ceux qui jouissent souvent des plus forts revenus en droits télévisuels, leur modèle économique est pourtant davantage porté par leur capacité à développer des recettes commerciales par les activités marchandes

et le sponsoring. Dès lors, les auteurs du rapport Deloitte mettent en évidence le paradoxe suivant : plus un club est mal classé (vers la vingtième place), plus il sera dépendant économiquement des revenus qu'il obtient par la redistribution des droits télévisuels (domestiques et européens). À l'inverse, plus un club se rapproche des sommets du classement, plus il sera en capacité d'établir un modèle économique où les recettes commerciales seront proportionnellement plus importantes que celles issues des droits télévisuels. En conséquence, cela permet aux clubs concernés de profiter de recettes issues des droits télévisuels forts sans pour autant en être dépendant puisqu'ils réussissent à convertir l'exposition médiatique des grandes compétitions (p. ex. la Ligue des Champions) pour améliorer leurs recettes commerciales.

Au-delà de ça, l'analyse de la Football Money League (Deloitte, 2020b) nous permet également de souligner l'existence d'inégalités financières entre les clubs au niveau domestique (c.-à-d. au sein de chaque championnat) et entre les clubs issus des championnats dits du « big five » (c.-à-d. Allemagne, Angleterre, Espagne, France, Italie) et ceux appartenant à d'autres ligues. Dans le premier cas, on peut citer l'exemple du FC Barcelona en Espagne qui génère presque six fois plus de recettes que le cinquième club espagnol, à savoir Séville (142,5 millions d'euros). Si la situation semble similaire en France et en Allemagne, les auteurs du rapport soulignent que ce constat est moins critique dans les championnats anglais et italiens, avec des écarts respectifs de 1,4 entre Manchester United FC et Chelsea et de 2,2 entre la Juventus et le Milan AC. Pour ce qui est de l'écart entre les clubs du big five et les autres, la situation parle d'elle-même, car il n'y a que 4 clubs dans le Top 30 qui ne font pas partie du big five. À savoir, l'Ajax d'Amsterdam (23^e, 199,4 millions d'euros), le Benfica Lisbonne (24^e, 197,6 millions d'euros), le FC Zenit Saint Petersburg (28^e, 180,4 millions d'euros) et le FC Porto (29^e, 176,2 millions d'euros). Cela tend à démontrer à quel point la participation et l'atteinte de bons résultats sportifs dans les compétitions européennes (c.-à-d. Ligue des Champions et Europa League) sont nécessaires pour ces clubs-là afin

de continuer d'exister face aux clubs du big five. Cela paraît d'autant plus le cas que ces derniers voient dans le même temps leur position dans ce TOP 20, et plus largement dans le TOP 30 de plus en plus consolidée par l'obtention des droits télévisuels issus de leur marché domestique à l'image des clubs d'EPL pour lesquels ce constat est particulièrement significatif puisqu'ils sont 8 dans ce TOP 20 et 11 dans le TOP 30 (Premier League, 2019).

Enfin, la Football Money League met en lumière un certain nombre de tendances pouvant impacter le management des clubs de football professionnels et notamment leurs stratégies en matière de création de valeur. Dans un souci de synthèse, nous les avons regroupés dans le tableau suivant.

Tableau 13 : Mise en perspective des tendances en terme management des clubs de football professionnel observées par (Deloitte, 2020b) avec la littérature académique.

Explication	Rattachement académique
Tendance 1 : Les sponsors souhaitent des « partenariats véritables ».	
<p>Les sponsors ont besoin de développer une relation durable forte avec les clubs qu'ils souhaitent soutenir. Ils cherchent de plus en plus à connaître le retour sur investissement de leurs actions et cherchent à accroître la médiatisation de leur marque sur les plateformes numériques.</p>	<p>Le football est rentré dans la culture de « l'hyperdigitalisation » et des « stades intelligents » (Lawrence et Crawford, 2018) et la manière de consommer et produire du contenu sur les réseaux sociaux a évolué. L'audience, quant à elle, n'accepte plus de messages dits « génériques » de la part des campagnes publicitaires des marques. La difficulté pour les clubs est d'innover dans les activations tout en fournissant des informations plus claires sur le retour sur investissement pour les partenaires (Semens, 2016). Les clubs de football sont amenés à se positionner de plus en plus comme des intermédiaires vis-à-vis de leurs sponsors qui cherchent à faire du commerce, à développer leur exposition médiatique et à développer des activités hors stade. D'où l'importance de fixer des objectifs commerciaux clairs avec eux (Junghagen, 2018).</p>
Tendance 2 : Les clubs de football cherchent désormais à diversifier leur base de fans.	
<p>Les clubs de football sont de plus en plus amenés à</p>	<p>L'industrie du football actuelle semble avoir évolué d'un</p>

<p>réviser leur stratégie de développement et de diversification de leur base de fans. Cela semble d'autant plus important à l'heure où ils essayent de rajeunir leurs fans avec la Génération Z et les Millenials. Cela s'explique aussi par le fait que 75 % des clubs du Top 20 de la Football Money League ont moins de fans sur leur compte Instagram que leur joueur le plus suivi.</p>	<p>modèle de globalisation à un modèle de glocalisation, d'où la nécessité d'adapter sa stratégie de communication pour atteindre l'audience des Millenials et de la Génération Z (Semens, 2016). Parallèlement, les clubs de football utilisent de plus en plus les nouveaux outils numériques comme les réseaux sociaux afin d'améliorer l'expérience des fans de football (Fenton & Helleu, 2018).</p>
<p>Tendance 3 : Les clubs de football essayent de développer leur propre stratégie de création de contenu.</p>	
<p>Les clubs de football doivent désormais adapter leur stratégie de création de contenu à la décentralisation du contenu numérique. À l'heure où les joueurs sont de plus en plus en lien direct avec leurs fans sur les médias sociaux, les fans ne souhaitent plus seulement agir en tant que simples spectateurs et c'est dans l'intérêt des clubs de se positionner en créateurs de contenus.</p>	<p>Dans les faits, la capacité à mettre en œuvre le storytelling devient primordiale pour les managers de clubs de football professionnels afin de se démarquer en matière de contenus créés et communiqués (Laurell et Söderman, 2018). Certains développent alors leurs propres médias avec des webtv ou des chaînes de télévision traditionnelles (Vannier Borges, 2017) ou bien avec la multiplication de réseaux sociaux, notamment pour contrôler les messages partagés sur ces plateformes pouvant impacter (positivement comme négativement) leur marque club (Sherwood, Nicholson et Marjoribanks, 2017). Enfin, de nouveaux rôles émergent au sein des clubs de football à l'image du coordinateur de l'engagement digital, particulièrement utiles afin de s'engager davantage avec ses fans sur les réseaux sociaux domestiques comme internationaux (Kenyon & Bodet, 2015).</p>
<p>Tendance 4 : Les clubs de football cherchent désormais à fournir aux fans une expérience la plus personnalisée possible sur les plateformes numériques, dans le stade, dans les fans zones, à la maison ou encore dans les lieux alternatifs.</p>	
<p>Les clubs de football sont constamment à la recherche de nouveaux outils pour personnaliser l'expérience délivrée aux fans. Cela passe notamment par une numérisation des points de vente de billetterie, la mise en place de contenus diffusés en direct à la fois pour les individus dans le stade et à la maison, ou encore les stades connectés afin de créer un environnement propice à la consommation avant, pendant et après le match (p. ex. produits dérivés, nourriture et boissons).</p>	<p>Pour rappel, Lawrence et Crawford (2018) soulignent le fait que le football est désormais dans l'ère de « l'hyperdigitalisation » et des « stades intelligents ». Dans cette perspective, les travaux se multiplient afin d'offrir une expérience la plus personnalisée possible aux fans (Fenton & Helleu, 2018). À ce titre, il s'agit de plus en plus pour les managers en charge des stades de football de réaliser du « management de l'humeur » des fans pour développer la meilleure atmosphère possible dans l'enceinte sportive propice à déclencher des achats (Edensor, 2015). D'une manière similaire, on remarque aussi l'émergence de modèles économiques dans de grands clubs comme le Real Madrid tournés vers le management de l'émotion (Rodriguez-Pomeda, Casani et Alonso-Almeidaal, 2017).</p>

Par ailleurs, il paraît important de souligner l'existence d'autres études marketings régulièrement menées sur cette industrie par des cabinets comme celle de Brand Finance (Anderson, 2018) qui s'intéresse à la valeur financière des marques des clubs de football ou encore celle de KPMG (2018) qui analyse la « valeur d'entreprise » de ces organisations.

Le management des clubs de football dans la recherche académique.

Sur le plan scientifique, la question du management des clubs de football (Drut, 2014) et plus précisément celle de leur modèle économique demeure un sujet largement investigué par la littérature (Andras & Havran, 2015; Andreff & Scelles, 2017; Callejo & Forcadell, 2006; Demil & Lecocq, 2010; Szymanski, 1998). En particulier, ce concept de modèle économique, au sens générique du terme, est défini par Demil et Lecocq (2010) comme « *l'articulation entre les différents types d'activité d'une firme façonnée pour produire une proposition de valeur aux consommateurs* » (p. 227). Plus précisément, les auteurs soulignent qu'un modèle économique s'appuie sur l'articulation de trois principaux éléments. À savoir, les (1) ressources et compétences de l'entreprise, sa (2) structure organisationnelle et (3) la proposition de valeur qu'elle effectue, *via* la production et la commercialisation de produits et de services. S'agissant de l'industrie du football, Demil et Lecocq (2010) mettent en évidence le caractère particulièrement évolutif des modèles économiques des clubs professionnels. À travers le cas de l'Arsenal FC, les auteurs ont ensuite démontré que la réalisation de choix stratégiques impactant les trois fondations de leur modèle économique l'amène naturellement à s'adapter aux changements, qu'ils soient produits ou subits dans l'environnement. À cet égard, les auteurs ont mis en exergue l'impact positif sur la performance financière due d'Arsenal FC de plusieurs décisions stratégiques telles que la construction de leur nouveau stade, l'instauration de la politique de développement de jeunes joueurs ou encore du contrat de naming du stade avec la société Emirates Airlines. Au-delà de ça, leur contribution illustre surtout l'idée que les managers des

clubs de football possèdent la lourde mission de régulièrement réviser leur stratégie d'allocation de ressources et de compétences phares pour (re)déployer leur portfolio. Autrement dit, il s'agit d'essayer constamment de concevoir de nouveaux produits et services, notamment destinés à leurs fans afin de faire émerger de nouvelles possibilités de financement, par exemple *via* le sponsoring et ainsi d'assurer un certain niveau durable de performance financière au club.

Outre l'étude sur Arsenal menée par Demil et Lecocq (2010) et à l'instar de ce qu'il se passe dans le marché de l'esport (Li, 2017), nous observons comme évoqué précédemment dans le tableau 13 que les modèles économiques des clubs de football professionnels se tournent de plus en plus vers la mise en œuvre d'un management de l'émotion des fans (Rodriguez-Pomeda et coll., 2017). Pour les grands clubs de football comme le Bayern Munich (Baena, 2017) et le FC Barcelona (Ginesta et coll., 2018), cela se traduit d'ailleurs de plus en plus par la mise en place d'une stratégie marketing qui s'étend du local au global. Dans le même temps, l'arrivée exponentielle des magnats étrangers à la tête des clubs européens de football (Ludvigsen, 2020) participe aux évolutions des modèles économiques de ces organisations, comme c'est le cas à Chelsea depuis la venue de Roman Abramovich (Bazzi, 2019). Dans la même veine, on observe également un impact croissant des stratégies de communication des clubs de football professionnels par les outils numériques (Vannier Borges, 2017), accompagnant cette tendance à l'internationalisation de la marque club comme c'est le cas du Paris-Saint Germain (Chanavat, 2017).

Globalement, ces changements s'inscrivent dans la continuité du changement de modèle économique des clubs de football décrit il y a déjà 20 ans par Andreff et Staudohar (2000). À savoir, une transition de la logique « Subventions-Spectateurs-Sponsors-Local » (SSSL, que l'on retrouve par exemple historiquement en France) vers l'adoption du modèle Médias-Magnats-Marketing-Marchés-Global (soit MMMMG, qui s'applique davantage à l'échelle européenne et mondiale). Dès lors, la récolte des

recettes commerciales tend à s'effectuer davantage à l'échelle internationale que locale, notamment car les revenus issus des spectateurs et surtout des subventions ont diminué. À l'inverse, l'argent issu de la répartition des droits TV, du sponsoring, et pour certains clubs des « magnats » constitue désormais les principaux leviers de financements des clubs professionnels de football, en particulier pour ceux qui génèrent le plus de recettes.

Conséquence de ces mutations observées dans l'industrie globalisée du football (Zhang et Pitts, 2018), les clubs de football produisant le plus de revenus (Deloitte, 2020b), principalement localisés dans les cinq grands championnats, apparaissent alors comme des sources d'inspirations pour leurs homologues au sein des marchés émergents (Fleischmann & Fleischmann, 2019). À titre d'exemple, de nombreux clubs de football chinois évoluant dans la Chinese Super League (CSL) essayent d'importer les modèles économiques des clubs de football européens, notamment anglais (Zhou, 2013) et espagnols, de par leur présence sur ce territoire afin d'améliorer leur performance économique. Selon Jie (2019), il s'agit surtout pour les clubs de CSL de construire une marque club assez forte pour générer davantage de profits. Cela passe d'une part, *via* l'acquisition de stars afin d'étendre la notoriété des clubs de CSL ; d'autre part, à travers l'amélioration du système d'entraînement des joueurs pour maximiser ensuite les revenus issus des reventes futures de ces actifs. Pour autant, il paraît nécessaire de tempérer ce constat puisque Qingyang (2019) a récemment souligné les lacunes en matière de management de la marque club dont souffrent la plupart des clubs chinois, y compris au sein des plus grands clubs de CSL comme le Guangzhou R & F. Ainsi, il semble essentiel de nuancer l'efficacité de l'incorporation de méthodes de management issues des clubs européens compte tenu des difficultés de la part des clubs chinois à adapter ces stratégies aux spécificités de leur contexte local. Ces derniers devant faire face au quotidien à la pression régulièrement imposée par l'état chinois qui ambitionne de devenir une nouvelle superpuissance mondiale du football (Lemus Delgado & Valderrey Villar, 2018), souhaitant par exemple organiser la Coupe

du monde de football d'ici 2030 et la gagner d'ici 2050 (Drut & Guégan, 2019). En conséquence, les transactions entre la Chine et l'Europe ont tendance à se multiplier ces dernières années. Au-delà des transferts de joueurs évoluant dans les grands championnats européens qui se dirigent vers la CSL, cela se traduit de plus en plus par des entrées au capital de la part d'entreprises chinoises au sein de clubs de football européens à l'image de la prise de participation du groupe chinois Rastar dans le club barcelonais du RCD Espanyol (Ginesta, Sellas, et Canals, 2018). Néanmoins, le cas de ce club catalan ne constitue pas une initiative isolée. En effet, près d'une trentaine de clubs européens sont concernés depuis 2015 par ce phénomène d'acquisitions et de prises de participation évalué à un total avoisinant les 2,5 milliards de dollars entre 2015 et 2018. Dans cette perspective, Drut et Guégan (2019) indiquent que cette vague d'investisseurs chinois dont sont bénéficiaires de nombreux clubs de premiers plans comme Manchester City, l'Olympique Lyonnais, l'Inter et l'AC Milan, Wolverhampton ainsi que des clubs plus modestes comme l'OGC Nice, le FC Sochaux ou l'AJ Auxerre symbolise le déploiement du *soft power* géopolitique de la Chine. Toutefois, les auteurs alertent sur le risque d'une réduction non négligeable des investissements provenant de sociétés chinoises dans le football européen. Pour résumer leurs propos, deux raisons viennent justifier ce phénomène. D'une part, la volonté affichée par les autorités chinoises d'encourager les grands groupes chinois à rapatrier les flux de capitaux engagés dans le football européen vers leur marché intérieur de football ; et d'autre part, les pressions des autorités chinoises envers les clubs de CSL afin que ces derniers réduisent leur niveau d'endettement et améliorent leur capacité de solvabilité (p. ex. 13 clubs sur 16 sont menacés d'exclusion de la CSL par la fédération chinoise de football si ces derniers n'assainissent pas leurs finances).

4.2.2. Les clubs de football professionnels : des entreprises qui échappent aux logiques traditionnelles de management et de gestion ?

Les clubs de football : des entreprises à part entière ?

Plus largement, on observe un foisonnement de publications sur le management des clubs de football dans la littérature académique, dépassant la question de leur modèle économique. À ce titre, Lardinois et Tribou (2004, p. 201) soulignent l'importance de « *gérer un club comme une entreprise, mais en privilégiant une des vertus centrales de l'organisation qui est celle de s'adapter en permanence à l'environnement, en l'occurrence celui, en pleine mouvance, des institutions sportives* ». Si les auteurs évoquent les clubs sportifs en général, cela s'applique également aux clubs de football. En effet, ces derniers évoluent dans un contexte en perpétuelle mutation dans lequel ils doivent composer avec toujours plus de parties prenantes (Cicut et coll., 2017; Freeman, 1984; Senaux, 2008). Dès lors, il devient primordial pour ces organisations « *d'adapter constamment leur stratégie managériale aux changements en matière de technologie et de culture populaire* » (Cleland, 2009, p. 430). Pour l'auteur, il s'agit d'une nécessité notamment auprès des médias et des fans. Cela n'est pas surprenant, d'une part puisque ces parties prenantes demeurent essentielles dans le financement des clubs de football ; d'autre part, car elles peuvent contribuer à améliorer ou dégrader la « marque club ». Or, le développement d'une marque club forte reflète souvent un choix stratégique primordial pour assoir localement (Edensor & Millington, 2008) et/ou internationalement l'image de marque de son organisation sportive (Bodet & Chanavat, 2010; Richelieu et coll., 2008) auprès de ses supporters.

Dans cette perspective, la marque club constitue également un atout exploitable afin de générer davantage de recettes commerciales, notamment à travers le merchandising. Certains grands clubs s'appuient d'ailleurs fortement sur ce construit marketing pour développer leur stratégie commerciale et établir leur image de marque.

Pionniers en la matière, le Real Madrid dans les années 2000 (Callejo et Forcadell, 2006) ou encore Manchester United dans les années 1990 (Szymanski, 1998) ont fait parti des premiers grands clubs de football à développer une marque forte. À ce titre, l'auteur nous alerte sur la facilité de « *comprendre comment (un club comme Manchester United) a connu du succès (et la) difficulté d'expliquer comment le copier [...] compte tenu de son caractère contingent* » (Szymanski, 1998, p. 54). Autrement dit, il faut comprendre qu'il est facile de comprendre les clés de succès de la réussite économique d'un club, mais bien plus difficile de l'adapter à un autre club dans un contexte différent. Par conséquent, les clubs de football sont de plus en plus amenés à développer leur propre stratégie commerciale dans l'optique de générer un meilleur chiffre d'affaires et de nouvelles formes de recettes. Cette situation n'est cependant pas nouvelle dans la mesure où Grundy (1998) soulignait déjà l'importance de la diversification des recettes commerciales dans les années 1990. Pour l'auteur, cela passe à l'époque par la mise en place de nouvelles offres de services à l'image du pay per view, de la création de nouvelles équipes, de l'organisation de matchs estivaux ou du lancement de nouveaux types de produits dérivés. Collectivement, ces nouvelles offres et services ont pour objectif principal de générer des « *valeurs ajoutées distinctives* » (Grundy, 1998, p. 137).

Les clubs de football professionnels face aux problématiques de gestion.

Toutefois, n'oublions pas que la transformation du management des clubs de football par l'adoption de nouveaux procédés visant à créer davantage de revenus n'échappe pas à certaines logiques comptables à l'image du contrôle de gestion (Meyssonier & Mincheneau, 2013) et du FPF (Dermit Richard & Guillaumé, 2012). Dans cette perspective, nous pouvons également mentionner les travaux de Solberg et Haugen (2010) qui mettent en évidence que l'obtention de hauts revenus ne permet pas toujours aux clubs de football (y compris les « grands clubs européens ») d'éviter de rencontrer des problèmes financiers. Selon eux, ces « *problèmes ne sont pas*

(nécessairement) dus à de bas revenus ou à des coûts trop élevés, mais au manque de corrélation entre les revenus et les coûts » (Solberg & Haugen, 2010, p. 340). Plus spécifiquement, ils déplorent le manque de « *mécanismes reliant les coûts aux revenus* », pourtant nécessaires afin de mettre en place des modèles de gestion dans lesquels les clubs dépenseraient moins que ce qu'ils gagnent. À ce titre, Caglio, Laffitte, Masciandaro et Ottaviano (2019) ont récemment souligné l'impact significativement positif de l'instauration du FPF sur le compte des résultats des clubs de football européens. Néanmoins, les auteurs suggèrent que les efforts du FPF doivent également être durablement prolongés pour améliorer l'état du bilan financier de ces organisations, ces dernières possédant encore trop souvent plus de dettes que de trésorerie. Cette dernière observation renforce les constats précédents menés par les chercheurs sur l'état de crise subit par de nombreux clubs de football européens fortement endettés. C'est notamment le cas en Angleterre (Szymanski, 2012), en Espagne (Barajas et Rodríguez, 2010) ou encore en France où il est commun pour certains clubs de ne pas payer leurs dettes (Andreff & Scelles, 2017). Dans ce contexte, nous observons au contraire que de nombreux clubs se tournent vers la recherche de profit (Leach et Szymanski, 2015) et continuent d'engager des dépenses toujours plus importantes pour recruter de nouveaux joueurs (Perechuda, 2019) afin d'être davantage compétitif sur le plan sportif. En conséquence, ce phénomène tend à accroître davantage les inégalités existantes sur le plan financier, mais aussi par extension sur le plan de la performance sportive (Legge & Loehr, 2019). En somme, malgré l'importance croissante des transferts de joueurs (c.-à-d. politiques de *trading*) dans les modèles économiques des clubs de football professionnels, ce passage concernant la situation financière de ces organisations nous permet de poser la question de l'efficacité des joueurs (Perechuda, 2019) en tant que ressource pour ces dernières compte tenu de la difficulté à associer réussite sportive et économique.

C'est pourquoi, dans un écosystème comme celui du football professionnel où les clubs cherchent à conjuguer le succès sportif avec la réussite financière (Hamil et

coll., 2004), « *il est fondamental pour qu'un club accomplisse ces objectifs (à savoir sportifs et financiers) d'atteindre un équilibre financier adéquat* » (Callejo et Forcadell, 2006, p. 62). Si cette citation peut s'appliquer à bon nombre de clubs professionnels, il faut toutefois préciser que les auteurs illustrent ce défi à travers le cas du Real Madrid. D'après eux, un tel challenge « *oblige l'institution (en l'occurrence le Real Madrid ici) à explorer en permanence de nouvelles sources de revenus que le club peut réaliser par des moyens divers et variés, la valorisation de la marque 'Real Madrid' s'avérant le plus efficace* ». À cet égard, il s'agira de présenter plus en détail dans la partie suivante dans quelle mesure le marketing peut jouer un rôle, d'une part dans l'évolution du modèle économique de ces organisations ; d'autre part, « *en engageant ces entités dans la modernité tout en respectant leur passé et en octroyant de la valeur à leurs performances sportives historiques [...]* » (Andreff et Scelles, 2017, p.69).

4.3. Les stratégies de création de valeurs au sein des clubs professionnels de football.

Après avoir évoqué les évolutions récentes des modèles de management des clubs de football professionnels, il s'agit de revenir plus précisément sur les outils traditionnels, notamment marketing dont ces organisations disposent pour créer de la valeur (Cross & Henderson, 2003; Grundy, 1998; Paché & N'Goala, 2011; Tiscini & Strologo, 2016). Dès lors, il convient de préciser que nous choisissons d'écarter les méthodes issues de la finance pour évaluer les mécanismes de création de valeur au sein des clubs de football professionnels, largement détaillées dans l'ouvrage de Bancel et coll. (2019). En effet, si la transposition de ces outils au cas particulier des activités sportives de ces organisations constitue une perspective pertinente de cette recherche doctorale, elle s'avère pour le moins particulièrement complexe à mettre en œuvre et pour le moins prématurée.

Pour commencer, Paché et N'Goala (2011) soulignent que *« la performance d'un club de football professionnel sur le long terme repose sur la gestion harmonieuse de ce que nous appellerons les « trois K » [...] : le capital humain (K joueurs), c.-à-d. la valeur de son effectif sportif et des talents de ses joueurs ; le capital marque (K club), c.-à-d. la valeur de la marque reposant sur la notoriété et l'image du club auprès des cibles ; le capital client (K supporters), c.-à-d. la valeur actualisée de tous les clients du club, au premier rang desquels les abonnés affiliés au club »* (p. 55). Parmi ces « trois K », les auteurs précisent que le capital humain demeure prédominant dans les actifs des clubs (à hauteur de 70 % en moyenne). Néanmoins, compte tenu de l'émergence de la logique de « trading de joueurs », ils mettent en évidence le fait que le « K joueurs » symbolise une ressource désormais trop volatile. Dès lors, il existe un risque marketing trop important à baser son modèle de création de valeur uniquement sur ce type d'actifs, et cela, même si le recrutement de certains joueurs à l'image de Beckham et Ronaldo peut constituer une plus-value intéressante pour la marque club à l'origine

d'une hausse des ventes de produits dérivés (Chadwick & Burton, 2008). En parallèle, rappelons que le changement du modèle SSSL au modèle MMMMG s'est notamment accompagné par une diminution des revenus issus de la billetterie dans le modèle économique des clubs de football au profit d'une hausse des recettes générées par les droits télévisuels et les activités commerciales (Andreff & Staudohar, 2000). En conséquence, Paché et N'Goala (2011) recommandent plutôt aux managers de clubs de football professionnels de modifier la relation qu'ils établissent entre le « K marque » et le « K client » afin d'augmenter durablement leurs recettes commerciales. Pour ce faire, le développement d'un certain nombre d'outils marketing semble particulièrement indiqué compte tenu des contributions académiques existantes sur ces thématiques dans la littérature. Nous les mettons alors en perspective avec le modèle de création de valeur de Paché et N'Goala (2011) dans le tableau suivant.

Tableau 14 : Outils marketing permettant de créer de la valeur au sein d'un club de football.

Outil de création de valeur	Contribue au capital	Auteurs clés et/ou récents
Sponsoring	Marque (club)	(Böhler et coll., 2007; Cuoghi, 2017; Dietl & Weingaertner, 2011; Junghagen, 2018; Thwaites, 1995; Tribou, 2016; Walliser, 1994, 2010).
Naming	Marque (club) et client (supporters)	(Chanavat et coll., 2014; Crompton & Howard, 2003; Gillooly et coll., 2020).
Management du stade connecté	Marque (club) et client (supporters)	(Edensor, 2015; Lawrence & Crawford, 2018a; Paramio, Buraimo et Campos, 2008; Semens, 2016).
Management des fans	Client (supporters)	Contributions phares : (Adamson et coll., 2006; Cleland, 2009; Clowes & Tapp, 1998; Tapp, 2004). Contributions récentes : (Cayolla & Loureiro, 2014; Cohen, 2017; Edensor, 2015; Lawrence & Crawford, 2018b; Rodriguez-Pomeda et coll., 2017; Ronald & Jean-Pierre, 2019).
Médias sociaux – marketing numérique	Marque (club) et client (supporters)	Contributions pendant les débuts d'internet : (Auty, 2002; Bale, 2000; Beech et coll., 2000a, 2000b).

		<p>Contributions pendant les débuts des réseaux sociaux :(Crolley, 2008; Gibbons & Dixon, 2010; Kriemadis et coll., 2010).</p> <p>Contributions les plus récentes : (Anagnostopoulos et al., 2018; Fenton & Helleu, 2018; Kenyon & Bodet, 2015; Machado et al., 2020; McCarthy et al., 2014; Parganas & Anagnostopoulos, 2015; Vale & Fernandes, 2018).</p>
Management de la marque	Marque (club) et client (supporters)	<p>Contributions années 2000 : (Bodet & Chanavat, 2010; Bridgewater, 2010; Couvelaere & Richelieu, 2005; Richelieu & Desbordes, 2009; Richelieu & Pons, 2006).</p> <p>Contributions récentes : (Baena, 2017; Bertschy et coll., 2019; Blumrodt & Huang-Horowitz, 2017; Fleischmann & Fleischmann, 2019; Ginesta et coll., 2018; Maderer & Holtbrügge, 2019; Manoli, 2020a; Massi et coll., 2019).</p>
Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	Marque (club)	(Jens Blumrodt et coll., 2013; Fifka & Jaeger, 2018; François & Bayle, 2015; Kolyperas et coll., 2015; Lee, 2018; Liu et coll., 2019; Rosca, 2011; Walters & Panton, 2014).

4.3.1. Le sponsoring.

En particulier, il s'agit désormais d'aborder succinctement comment ces outils contribuent à la création de valeur au sein des clubs professionnels de football. Concernant le sponsoring (ou parrainage sportif), il est historiquement défini par Walliser (1994) comme « *une technique de communication complémentaire des autres instruments de communications, caractérisée par la mise à disposition de moyens financiers et/ou non financiers par une entreprise ou une organisation afin de soutenir toute personne, groupe, organisation ou événement du domaine du sport, de l'art et/ou du social, et afin d'atteindre des objectifs de communication* » (Chanavat, 2009, p. 108). Dans le cas du football, les clubs peuvent se servir du parrainage afin d'augmenter leurs recettes en échange le plus souvent d'une visibilité accrue. En contrepartie, le parrain ambitionne généralement un retour sur investissement qui peut se concrétiser par une augmentation des ventes (Walliser, 2010), une amélioration de son image de marque ou de sa notoriété. Au-delà de ça, un autre intérêt crucial pour le parrain est la mise en relation avec un réseau d'acteurs afin d'identifier de nouvelles opportunités commerciales (Junghagen, 2018; Walliser, 2010). Dès lors, compte tenu de l'importance du sponsoring dans le modèle économique des clubs de football (Andreff & Scelles, 2017), il apparaît de plus en plus important pour les clubs de football de développer des contrats de parrainage sportif qui s'inscrivent dans le long terme afin de stabiliser cette source de revenus. À cet égard, Böhler et coll. (2007) soulignent la nécessité pour ces organisations de coopérer durablement avec leurs sponsors en étant le plus proactif possible. Autrement dit, il s'agit par exemple de concevoir une stratégie commune avec leurs partenaires économiques afin d'intensifier leur engagement et d'améliorer leur satisfaction, notamment en explorant des pistes qui dépassent leurs attentes initiales.

4.3.2. Le naming.

Dans le prolongement du sponsoring, la mise en place d'un contrat de naming

entre un club et une société privée représente un second outil de plus en plus prisé par les clubs professionnels de football pour générer de la valeur. Notons pour commencer que cela ne constitue pas une tendance récente puisque le premier cas de naming d'une infrastructure sportive remonte à 1926 lorsque « *William Wrigley, entrepreneur de la marque de chewing-gum Wrigley et propriétaire des Chicago Cubs, donne son nom au stade de l'équipe de baseball, le 'Wrigley Fields'* » (Chanavat et coll., 2014, p. 41). Il est cependant vrai que le naming a connu un plus large succès dans les années 80 et 90, notamment aux États-Unis d'Amérique où de nombreux stades des ligues majeures (c.-à-d. NFL, NBA, NHL, MLB) sont alors renommés à la suite des accords commerciaux avec des sociétés privées à but lucratif (Crompton & Howard, 2003). Celui scellé en 1998 entre les Washington Redskins (NFL) et la société FedEx pour renommer le stade de cette équipe FedEx Field contre une somme de 205 millions de dollars étalés sur 27 ans demeure par exemple un des plus importants de cette période (Mekinc, 2011). Depuis, cette pratique s'est étendue aux clubs de football notamment européens puisque 24 des 78 organisations concourant au sein des championnats allemand, anglais, italien et espagnol en 2019 ont renommé leur stade *via* un naming (Nieto, 2019). En Europe, force est de constater que ce phénomène connaît un plus grand succès en Allemagne avec 15 clubs de Bundesliga ayant conclu un naming et 14 en seconde division (Alyce, 2018b). Dans la pratique, ce type de contrat a pour avantage clé le développement d'une nouvelle source de recette en matière de sponsoring qui se détache du traditionnel partenariat maillot ou équipementier et permet de s'assurer des revenus annuels à plus long terme. Pour preuve, l'accord conclu entre Allianz et le Bayern Munich FC pour renommer le stade olympique de Munich en *Allianz Arena* permet au club bavarois d'engranger 6 millions d'euros par an jusqu'en 2041. Inversement, cette pratique demeure moins répandue dans les autres championnats européens de football, notamment en Espagne et en Italie malgré quelques exemples en Angleterre à l'image de l'Etihad Stadium pour Manchester City FC ou de l'Emirates Stadium pour Arsenal FC. Il en va de même pour la France qui ne compte que quelques

cas de naming depuis le début des années 2010. Après celui entre MMA et le Mans FC en 2011 (Chanavat et coll., 2014), on peut citer ceux du centre d'entraînement Ooredoo au PSG (Lefilliâtre, 2013), du Groupama Stadium à l'OL en 2016 (Alyce, 2017) ou encore de l'Orange Vélodrome la même année.

En résumé, le naming constitue une source intéressante de recettes pour les clubs de football professionnels. Cependant, cette pratique n'est pas toujours facilement acceptée par les supporters. C'est pourquoi Gillooly et coll. (2020) recommandent aux managers des clubs désireux d'établir un naming pour leur stade d'analyser au préalable les trois critères suivants avant de se lancer dans un tel projet. À savoir, le niveau d'engagement historique du sponsor avec le club, la perception de l'impact de l'investissement du sponsor par les fans et l'implantation historique du stade (nouveau ou très ancien). Il s'agit notamment pour les dirigeants de clubs d'éviter des réactions virulentes de la part des ultras pouvant nuire à la fois au club et à son partenaire à l'image de la tentative avortée de naming du stade de Newcastle en 2011. Connu depuis 1880 comme le Newcastle United Football Club's St James Park stadium, la proposition de le changer en « Sports Direct Arena » fut rejetée par les fans comme le montre l'extrait suivant : « *Les fans ont repaint le nom initial du stade sur ses murs et en 2013, l'ancien nom fut rétabli* » (Gillooly et coll., 2020, p. 2). En d'autres termes, gardons en mémoire l'idée que la mise en place ratée d'un naming de stade football peut fragiliser la relation entretenue entre le « K Club » et le « K Supporters », et donc aller à l'encontre de l'observation initiale de Paché et N'Goala (2011).

4.3.3. Le management des stades connectés.

Dans la même veine, le management des stades connectés apparaît comme un troisième moyen de maximiser le développement de recettes commerciales au sein des clubs professionnels de football (voir tendance 4 du tableau 13). Pour rappel, il s'agit de plus en plus pour les clubs de manager l'humeur (Edensor, 2015) et les émotions (Rodriguez-Pomeda et coll., 2017) de leurs fans pendant les rencontres sportives afin de réaliser davantage de ventes (p. ex. boissons, repas, produits dérivés) que ce soit avant, pendant ou après le match. Au-delà de ça, la transition vers des stades « postmodernes de quatrième génération » comme l'Allianz Arena du Bayern Munich FC (Paramio et coll., 2008) est à l'origine de nombreux changements dans la manière dont ces installations sont exploitées à des fins commerciales. Dès lors, ces dernières sont conçues avec pour *leitmotiv* « *l'esthétisme comme un design innovant, la sécurité, le confort, l'hospitalité et l'accès à tous types d'utilisateurs. Ils sont multifonctionnels et surtout permettent un accroissement commercial à la fois pour les espaces sportifs et non sportifs* » (p. 527). Autrement dit, il existe une ségrégation croissante des différents espaces de ces enceintes sportives qui risque d'accentuer le phénomène de « désenchantement des fans » lors de l'expérience « matchday ». C'est notamment le cas, car le portfolio d'offres et de services à l'année des stades des clubs de football (pendant et en dehors du jour de match) varie fortement selon le public cible visé, à savoir, les fans, les touristes, les partenaires économiques ou les VIP. Concrètement, les clients dits « corporate » ont accès à de plus en plus d'espaces hospitalités VIP, à des conférences et séminaires privés ou encore à d'autres formes d'offres personnalisées (Frank & Steets, 2010). Si les fans et les touristes n'ont pas spécialement accès à ces services, les clubs tentent pourtant d'aller au-delà des offres traditionnelles de matchday (p. ex. abonnement annuel, nourriture sur place). Pour ce faire, il existe depuis déjà plus d'une décennie une politique de diversification croissante des produits dérivés en tout genre accessibles dans les magasins des clubs qui s'accompagne d'un accès à des offres annexes comme la visite des stades (p. ex. au Bernabeu, à Old

Trafford ou au Camp Nou). Dans la même veine, nous pouvons citer le cas de l'OL en France qui avait déjà développé dans les années 2000 « *une multitude de licences dans de nombreux domaines d'activité via OL Taxi, OL Coiffure, OL Phone, OL Voyages, etc.* » (Paché & N'Goala, 2011, p. 71). Il en va de même pour son projet plus récent du parc OL (Chanavat & Desbordes, 2017), plus connu désormais sous le nom de Groupama Stadium. Ce club illustre dès lors parfaitement la tendance à l'hyperdigitalisation du football et aux stades intelligents rapportée par Lawrence et Crawford (2018b) puisqu'il a su numériser totalement les achats des supporters pendant les matchs via l'application Parc OL (Hue, 2016). De plus, en proposant un ensemble de contenus vidéo à ses supporters ainsi qu'un accès libre au Wifi, le projet lyonnais s'inscrit également dans la tendance observée par Fenton et Helleu (2018) consistant à fournir une expérience la plus personnalisée possible aux fans. Notons en outre que ce phénomène concerne aussi les plus grands clubs européens puisque le FC Barcelone a annoncé en 2019 vouloir devenir le premier club européen de football à offrir l'accès à la 5G pour ses supporters au sein du Camp Nou (FCBarcelona.com, 2019).

4.3.4. Le management des fans en général.

Particulièrement connecté au management des stades, celui des fans constitue également depuis plusieurs décennies une technique pour maximiser les recettes des clubs de football professionnels (Adamson et coll., 2006; Cleland, 2009; Clowes & Tapp, 1998; Tapp, 2004). À ce titre, Clowes et Tapp (1998) soulignent l'importance pour un club de football d'identifier les différentes catégories de fans qui se rendent aux rencontres sportives afin de pouvoir mettre en place une stratégie marketing efficace auprès de chaque cible. Dans cette perspective, Adamson et coll. (2006) précisent qu'il est désormais primordial pour ces organisations de considérer les fans comme de véritables clients et mettent en évidence la transition du modèle du CRM (customer relationship management) vers le FRM (fan relationship management) : « *L'industrie du*

football peut bénéficier du fait que les fans doivent être traités comme des clients, mais reconnus comme étant fans. Une simple reconnaissance de cela est très importante et le marketing de base de données peut être utilisé pour faciliter l'appropriation 'officielle' du statut sur le long terme, de supporters loyaux » (p. 168). Autrement dit, il est nécessaire de segmenter davantage les supporters, notamment par des outils d'analyse de données informatiques pour être en mesure d'établir les profils plus précis de clients (supporters) de son club de football. Pour ce faire, il s'agit de prendre en compte un certain nombre de critères afin de mesurer le niveau de loyauté de ses supporters envers « l'institution club ». À cet égard, Tapp (2004) souligne l'importance pour les responsables marketing de ces organisations de ne pas négliger l'évaluation des critères externes pouvant influencer positivement ou négativement le niveau de loyauté actuel d'un supporter. Par exemple, un fan qui perçoit le football surtout comme un divertissement et se situe dans une période de sa vie où il a de nombreuses autres occupations et contraintes professionnelles ou encore un individu venant de déménager aura plus de chance d'avoir un niveau de loyauté faible. Inversement, un fan qui se définit lui-même comme un supporter loyal et se sent partie prenante de son club favori aura plus de chance d'être associé à un niveau de loyauté élevé. Dès lors, il s'agit de mettre en place des stratégies différenciées pour s'adresser à ces publics cibles contrastés, tout en gardant à l'esprit que la loyauté d'un supporter n'est jamais acquise indéfiniment sur le long terme. C'est pourquoi il est particulièrement important pour les clubs de manager avec précaution la relation qu'ils entretiennent avec leurs fans, car ces derniers, indépendamment de leur niveau de loyauté, constituent quoiqu'il arrive un partenaire clé. À ce titre, Cayolla et Loureiro (2014) font le constat suivant : plus un supporter est impliqué avec la marque d'un club, plus il sera enclin à faire des sacrifices, notamment financiers pour suivre cette marque. Dans cette logique-là, il apparaît désormais primordial pour les clubs de football professionnels de se tenir « *constamment informé aux changements en matière de technologie et de culture populaire* » (Cleland, 2009, p. 430) afin de satisfaire les besoins de ses

supporters et des médias. Pour rappel, c'est notamment dans cette perspective que les fans sont de plus en plus gérés par les clubs à travers l'émotion (Rodriguez-Pomeda et coll., 2017) et l'humeur (Edensor, 2015). Pour autant, à l'heure où le football est de plus en plus globalisé (Zhang & Pitts, 2018), il est également de plus en plus conçu comme un produit. Or, sa commercialisation croissante n'est pas sans conséquence sur la relation que les clubs de football nourrit avec leurs fans. En particulier, Ronald et Jean-Pierre (2019) soulignent que ces derniers se sentent de plus en plus mis à l'écart des affaires courantes des clubs et délaissés au profit de décisions économiques comme la montée des salaires des joueurs et l'explosion des coûts des transferts. Dans ce contexte, ils ont de plus en plus l'impression de supporter les excès pécuniaires de leurs clubs *via* l'achat de tickets d'entrée au stade et de produits dérivés toujours plus onéreux. En conséquence, si les auteurs précisent que la commercialisation croissante du football n'est pas encore assez forte pour détruire la relation entre le « K marque » et le « K client » au sens de Paché et N'Goala (2011), ils nous alertent sur certaines menaces associées. Parmi elles, nous pouvons citer la perte progressive de l'ambiance au sein de certains stades, la diminution d'intérêt envers le football en général et le risque à terme de perdre sa base de fans principale (voire historique).

4.3.5. Le marketing numérique des clubs de football par internet et les réseaux sociaux.

Une autre manière de manager les fans pour les clubs de football se traduit par l'utilisation des outils numériques dont ils disposent. À ce titre, ces organisations s'approprient rapidement la plupart des innovations technologiques qui surgissent en matière de numérique pour les convertir en opportunités depuis plus de deux décennies. Pour commencer, ils ont su capitaliser sur l'arrivée d'internet pour le grand public dans les années 90 et sa démocratisation au tournant des années 2000 pour développer, à travers leur site internet, un nouvel outil d'information davantage interactif auprès des fans que les magazines en version papier (Beech et coll., 2000b).

Dès la saison 1998-1999, Beech et coll. (2000a) soulignent déjà que chaque club d'EPL possède son site internet. Et pour cause, dix-neuf organisations parmi les vingt engagées avaient déjà mis en place une zone dédiée au merchandising sur cet outil et quinze d'entre elles permettent déjà à leurs supporters d'acheter des produits dérivés en ligne. Dès lors, les sites internet revêtent pour les clubs un double intérêt. D'une part, ces derniers contribuent à l'extension de leur exposition médiatique à une échelle davantage nationale (Auty, 2002) tandis que les communautés de fans des clubs de football sont surtout concentrées à cette période dans les espaces urbains à proximité du lieu du stade (Bale, 2000). Autrement dit, en regroupant un certain nombre de contenus sur leur site internet (p. ex. information sur l'histoire et les partenaires du club, reports de matchs écrits et/ou audiovisuels, communautés numériques de supporters ou encore outils de discussion en instantané) les clubs de football visent à intensifier leur relation avec leurs supporters afin de limiter le risque d'érosion de leur base de fans. C'est notamment le cas, car les sites officiels des clubs étaient souvent concurrencés par des sites non officiels de fans visant à faire comprendre leur mécontentement du moment, par exemple sur la gestion du club ou sur ses choix sportifs (Beech et coll., 2000b). D'autre part, même si les sites internet officiels des clubs étaient surtout au début visités par une minorité de fans (c.-à-d. souvent les plus attachés à la marque club), ils représentaient un outil commercial encore relativement inexploité puisque seuls Leicester et Arsenal s'en servaient pour proposer la vente de ticket pour leur match de manière numérique (Beech et coll., 2000b).

Progressivement, les sites internet des clubs de football professionnels se sont sophistiqués dans les années 2000 pour devenir selon Kriemadis, Terzoudis et Kartakoullis (2010) un support de stockage d'information, particulièrement utilisé par les clubs d'EPL afin de commercialiser des produits dérivés auprès des fans ainsi que des offres d'hospitalités auprès des sociétés et partenaires. À l'orée des années 2010, les auteurs soulignent le fait que cet outil demeure inégalement développé au sein des clubs de football européens, notamment selon le niveau d'accès à internet et

démontrent par exemple le retard des organisations grecques sur ce sujet pour cette raison. Au-delà de ça, Kriemadis et coll. (2010) mettent en évidence deux principaux écueils des sites des clubs football, y compris pour les clubs anglais. À savoir, d'une part, un manque de segmentation stratégique en matière d'offres de produits et services destinés aux différentes catégories de fans (Tapp, 2004). Mais surtout d'autre part, les difficultés rencontrées par ces organisations à rendre accessible leur site dans d'autres langues que l'anglais pour s'ouvrir davantage sur le monde. En d'autres termes, cela révèle les lacunes des clubs de football professionnels en matière d'extension de leur marque à l'échelle internationale, se privant de surcroît de nombreuses potentielles opportunités commerciales. Dans cette perspective, l'étude de Crolley (2008) arrive à des conclusions similaires concernant les sites internet des clubs espagnols de première division. En particulier, seules neuf organisations sur les vingt participantes à *La Liga* possèdent en 2007 une version anglaise de leur site internet. Tel un symbole de la globalisation croissante du football, trois grands clubs espagnols, à savoir le FC Barcelona, le Real Madrid et le Valencia CF offrent cette même année la possibilité à leurs fans de parcourir leur site internet en japonais, complétant alors les accès existants en anglais ou dans d'autres dialectes espagnols. Sur ce dernier point, notons que leurs sites sont toujours accessibles en castillan, car c'est la langue officielle en Espagne et généralement aussi dans une langue régionale selon les lieux d'implantations des clubs (p. ex. le basque, le catalan, le valencien et le galicien). D'après Crolley (2008), ce mélange entre tradition et modernité n'aide pas forcément les organisations espagnoles de football à renforcer leur identité locale avec leurs supporters par leur site internet. C'est pourtant là que se situe le défi de nombreux clubs de football européens désireux d'internationaliser davantage leur marque *via* leur site internet tout en préservant les racines sociales de leur région (Gibbons & Dixon, 2010). Dans ce contexte, les auteurs soulignent l'importance pour les managers de clubs de football de reconnaître les interactions entre les fans et le site internet de l'organisation, non pas comme un danger, mais comme un échange complémentaire

au simple fait de se rendre au stade supporter son équipe.

Plus largement, la sophistication croissante des sites internet des clubs de football les amène à proposer des contenus toujours plus diversifiés pour leurs fans. À cet égard, Crolley (2008) souligne l'émergence de la TV en ligne, des clips vidéo, podcasts ou encore des dispositifs de streaming pour visionner les matchs actuels ou passés des clubs favoris. C'est d'ailleurs dans une logique similaire de diversification de contenu et d'élargissement de l'exposition de la marque club (McCarthy et coll., 2014) que les clubs de football créent leur page sur les principaux réseaux sociaux à la fin des années 2000 et au début des années 2010. En particulier, les auteurs mettent en lumière le fait que « *les clubs reconnaissent que la mise en place d'un engagement approprié des réseaux sociaux revêt le potentiel d'améliorer la marque, notamment en matière de contenu, d'interaction, de sa communauté ainsi que de sa capacité à générer des revenus* » (p. 20-21). Dès lors, cela implique pour les managers de jongler entre d'une part, l'envie de contrôler la présence de sa marque sur les réseaux sociaux pour impacter positivement ses supporters dans sa communication. D'autre part, il s'agit de trouver un juste milieu entre une stratégie d'exploitation de recettes à court terme avec la nécessité de faire grandir chez leurs fans un état d'esprit de loyauté durable vis-à-vis de leur marque club.

Pour ce faire, les clubs de football professionnels sont de plus en plus amenés à investir du temps et de nombreuses ressources, notamment humaines afin d'augmenter le niveau d'engagement de leurs supporters sur les réseaux sociaux (Vale & Fernandes, 2018). Dans cette perspective, les auteurs suggèrent de mesurer le comportement des supporters en matière d'engagement sur les réseaux sociaux à travers « *un modèle multidimensionnel, basé sur une typologie hiérarchique à trois niveaux [Consommation, Contribution et Création] des usages de la marque en ligne [...] pour aller au-delà du comptage superficiel du nombre d'abonnés et des mentions 'likes'* » (p. 49). Sur Facebook (créé en 2004), il s'agit notamment de répondre aux

besoins des fans en matière d'accès à l'information, d'autonomisation et d'amour de la marque. Cela passe par exemple (1) *via* la mise en place de sondages (p. ex. sur le onze de départ, le joueur du match) afin d'impliquer les fans, de (2) concours de création de contenu destinés aux supporters pour qu'ils démontrent leur amour à la marque, ou encore (3) par la possibilité de revêtir un filtre temporaire spécial aux couleurs du club sur sa photo de profil Facebook pour afficher son support à l'organisation. À ce titre, nous pouvons aussi évoquer les travaux récents de Machado et coll. (2020) qui s'inscrivent dans cette logique en définissant l'influence sociale, le divertissement et le besoin de récompense comme principaux moteurs de l'engagement avec la marque club pour les consommateurs (c.-à-d. les fans dans ce cas). D'une manière un peu différenciée, le réseau social Twitter permet également aux clubs de football d'améliorer la relation qu'ils entretiennent avec leurs fans en les impliquant émotionnellement en temps réel avec la marque club (Parganas et coll., 2015). En particulier, les auteurs défendent la thèse que Twitter rend les fans plus actifs dans les échanges avec le club, notamment lorsqu'ils interagissent avec des contenus produits sur le cœur d'activité des clubs de football (p. ex. concernant l'équipe, les joueurs ou le manager). C'est pourquoi ils encouragent les managers de ces organisations à trouver un équilibre entre le développement de ce type de contenu et d'information moins centrés sur le produit du football (p. ex. contenu sur le management du club, sur ses sponsors ou sur le stade). Dans cette perspective, il s'agit selon les auteurs d'une part : *« d'offrir un terrain additionnel aux sponsors du club pour promouvoir leurs produits auprès des millions de fans instantanément »*, d'autre part *« de faciliter la double communication et la conception d'une relation à long terme avec les fans, pouvant se traduire par des revenus dans le long terme à travers l'augmentation des ventes de produits dérivés et de ticket de match »* (Parganas et coll., 2015, p. 564). Au-delà de Facebook et de Twitter, le développement de l'expérience des fans (Fenton & Helleu, 2018) de football s'effectue de plus en plus *via* des plateformes comme YouTube et surtout Instagram (Anagnostopoulos et coll., 2018). À cet égard, les auteurs mettent en

évidence Instagram comme un outil particulièrement utile pour aider les managers des clubs de football professionnels à renforcer l'engagement des fans envers la marque en publiant davantage de contenus sous la forme d'images et de vidéos en corrélation avec les quatre critères suivants. À savoir (1), le besoin d'expression des fans de leur amour envers le club, leurs (2) espoirs et attentes, leur (3) besoin / sentiment d'appartenance à l'équipe et (4) leurs préoccupations concernant le comportement de l'organisation (sur et en dehors de l'équipe). Autrement dit, il s'agit pour les clubs de répondre à la quête constante des fans de valorisation et de récompense de leur engagement avec la marque club sur Instagram qu'ils expriment *via* les commentaires et les mentions like (Machado et coll., 2020).

En outre, notons que l'implication progressive des clubs de football sur les outils numériques (c.-à-d. site internet et réseaux sociaux) est aussi à l'origine de l'émergence de nouveaux métiers clés au sein de ces organisations comme celui de coordinateur de l'engagement digital (Kenyon & Bodet, 2015). Au-delà de ça, ils participent également de plus en plus à étendre l'image de marque et la notoriété des clubs de football, à la fois localement et globalement. En somme, ils constituent des plateformes désormais indispensables d'une part, pour renforcer l'engagement de leurs fans à la marque club ; d'autre part, pour se déployer commercialement sur d'autres territoires comme la Chine, le Brésil, l'Indonésie et la Russie. À ce titre, de nombreux clubs sont par exemple désormais actifs sur le réseau social chinois Sina Weibo (fondé en 2009) à l'image des deux clubs mancuniens ou encore sur VKontakte (fondé en 2006) pour la Russie (Fleischmann & Fleischmann, 2019). Plus largement, le développement d'un accès multilingue aux plateformes numériques des clubs de football apparaît désormais comme un prérequis crucial en matière de stratégie de globalisation de leur marque club sur lequel il s'agit désormais de revenir en détail.

4.3.6. Le management de la marque et la tendance à sa globalisation.

Dès 2005, Couvelaere et Richelieu (2005) mettent en avant le développement d'une marque club forte comme un élément stratégique profitable pour la plupart des clubs de football professionnels. Plus précisément, l'intérêt sous-jacent consiste à dépasser le danger d'un déclin des performances sportives sur le terrain grâce à une marque club forte qui permet aux organisations de préserver l'intérêt des fans à leur égard. Et par conséquent, de maintenir un niveau d'achat suffisamment élevé de la part des fans par rapport aux produits dérivés, aux tickets d'entrées pour les matchs ou encore aux abonnements au stade. Dans les faits, chaque club sportif possède un potentiel commercial différent de par son emplacement géographique, son sport, sa ligue, sa structure organisationnelle, ses ressources humaines, son historique et ses performances sur le terrain. C'est pourquoi la construction d'un capital marque solide au sein des clubs de football professionnels de football aboutit à quatre niveaux de stratégie différents. À savoir, une (1) marque locale n'ayant pas d'ambition à se développer à l'échelle régionale, une (2) marque locale aspirant à devenir une marque régionale, une (3) marque régionale visant une couverture nationale, et (4) une marque nationale qui nourrit des velléités d'internationalisation (Richelieu & Pons, 2006). Dans le cas du FC Barcelone qui se situe déjà dans la quatrième catégorie à cette période, les auteurs identifient le développement des dimensions cognitives et affectives comme essentielles à la construction de sa marque. En particulier, les dirigeants du club catalan s'appuient sur la longévité de leurs performances sportives et sur leurs rivalités historiques (p. ex. avec le Real Madrid et l'Espanyol Barcelone) afin de nourrir l'attachement et la loyauté de leurs supporters à leur marque club sur le long terme. Dans cette perspective, le FC Barcelone combine à la fois le maintien d'une identité locale forte de par son implication politique dans les problématiques sociétales catalanes (Juventeny Berdún, 2019) et l'élargissement grandissant de son capital marque à des marchés stratégiques comme l'Asie, l'Amérique du Sud et du Nord (Ginesta et coll., 2018) et les autres pays d'Europe et l'Afrique. Néanmoins,

contrairement aux clubs sportifs professionnels nord-américains comme le club de hockey des Toronto Maple Leafs, les organisations de football possèdent de plus grandes chances d'internationaliser leur marque club dans la mesure où le football constitue une pratique davantage globalisée que la plupart des sports populaires au sein du pays de l'Oncle Sam et de son voisin canadien que sont le hockey, le football américain, le baseball et le basketball (Richelieu & Pons, 2006).

En 2009, Richelieu et Desbordes (2009) vont plus loin dans l'identification des stratégies empruntées par les clubs professionnels de football afin d'internationaliser leur capital marque qu'ils décrivent comme l'actif numéro un de ces organisations vis-à-vis de leurs fans. Quatre stratégies sont dès lors mises en évidence. À savoir, capitaliser (1) sur la réputation de son club pour s'exporter à l'international (p. ex. le Real Madrid), s'appuyer sur (2) le développement historique d'une marque forte pour connecter émotionnellement ses supporters à son club (p. ex. Manchester United), promouvoir (3) des investissements élevés dans les joueurs ou (re)établir une marque forte auprès des fans (p. ex. Manchester City ou Chelsea), et enfin (4), s'associer avec des équipes basées sur d'autres continents pour bénéficier d'un transfert d'image de son partenaire (p. ex. Bayern Munich avec les Urawa Reds au Japon). Dans cette perspective, les auteurs préconisent l'internalisation de la gestion de la marque club afin de maîtriser son choix stratégique en matière de capital marque (qu'il soit à visée locale, régionale, nationale ou internationale). Autrement dit, il est nécessaire que cet objectif stratégique découle d'un ciblage précis de son identité et de son positionnement de marque afin que la mise en place d'actions marketing opérationnelles soit en corrélation avec le capital marque que l'organisation souhaite construire. À ce titre, le club de Manchester United s'appuie par exemple sur l'affinité des fans pour internationaliser son capital marque lorsqu'il effectue des tournées en Asie, et plus particulièrement en Chine. Force est de constater que cette stratégie semble payante puisque le club des *Red Devils* est désormais le plus suivi en Chine sur le réseau social Sina Weibo (2009) d'après les données de l'édition 2020 du Global

Football Digital Benchmark (Result Sports, 2020) avec près de 9 millions d'abonnés, juste devant Manchester City (8 millions) et le Guangzhou E. Taobao (7 millions). Par ailleurs, cette performance en matière d'attraction des fans chinois de la part des grands clubs européens comme Manchester United tient aussi du fait qu'ils représentent des pionniers en termes d'opérations commerciales en Asie. Selon Bodet et Chanavat (2010), cela se traduit notamment par (1) la vente de produits liés ou non au football, par (2) le développement de relations avec d'autres marques globales étrangères, par (3) la participation à des tournois et/ou tournées en Asie, par (4) l'ouverture d'école de football en Asie et (5) enfin par le recrutement de joueurs asiatiques (p. ex. le recrutement du joueur sud-coréen Park Ji Sung en 2005). À cet égard, les auteurs soulignent que 96 % des partenaires de Manchester United à cette période sont des firmes étrangères. D'une manière générale, l'étude de Bodet et Chanavat (2010) corrobore les résultats de Richelieu et Desbordes (2009) quant à la nécessité des managers de gérer stratégiquement leur marque club en définissant au préalable une identité de marque forte, une cible claire et un positionnement cohérent afin de peser sur les marchés de football émergents (Fleischmann & Fleischmann, 2019).

Plus largement, cela pousse les clubs professionnels de football à évoluer dans un environnement en constante mutation où il s'avère de plus en plus complexe de faire naître un sentiment de loyauté durable des fans vis-à-vis de l'équipe qu'ils supportent. Autrement dit, les fans sont désormais pleinement considérés comme des clients pouvant être particulièrement impliqués et loyaux avec leurs clubs ou au contraire volatiles lorsque leurs attentes notamment en termes de résultats sportifs ne sont pas atteintes. Dans ce contexte, le développement d'une marque club forte, qu'elle soit locale ou globale, s'avère désormais essentiel puisque « *le football est le marché ultime orientée vers le résultat, où le mandat moyen d'un manager est de moins de 18 mois, et près de 50 % des managers ne retrouvent pas d'emploi après leur première expérience* » (Bridgewater, 2010, p. 19). Ce constat semble toujours valable en 2020

puisque la tendance à la globalisation du capital marque des clubs de football professionnels continue de s'accroître à l'image du Bayern Munich qui veut diffuser la culture allemande aux États-Unis d'Amérique et en Chine, places fortes sur le plan sportif et économique (Baena, 2017). Dans les faits, le club bavarois allie sponsors allemands dotés d'un ancrage local (p. ex. Audi, Adidas et Telekom) avec la signature de partenaires favorisant la mise en place du commerce en ligne à l'échelle globale comme DHL. À l'instar des autres grands clubs européens, il s'appuie également sur une communication numérique multicanal (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube et Sina Weibo) et sur l'accessibilité de son site internet en cinq langues (c.-à-d. allemand, japonais, chinois, anglais et espagnol) pour permettre aux plus jeunes fans de football de s'engager plus facilement avec sa marque club, qu'ils soient basés en Europe, en Asie, en Amérique du Nord ou du Sud. Il en va de même pour un club comme le FC Barcelone qui possède désormais comme son homologue bavarois son bureau à New York et une délégation à Hong Kong depuis 2013 dans l'optique de concurrencer Manchester United en Asie (Ginesta, 2018). En outre, les auteurs soulignent également comment le club catalan, qui fait maintenant office de multinationale (à l'image du Real Madrid, des clubs mancuniens et du Bayern Munich), s'adresse dès 2016 à près de 300 millions de fans aux quatre coins du monde (les deux Amériques, l'Afrique et le Moyen-Orient, l'Europe et l'Asie – Pacifique) à travers un réseau de 42 fondations, 24 écoles, 2 bureaux étrangers (New York et Hong Kong). Et à l'instar du Bayern Munich, le FC Barcelone se doit de préserver un équilibre entre ses sponsors locaux, régionaux et globaux pour éviter les conflits entre partenaires sur des marchés similaires (p. ex. la marque de boisson Chang en Thaïlande et Estrella Damm au niveau global).

Cependant, il serait réducteur de limiter la globalisation des marques des clubs professionnels de football à une extension sur les marchés américains et chinois. En effet, d'autres territoires comme l'Asie d'une manière plus générale (c.-à-d. Chine, Japon, Inde, Indonésie, Thaïlande, Malaisie, Corée du Sud), le Moyen-Orient, la Russie (Fleischmann & Fleischmann, 2019) ou encore l'Amérique du Sud (Maderer &

Holtbrügge, 2019) par le biais du Brésil sont considérés dans la littérature comme des marchés émergents de football (MEF), que l'on oppose le plus souvent aux marchés développés de football (MDF), tels que l'Angleterre, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et la France. À cet égard, Fleischmann et Fleischmann (2019) définissent les clubs de football professionnels dotés d'une réelle stratégie de globalisation de la marque uniquement comme ceux « *qui s'internationalisent au-delà de leur région domestique* » (p. 3). Autrement dit, les travaux de Fleischmann et Fleischmann (2019) et ceux de Maderer et Holtbrügge (2019) valident la nécessité pour ce type d'organisations de mettre en place une communication multicanal sur les principaux réseaux sociaux (c.-à-d. Facebook, Twitter, Instagram, YouTube et Sina Weibo) et sur leur site internet dans les langues identifiées comme stratégiques pour étendre leur marque au sein des MEF ciblés. Plus particulièrement, Fleischmann et Fleischmann (2019) identifient, à partir de leur étude sur les clubs d'EPL, de Bundesliga et de la Liga six clusters de clubs en matière d'internationalisation. Parmi eux, les deux les plus avancés en la matière concernent d'abord « *les clubs offrant entre quatre et six 'MEF langues' sur leur site et entre une et trois 'langues MEF' sur Twitter et ont un haut niveau de fans sur Facebook* » (p.8) (Result Sports, 2020) (Cluster 1 – Bayern Munich, Real Madrid, FC Barcelona, Chelsea, Manchester United). Ces clubs sont opposés au cluster 6 qui vont encore plus loin avec une couverture de leurs comptes Twitter en 8 (Manchester City FC) et 9 langues (Liverpool FC). Si l'on prend en compte les clubs des championnats français et italien du TOP 20 en termes de présence numérique selon le Global Football Digital Benchmark (Result Sports, 2020), il faudrait pour être complet rajouter la Juventus de Turin et le Paris Saint-Germain au sein du cluster 6 (site internet en 8 langues) et intégrer l'Inter et l'AC milan (4 et 6 langues sur leur site au cluster 1). À ce titre, l'exemple parisien possède depuis déjà plusieurs années une stratégie d'internationalisation (Chanavat, 2017), qui se traduit par ses bureaux à Doha, à Singapour (Alyce, 2018a), à New York (Jaquin, 2018), par sa boutique au Japon (Goguet, 2018) et par l'accessibilité de son compte Twitter en 8 langues ou encore de son site

en français, anglais, espagnol, portugais, arabe, chinois, japonais et indonésien, renforçant de surcroît l'engagement avec ses fans dans les MEF.

En somme, ces derniers exemples témoignent de l'importance pour les clubs de football professionnels de développer leurs capacités de marque (Manoli, 2020a) pour s'adresser à leurs fans présents aussi bien dans les MDF que dans les MEF. Néanmoins, il est important de souligner que le développement de la marque club à outrance peut aussi être à l'origine de tensions avec les fans les plus fidèles lorsque les principaux atouts de la marque (p. ex. joueurs, entraîneurs, propriétaires et activités commerciales) sont trop souvent mis en scène à l'international au dépens des supporters locaux. C'est pourquoi Maderer et Holtbrügge (2019) préconisent aux managers des clubs de football professionnels de trouver un juste équilibre entre les activités dédiées aux fans locaux et à celles créées pour les fans satellites. Plus spécifiquement, les auteurs soulignent la possibilité d'envoyer ponctuellement les équipes féminines ou les équipes de légendes pour les tournées dans les MEF afin de jouer sur l'aspect innovant ou nostalgique de la marque, ce qui pourrait en retour connecter davantage les fans avec le club. Notons que cela représente un enjeu majeur dans le football actuel où les grands clubs de football ont désormais davantage de sponsors étrangers que locaux à l'image de Manchester United et ses 96 % de partenaires étrangers (Maderer & Holtbrügge, 2019). Dans ce contexte particulièrement volatile, il est nécessaire de préciser que le développement du capital marque des clubs peut aussi se traduire par l'exploitation de musées (Massi et coll., 2019) comme c'est le cas du FC Barcelone, du Real Madrid et de la Juventus de Turin, par la création de sections esport (Bertschy et coll., 2019) ou encore *via* la mise en place d'une politique de RSE (Lee, 2018).

4.3.7. La RSE, un outil au service du développement de la marque club.

D'après Lee (2018), « *il apparaît évident que l'industrie du sport doit considérer les programmes de RSE d'une manière plus sérieuse puisqu'ils représentent un axe de stratégie commerciale majeur où réussir pour les clubs en dehors du terrain sportif* » (p. 167). Dans cette perspective, Blumrodt et coll. (2013) précisent qu'il est essentiel pour les clubs professionnels de football de s'emparer sur le plan managérial de cette thématique, car le déploiement d'une stratégie de RSE efficace peut ajouter de la valeur à la marque club. Selon les auteurs, cela s'avère d'ailleurs d'autant plus primordial pour les clubs qui ne sont pas toujours en mesure de rivaliser avec les meilleurs sur le plan sportif, n'ont pas un stade de qualité et proposent un niveau de divertissement pas toujours assez satisfaisant. Il s'agit dès lors de communiquer astucieusement sur les efforts consentis auprès de son public de fans à travers une stratégie de RSE intégrant certaines préoccupations sociales et environnementales, souvent ancrées dans le contexte local du club.

Dans la pratique, si les dirigeants des clubs de football professionnels affichent souvent pour motifs principaux de leurs engagements en RSE des ambitions philanthropiques ou éthiques, Walters et Panton (2014) soulignent qu'il s'agit également d'un outil stratégique pour les affaires commerciales de ces organisations. À cet égard, les auteurs mettent en évidence la mise en place de partenariats sociaux comme une source (ou un outil) de légitimation des actions communautaires des clubs contribuant à la création d'une définition sociale de l'organisation. Autrement dit, les activités de RSE mises en œuvre par les clubs permettent en retour d'aider la marque club à grandir et d'affiner leur positionnement en tant qu'organisation clé dans la vie de sa communauté de fans. Pour autant, Walters et Panton (2014) nous alertent d'abord sur le fait qu'il existe de multiples formes de partenariats sociaux mis en place *via* les fondations sportives communautaires (FSC). Dans la même veine, ils mettent en exergue la problématique suivante : si certains s'occupent bel et bien d'enjeux sociaux,

beaucoup se contentent de proposer des programmes sportifs (souvent sous la forme d'entraînements ou de tournois) ne traduisant pas ou pas assez d'engagements sociétaux concrets en lien avec des partenariats sociaux.

La RSE s'avère pourtant particulièrement liée au développement des clubs de football depuis son apparition dans les années 1870 - 1880 en Angleterre. À cette époque-là, Rosca (2011) rappelle que les premières organisations de football furent généralement mises en place par des églises, des sociétés, des pubs ou encore des écoles publiques, notamment afin « *d'aider les gens avec lesquels ils sont régulièrement en contact à avoir une meilleure vie* » (p. 341). C'est ensuite surtout à partir des années 1980 que l'auteur met en évidence le développement de programmes de RSE au sein des clubs anglais d'EPL dans le but affiché de soutenir les membres de leur communauté pour leur engagement vis-à-vis de leur club de cœur. Dans cette perspective, Rosca (2011) évalue les stratégies de CSR des clubs participant à l'EPL lors de la saison 2010-2011 pour proposer une classification des programmes mis en œuvre, que nous synthétisons dans le tableau suivant.

Tableau 15 : Classification des programmes de CSR des clubs en EPL lors de la saison 2010-2011. Traduite et adaptée des travaux de Rosca (2011).

Type de programme	Idée générale	Exemple de programme
1) Programmes éducatifs : 113.	La plupart des clubs de football dirigent leurs programmes éducatifs vers les écoles primaires et secondaires pour encourager les adolescents et les jeunes adultes à apprendre tout au long de leur vie et à se préparer à trouver un emploi.	Le programme « Double Club » d'Arsenal qui permet aux jeunes soutenus d'apprendre comment le commerce est réalisé dans le club et d'acquérir des connaissances dans la maîtrise de langues étrangères, de l'informatique, de l'art ou du commerce.
2) Programmes sportifs : 103.	Il s'agit le plus souvent de mettre à disposition les complexes sportifs des clubs pour favoriser l'intégration sociale et la diversité culturelle, ou	Le programme de Manchester United « Football in the community » qui accompagne des jeunes de 6 à 14 ans depuis 1992 par le biais de sessions de

	simplement encourager un mode de vie plus sain.	<i>coaching</i> réalisées par les entraîneurs des jeunes du club pour un tarif réduit de 4 livres sterling (environ 4,50 euros).
3) Programmes d'inclusion sociale : 69.	Le plus souvent, les footballeurs agissent comme des modèles pour les individus qui ont des parcours de vie difficiles. Mais cela passe aussi par l'intervention d'experts comme des professeurs et docteurs.	Le programme « Street League » de Chelsea. Mise en place de sessions d'entraînements hebdomadaires et de sessions éducatives pour aider les participants à retourner à l'école ou à trouver un travail. On peut aussi citer le programme de Tottenham offrant des sessions de sport pour les personnes en situation de handicap.
4) Programmes de santé : 26.	Protéger et/ou améliorer la santé des individus de la communauté du club.	Le programme de Manchester United « Manchester Community Health Trainer » où des entraîneurs aident les citoyens à manger plus sainement, à être plus actif physiquement et à quitter les addictions.
5) Programmes culturels : 12.	Cela vise le plus souvent à favoriser l'intégration des individus dans la société, notamment celle des étrangers, par exemple pour lutter contre le racisme alors que les joueurs d'EPL proviennent de plus de 92 pays différents entre 1992 et 2010.	Le programme d'Arsenal qui met en place des échanges religieux pour que des enfants puissent sociabiliser indépendamment de leurs orientations religieuses.
6) Programmes familiaux : pas de décompte.	Encourager les individus à vivre en parfaite harmonie avec les membres de leur famille. L'objectif sous-jacent pour les clubs est de créer toutes les conditions adéquates pour que les citoyens soient aussi de parfaits supporters.	Le programme « Dads and lads » de Liverpool FC ou celui « Reading for families » afin de favoriser l'émergence de meilleures relations au sein de la sphère familiale pour construire de meilleurs citoyens.
7) Programmes de charité : pas de décompte.	De nombreux clubs de football développent leurs propres fondations pour mettre en œuvre des actions de charités.	Le plus souvent, elles sont destinées vers les écoles et les hôpitaux et les footballeurs sont généralement impliqués dans ces programmes, par exemple en rendant visite à des enfants malades, voire dans certains cas en faisant des dons d'une partie de leur salaire pour des œuvres caritatives.

Globalement, Rosca (2011) soutient l'idée que les programmes de RSE mis en place au sein des clubs de football *via* des actions en dehors du terrain sportif professionnel (c.-à-d. les matchs d'EPL) constituent un outil pertinent à déployer pour ces organisations afin de renforcer le lien avec leurs supporters grâce à la réalisation d'actions qui bénéficient plus largement à la société dans son ensemble (voir tableau 15). D'une manière générale, les auteurs s'accordent pour définir la RSE comme un outil protéiforme (François & Bayle, 2015) pour lequel son implémentation au sein des clubs de football peut varier considérablement d'un club à l'autre, ou encore d'un championnat à l'autre (p. ex. de l'EPL à la Bundesliga). Au-delà de ça, les auteurs mettent en évidence les bénéfices potentiels émanant des associations entre des fondations sportives, des partenaires commerciaux et des clubs de football. Plus précisément, François et Bayle (2015) reconnaissent que ce type d'unions dans le cadre de programme de RSE peut permettre aux organisations professionnelles de football d'améliorer la réputation de leur marque, d'asseoir leur positionnement de marque communautaire ou encore d'augmenter leur pouvoir d'attraction vis-à-vis des sponsors. *De facto*, ce n'est pas surprenant que de grands clubs de football comme le FC Barcelone utilisent la RSE à des fins stratégiques compte tenu de la place essentielle qu'elle prend désormais au sein du management stratégique de ces organisations (Blumrodt et coll., 2013). Ce constat apparaît de plus en plus indispensable à l'heure où le football est de plus en plus globalisé (Zhang & Pitts, 2018) puisque les défis sociétaux et environnements se multiplient et le football n'est pas toujours associé à une image positive. C'est pourquoi François et Bayle (2015) alertent les institutions de football internationales (p. ex. UEFA, FIFA) sur la nécessité de mettre en place un contrôle du réel contenu en matière de RSE qui se cache derrière les programmes et ambitions affichées par les clubs de football professionnels. Autrement dit, évaluer avec précision la réponse apportée par ces organisations aux besoins sociétaux auxquels elles prétendent contribuer.

Pour ce faire, il s'agit également de stratégiser davantage l'implémentation des programmes de RSE au sein des clubs professionnels de football. À ce titre, Kolyperas et coll. (2015) suggèrent aux managers de procéder étape par étape afin d'aller progressivement au-delà des « barrières » pouvant freiner la mise en place de programmes de RSE. Par exemple, elles peuvent se matérialiser, entre autres, par (1) « *un support inadéquat [du projet de RSE] par les managers* », (2) « *un échec en termes de communication* » ou encore (3) « *une collaboration inadéquate entre le club et la fondation* » (Kolyperas et coll., 2015, p. 191). Autrement dit, il apparaît nécessaire de sensibiliser un maximum de parties prenantes du club afin de réussir à déployer correctement sa stratégie RSE. Dans cette perspective, l'étude récente de Fifka et Jaeger (2018) en matière de RSE des clubs professionnels de football préconise aux dirigeants de développer une stratégie qui repose sur une décision normative (c.-à-d. souvent le résultat d'un diagnostic préalable interne ou externe) ; là où Kolyperas et coll. (2015) soulignent que cela peut aussi découler de motivations mimétiques (c.-à-d. s'inspirer des actions d'autres clubs) ou coercitives (c.-à-d. répondre à une demande exprimée par les communautés de fans, les employeurs, les médias, les fournisseurs ou partenaires du club). En particulier, Fifka et Jaeger (2018) suggèrent un modèle holistique de l'implémentation d'une stratégie RSE au sein des clubs de football professionnels en **neuf étapes** regroupées dans trois niveaux. À savoir, le niveau normatif qui consiste à (1) mettre en évidence les motivations liées au projet de RSE. Dans un second temps, il s'agit (2) de définir les priorités stratégiques, son (3) intégration dans l'organisation, de (4) fixer des objectifs stratégiques et (5) de préciser les ressources nécessaires à l'opérationnalisation de la stratégie qui constitue le troisième temps du modèle. À ce stade, il s'agit d'abord (6) d'implémenter les actions concrètes de RSE, d'évaluer (7) leur niveau de réussite et de les (8) communiquer avant de (9) mettre en évidence les résultats des programmes de RSE déployés. Les auteurs soulignent par ailleurs l'aspect interactif de ce modèle qui se doit d'être constamment révisé par les managers pour rester en accord avec les règles et politiques des

institutions footballistiques et/ou gouvernementales en matière de RSE. Plus largement, les travaux de Fifka et Jaeger (2018) permettent d'une part d'actualiser les typologies existantes (Rosca, 2011) en termes de programmes de RSE en identifiant six principales catégories. À savoir les projets liés (1) aux communautés du club, au (2) capital humain (c.-à-d. tournés vers les publics prioritaires), les (3) membres et fans du club, à (4) leur environnement commercial (p. ex. un projet avec un partenaire du club), au (5) développement du respect et (6) à l'environnement au sens écologique. D'autre part, les recherches de Fifka et Jaeger (2018) vont dans le sens des analyses antérieures de François et Bayle (2015) et de Blumrodt et coll. (2013) quant à la nécessité pour les clubs professionnels de football souhaitant développer leur marque club de mettre en place une politique de RSE.

En résumé, si l'implémentation d'une stratégie de RSE est le fruit d'une utilisation appropriée des ressources clés (p. ex. athlètes, fondations, partenaires, médias, infrastructures et marque club) du club en concertation avec des objectifs stratégiques clairement définis, elle peut s'avérer particulièrement utile, par exemple pour accroître la notoriété et l'image de marque du club. Il en résulte la création d'une nouvelle valeur pour la marque pouvant à son tour, être à l'origine de nouveaux échanges commerciaux avec les fans et les sponsors. À cet égard, Liu et coll. (2019) préconisent aux managers des organisations faisant usage de stratégies de RSE afin de générer davantage de recettes commerciales de prioriser le déploiement de programmes destinés (1) aux clients et employés (p. ex. actions visant à améliorer le bien être des employés, à développer un environnement de travail sécurisé) et (2) au développement de communautés et d'éducatons des jeunes (p. ex. actions visant à développer le football amateur, à promouvoir la pratique sportive chez les jeunes ou encore l'inclusion sociale et de genre). Selon les auteurs, le déploiement de ce type d'actions apparaît plus efficace pour inciter les supporters à acheter davantage de produits ou services affiliés à leur club de cœur plutôt que des programmes (1) de santé, de (2) charité, de (3) responsabilité économique, financière ou (4) environnementale.

Par ailleurs, à l'heure où les clubs de football professionnels cherchent à maximiser les recettes liées à leurs activités commerciales notamment pour tenter de compenser l'inflation récente des salaires des joueurs de football (Ronald & Jean-Pierre, 2019), on observe l'apparition de nouvelles tendances s'inscrivant dans une logique de diversification de leur modèle économique. À ce titre, c'est notamment le cas de l'esport sur lequel il s'agit de revenir en détail dans la partie suivante (Schmidt & Holzmayr, 2018a).

4.4. L'esport : une des nouvelles tendances en matière de diversification stratégique des clubs professionnels de football.

Pour rappel, Scholz (2019) identifie le recrutement de joueur(s) sur la version numérique du sport de l'organisation concernée comme la porte d'entrée la plus commune dans l'esport pour les organisations sportives (voir tableau 11 sur les 7 stratégies d'entrée dans l'esport des organisations sportives). Dans le cas particulier des clubs professionnels de football, il s'agit ici de dresser un état des lieux exploratoire sur leur capacité à utiliser l'esport comme un outil de diversification stratégique.

À ce titre, l'ouverture d'une section esport au sein d'un club professionnel de football ou l'organisation de compétitions sportives sont considérées par Schmidt et Holzmayr (2018a) comme de nouveaux outils pour diversifier davantage le modèle économique de ces organisations et les accompagner dans la numérisation de leurs offres commerciales ou encore de leur marque club. Plus précisément, les auteurs définissent ce type de décisions comme des stratégies de proximité reliées au cœur d'activité du club. Ils s'appuient ensuite sur l'exemple des organisations comme l'Ajax d'Amsterdam, le Legia Varsovie ou Schalke 04 qui ont toutes mis en oeuvre leur(s) propre(s) compétition(s) sur le jeu FIFA (Arrivé, 2017a), réunissant à la fois des joueurs esport représentant des clubs de football européens (p. ex. Valence CF, Manchester City, Olympique Lyonnais) et des équipes endémiques sportives (p. ex. Hashtag United, Epsilon et Millenium). Une seconde possibilité d'entrer dans l'esport décrite par Schmidt et Holzmayr (2018a) revient à se lancer dans le management d'une équipe esport sur un jeu majeur à l'image de Schalke 04 sur LOL. D'après les auteurs, il s'agit ici d'investir dans de nouvelles technologies sportives qui traduisent une stratégie globale relativement liée au cœur d'activité initial du club. C'est notamment le cas d'une part ; car cela peut permettre d'atteindre une audience de fans internationale ; et d'autre part, car le management d'une équipe esportive implique des compétences existantes au sein des clubs de football professionnels. À cet égard, les auteurs font

référence aux savoir-faire et connaissances de ces organisations en termes d'entraînement, de nutrition, de sponsoring ou encore de commercialisation de produits dérivés.

Autrement dit, la mise en place de stratégies esportives apparaît alors comme un complément à d'autres stratégies existantes favorisant la croissance économique des clubs de football professionnels. Dans cette perspective, le tableau suivant met en perspective l'engagement dans l'esport avec les nouvelles options à disposition de ces organisations pour développer leur portfolio d'offres et de services.

Tableau 16 : La place de l'esport au sein des stratégies de croissance des clubs de football professionnels, adapté des travaux de Schmidt et Holzmayer (2018a).

Type de stratégie	Exemple d'application
1) Directement liée au cœur d'activité à l'échelle nationale.	Développement d'un stade intelligent ou d'installations innovantes comme le « Footbonaut », machine utilisée par le Borussia Dortmund et le TSG Hoffenheim pour améliorer le contrôle de la balle des joueurs dans les espaces réduits.
2) Directement liée au cœur d'activité à proximité (national et pays proches).	Mise en place d'un partenariat avec un club de moins grande envergure sportive et médiatique afin d'entraîner et de façonner de nouveaux talents à l'image du RB Leipzig en Allemagne qui collabore avec le RB Salzburg en Autriche.
3) Directement liée au cœur d'activité à l'échelle internationale.	Ouverture de bureaux à l'international comme celui du FC Barcelone à New York (Ginesta et coll., 2018) ou encore développement d'application comme celle de Manchester United qui diffuse sa télévision dans près de 165 pays.
4) Relativement liée au cœur d'activité à l'échelle nationale.	Ouverture d'un stade à multi-usage comme celui de Tottenham qui pourra accueillir d'autres types de rencontres sportives comme des matchs de NFL. Développement de nouvelles attractions comme les musées de l'Olympique de Marseille et de l'Athletic Bilbao, les visites de stades du Real Madrid ou du FC Barcelone ou encore les escapes game à l'image des initiatives récentes du PSG (Inside-Infos.fr, 2018), du FC Nantes (Bailleul, 2019) et de l'Olympique Lyonnais

	(OL.fr, 2020).
5) Relativement liée au cœur d'activité à proximité (national et pays proches).*	Développement de section esportive sur les simulations de football FIFA ou PES (p. ex. AS Roma). Développement de tournois d'esport sur les simulations de football dans lesquels de multiples clubs de football européens participent à l'image de la Ziggo #eBattle (Arrivé, 2017a).
6) Relativement liée au cœur d'activité à l'échelle internationale.*	Ouverture de « laboratoire d'innovation » à l'image du projet d'Arsenal (Arsenalinnovationlab.com, 2017) pour améliorer l'expérience des fans, transformer les offres commerciales avec les partenaires et les opérations de vente au détail. Dans un autre style, on retrouve aussi « l'innovation hub » du FC Barcelone (Barcainnovationhub.com, 2020) qui cherche à développer de nouvelles recettes en commercialisant des programmes de formation très variés (p. ex. marketing digital dans le sport, nutrition sportive, sponsoring sportif, développement psychologique des athlètes). Notons que ces thématiques sont largement mises en avant dans le chapitre d'ouvrage de Beek, Ernest, et Verschueren (2018). Ouverture d'une équipe esportive sur un titre majeur afin d'accéder à un nouveau segment de fans plus internationaux (p. ex. Schalke 04 FC sur LOL).
7) Nouveau domaine d'activité pour le club à l'échelle nationale.	Investir dans une nouvelle ligue sportive autre que le football (p. ex. course de drones ou ligue esportive) ou dans une entreprise spécialisée dans la technologie.
8) Nouveau domaine d'activité pour le club à proximité (national et pays proches).	Idée similaire au 7), mais à l'échelle de la nation et des pays proches.
9) Nouveau domaine d'activité pour le club à l'échelle internationale.	Idée similaire au 7), mais à l'échelle internationale.

***Nouvelles stratégies de croissance dans lesquelles l'esport est présent.**

Au-delà de ces exemples, il semble aujourd'hui que les clubs de football professionnels constituent des organisations de plus en plus tournées vers les innovations et les nombreuses perspectives commerciales que peut offrir le numérique (Lawrence et Crawford, 2018b). Dans cette perspective, on peut notamment citer

l'exemple du PSG qui a lancé en janvier 2020 sa propre cryptomonnaie afin d'intensifier sa relation avec ses fans (Boutrou, 2020). Dans les faits, ce nouveau service donne la possibilité à certains supporters de remporter des expériences « money can't buy » (Dolles & Söderman, 2005) pouvant renforcer leur engagement avec la marque club du PSG à l'image de rencontres avec les joueurs, de visite guidée du club ou encore du gain de produits dérivés signés par des joueurs.

De surcroît, le tableau précédent tend également à valider le fait que le développement des clubs de football professionnels sur le plan commercial nécessite de façonner une marque club de plus en plus solide (Manoli, 2020a), active sur les réseaux sociaux (Vale & Fernandes, 2018) et en mesure d'engager des clients à la fois locaux et internationaux (Fleischmann & Fleischmann, 2019). Dans cette perspective, Schmidt et Holzmayr (2018a) soulignent que « *le processus de numérisation offre d'énormes perspectives de croissance aux clubs de football afin de maximiser leurs bénéfices potentiels. Cependant, étant donné que les clubs possèdent des ressources limitées pour investir dans ces initiatives de croissance [voir tableau 16], il est crucial pour eux de décider où concourir* ». Dès lors, cela n'est pas surprenant d'observer l'émergence récente des premiers travaux empiriques sur les activités esportives des clubs de football professionnels (Bertschy et coll., 2019; Lim, 2018; Schmidt & Holzmayr, 2018b).

À cet égard, l'analyse menée par Schmidt et Holzmayr (2018a) concernant l'implémentation d'activités esportives au sein du club allemand Schalke 04 offre de premiers éléments de réponses quant à la nouvelle place de l'esport au sein des clubs de football et de sa monétisation. En particulier, les auteurs mettent en évidence l'objectif stratégique des dirigeants du club de la Ruhr associé à leurs activités esportives : « *l'objectif était de capitaliser sur la croissance prometteuse de l'industrie esportive afin de renforcer la marque de Schalke 04 FC – à la fois nationalement et internationalement – avec une cible plus jeune et numérique, qui représente la majorité*

des consommateurs d'esport » (p.1). Autrement dit, l'arrivée dans l'esport de Schalke 04 FC traduit une volonté d'établir une marque globale forte (Johnson et coll., 2019). Celle-ci permet d'une part ; d'élargir ses sources de recettes au-delà de son cœur de métier ; et participe d'autre part à la numérisation du modèle économique du club dans son entièreté. Pour ce faire, le club de la Ruhr s'est d'abord positionné en mai 2016 sur le titre LOL à travers l'acquisition de la place de l'équipe Elements, jusqu'alors active au sein des LCS EU. Quelques mois plus tard, Schalke 04 a étendu son portfolio esport au titre de football FIFA avec le recrutement des joueurs Mario Viska et Cihan Yasarlar avant de le compléter début 2017 en s'offrant les services d'un joueur PES. Dans un souci de synthèse, le tableau suivant a pour objectif de résumer la contribution de Schmidt et Holzmayr (2018b) tout en faisant ressortir les moyens mis en avant par le club de Schalke 04 FC afin d'atteindre son objectif stratégique et ses ambitions commerciales connexes.

Tableau 17 : Synthèse de l'implémentation des activités esportives au sein de la stratégie du club de Schalke 04 FC, réalisée à partir de l'étude de Schmidt et Holzmayr (2018b).

Critère d'analyse	Explication – Verbatims
1) Contexte dans lequel Schalke 04 FC a fait son entrée dans l'esport.	L'esport apparaît comme un complément aux activités commerciales du club. Verbatim : « <i>Nous sommes entrés dans l'esport afin de réduire le fossé de revenus avec les autres clubs de football. Cependant, toutes nos activités esportives ont pour objectif de supporter notre activité de football – football qui restera toujours notre cœur de métier</i> » (Managing director, p. 3)
2) Place des joueurs esport au sein de l'organisation.	Les joueurs esport sont perçus comme de véritables ambassadeurs du club au même titre que leurs homologues footballeurs. C'est notamment le cas de leur joueur FIFA Tim Schwartzmann, qui possède de nombreux fans en Chine. Verbatim : « <i>Nous devons utiliser nos joueurs comme des ambassadeurs de marque. De cette manière, nous pouvons développer notre impact médiatique et le combiner avec le cœur de marque de Schalke 04 FC</i> » (Chief gaming officer, p. 7).

<p>3) Mobilisation de ressources humaines pour le management des joueurs esport.</p>	<p>De nombreuses ressources humaines ont été recrutées afin de faciliter l'intégration des joueurs esport au sein du club. Par exemple, Schalke 04 FC s'est doté d'un chief gaming officer, d'un expert en relations publiques dédiées à l'esport et d'un manager de contenu sur les réseaux sociaux connaissant les codes de communication de cet écosystème. Le club a ensuite standardisé sa communication sur les réseaux sociaux en déléguant la gestion de l'ensemble des comptes à ce manager. De fait, les réseaux sociaux sont devenus les canaux de communication principaux du club à la place de son média télévisuel, car l'esport a agi comme un accélérateur de la numérisation du club.</p> <p>Verbatim : « <i>Nous avons sous-estimé ce qu'implique l'intégration de l'esport dans un club professionnel de football. En fait, nous avons implémenté un modèle économique pour le club tout entier</i> » (Managing director, p. 7).</p>
<p>4) Impact de la section esport dans le modèle économique du club.</p>	<p>L'intégration de l'esport au sein du club apporte de nouvelles perspectives commerciales, car l'esport est incorporé par Schalke 04 FC dans ses offres de sponsoring. De plus l'esport, apporte de nouvelles possibilités de monétiser l'audience de fans du club via les réseaux sociaux et plus précisément sur les plateformes de streaming comme Twitch. Enfin, il ouvre la possibilité de voir émerger des recettes liées au transfert de talents formés à l'académie FIFA du club lorsqu'ils sont recrutés par d'autres organisations.</p> <p>Verbatim : « <i>Il est crucial d'intégrer nos sponsors existants via notre activité de football au sein de la section esport. Cependant, cela représente un challenge d'acquérir de nouveaux sponsors. Pourtant, nous avons aussi de nouveaux sponsors qui se concentrent uniquement sur notre département esport</i> » (Managing director, p. 9).</p>
<p>5) Reconfiguration stratégique de la section esport due à la volatilité du marché esportif.</p>	<p>Sous la pression des actionnaires et des nombreuses et fréquentes mutations du marché esport, les dirigeants de la section esport de Schalke 04 FC ont dû prendre des décisions rapides en matière de gestion, de recrutement et de formation des joueurs et des managers pour assurer la cohérence de la marque. Au prix de nombreux changements de joueurs et du manager de l'équipe LOL, cette dernière a réintégré les LCS EU en août 2017 après être descendu en Challenger Series (deuxième division européenne de LOL) un an auparavant.</p> <p>Verbatim : « <i>Nous n'avons jamais questionné notre engagement dans l'esport et avons été récompensés pour cela. Nous avons beaucoup appris de la première année, tiré les conclusions nécessaires et développé avec chacun une nouvelle expérience. Le fait que nous avons été promus de nouveau en LCS montre que nous étions sur le bon chemin</i> » (Chief gaming officer, p. 7).</p>

En second lieu, Bertschy et coll. (2019) présentent le développement d'une section esport comme une extension de la marque club à travers le cas précis de l'AS Monaco Esports. Contrairement à Schmidt et Holzmayr (2018b), les auteurs s'attardent cette fois-ci davantage sur la perception par leurs supporters du club de football sur l'arrivée dans l'esport du club de la principauté et les possibles changements pouvant en résulter pour le positionnement de la marque club de ce dernier. À travers une analyse des interactions des fans de la section sportive monégasque sur les réseaux sociaux du club ainsi que de quelques entretiens (c.-à-d. directeur de la communication numérique, fans de divers groupes de supporters et ultras), Bertschy et coll. (2019) arrivent à la conclusion que les fans de football ignorent majoritairement les activités esportives de l'ASM FC ou ne se sentent pas concernés par ces dernières. En conséquence, les auteurs estiment que l'esport ne modifie pas la marque club, car peu de fans déclarés du club monégasque sont aussi actifs sur les réseaux sociaux esport du club. De plus, les supporters apparaissent relativement peu engagés sur ces plateformes dans la mesure où ils aiment les publications liées aux activités esportives du club monégasque, mais les commentent que très rarement. À titre d'exemple, la période où il y avait le plus de trafic sur la page Facebook de l'ASM Esports coïncide avec leur entrée sur les scènes esportives de NBA 2K et Gran Turismo Sport en janvier 2018. Ainsi, les résultats de Bertschy et coll. (2019) contrastent avec ceux de Schmidt et Holzmayr (2018b) puisque Schalke 04 FC a capitalisé sur le développement de ses activités esportives pour accélérer le processus de numérisation du club et étendre sa marque club à d'autres publics cibles notamment grâce à son équipe de LOL. *A contrario*, un niveau faible d'interaction entre les fans esportifs et de football est mis en évidence par les auteurs pour le cas du club de la principauté. Cela peut expliquer pourquoi Bertschy et al. (2019) préconisent aux dirigeants du club de se pencher sur l'organisation d'événements pouvant relier davantage le sport traditionnel avec l'esport pour faire de l'expérience des fans le sens majeur de la marque club.

Troisièmement, il apparaît nécessaire de mentionner l'étude de Lim (2018) qui

examine l'influence des jeux électroniques de football, et plus particulièrement celle de FIFA Online en Corée du Sud, sur l'engagement des consommateurs dans le football réel à travers quatre composantes : la fréquentation, la participation, l'audience et les dépenses. À cet égard, il semble indispensable de préciser la légitimité de son choix dans la mesure où le club de football sud-coréen de Seongnam FC constitue par exemple un des premiers clubs de football au monde à s'être lancé dans l'esport, dans ce cas sur FIFA Online. Concrètement, les résultats de cet article révèlent une corrélation positive entre le fait de jouer à un jeu électronique de football et le fait de regarder des matchs de football, que ce soit la ligue coréenne « K League », les rencontres de l'équipe nationale ou des ligues étrangères. Au-delà de ça, l'auteur souligne que la fréquence et la durée de jeu constituent des éléments déclencheurs de l'achat de produits dérivés liés au football. En conséquence, les travaux de Lim (2018) s'inscrivent dans une logique similaire à ceux de Schmidt et Holzmayer (2018b) puisqu'ils laissent entendre indirectement que l'esport apparaît également comme une source de recettes possible pour les clubs professionnels de football.

Conclusion de la section 4.

Parachever cette quatrième section nécessite de revenir brièvement sur les principaux apports théoriques relatifs aux thématiques abordées dans cette partie. À savoir, les (1) spécificités de l'industrie du football, les (2) modèles de management des clubs professionnels de football, les (3) stratégies déployées par ces derniers pour créer de la valeur et enfin (4) la place de l'esport aux côtés des autres tendances récentes saisies par ces organisations.

S'agissant des caractéristiques du marché du football, il semble essentiel de retenir qu'il est de plus en plus globalisé (Zhang & Pitts, 2018), comme en témoigne par exemple l'arrivée croissante de gérants étrangers à la tête des clubs professionnels (Ludvigsen, 2020) et le développement des MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019) tels que les États-Unis d'Amérique et la Chine (Drut & Guégan, 2019; Pifer et coll., 2018). Seconde spécificité propre au football, les clubs professionnels sont traditionnellement peu rentables (Grundy, 1998) en raison de l'état d'esprit philanthrope des dirigeants (Sloane, 1971). Toutefois, il apparaît de plus en plus nécessaire de nuancer cette analyse puisque ces organisations sont de plus en plus assimilées à des PME (Manoli, 2014) devant respecter certaines contraintes économiques (Solberg & Haugen, 2010), en dépit des objectifs antagonistes qu'elles poursuivent, en particulier sportifs et financiers (Hamil et coll., 2004), faisant d'elles des entreprises hors du commun. C'est notamment le cas dans la mesure où le football représente « *une activité particulière où la recherche de rentabilité économique et financière est une préoccupation accessoire pour l'investisseur* » (Dermitt-Richard, 2013, p. 50). Rappelons enfin que le football constitue également un marché oligopolistique à part entière dans lequel on observe depuis très longtemps des phénomènes de coopération (Feuillet et coll., 2018; Sloane, 1971) puisque les clubs de football peuvent être tour à tour allié ou concurrent.

Concernant les modèles de management de ces entités, ces derniers s'appuient principalement sur la recherche de trois grandes typologies de recettes : les revenus

issus des activités commerciales, de la billetterie et des droits de retransmission télévisuels (Chanavat et coll., 2017). Si ces recettes continuent d'augmenter pour la plupart des clubs, notamment européens, depuis près de deux décennies, l'analyse du rapport annuel de Deloitte (2020b) révèle que ce phénomène accentue plusieurs déséquilibres. En particulier, nous pouvons déplorer d'une part, l'écart grandissant en termes de revenus entre les clubs des cinq grands championnats et ceux évoluant dans d'autres ligues ; et d'autre part celui qui s'opère à l'intérieur des championnats entre les clubs les plus performants au niveau sportif et financier et ceux les moins efficaces dans ces domaines. Notons que ces inégalités s'inscrivent dans un contexte où les clubs professionnels construisent de plus en plus des modèles économiques répondant à la logique MMMMG (Andreff & Staudohar, 2000). Dans la pratique, l'adoption de ce modèle n'est pas figée dans le temps puisque les clubs sont aussi contraints d'adapter leur management en fonction des tendances observées dans leur écosystème (voir tableau 13). À ce titre, certaines préoccupations prennent de l'importance à l'image (1) du besoin des sponsors d'établir des partenariats plus authentiques avec les clubs de football professionnels, de (2) la nécessité de ces derniers de personnaliser l'expérience qu'ils proposent à leurs fans dans le stade et (3) de renouveler leurs stratégies de création de contenus, notamment pour (4) diversifier davantage leur base de supporters. Gardons ainsi à l'esprit qu'il apparaît de plus en plus essentiel pour les clubs professionnels de déployer des modèles économiques orientés vers le management des émotions de leurs fans (Rodriguez-Pomeda et coll., 2017).

Nous sommes ensuite revenus sur les principaux outils marketing permettant de créer de la valeur au sein des clubs de football professionnels en précisant à chaque fois à quel capital (p. ex. marque et client) ces derniers contribuent (Paché & N'Goala, 2011). Sept techniques sont alors identifiées dans le tableau 14 puis largement déclinées dans le détail par la suite. C'est notamment le cas du sponsoring (Junghagen, 2018), du naming (Gillooly et coll., 2020), du management des stades connectés (Lawrence & Crawford, 2018a), de la gestion des fans (Ronald & Jean-Pierre, 2019), des

médias sociaux et numériques (Machado et coll., 2020), du management de la marque club (Manoli, 2020a) ainsi que de la RSE (Liu et coll., 2019). Pour autant, le caractère particulièrement tourné vers l'avenir des clubs de football professionnels fait qu'ils ne cessent de s'emparer des sujets marketing émergents pour les transformer en de nouvelles sources de création de valeur (Andreff & Scelles, 2017).

C'est précisément dans cette perspective que se situe la construction de stratégies esportives au sein de ces organisations. À cet égard, la recherche exploratoire de Schmidt et Holzmayer (2018a) souligne tout d'abord que le sport électronique représente un nouvel outil participant à diversifier davantage la nature du portfolio d'offres et de services des clubs de football professionnels, au même titre par exemple que de l'ouverture de bureaux à l'international ou de la construction d'un nouveau stade haute technologie. Dans la pratique, les auteurs avancent la thèse que l'entrée dans l'esport de ces entités peut correspondre à la mise en place de deux formes de stratégies. D'une part, une première stratégie relativement liée à leur cœur de métier dans une zone de chalandise de proximité à l'image de l'organisation de tournois FIFA par l'Ajax d'Amsterdam (Arrivé, 2017a) ; et d'autre part, une seconde stratégie relativement liée à leurs activités phares, mais avec un déploiement à l'échelle internationale, comme en témoigne par exemple la création d'une équipe esportive sur LOL par le club allemand de Schalke 04 FC souhait atteindre une nouvelle catégorie de supporters à l'étranger. Objet d'une étude de cas empirique, le club de la Ruhr a d'ailleurs servi à Schmidt et Holzmayer (2018b) à fournir de premiers éléments quant à la manière dont les clubs de football professionnels dotés d'une section esport reconfigurent leur stratégie esportive en fonction des nouvelles mutations de cet écosystème. Soulignons en outre que les travaux de Bertschy et coll. (2019) et ceux de Lim (2018) symbolisent aussi des points de comparaison essentiels à garder à l'esprit pour le chapitre 4 des résultats, notamment pour l'examen des ambitions relatives au rajeunissement de la marque club de ces organisations par l'intermédiaire de leurs activités esportives.

Conclusion du chapitre 1.

Le premier chapitre de cette recherche doctorale met tout d'abord en évidence le contexte favorable dans lequel les acteurs du sport ont démarré leurs projets sportifs. Si le club allemand du SSV Lehnitz est présent sur Counter Strike de 2002 à 2006, c'est surtout à partir du lancement du Besiktas Istanbul en 2015 sur la scène LOL que ce phénomène prend forme. Dès lors, l'arrivée exponentielle d'entités sportives dans l'écosystème sportif, largement phagocytée par les clubs de football professionnels (voir tableau 8), coïncide avec celle de nombreux acteurs non endémiques, attirés par la popularité croissante de l'esport. Pour preuve, les soutiens de sociétés commerciales étrangères à cette industrie (p. ex. Hyundai, Gillette) auprès de ses principales composantes (c.-à-d. organisateurs de tournois et ligue, équipes, joueurs et éditeurs) se multiplient donc rapidement (Jenny et coll., 2018). D'une certaine manière, ces nouveaux apports financiers, combinés à l'émergence des plateformes de streaming (Li, 2017), contribuent à la professionnalisation des acteurs primaires de l'esport et à la structuration du marché dans lequel ils évoluent. Ces phénomènes sont d'ailleurs également favorisés entre 2014 et aujourd'hui par l'apparition de nouvelles pratiques comme les jeux de BR (Boyle, 2019) ou ceux sur mobile (Rogers, 2019), et par l'émergence de nouveaux organes de régulation (Scholz, 2019). Point d'orgue de la popularisation grandissante des pratiques sportives à l'international, une institution aussi importante que le CIO s'interroge de plus en plus sur les modalités d'intégration de l'esport dans le programme de ses événements majeurs, comme en témoignent les derniers travaux de Lefebvre et Besombes (2021) ou ceux de Pack et Hedlund (2020).

Dans un second temps, ce premier chapitre circonscrit la notion d'esport. Cela se matérialise d'une part, à travers l'état des lieux des principales confusions à éviter lorsque l'on parle d'esport (p. ex. confondre gaming et esport, associer uniquement l'esport aux simulations de jeux de sport) ; et d'autre part, *via* l'analyse détaillée des courants de définitions majeurs de ce terme (c.-à-d. une pratique sportive, les

compétitions de jeux vidéo protéiformes ou un phénomène). Partant de ce constat, cette recherche se positionne dans le prolongement de la pensée de Karhulahti (2017) et Seo (2013), caractérisant l'esport comme un phénomène industriel et soulignant à quel point les acteurs de ce marché sont particulièrement interconnectés. Ce choix s'explique notamment par l'aspect similaire de l'industrie du football dans laquelle le « produit football » est aussi co-construit par l'action conjointe d'une multitude de parties prenantes dépendantes les unes des autres (Parnell et coll., 2020).

La troisième section de ce chapitre répertorie et analyse les principales tendances actuelles de l'industrie esportive. Des typologies sont alors dressées dans le tableau 4, relevant de quatre logiques distinctes : économiques, géographiques, sociologiques et technologiques. Elles constituent un prérequis nécessaire à la compréhension des nombreuses mutations (c.-à-d. orchestrées ou subies) par les parties prenantes majeures de cet écosystème (voir tableau 6) (Scholz, 2019). Le rôle et les caractéristiques de chacune d'entre elles sont ensuite détaillés dans le tableau 7 qui précède l'état des lieux des schématisations existantes concernant le marché de l'esport (Besombes, 2019b; Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019; Scholz, 2019; Seo, 2013). Ce dernier participe notamment à clarifier la nature des stratégies déployées par les acteurs de cet écosystème pour créer de la valeur (p. ex. gestion centralisée ou décentralisation des circuits de compétition par les éditeurs). Il permet également de mettre en relief l'entrée de nouveaux acteurs non endémique dans l'esport à l'image par exemple des organisations sportives (Bertschy et coll., 2019; Scholz, 2019), des médias traditionnels (Aleksić, 2020) et des collectivités publiques (McCauley et coll., 2020). Parmi eux, le cas des entités sportives bénéficie d'une analyse plus poussée au travers des tableaux 9, 10 et 11, mettant en scène le rôle prépondérant des clubs de football professionnels dans ces nouveaux engagements.

À l'instar de la troisième section, la quatrième partie de ce chapitre se penche alors d'abord sur la présentation des principales spécificités de l'industrie du football.

En substance, le caractère de plus en plus globalisé de ce marché (Fleischmann & Fleischmann, 2019; Zhang & Pitts, 2018) est d'abord mis en évidence à l'échelle des ligues avant d'être décliné au niveau des clubs. La poursuite conjointe d'ambitions sportives et financières par ces derniers, pourtant hautement paradoxale (Hamil et coll., 2004) est ensuite analysée. Dans la pratique, cette particularité ne va pas forcément de pair avec les modèles de management déployés par les clubs de football professionnels (p. ex. MMMMG). En effet, la volonté de ces organisations de constamment adapter leurs stratégies de gestion en fonction des tendances managériales actuelles (voir tableau 13) ne les dispense pas pour autant du respect des contraintes budgétaires auxquelles elles sont traditionnellement assujetties (Solberg & Haugen, 2010). D'une certaine manière, ces obligations comptables peuvent expliquer, du moins, en partie, pourquoi les clubs professionnels de football mettent œuvre des stratégies visant à créer de la valeur de plus en plus diversifiées (Paché & N'Goala, 2011) ; et à l'instar des entités sportives, de plus en plus tournées vers les fans (Rodriguez-Pomeda et coll., 2017). C'est précisément dans cette perspective que le développement d'activités sportives au sein de ces organisations se situe. En témoignent les travaux exploratoires de Schmidt et Holzmayer (2018b) au travers desquels l'esport est dépeint comme un complément du portfolio d'offres de produits et de services existants des clubs de football professionnels.

Dans ce contexte, la mise en place de stratégies sportives par les clubs de football professionnels traduit la volonté constante de ces organisations à innover pour accroître leurs recettes commerciales ou encore pour dynamiser leur marque club. Autrement dit, ces entités correspondent de plus en plus à des catalyseurs d'innovation (voir tableau 16). Or, les capacités dynamiques sont justement présentées par Labrousse (2016) comme des catalyseurs d'innovation, notamment pour les activités marketing (Polat & Akgün, 2015), particulièrement essentielles aux clubs de football (Cleland, 2009). C'est pourquoi, à l'heure où les clubs de football constituent des organisations pour lesquelles l'entrée dans l'esport semble s'inscrire dans un processus

plus large de numérisation de leurs modèles économiques (Lawrence et Crawford, 2018b), le chapitre suivant a pour ambition de dresser un état des lieux des recherches portant sur le management stratégique des organisations à travers le cadre théorique des capacités dynamiques. Il s'agira en outre de présenter les travaux utilisant les capacités dynamiques dans le contexte du sport et du football professionnel, étape indispensable avant de proposer dans le troisième chapitre le cadrage théorique de cette thèse.

Chapitre 2 : Les capacités dynamiques, un outil managérial peu exploité dans le secteur sportif

Introduction du chapitre 2.

Le second chapitre de ce travail doctoral nourrit deux principales ambitions. Premièrement, il s'agit maintenant de mettre en perspective la nature et les spécificités du socle théorique qui soutient cette recherche : celui des capacités dynamiques. Pour ce faire, il est tout d'abord nécessaire de mettre en lumière les courants théoriques majeurs sur lesquels le champ de recherche associé aux capacités dynamiques s'est progressivement façonné. À savoir, l'approche de Teece, Pisano et Shuen (1997) que l'on oppose communément à celle portée par Eisenhardt et Martin (2000). Outre la mise en abyme de ces travaux pionniers, nous retracerons en détail dans la première section de ce chapitre les principales évolutions des définitions relatives au concept de capacités dynamiques. Cela permettra de mettre en lumière la grande diversité de processus stratégiques analysés dans la littérature sous le prisme de cette notion. Collectivement, ces étapes préliminaires constituent des fondations indispensables à maîtriser pour appréhender la discussion qui s'ensuit sur (1) la nature des capacités dynamiques (2) et surtout sur les débats théoriques qui phagocytent ce champ de recherche. À ce titre, nous nous pencherons sur les différences entre les capacités dynamiques organisationnelles, traditionnellement dissociées des capacités dynamiques managériales. Il s'agira pour finir de situer le niveau d'action, l'objet de son action et les principaux objectifs généralement associés au déploiement des capacités dynamiques au sein des entreprises.

La seconde section de ce chapitre, plus concise, dresse quant à elle un état des lieux des modèles théoriques les plus souvent utilisés pour examiner la construction des capacités dynamiques à l'intérieur des sociétés commerciales. Dans cette perspective, un regard particulier sera porté sur l'explication de la nature, des

caractéristiques, avantages et défauts majeurs de chacun de ces modèles. Pour conclure, ce chapitre propose un inventaire exploratoire des principaux travaux issus du domaine sportif ayant pour base théorique le concept des capacités dynamiques. Cette dernière partie s'avère particulièrement indispensable pour mieux saisir chaque étape du raisonnement qui nous guidera progressivement vers la mise en relief de la construction du cadrage théorique de cette recherche doctorale (chapitre 3).

Section 1. – Introduction et état des lieux des recherches sur les capacités dynamiques.

Introduction de la section 1.

En matière de management stratégique, l'atteinte et la conservation d'un avantage compétitif par une firme constituent une des questions les plus étudiées par la littérature académique (Teece et coll., 1997). D'après les auteurs, trois principaux paradigmes théoriques sont généralement utilisés pour l'investiguer : l'approche des forces concurrentielles (Porter, 1980), celle du conflit stratégique (Brandenburger & Nalebuff, 1995; Ghemawat, 1986; Shapiro, 1989) et celle centrée sur les ressources (Chandler, 1966; Rumelt, 1984; Teece, 1980, 1982; Wernerfelt, 1984). Or, cette dernière approche théorique par les ressources (connue en anglais sous l'acronyme RBV pour Ressource-Based-View) est critiquée par Priem et Butler (2001) pour son aspect trop statique. À cet égard, les auteurs défendent l'idée que la RBV demeure inadaptée à l'explication des avantages compétitifs développés par les entreprises évoluant dans un environnement changeant. C'est précisément dans ce contexte que ce travail de thèse porte davantage son attention sur un quatrième paradigme du champ du management stratégique des entreprises : celui des capacités dynamiques (Eisenhardt & Martin, 2000; Pisano & Teece, 1994; Teece et coll., 1997).

Dans cette perspective, notons que les capacités dynamiques ont été conçues pour répondre à la question suivante : comment les entreprises peuvent atteindre et maintenir un avantage compétitif lorsqu'elles évoluent dans des contextes de changement technologique rapide (Teece et coll., 1997) ? C'est pourquoi cette première section du second chapitre 2 ambitionne de (1) détailler le contexte dans lequel les travaux sur les capacités dynamiques ont émergé avec un regard spécifique sur le développement des approches théoriques de Teece et coll. (1997) et d'Eisenhardt

et Martin (2000), respectivement nommées TPS et EM dès à présent. Il s'agit ensuite de revenir en détail sur (2) les principaux débats théoriques en matière de recherches sur les capacités dynamiques.

1.1. Les capacités dynamiques : un champ de recherche façonné par deux courants théoriques : l'approche TPS et l'approche EM.

Pour commencer, il apparaît indispensable de présenter les approches fondatrices de la littérature traitant des capacités dynamiques afin de proposer une vue d'ensemble de chaque courant. À cet égard, Peteraf, Di Stefano et Verona (2013, p. 1389) soulignent que le champ théorique des capacités dynamiques « *s'est fortement développé sous l'influence de deux articles, complémentaires en de nombreux aspects, ne représentant toutefois pas seulement des visions différentes, mais aussi contradictoires des capacités dynamiques* ». Dans les propos introductifs de leur article, les auteurs font alors référence d'une part aux travaux de Teece et coll. (1997) ; d'autre part, à l'apport d'Eisenhardt et Martin (2000). Il s'agit dès lors d'introduire les approches théoriques TPS et EM résultant de ces articles de recherche afin de mieux comprendre comment le champ des capacités dynamiques s'est façonné.

1.1.1. L'approche TPS (Teece et coll., 1997).

Comme le mentionne Barreto (2010) dans sa revue de littérature sur les capacités dynamiques, Pisano et Teece (1994) ont essayé une première fois d'introduire ce concept en 1994. Cependant, « *c'est leur contribution de 1997 qui a reçu un accueil remarquable au sein de la littérature dédiée au management* » (p. 259). À ce titre, Teece et coll. (1997, p. 516) définissent les capacités dynamiques comme « *l'habilité des entreprises à **intégrer, concevoir et reconfigurer** des compétences internes et externes afin d'aborder des environnements changeants rapidement* ». Au-delà du fait d'apporter une première définition, l'approche TPS a pour objectif de faciliter la naissance d'un cadrage théorique autour du concept de capacités dynamiques. Autrement dit, il s'agit pour les auteurs de mettre en évidence les typologies de compétences internes ou externes permettant aux entreprises de s'adapter face à des mutations au sein de leur environnement. Dès lors, Teece et coll. (1997) reconnaissent les principales fondations théoriques ayant inspiré leur propre conception des

capacités dynamiques dont nous proposons la synthèse dans le tableau suivant.

**Tableau 18 : Inspirations théoriques de Teece et coll. (1997)
dans la conception de l'approche TPS.**

Auteurs	Principales sources d'inspirations pour l'approche TPS
Schumpeter (1934)	L'auteur évoque que le changement (dynamisme économique) est la clé majeure pour expliquer les caractéristiques de l'économie moderne. Les changements dans une économie dynamique sont généralement dus aux innovations technologiques au sein du processus de production. Plus largement, la contribution de l'auteur tourne autour de l'analyse du développement économique des organisations, des processus d'innovation ou encore de l'importance des entrepreneurs dans la production de capital.
Penrose (1959)	La contribution de l'auteur portant sur la théorie de la croissance des firmes a eu un impact important dans la littérature en management stratégique et notamment sur la RBV. Comme le mentionnent Kor, Mahoney, Siemsen et Tan (2016, p. 1728), l'ouvrage de Penrose (1959) constitue une avancée à la compréhension « (1) du concept d'entreprise et de son objet, de (2) l'entreprise comme un ensemble de ressources ainsi que du rôle central des managers, des (3) ressources inutilisées et sous-utilisées comme facteur de la croissance, de la diversification et de l'innovation de la firme, de (4) l'expérience spécifique de l'entreprise et du management des équipes comme un goulot d'étranglement majeur sur le taux de croissance des entreprises, et [montre] (5) un effet de Penrose sur la croissance internationale et les collaborations interentreprises telles que les acquisitions. »
Williamson (1975, 1985)	La première contribution clé de Williamson (1975) met en perspective les structures de marchés (p. ex. monopole, oligopole) en relation avec les innovations technologiques et organisationnelles et propose une approche systémique au processus d'innovation. La seconde contribution majeure de Williamson (1985) supporte l'idée que l'organisation économique est phagocytée par les décisions économiques liées aux coûts de transaction. En particulier, elle explore les problématiques liées aux coûts de transaction dans les contextes des contrats, des fusions et des comportements stratégiques des organisations et remet en question les préoccupations à l'encontre des monopoles.
Nelson et Winter (1982)	Comme le souligne Jacoby (2010), Nelson et Winter (1982) proposent à travers la théorie évolutionniste du changement économique un nouveau cadre d'analyse économique qui s'oppose aux deux concepts néoclassiques majeurs que sont le comportement maximisateur et l'équilibre et repose sur trois concepts clés : la routine, le <i>search</i> ou exploration et la sélection. À ce

	<p>titre, Nelson et Winter (1982) définissent le concept de routine, qui sera repris par Teece et coll. (1997) dans leur conception des capacités dynamiques, comme suit : « <i>l'ensemble des schémas comportementaux réguliers et prédictibles de la firme. Elle est un mécanisme cognitif permettant l'accumulation de la connaissance de l'organisation et facilitant sa transmission grâce à une codification au moins partielle de celle-ci</i> » (Jacoby, 2010, p. 2).</p>
Barney (1986)	<p>L'auteur a introduit le concept de « marché des facteurs stratégiques » qui permet aux firmes d'analyser le coût d'implémentation d'une stratégie. Il le définit comme « <i>un marché où les ressources nécessaires pour implémenter une stratégie sont acquises</i> » (Barney, 1986, p. 1231) et souligne l'importance pour les entreprises d'analyser au préalable leurs compétences et capacités pour définir des attentes en termes de performances économiques plus précises et suggère alors aux firmes d'établir des choix stratégiques qui découlent directement de l'analyse des variables précédemment mentionnées plutôt que de son environnement compétitif.</p>
Pisano et Teece (1994) et Teece (1988)	<p>La première contribution de Teece (1988) revient également sur le concept de routine qu'il définit comme « <i>le fait de mettre en oeuvre une compétence, ou un ensemble de compétences dans un environnement particulier ou distinctif de manière répétitive</i> » (p. 265). De plus, il souligne que « <i>les performances habiles des routines organisationnelles fournissent les fondations de ce qui est communément reconnu comme les compétences distinctives d'une entreprise</i> » (p. 265).</p> <p>La contribution de Pisano et Teece (1994) est la première à introduire le concept de capacités dynamiques et propose que « <i>l'avantage compétitif des entreprises tient dans les capacités dynamiques ancrées dans des routines hautement performantes opérant au sein de l'entreprise, incorporées dans les processus des entreprises et conditionnées par son histoire</i> » (p. 537).</p>

Dès lors, le fait que Teece et coll. (1997) se sont inspirés de ces travaux dévoile en quelque sorte que les capacités dynamiques constituent à cette période une nouvelle approche théorique émergente, notamment afin d'améliorer les connaissances existantes en matière de sources d'avantages compétitifs. Dans un second temps, la construction du concept des capacités dynamiques pousse les auteurs à redéfinir un certain nombre de notions connexes déjà présentes dans la littérature en management stratégique des organisations. Ces dernières sont illustrées dans le tableau suivant.

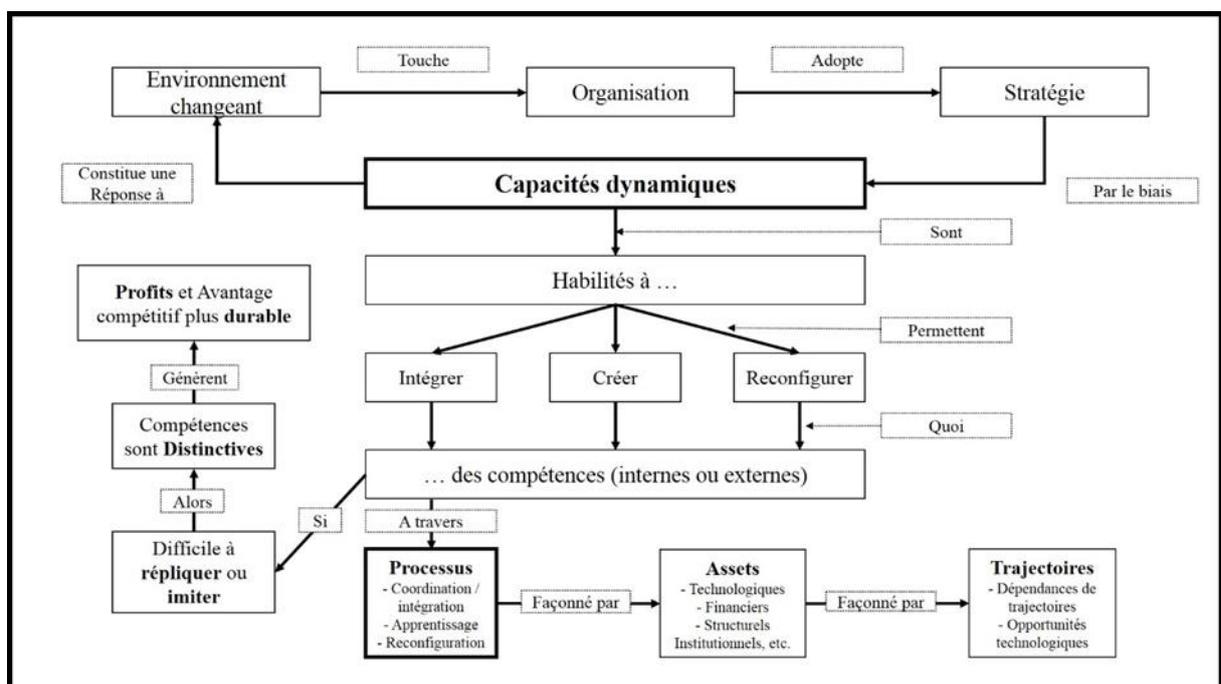
Tableau 19 : Clarification de certains concepts clés en management stratégique par Teece et coll. (1997, p. 516).

Concept	Définition
Facteur de production	« <i>Ce sont des entrées indifférenciées disponibles dans des formes désagrégées de facteurs de marchés</i> » tels que les connaissances publiques, le travail non qualifié et le capital.
Ressources	« <i>Les ressources sont les actifs (assets) spécifiques à une entreprise qui sont difficiles, si ce n'est impossible à imiter</i> » à l'image des secrets commerciaux et de l'expérience des ingénieurs d'une entreprise.
Routines organisationnelles / compétences	« <i>Quand les actifs spécifiques à une entreprise sont assemblés dans des clusters intégrés couvrant des individus et groupes de personnes afin de permettre la réalisation d'activités distinctives, ces dernières constituent des routines organisationnelles et des processus.</i> »
Compétences clés	« <i>Nous définissons ces compétences comme celles définissant l'activité fondamentale d'une entreprise comme son noyau.</i> »
Produits	« <i>Il s'agit des biens et services produits par l'entreprise à partir des compétences qu'elle possède.</i> »

Au-delà de ça, la contribution de Teece et coll. (1997) vise à développer un cadre d'analyse des capacités dynamiques permettant d'intégrer à la fois les connaissances théoriques et empiriques de ce champ et de faciliter le développement d'implications managériales dans les futurs travaux. Pour ce faire, les auteurs mettent en évidence les différents facteurs permettant aux entreprises de déterminer avec une plus grande précision quelles sont leurs compétences distinctives et leurs capacités dynamiques. À cet égard, ils soutiennent la thèse que « *les processus organisationnels, façonnés par les actifs de l'entreprise et par ses trajectoires évolutives et co-évolutionnaires, expliquent l'essence des capacités dynamiques de l'entreprise et son avantage compétitif* » (Teece et coll., 1997, p. 518). Cependant, en l'absence d'une représentation schématique du cadre d'analyse des capacités dynamiques mise en avant par les auteurs, il nous semble indispensable de proposer une vision schématisée de

l'approche TPS pour faciliter sa compréhension en synthétisant ses éléments clés à travers la figure 8 ci-après. Premièrement, les capacités dynamiques apparaissent comme une solution construite par une firme évoluant dans un environnement changeant. Ce faisant, elles sont partie intégrante du management stratégique des entreprises, car leur développement tend à modifier la stratégie de ces dernières. Deuxièmement, il faut retenir que toutes les compétences, qu'elles soient intégrées, créées, ou reconfigurées à travers des processus organisationnels par les firmes, ne génèrent pas obligatoirement du profit et un avantage compétitif. En effet, l'approche TPS soutient l'idée que « *les compétences (et à fortiori les capacités dynamiques) peuvent fournir un avantage compétitif et générer des profits seulement si elles sont basées sur un ensemble de routines, de compétences et d'actifs complémentaires qui sont difficiles à imiter* » (Teece et coll., 1997, p. 524). Dans ce cas, on dit alors que ces « compétences » ou « capacités » sont « distinctives » au sens de Dierickx et Cool (1989).

Figure 8 : Schématisation de l'approche TPS des capacités dynamiques, réalisée par l'auteur à partir de l'analyse de l'article de Teece et coll. (1997).



De ce fait, il apparaît important pour un manager, si l'on se réfère à l'approche TPS, d'avoir connaissance des différents processus organisationnels, actifs et trajectoires à travers lesquelles il peut forger les compétences, les capacités et donc l'avantage compétitif de sa firme. Dans cette perspective, les auteurs soulignent par exemple l'importance de la mise en place de processus de benchmark dans les environnements changeants afin de pouvoir identifier les bonnes pratiques résultant d'une veille active de son marché et des nouvelles technologies qui apparaissent. Autrement dit, Teece et coll. (1997) conçoivent le benchmark (Camp, 1989) comme une compétence organisationnelle cruciale lorsqu'il s'agit pour les firmes de repérer leurs besoins en termes de reconfiguration de leurs actifs pour accomplir les transformations internes et externes nécessaires pour faire face au changement. Par ailleurs, il semble important de mentionner le fait que les auteurs reviennent également en détail sur le sens des termes « capacité » et « dynamique » dans leur article. En particulier, Teece et coll. (1997) soulignent que le terme « dynamique » fait référence « *à la capacité de renouveler des compétences en congruence avec les changements dans leur environnement économique* » (p. 515). Quant au terme « capacité », il « *symbolise le rôle majeur du management stratégique dans l'adaptation, l'intégration et la reconfiguration adéquate de compétences organisationnelles internes et externes, de ressources, de compétences fonctionnelles pour répondre aux exigences d'un environnement changeant* » (p. 515).

En outre, les capacités dynamiques ainsi que l'avantage compétitif d'une firme résident, au sein de l'approche TPS, dans les habilités permettant de concevoir des compétences distinctives à travers des processus organisationnels doublement façonnés par des atouts (ou actifs) et trajectoires spécifiques. À cet égard, il apparaît nécessaire de retenir que « *les compétences distinctives et les capacités ne peuvent généralement pas être acquises ; elles doivent être construites* » (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 528). Plus largement, cette vision théorique des capacités dynamiques représente un point d'ancrage pour bon nombre d'auteurs travaillant sur cette

thématique (Helfat & Peteraf, 2003; Jacobides & Winter, 2005; Rosenbloom, 2000; Winter, 2003; Zollo & Singh, 2004). Toutefois, elle ne fait pas forcément l'unanimité parmi les chercheurs en management stratégique des organisations. En atteste le développement d'un second courant théorique sur lequel s'appuient également de multiples travaux (Galunic & Eisenhardt, 2001; Jarzabkowski, 2004; Rindova & Kotha, 2001). À savoir, l'approche EM développée par Eisenhardt et Martin (2000).

1.1.2. L'approche EM (Eisenhardt & Martin, 2000).

Nous venons de l'évoquer, l'approche TPS constitue une première pierre à l'édifice dans la construction d'un cadre théorique propre aux capacités dynamiques. À ce titre, Pavlou et El Sawy (2011) précisent que « *le papier fondateur [de Teece, Pisano et Shuen (1997)] est considéré comme la source la plus influente en matière de capacités dynamiques, conjointement avec un récent cadre théorique des capacités dynamiques (Teece, 2007)* » (p. 241). Néanmoins, l'approche TPS présente certaines limites qui ont favorisé l'émergence de nouvelles visions des capacités dynamiques. À cet égard, Easterby-Smith, Lyles et Peteraf (2009) estiment que la définition proposée par Teece et coll. (1997) « *était suffisamment large pour permettre aux autres d'affiner, de réinterpréter et d'élargir le concept* » (p. S2). En effet, selon Easterby-Smith et coll. (2009), l'approche TPS demeure floue en ce qui concerne la nature et les attributs des habilités, la manière de les reconnaître ainsi que leur provenance. De plus, si Teece et coll. (1997) furent parmi les premiers chercheurs à avoir étendu le concept des RBV aux capacités dynamiques, l'approche basée sur les ressources demeure critiquée à cette période. D'une part, l'aspect vague et tautologique dont les ressources contribuent à l'avantage compétitif est mis en évidence par plusieurs auteurs (Mosakowski & McKelvey, 1997; Priem & Butler, 2001; Williamson, 1999). D'autre part, son manque d'ancrage empirique est reproché à l'approche TPS par ces mêmes auteurs (Priem & Butler, 2001; Williamson, 1999).

C'est dans ce contexte qu'Eisenhardt et Martin (2000) s'opposent dès l'introduction de leur article à l'approche TPS en s'appuyant sur les travaux de D'Aveni (1994) pour dépeindre l'obtention d'un avantage compétitif durable comme improbable dans les marchés dynamiques. En effet, trois ans après l'article fondateur publié dans la revue *Strategic Management Journal* par Teece et coll. (1997), Eisenhardt et Martin (2000) proposent une vision différente des capacités dynamiques dans leur article de référence qui s'intitule « Dynamic Capabilities: What Are They ? ». Dès lors, l'objectif assumé par les auteurs revient à « *étendre notre compréhension des capacités dynamiques et par la même occasion d'enrichir l'approche des RBV* » (p. 1106). Contrairement à l'approche TPS décrivant les capacités dynamiques comme des habilités, l'approche EM les représente comme des routines intégrées dans des processus. À cet égard, Eisenhardt et Martin (2000) définissent les capacités dynamiques par « *Les processus de l'entreprise qui utilisent les ressources, en particulier ceux visant à intégrer, reconfigurer, acquérir et mettre à disposition des ressources, pour s'adapter et même pour créer des changements de marché. Les capacités dynamiques sont donc les routines organisationnelles et stratégiques par lesquelles les entreprises réalisent de nouvelles configurations de ressources à mesure que les marchés émergent, entrent en collision, se divisent, évoluent et meurent* » (p. 1107). Récemment, l'aspect parfois flou de la définition et de la nature des capacités dynamiques fut de nouveau remis en cause dans la recherche doctorale de François (2016). C'est pourquoi, en l'absence de représentation schématique de l'approche EM proposée par leurs auteurs, il semble indispensable de revenir en détail sur les quatre aspects suivants : (1) les processus des capacités dynamiques, les (2) différentes conceptions des capacités dynamiques, leurs (3) finalités et (4) les enjeux liés à l'approche EM.

En premier lieu, l'intégration, la reconfiguration et l'acquisition de ressources représentent les trois principales typologies de processus dans lesquels les capacités dynamiques sont utilisées par les entreprises au sein de l'approche EM. Dans les faits,

une pluralité de processus existe pour chaque typologie majeure de processus. En guise d'exemples, nous pouvons citer la prise de décision stratégique pour l'intégration de ressources, les routines d'allocation de ressources pour la reconfiguration de ressources et les routines d'alliances et d'acquisition pour l'acquisition de ressources (voir la figure 9). Notre second point concerne la mise en évidence des principales différences reconnues par Eisenhardt et Martin (2000) avec l'approche TPS concernant la conception des capacités dynamiques. À cet égard, les auteurs proposent une reconceptualisation des capacités dynamiques qui se décompose comme suit.

**Tableau 19 : Conceptions contrastées des capacités dynamiques, tra-
duites et adaptées d'Eisenhardt & Martin (2000, p. 1111).**

Critères des capacités dynamiques	Vision traditionnelle des capacités dynamiques	Reconceptualisation des capacités dynamiques
Définition	Routines pour apprendre des routines.	Processus organisationnels et stratégiques (p. ex. innovation de produit, prise de décision stratégique, alliances) par lesquels les managers altèrent leur base de ressources.
Hétérogénéité	Idiosyncratique – spécifique à une firme.	Éléments communs (c.-à-d. les bonnes pratiques) avec certains détails idiosyncratiques.
Modèle	Détaillé, routines analytiques.	Dépendant du dynamisme de marché, allant des routines analytiques détaillées aux routines simples et expérientielles.
Résultat	Prévisible.	Dépendant du dynamisme de marché, prévisible ou imprévisible.
Avantage compétitif	Avantage compétitif durable à travers les capacités dynamiques qui passent le test PRIN (précieux, rare, inimitable et non substituable – VRIN test en anglais) des ressources de Barney (1991).	Avantage compétitif à travers des capacités dynamiques précieuses, assez rares, équitinales, substituables et fongibles.

Évolution	Chemin unique.	Chemin unique façonné par l'apprentissage de mécanismes comme l'entraînement, la codification, les erreurs et la stimulation.
-----------	----------------	---

En substance, le tableau précédent démontre comment l'approche EM diffère clairement de l'approche TPS sur au moins six critères. Cela participe dès lors à affiner et préciser la nature et les caractéristiques des capacités dynamiques au sein d'une firme. Cependant, pour plus de clarté, il nous apparaît essentiel d'illustrer notre propos à travers quelques exemples.

S'agissant des caractéristiques des capacités dynamiques, Eisenhardt et Martin (2000) défendent l'existence de « bonnes pratiques » entre les firmes. Elles se situent au niveau de l'exécution de capacités dynamiques particulières, telles que les processus d'alliances, de prise de décisions stratégiques et de transmission de savoir. D'une manière générale, ces « bonnes pratiques » font référence à des points communs partagés par les firmes au niveau des « routines effectives » pour une multitude de capacités dynamiques. Malgré ces ressemblances, certaines capacités dynamiques peuvent être singulières et donc varier d'une société à l'autre. C'est notamment le cas pour le processus de « création de savoir » puisque ce dernier revêt différentes formes telles que « *les relations personnelles, celles motivées par le critère de promotion et les alliances formelles* » (Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1109). Par ailleurs, les points communs entre les firmes en matière de capacités dynamiques induisent de nombreuses implications. Selon les auteurs, il s'agit entre autres, de l'équifinalité (c.-à-d. plusieurs chemins possibles pour atteindre les mêmes capacités dynamiques), et du caractère davantage substituable (c.-à-d. d'une forme à l'autre) et fongible (p. ex. d'une industrie à une autre) des routines. Cela implique également que les capacités dynamiques peuvent constituer une source d'avantage compétitif, mais non durable.

L'approche EM avance ensuite la thèse selon laquelle le fondement théorique des capacités dynamiques varie selon la typologie de marché dans laquelle une entreprise évolue. Pour ce faire, Eisenhardt et Martin (2000, p. 1110) distinguent les firmes progressant dans un « *un marché modérément dynamique* » (nommé dès à présent MMD) de celles présentant dans un « *marché hautement dynamique* » (nommé MHD). Autrement dit, les auteurs précisent dans quelle mesure la construction des capacités dynamiques des firmes varie selon l'environnement concurrentiel dans lequel elles évoluent (MMD ou MHD). Le tableau suivant propose une synthèse de ces variations.

Tableau 20 : Synthèse des variations des capacités dynamiques en fonction du dynamisme de marché selon Eisenhardt et Martin (2000, p. 1115).

Critères de variations	Capacités dynamiques dans les MMD	Capacités dynamiques dans les MHD
Fondements théoriques	Cyert et March (1963), Nelson et Winter (1982).	Eisenhardt (1989).
Définition des types de marchés proposés par Eisenhardt et Martin (2000)	MMD : « <i>Structure de l'industrie stable, frontières définies, modèles économiques clairs, acteurs identifiables, changement linéaire et prévisible</i> ».	MHD : « <i>Structure et frontières de l'industrie ambiguë et floue, modèles économiques fluides, acteurs ambigus et changeants, changement non linéaire et imprévisible</i> ».
Points d'ancrage des capacités dynamiques	Connaissances existantes des firmes.	Moins sur les connaissances existantes des firmes, mais davantage sur la rapidité de création de nouvelles connaissances.
Ambiguïté causale	Capacités dynamiques ambiguës, car elles sont complexes et difficiles à observer.	Capacités dynamiques ambiguës, car elles sont simples.

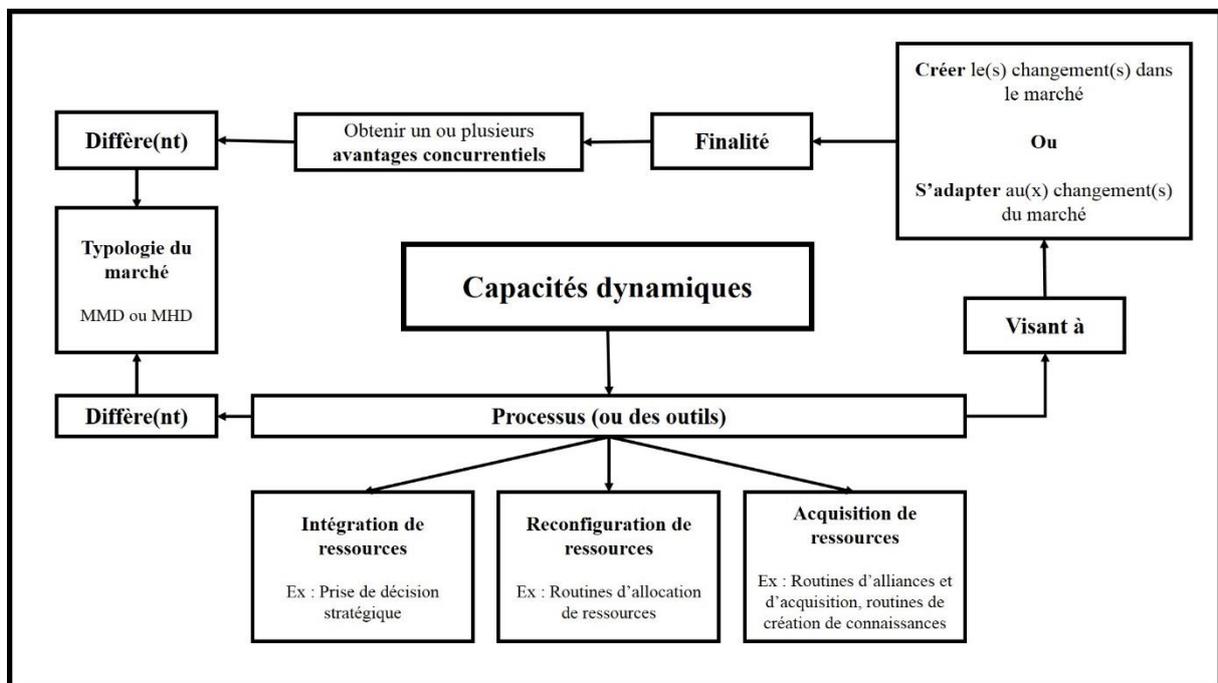
Plus largement, les différences introduites ci-dessus en matière de variation des capacités dynamiques selon le dynamisme du marché (MMD ou MHD) entraînent au moins deux implications. D'une part, l'approche EM soutient l'idée que la durabilité des capacités dynamiques dépend de la nature du marché dans lesquelles elles opèrent. Dès lors, elles sont décrites comme étant « compliquées » et « robustes » dans les

MMD par Eisenhardt et Martin (2000). À l'inverse, les auteurs soulignent le caractère « simple », mais « instable » des capacités dynamiques dans le contexte des MHD. D'autre part, ils soutiennent la thèse que les capacités dynamiques sont « ambigües », à la fois dans les MMD et dans les MHD bien qu'elles diffèrent par nature (c.-à-d. plus ou moins facile à observer). En outre, elles sont présentées au sein de l'approche EM comme un concept évolutif et ses auteurs (Eisenhardt & Martin, 2000) rappellent qu'une multitude de processus d'apprentissage peuvent favoriser leur développement au sein des firmes. En particulier, une telle acquisition de compétences peut notamment s'opérer par le biais d'expériences spécifiques (Hayward, 1999), de la répétition de pratiques (Argote, 1999), en faisant face à des petites pertes découlant d'échecs (Sitkin, 1992) ou encore en traversant des crises (Kim, 1998). Autrement dit, les auteurs mettent en évidence le fait que les petits échecs et crises peuvent être nécessaires au progrès d'une firme et favoriser l'émergence de nouvelles capacités dynamiques. Soulignons par ailleurs que le développement de capacités dynamiques au sein d'une entreprise peut aussi résulter de deux objectifs antagonistes identifiés par les managers au sein de l'approche EM. D'une part, certains nourrissent la volonté de s'adapter aux changements perçus dans un marché donné alors que d'autres ambitionnent d'être à l'origine de ces changements.

En résumé, retenons tout d'abord qu'Eisenhardt et Martin (2000) défendent l'idée que « *des capacités dynamiques efficientes sont nécessaires, mais ne constituent pas des conditions suffisantes pour développer un avantage compétitif* ». Notons ensuite que les auteurs précisent que « *les avantages compétitifs sont souvent à court terme dans les marchés dynamiques* », d'où « *la logique pour les managers de rivaliser (avec la concurrence) en créant une série d'avantages temporaires* » (p. 1117). Autrement dit, il apparaît plus difficile d'obtenir des avantages compétitifs dans les MHD en comparaison avec les firmes évoluant dans un MMD. Enfin, les auteurs résument les capacités dynamiques comme « *des outils servant à manipuler la configuration de ressources* » (p. 1118) notamment afin de développer de nouvelles sources d'avantages

compétitifs. Plus précisément, Eisenhardt et Martin (2000) concluent que l'atteinte d'un avantage compétitif à long terme repose davantage dans la configuration (ou reconfiguration) de ressources plutôt que dans les capacités dynamiques et dépend largement du dynamisme de marché dans lequel une firme est implantée. Dans cette perspective, ils soulignent le fait que la RBV est améliorée dans les MMD grâce aux capacités dynamiques, mais qu'elle rencontre des limites dans les MHD en raison de l'impossibilité de prédire la durée des avantages compétitifs et du caractère instable des capacités dynamiques dans ce type de marché. Pour conclure cette partie et clarifier notre analyse de l'approche EM des capacités dynamiques, il apparaît indispensable de suggérer une représentation synthétique de cette dernière.

Figure 9 : Modélisation de l'approche des capacités dynamiques d'Eisenhardt et Martin (2000) réalisée par l'auteur.



1.1.3. Les capacités dynamiques : une multitude de définitions qui font naître un besoin de clarification.

Une première série de définitions : 1997 – 2006.

Si les approches TPS et EM (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et coll., 1997) constituent les deux principales sources d'inspirations des travaux sur les capacités dynamiques (Peteraf, Di Stefano et Verona, 2013), nombreux sont les chercheurs qui ont tenté d'apporter leur définition durant la première décennie après la publication de Teece, Pisano et Shuen en 1997 (Wilden, Devinney et Dowling, 2016). Dans cette perspective, le tableau suivant met en lumière les principales définitions des capacités dynamiques apparues entre 1997 et 2006 répertoriées au travers de revues de littérature issues des travaux de Zahra, Sapienza et Davidsson (2006), de la thèse de Labrousche (2016), et d'articles de recherche récemment publiés par Albort-Morant, Leal-Rodriguez, Fernandez-Rodriguez et Ariza-Montes (2018) et Schilke, Hu et Helfat (2018).

Tableau 21 : De 1997 et 2006 – à la recherche d'une définition des capacités dynamiques (Wilden, Devinney et Dowling, 2016).

Auteurs, année	Définition
Teece et coll. (1997)	« <i>L'habilité des entreprises à intégrer, concevoir et reconfigurer des compétences internes et externes afin d'aborder des environnements changeants rapidement</i> » (p. 516).
Tripsas (1997)	« <i>L'habilité d'une firme à développer de nouvelles capacités en réponse aux changements dans son environnement externe, comme une source d'avantage concurrentiel</i> » (p. 341).
Teece (1998)	« <i>Il s'agit de l'habilité à repérer et ensuite à saisir de nouvelles opportunités, puis à reconfigurer et protéger les atouts de connaissances, compétences et atouts complémentaires et les technologies permettant d'atteindre un avantage compétitif durable</i> » (p. 72).
Eisenhardt et Martin (2000)	« <i>Les processus de l'entreprise qui utilisent les ressources, en particulier ceux visant à intégrer, reconfigurer, acquérir et mettre à disposition des ressources, pour s'adapter et même pour créer des changements de marché. Les capacités</i>

	<i>dynamiques sont donc les routines organisationnelles et stratégiques par lesquelles les entreprises réalisent de nouvelles configurations de ressources à mesure que les marchés émergent, entrent en collision, se divisent, évoluent et meurent » (p. 1107)</i>
Galunic et Eisenhardt (2001)	<i>« Les processus organisationnels et stratégiques par lesquels les managers manipulent les ressources à travers des nouveaux atouts productifs dans le contexte de marchés changeants » (p. 1229).</i>
Griffith et Harvey (2001)	<i>« Les capacités dynamiques constituent une combinaison de ressources qui sont difficiles à imiter, incluant la coordination efficace de relations interorganisationnelles, à l'échelle mondiale pouvant fournir un avantage compétitif à une firme » (p. 597).</i>
Lee, Lee et Rho (2002)	<i>« Les capacités dynamiques sont conçues comme une source d'avantage compétitif durable dans les régimes Schumpéteriens de changement rapide » (p. 734).</i>
Rindova et Taylor (2002)	<i>« Les capacités dynamiques évoluent à deux niveaux : une microévolution à travers l'amélioration des capacités managériales de la firme et une macroévolution associée à la reconfiguration des compétences de marchés » (p. 6)</i>
Zahra et George (2002b)	<i>« Les capacités dynamiques sont essentiellement des capacités orientées vers le changement qui aident les firmes à redéployer et reconfigurer leur base de ressources pour s'adapter aux demandes évolutives des clients et les stratégies des concurrents » (p. 148).</i>
Zollo et Winter (2002)	<i>« Une capacité dynamique est un modèle appris et stable d'activité collective à travers lequel l'organisation génère et modifie systématiquement ses routines opérationnelles afin d'améliorer leur efficacité » (p. 340).</i>
Adner et Helfat (2003)	<i>« Les capacités dynamiques managériales sont les capacités avec lesquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources organisationnelles et les compétences » (p. 1012).</i>
Winter (2003)	<i>« Les capacités dynamiques peuvent être définies comme celles opérantes à étendre, modifier ou créer des capacités ordinaires » (p. 991).</i>
Knight et Cavusgil (2004)	<i>« Idéalement, les capacités sont 'dynamiques', reflétant l'habileté des managers à renouveler les compétences des firmes de manière à achever une congruence avec l'environnement commercial changeant » (p. 127).</i>
Sapienza, Autio, George, Zahra (2006)	<i>« Les capacités dynamiques sont les routines organisationnelles et stratégiques par lesquelles les managers altèrent la base de ressources d'une firme à travers l'acquisition, la perte, l'intégration et la recombinaison de ressources pour</i>

	<i>générer de nouvelles stratégies de création de valeur</i> » (p. 914).
Zahra et coll. (2006)	« <i>Les capacités dynamiques sont les habilités à reconfigurer les ressources et routines d'une firme de la manière envisagée la plus appropriée par les principaux décideurs</i> » (p. 918).

À la lecture de ce premier tableau de synthèse, il apparaît difficile de ressortir une définition faisant office de consensus au-delà des contributions pionnières de Teece et coll. (1997) et d'Eisenhardt et Martin (2000). Pour autant, ces définitions se rejoignent globalement sur l'idée que les capacités dynamiques permettent aux firmes de s'adapter à des environnements changeants à travers la reconfiguration de ressources, de routines ou de compétences clés. En revanche, les auteurs semblent davantage partagés sur la nature des capacités dynamiques puisque certains les considèrent comme des habilités (Knight & Cavusgil, 2004; Teece, 1998; Teece et coll., 1997; Tripsas, 1997; Zahra et coll., 2006) tandis que d'autres les perçoivent plutôt comme des processus ou des routines (Eisenhardt & Martin, 2000; Galunic & Eisenhardt, 2001; Sapienza et coll., 2006; Zollo & Winter, 2002). De même, seuls quelques chercheurs mettent en évidence les capacités dynamiques comme une source potentielle d'avantage compétitif pour les firmes (Griffith & Harvey, 2001; Lee et coll., 2002; Teece, 1998; Teece et coll., 1997; Tripsas, 1997). Au-delà de ça, le tableau 21 permet également de montrer que les capacités dynamiques tendent à améliorer l'efficacité générale des firmes. C'est pourquoi il s'agit de les appréhender comme des capacités supérieures, en opposition avec les capacités ordinaires des firmes. À savoir, « *celles permettant à une firme de 'gagner sa vie' à court terme* » (Winter, 2003, p. 991).

Un besoin naissant de clarifier la notion des capacités dynamiques : 2007 – 2011.

Selon Wilden et coll. (2016), les années 2007 à 2011 furent davantage consacrées à la mise en évidence des processus liés aux capacités dynamiques afin d'améliorer notre compréhension de cette notion et de son opérationnalisation. Dès lors, les nouvelles définitions de ce concept ont pour objectif sa clarification et sa stabilisation.

À cet égard, le tableau suivant s'appuie sur des revues de littérature récentes afin de mettre en évidence les principales définitions de cette période (Albort-Morant et coll., 2018; Labrousche, 2016; Schilke et coll., 2018; Wilden et coll., 2016).

Tableau 22 : De 2007 à 2011 – La clarification du concept des capacités dynamiques par l'explication de ses principaux processus.

Auteurs, année	Définition
Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece et Winter (2007)	« Une capacité dynamique est une capacité d'une organisation à délibérément créer, étendre ou modifier sa base de ressources » (p. 4).
Teece (2007)	« Les capacités dynamiques peuvent être désagrégées à travers la capacité (1) à repérer et façonner les opportunités et menaces, saisir (2) les opportunités, et (3) maintenir la compétitivité à travers l'amélioration, la combinaison, la protection, et lorsque c'est nécessaire, la reconfiguration des atouts commerciaux tangibles et intangibles de l'entreprise » (p. 1319).
C. L. Wang et Ahmed (2007)	« L'essence des capacités dynamiques est l'orientation comportementale d'une firme dans l'adaptation, le renouvellement, la reconfiguration et la recréation de ressources, capacités et capacités-cœur en réponse aux changements externes » (p. 35).
Augier et Teece (2008)	« Les capacités dynamiques font référence aux habilités des entreprises à repérer, saisir et adapter [des opportunités] afin de générer et d'exploiter des compétences internes et externes spécifiques à l'entreprise, et à adresser les environnements changeants de l'entreprise » (p. 1190).
Danneels (2008)	« Cette recherche se concentre sur la première forme des capacités dynamiques : les compétences pour créer de nouvelles compétences » (p. 519).
Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece et Winter (2009)	« L'habileté à réaliser une tâche de la manière la moins acceptable au minimum » (p. 4).
Barreto (2010)	« Une capacité dynamique correspond au potentiel d'une firme de résoudre systématiquement des problèmes, formé par sa propension à repérer des opportunités et menaces, pour prendre des décisions opportunes orientées vers le marché, et changer sa base de ressources » (p. 271).
Danneels (2011)	« Les capacités dynamiques se réfèrent à l'habileté d'une firme à se renouveler face à un environnement changeant en changeant son ensemble

	<i>de ressources</i> » (p. 1).
Drnevich et Kriauciunas (2011)	« <i>Proportionnellement, nous définissons les capacités dynamiques comme celles utilisées pour étendre, modifier, changer et/ou créer des capacités ordinaires</i> » (p. 255).
Pavlou et El Sawy (2011)	« <i>Les capacités dynamiques ont été proposées comme un moyen d'adresser les environnements turbulents en aidant les managers à étendre, modifier et reconfigurer les capacités opérationnelles existantes en de nouvelles correspondants mieux à l'environnement</i> » (p. 239).

Comme le montre le tableau 22, de nombreux chercheurs ont tenté de s'unifier près de dix ans après la première introduction du concept des capacités dynamiques par Teece et coll. (1997) pour l'affiner en donnant une définition plus stable (Depeyre & Mirc, 2007). Selon les auteurs, c'est précisément dans cette logique-là que se situent Helfat et coll. (2007) lorsqu'ils s'unissent pour soumettre une nouvelle définition des capacités dynamiques. En particulier, il semble dès lors admis dans la littérature en management stratégique que les capacités dynamiques agissent sur la base de ressources de l'organisation, qu'elles soient tangibles, intangibles, matérielles ou humaines. Or, pour éviter d'arriver à un tel niveau de tautologie que les capacités dynamiques sont critiquées pour leur récursivité, à savoir « *des capacités dynamiques pouvant générer ou reconfigurer d'autres capacités dynamiques* » (Depeyre & Mirc, 2007, p. 6), il s'agit de les hiérarchiser comme l'avait fait au préalable Winter (2003) en distinguant les capacités dynamiques des capacités ordinaires. C'est dans cette perspective que C. L. Wang et Ahmed (2007) proposent de classifier les éléments de la base de ressources d'une firme de 0 à 3 selon leur impact stratégique dans la constitution d'avantage compétitif comme le montre le tableau de synthèse suivant.

Tableau 23 : Classification des ressources d'une firme selon C. L. Wang et Ahmed (2007), adapté des travaux de Depeyre et Mirc (2007).

Niveau	Type de ressources
Niveau 0	Ressources de base d'une firme.
Niveau 1	Capacités permettant de déployer ces ressources en vue d'un objectif donné.
Niveau 2	Capacités clés : ensemble de ressources et capacités permettant de positionner stratégiquement l'entreprise sur un marché donné et de 'gagner leur vie'.
Niveau 3	Capacités dynamiques : capacités organisationnelles 'ultimes' permettant de faire face à la rigidification des 'capacités' clés' au contact d'un environnement changeant.

Au-delà de ça, Depeyre et Mirc (2007) soulignent que le travail commun de Helfat et coll. (2007) tend à valider l'idée que les capacités dynamiques (1) « *sont toujours orientées vers un objectif ou une intention particulière [...] comme la volonté de s'adapter en permanence pour rester performant* » (p. 7) et (2) qu'elles s'inscrivent toujours dans un contexte en évolution, « *en opposition aux capacités opérationnelles qui permettent à une organisation de survivre dans un environnement stable* » (p. 7). Les auteurs soulignent par ailleurs la nécessité pour les firmes souhaitant atteindre de tels objectifs de développer au travers de leurs capacités dynamiques une performance « technique » et surtout « de marché ». Cette dernière étant indispensable pour les firmes désirant mettre en place une stratégie en lien avec les évolutions de leur environnement.

Plus largement, l'analyse des définitions présentées dans le tableau 22 tend également à valider la thèse préalablement développée à l'issue du tableau 21. À savoir, l'idée que les capacités dynamiques (qu'elles soient des actions latentes comme des habilités ou des éléments constitutifs comme des processus) permettent aux firmes de faire face à des environnements changeants, notamment en reconfigurant lorsqu'il est

nécessaire sa base de ressources, par exemple en étendant, modifiant ou en créant de nouvelles ressources ou capacités ordinaires (Barreto, 2010; Danneels, 2011; Drnevich & Kriauciunas, 2011; Pavlou & El Sawy, 2011). En parallèle, nous observons que c'est aussi à cette période que de premiers cadres d'analyses des capacités dynamiques apparaissent avec par exemple le modèle « repérer, saisir et reconfigurer » de Teece (2007) ou encore celui de Pavlou et El Sawy (2011) en quatre étapes qui consistent à reconfigurer les capacités opérationnelles grâce au déploiement de quatre capacités. À savoir, (1) repérer, (2) apprendre, (3) intégrer et (4) coordonner. Il s'agira de revenir plus en détail sur ces modèles de déploiement ultérieurement. En somme, nous pouvons alors considérer que le besoin de clarifier le concept des capacités dynamiques est d'abord apparu dans les travaux de Zahra et coll. (2006), Helfat et coll. (2007) et Teece (2007) avant d'être plus largement traité au travers de nombreuses revues de littérature s'inscrivant dans la période 2007 – 2011 (Ambrosini & Bowman, 2009; Barreto, 2010; Di Stefano et coll., 2010; Easterby-Smith et coll., 2009; Prévot et coll., 2010; C. L. Wang & Ahmed, 2007). Collectivement, l'analyse de ces publications permettra dans la partie 1.1.4. de revenir plus en détail sur l'aspect pluridisciplinaire des capacités dynamiques afin d'affiner notre compréhension du concept avant de dresser un état des lieux des principaux débats qui ont phagocyté ce champ académique (voir 1.2).

Les définitions des capacités dynamiques de 2012 à aujourd'hui : vers un consensus ?

Depuis 2012, le nombre de contributions visant à définir les capacités dynamiques est en diminution. Cette observation peut s'expliquer par le fait que les publications portant sur les capacités dynamiques après la période 2007 – 2011 se concentrent davantage sur « *l'investigation des relations entre la performance, la base de ressources et les capacités dynamiques, avec des concepts clés plus clairement définis* » (Wilden et coll., 2016, p. 1020). En particulier, les articles accordent selon les auteurs

davantage de crédit à la mise en lumière des processus managériaux et de l'importance du facteur humain, notamment en matière de microfondations des capacités dynamiques (Helfat & Peteraf, 2015) ou encore comment elles sont en lien, tout comme les actifs des firmes avec le développement de modèles économiques (Bock et coll., 2012). Pour autant, force est de constater que la définition des capacités dynamiques demeure en constante construction (Labrousche, 2016) ce qui n'est pas surprenant puisqu'elles possèdent des fondements théoriques liés à la théorie évolutionniste de Nelson et Winter (1982). Dans cette perspective, de nouvelles définitions ont émergé depuis 2012 bien que Schilke et coll. (2018) spécifient dans leur méta-analyse des capacités dynamiques que la poursuite d'une définition ne constitue plus une priorité pour les chercheurs de ce champ. Si les auteurs en profitent pour proposer leur définition du concept des capacités dynamiques, ils mettent cependant clairement en évidence celles qu'ils considèrent comme étant les plus reconnues et utilisées dans ce champ (voir les définitions d'Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et coll., 2007; Teece, 2007; Teece et coll., 1997; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002). Ainsi, le tableau suivant retrace les tentatives les plus récentes de définition de la notion de capacités dynamiques.

Tableau 24 : principales définitions des capacités dynamiques de 2012 à 2020.

Auteurs, année	Définition
Protogerou, Caloghirou et Lioukas (2012)	« <i>Les capacités dynamiques sont conçues comme les capacités d'une organisation à délibérément et systématiquement créer, étendre ou modifier ses capacités opérationnelles</i> » (p. 618).
Teece (2012)	« <i>Les capacités dynamiques sont des compétences de niveau supérieur déterminant l'habilité d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des ressources et compétences internes ou externes afin d'adresser et possiblement de façonner les environnements changeant rapidement</i> » (p. 1395).
Li et Liu (2014)	« <i>Une capacité dynamique correspond au potentiel d'une firme à systématiquement résoudre des problèmes, formé par sa propension à repérer des opportunités et menaces, à prendre des décisions opportunes et à implémenter des décisions et changements stratégiques de manière efficace afin de s'assurer de prendre la bonne décision</i> » (p. 2794).
Helfat et Martin (2015)	« <i>Les capacités avec lesquelles les managers créent, étendent et modifient la manière dont les firmes gagnent leur vie – aident à expliquer les relations entre la qualité des décisions managériales, des choix stratégiques et de la performance organisationnelle</i> » (p. 1).
Labrousche (2016)	« <i>Les capacités dynamiques sont un ensemble de capacités intentionnelles, permettant à la firme de résoudre les décalages entre sa base de ressources et les changements de l'environnement, dans le but d'accroître sa résilience</i> » (p. 80).
Schilke et coll. (2018)	« <i>Les capacités dynamiques peuvent être considérées comme un sous-ensemble distinct de capacités organisationnelles ; spécifiquement, ce sont ces capacités qui peuvent modifier la base de ressources existantes d'une firme (et le système de soutien associé tel que la structure organisationnelle et de gouvernance de l'entreprise), son écosystème et son environnement externe, ainsi que sa stratégie</i> » (p. 393).

En somme, il semble clair que les capacités dynamiques sont particulièrement orientées vers l'avenir des firmes. C'est notamment le cas, car elles permettent intentionnellement de créer, étendre ou modifier les capacités ordinaires (Protogerou et coll., 2012) des entreprises, généralement pour s'adapter face à un environnement

changeant. Dès lors, les capacités dynamiques apparaissent comme des capacités de niveau supérieur (Teece, 2012) favorisant la prise de décisions stratégiques et la résolution des problèmes (Li & Liu, 2014) par le biais de routines (ou processus) dépassant la simple improvisation brillante d'une firme (Winter, 2003). Pour autant, ces définitions ne permettent pas encore de trancher entre la nature organisationnelle (Schilke et coll., 2018) ou managériale des capacités dynamiques (Helfat & Martin, 2015) sur laquelle il s'agira de revenir plus en détail ultérieurement. Maintenant que les principales définitions de cette notion ont été abordées, il apparaît primordial d'illustrer comment les capacités dynamiques constituent désormais un cadre d'analyse théorique qui dépasse le management stratégique des organisations et facilite de surcroît l'investigation d'une multitude de typologies de firmes et de processus stratégiques.

1.1.4. Les capacités dynamiques : un concept pluridisciplinaire multidimensionnel permettant d'étudier une multitude de processus stratégiques.

Depuis les travaux pionniers de Teece et coll. (1997) et d'Eisenhardt et Martin (2000), les capacités dynamiques sont « *devenues l'un des domaines de recherche les plus actifs dans le domaine du management stratégique* » (Di Stefano, Peteraf et Verona, 2010, p. 1187). Dès lors, ce champ de recherche a accueilli de plus en plus de publications depuis désormais un peu plus de deux décennies. Pour preuve, une multitude de chercheurs se sont prêtés à l'exercice difficile de la revue de littérature traitant les capacités dynamiques depuis l'émergence des approches TPS et EM (Ambrosini & Bowman, 2009; Barreto, 2010; Bitencourt, de Oliveira Santini, Ladeira, Santos et Teixeira, 2020; Di Stefano et coll., 2010; Easterby-Smith et coll., 2009; Eriksson, 2013; Laaksonen & Peltoniemi, 2018; Peteraf, Di Stefano et Verona, 2013; Prévot et al., 2010; Schilke et coll., 2018; Vogel & Güttel, 2013; C. L. Wang & Ahmed, 2007; Zahra et coll., 2006). Comme nous l'avons démontré dans la partie précédente, Barreto (2010, p. 258) précise qu'une « *multitude de conceptualisations distinctes des capacités*

dynamiques ont été consécutivement proposées » à mesure que cette notion s'est développée dans la littérature. Plus précisément, Peteraf et coll. (2013) rappellent que ce champ théorique s'est progressivement construit à travers « *deux communautés séparées de chercheurs, chacune associée plutôt avec l'approche d'Eisenhardt ou de Teece, mais pas avec les deux* » (p. 1398). Pour autant, cela n'est pas surprenant d'après les auteurs puisque « *le champ théorique de la stratégie est pluridisciplinaire par nature* » (p. 1399).

À cet égard, de nombreux auteurs nous ont renseignés sur l'aspect pluridisciplinaire des travaux portant sur les capacités dynamiques (Barreto, 2010; Peteraf et coll., 2013; C. L. Wang & Ahmed, 2007; Zahra et coll., 2006). L'analyse de ces articles de recherche permet d'ailleurs de distinguer plusieurs tendances. Premièrement, le cœur et l'origine de l'étude des capacités dynamiques se situent avant tout à travers l'étude du management stratégique des organisations (Barreto, 2010). Toutefois, l'auteur souligne que « *la recherche basée sur les capacités dynamiques est loin d'être confinée à ce domaine* » (p. 258). En particulier, il affirme que les travaux en matière de capacités dynamiques s'élargissent à l'ensemble des domaines de la gestion d'entreprise. Il repère par exemple des recherches combinant les capacités dynamiques au marketing (Menguc & Auh, 2006), au management des ressources humaines (Thompson, 2007), au management opérationnel (Fixson, 2005), au management de l'internationalisation (Uhlenbruck, 2004), au management de l'information (Sambamurthy, Bharadwaj et Grover, 2003) ou encore à l'entrepreneuriat (Arthurs & Busenitz, 2006).

Deuxièmement, une idée reçue concernant les capacités dynamiques consiste à penser qu'elles sont surtout intégrées au management stratégique des entreprises bien établies⁶. Pourtant, Zahra et coll. (2006) soutiennent la thèse que les nouvelles

⁶ Dans la littérature académique, cela fait référence à la traduction du terme « established firms », souvent opposé au terme des « new ventures » au sens de Zahra et coll. (2006).

entreprises⁷ peuvent également développer leurs propres capacités dynamiques bien qu'elles apparaissent différentes de celles construites dans les firmes bien établies. À ce titre, les auteurs suggèrent que les capacités dynamiques varient selon la typologie de l'entreprise (c.-à-d. nouvelle ou établie) en fonction de quatre dimensions. À savoir, la (1) configuration et les caractéristiques des capacités dynamiques, l'élément déclencheur (2) ainsi que la vitesse de développement des capacités dynamiques, les (3) méthodes de découverte et de construction des capacités dynamiques, et (4) la possibilité d'amélioration des capacités. Dans cette perspective, le tableau suivant met en avant les principales différences concernant les capacités dynamiques bâties au sein des firmes bien établies en opposition à celles conçues dans les nouvelles entreprises pour chacun des quatre critères mentionnés précédemment.

Tableau 25 : Les capacités dynamiques au sein des firmes bien établies et des nouvelles entreprises selon Zahra et coll. (2006, p. 941)

Dimension	Nouvelles entreprises	Entreprises bien établies
Configuration et caractéristiques des capacités dynamiques (nombre, portée, complexité, stabilité).	<ul style="list-style-type: none"> • Un petit nombre. • Ciblées. • Simples puis complexes. • Changeant rapidement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup. • Large. • Complexes puis simples. • Résistantes aux changements.
Élément déclencheur et vitesse pour le développement et l'utilisation d'une capacité dynamique.	<ul style="list-style-type: none"> • De plus en plus d'intégration de compétences, échecs récents, opportunités au sein de domaines inexplorés au préalable, et changements majeurs dans la demande des clients. • Développement : une utilisation qui varie probablement très rapidement en fonction des événements ; et les capacités dynamiques changent parfois de manière dramatique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence avérée de compétences intégrées, d'échecs répétés récents, et de changements majeurs au sein du paysage compétitif dans lequel les concurrents ont outrepassé les technologies et fonctionnalités de l'entreprise. • Développement : une utilisation qui se produit après l'apparition d'une lacune significative faisant suite à des

⁷ Dans la littérature académique, cela fait référence à la traduction du terme des « new ventures ».

		changements de circonstances ; et les capacités dynamiques changent rarement de manière dramatique.
Méthode primaire de découverte et développement des capacités dynamiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Essai et erreur. • Improvisation. • Imitation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage à partir de l'expérience. • Changement planifié, expérimentation. • Imitation.
Capacité d'amélioration des capacités dynamiques.	<ul style="list-style-type: none"> • L'apprentissage est basé sur l'action davantage que sur la planification. • Un objectif clé est de combler les lacunes principales du portfolio de capacités existantes de la firme en explorant des opportunités visant à croître organiquement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Délibéré, avec une qualité émergente. • Le but est de construire des capacités dynamiques qui permettent d'optimiser ce que la firme fait déjà tout en élargissant sa base de compétences.

Troisièmement, les capacités dynamiques sont utilisées pour analyser les stratégies d'entreprises évoluant dans différents types de marchés. À cet égard, C. L. Wang et Ahmed (2007) proposent au travers de leur annexe 1 une revue de littérature des recherches empiriques qu'ils estiment les plus pertinentes en matière de capacités dynamiques entre 1995 et 2005. Le recensement mené par les auteurs permet de souligner la pluralité d'industries constituant des terrains d'étude propices à l'établissement de recherches empiriques en matière de capacités dynamiques. Dans cette perspective, les capacités dynamiques sont notamment étudiées à travers l'industrie des télécommunications (Majumdar, 2000), de l'informatique (Roy & Roy, 2004), des transports automobiles (Sako, 2004) et aériens (Lehrer, 2000), de la pharmacie (D'Este, 2002) et de la santé (Petroni, 1998), du cinéma (Lampel & Shamsie, 2003), de l'agroalimentaire (Mota & Castro, 2004) et même du secteur bancaire (Alvarez & Merino, 2003). Il semble de surcroît, à la lecture de l'annexe 1 de l'article de C. L. Wang et Ahmed (2007) que les secteurs de la santé, des transports et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (abrégés NTIC) soient à cette période les plus observés à travers le prisme des capacités dynamiques. Néanmoins, ce

concept commence aussi à être emprunté pour l'analyse d'organisations évoluant dans d'autres domaines d'activités de la société. C'est notamment le cas des entreprises agissant dans la culture (Chen & Jaw, 2009) ou encore dans le sport (Arraya & Porfírio, 2017; Di Minin, Frattini, Bianchi, Bortoluzzi et Piccaluga, 2014; Li, Shen, Jiang et Wang, 2011). Notons que l'utilisation des capacités dynamiques comme cadre d'analyse pour les acteurs du sport sera discutée dans la seconde partie de ce chapitre.

Quatrièmement, l'analyse des revues de littérature menées par Barreto (2010), C. L. Wang et Ahmed (2007) et par Zahra et coll. (2006) permet également de démontrer que les cadres théoriques existants en matière de capacités dynamiques rendent possible l'étude d'une multitude de processus stratégiques. En particulier, Zahra et coll. (2006) soulignent que cette diversité est davantage présente du côté des firmes bien établies plutôt que des nouvelles entreprises ou des petites et moyennes entreprises (PME). Plus précisément, le tableau suivant offre un extrait des typologies de processus développées par des capacités dynamiques au sein des firmes bien établies.

Tableau 26 : Extrait des processus relatifs à des capacités dynamiques au sein des firmes bien établies, adaptés des travaux de Zahra et coll. (2006).

Auteurs, année	Processus favorisant l'émergence de capacités dynamiques
King et Tucci (2002), Repenning et Sterman (2002).	Surmonter l'inertie.
King et Tucci (2002)	Entrée sur de nouveaux marchés.
Repenning et Sterman (2002)	Introduction de programmes innovants pour favoriser le changement stratégique.
Bowman et Ambrosini (2003)	Élaboration de nouvelles stratégies commerciales d'entreprise. Tirer parti de ses ressources stratégiques.
Bowman et Ambrosini (2003), Zollo et Winter (2002).	Fusion et apprentissage de nouvelles compétences.
Marsh et Stock (2003).	Commercialisation de nouvelles technologies générées par les unités de recherche et développement (R & D).
George (2005), King et Tucci (2002), Salvato (2003).	Activités managériales et processus associés avec l'évolution des capacités dynamiques des firmes.
Lazonick et Prencipe (2005).	Innovation durable.
Mosey (2005).	Développement de nouveaux produits.

Dans la même veine, C. L. Wang et Ahmed (2007) soulignent que « *les études empiriques révèlent également l'existence d'autres processus pertinents pour les capacités dynamiques* » (p. 34). Dans cette perspective, le tableau suivant met en lumière un extrait des processus appropriés pour l'étude des capacités dynamiques mis en avant par les auteurs.

Tableau 27 : Extrait des processus stratégiques pertinents pour les capacités dynamiques, adaptés des travaux de C. L. Wang et Ahmed (2007).

Auteurs, année	Processus favorisant l'émergence de capacités dynamiques
Petroni (1998).	Intégration interne et externe de connaissances.
Majumdar (2000).	Apprentissage dynamique.
Luo (2000).	Expansion internationale.
Madhok et Osegowitsch (2000).	Accumulation de technologie.
Rindova et Kotha (2001).	Transformation organisationnelle continue.
Lampel et Shamsie (2003).	Mobilisation et transformation des capacités.
Verona et Ravasi (2003).	Création, absorption, intégration et reconfiguration de connaissances.

En résumé, bien que les capacités dynamiques se sont construites au travers de deux approches distinctes (c.-à-d. TPS et EM) (Voir Peteraf et coll., 2013), Prévot et coll. (2010) synthétise à partir des travaux d'Ambrosini et Bowman (2009) les caractéristiques communes majeures en matière du concept des capacités dynamiques. En particulier, les auteurs précisent « (1) que les capacité dynamiques s'apparentent à des processus de l'entreprise, que (2) leur rôle est de faire évoluer la base de ressources de l'entreprise, qu'elles (3) sont construites par l'entreprise et intégrées dans les processus de cette dernière, qu'elles (4) correspondent à un schéma de comportement continu et persistant (elles se distinguent ainsi d'un comportement réactif ponctuel), et (5) qu'elles se définissent comme des processus délibérés et intentionnels » (Prévot et coll., 2010, p. 97). En conséquence, il est également désormais admis que les capacités dynamiques diffèrent des capacités ordinaires des firmes (Cepeda & Vera, 2007; Katkalo, Pitelis et Teece, 2010; Zollo & Winter, 2002).

En outre, Prévot et coll. (2010) suggèrent aussi une synthèse des principales contributions en matière de capacités dynamiques depuis l'émergence des approches TPS (1997) puis EM (2000). Pour plus de clarté, il apparaît nécessaire d'adapter et de compléter leur apport au travers du tableau 28 pour mettre en évidence les typologies majeures de capacités dynamiques présentes dans la littérature en management stratégique des organisations.

Tableau 28 : Concepts clés et principales typologies de capacités dynamiques, adaptées et complétées des travaux de Prévot et coll. (2010).

Auteurs, année	Concepts centraux
Concepts clés	
Teece et coll. (1997)	Capacités dynamiques, avantage concurrentiel
Eisenhardt et Martin (2000)	Capacités dynamiques, typologie de marchés
Luo* (2000)	Capacités dynamiques d'internationalisation
Dosi, Nelson et Winter* (2001)	Capacités dynamiques organisationnelles
Makadok (2001)	Rente économique, mécanismes de construction des capacités dynamiques
Zollo et Winter (2002)	Capacités opérationnelles, routines organisationnelles
Winter (2003)	Routines, capacités de « niveau zéro »
Helfat et Peteraf (2003)	Cycle de vie des capacités et capacités dynamiques managériales*
Lampel et Shamsie (2003)	Ressources spécifiques, réseau, capacités de reconfiguration des ressources par projet
Développements majeurs jusqu'à la publication de l'article de Prévot et coll. (2010)	
Griffith, Noble et Chen (2006)	Capacités dynamiques, capacités de réactivité / adaptation au marché
Teece (2007)	« Microfondations » de la performance de la firme, capacités dynamiques
Helfat et coll. (2007)	Capacités dynamiques
C. L. Wang et Ahmed (2007)	Capacités d'absorption, capacité d'innovation, capacité d'adaptation
Cepeda et Vera (2007)	Capacités opérationnelles
Ambrosini et Bowman (2009)	Niveaux de capacités dynamiques : incrémental, de renouvellement, de régénération, portefeuille de ressources
Bruni et Verona* (2009)	Capacités dynamiques de marketing
Easterby-Smith et coll. (2009)	Capacités dynamiques, avantage concurrentiel

*Travaux ajoutés par l'auteur.

Si le tableau 28 propose une courte synthèse des différentes formes de capacités dynamiques, il est à noter que d'autres auteurs permettent d'élargir ce spectre d'analyse (Madsen, 2010; Saul & Gebauer, 2018). En particulier, Madsen (2010) soumet une version encore plus exhaustive (c.-à-d. comportant 47 capacités dynamiques différentes) des principales typologies génériques de capacités dynamiques qu'il classifie en quatre catégories. À savoir, celles (1) relatives à l'observation et l'évaluation externe, au (2) renouvellement interne des ressources, à (3) l'acquisition de ressources externes ou encore (4) à la reconfiguration de ressources internes. Par conséquent, cela tend à valider l'aspect multidimensionnel (Labrousche, 2016) du concept des capacités dynamiques puisqu'en plus de s'appliquer à l'étude d'entreprises évoluant au sein d'une large diversité de domaines d'activité stratégiques (Barreto, 2010), il existe indéniablement une gamme étendue de capacités dynamiques différentes. Dans ce contexte, ce n'est pas surprenant de voir émerger un besoin de clarification du concept des capacités dynamiques à l'occasion des premières revues de littérature (Barreto, 2010; Pavlou & El Sawy, 2011; Zahra et coll., 2006). Ce constat est d'autant plus problématique si l'on rajoute à ça le fait que les travaux portant sur les capacités dynamiques se sont largement construits autour de deux approches opposées (c.-à-d. TPS et EM). C'est dans cette perspective que Di Stefano et coll. (2014) appellent à leur unification afin de renforcer la structuration du champ des capacités dynamiques, particulièrement marqué par de nombreux débats théoriques (Easterby-Smith et coll., 2009) dont il s'agit désormais d'en proposer une synthèse.

1.2. Débats et tendances récentes sur les capacités dynamiques.

1.2.1. La nature des capacités dynamiques.

De nombreux débats théoriques ont façonné le développement du champ de littérature en management stratégique des organisations qui s'est formé autour de la notion de capacités dynamiques (Di Stefano et coll., 2014; Easterby-Smith et coll., 2009; Labrousche, 2016; Schilke et coll., 2018). Dans cette perspective, les travaux de Di Stefano et coll. (2014) se distinguent de ceux d'Ambrosini et Bowman (2009). En effet, les premiers mettent en évidence les principales sources de divergence concernant les cinq éléments structurels des capacités dynamiques entre les approches TPS et EM. Les seconds, quant à eux, offrent une synthèse des principales caractéristiques communes au sein des définitions du concept de capacités dynamiques. En particulier, Di Stefano et coll. (2014, voir tableau 2 et figure 1) expliquent dans quelle mesure la conception des capacités dynamiques varie selon (1) leur nature, (2) l'agent, (3) l'action, (4) l'objet de l'action et (5) son objectif. Il s'agit dès lors de commenter ces différences à travers l'analyse de leur contribution publiée dans la revue *Academy of Management Perspectives*.

Pour commencer, Di Stefano et coll. (2014) soulignent qu'une première source de confusion dans la littérature des capacités dynamiques concerne leur nature. À ce titre et en guise de rappel aux parties 1.1.1. et 1.1.2., les capacités dynamiques sont définies dans l'approche TPS (Teece et coll., 1997) comme des actions latentes telles que des habilités, capacités ou des dispositifs d'action (Knight & Cavusgil, 2004; Teece, 1998; Teece et coll., 1997; Tripsas, 1997; Zahra et coll., 2006). Inversement, elles sont mises en avant dans l'approche EM (Eisenhardt & Martin, 2000) en tant qu'éléments constitutifs pouvant être aussi bien des processus, des routines ou des modèles (Galunic & Eisenhardt, 2001; Sapienza et coll., 2006; Zollo & Winter, 2002). Autrement dit, la simple nature des capacités dynamiques peut paraître difficile à saisir de prime abord étant donné qu'elle peut varier y compris au sein de la même approche en raison

par exemple de l'ancrage théorique des chercheurs. Easterby-Smith et coll. (2009) explicitent d'ailleurs cette particularité en soulignant que Winter (2003) dépeint les capacités dynamiques comme des routines, qui constituent un élément central de la théorie évolutionniste des firmes (Nelson & Winter, 1982). C'est pourquoi l'émergence de travaux plus récents visant à expliquer l'évolution des routines organisationnelle et dynamiques n'est pas surprenante (Newey, Verreyne et Griffiths, 2012; Pentland, Feldman, Becker et Liu, 2012). Au contraire, Easterby-Smith et coll. (2009) précisent que les capacités dynamiques sont définies dans l'approche EM comme des « *processus variant selon le degré de dynamisme du marché, prenant la forme de simples règles (Eisenhardt & Sull, 2001) dans les marchés hautement dynamiques (Eisenhardt, 1989)* » (Easterby-Smith et coll., 2009, p. S2). D'après Di Stefano et coll. (2014), la principale différence entre ces deux conceptions repose dans leur degré d'observabilité. S'appuyant sur les travaux de Helfat et coll. (2007), les auteurs indiquent alors que les éléments constitutifs, à l'image des processus et des routines, sont plus facilement observables empiriquement que les actions latentes.

1.2.2. Le débat entre capacités dynamiques organisationnelles ou managériales.

Un second débat théorique concerne l'agent des capacités dynamiques, à savoir son niveau d'analyse. À ce titre, les chercheurs sont divisés entre ceux qui estiment que la mise en place des capacités dynamiques constitue le rôle du manager (Adner & Helfat, 2003; Augier & Teece, 2008; Bititci et coll., 2011; Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2007) et ceux soutenant la thèse que cela incombe au contraire à l'organisation (Aragón-Correa & Sharma, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000; Schilke et coll., 2018; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Teece et coll., 1997; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002). Autrement dit, la vision organisationnelle des capacités dynamiques est traditionnellement opposée à l'approche managériale.

L'approche organisationnelle des capacités dynamiques.

D'une part, l'approche organisationnelle des capacités dynamiques est orientée vers le fonctionnement opérationnel de la firme (Labrouche, 2016) au travers des compétences-cœur de la firme au sens de Prahalad et Hamel (1990) ou encore des capacités ordinaires misent en avant d'abord par Winter (2003) puis par C. L. Wang et Ahmed (2007) dans leur hiérarchisation des ressources et capacités (voir tableau 23). D'autre part, une seconde forme de capacités organisationnelles mise en évidence dans les travaux de thèse de Labrouche (2016) correspond aux capacités dynamiques au sens d'Ambrosini et Bowman (2009). À savoir, les capacités permettant aux entreprises de modifier intentionnellement (Peteraf & Maritan, 2007) leurs routines opérationnelles afin de faire évoluer les capacités ordinaires de la firme (Winter, 2003), notamment pour faire face au changement environnemental (Collis, 1994). Autrement dit, les capacités organisationnelles font référence aux capacités (Prashant & Harbir, 2007) opérationnelles et/ou dynamiques ainsi qu'aux habilités (Teece, 2000) de niveau supérieur (Katkalo et coll., 2010) des organisations à adresser ou à créer un changement de marché (Eisenhardt & Martin, 2000) à travers une grande diversité de processus stratégiques (voir tableau 26 et 27) tels que le développement de nouveaux produits (Mosey, 2005), la création, l'absorption, l'intégration et la reconfiguration de connaissances (Verona & Ravasi, 2003) ou encore l'expansion à l'international (Luo, 2000). Plus spécifiquement, les capacités organisationnelles constituent des facteurs clés de succès essentiels pour les organisations (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Selon les auteurs, ces capacités qui émergent des interactions collectives et progressives entre les employés sont tout d'abord particulièrement utiles afin de résoudre des problèmes (Dosi, Hobday et Marengo, 2003) rencontrés par les firmes. Au plus proche de l'action, les capacités organisationnelles font conceptuellement référence à des routines orientées vers le succès (Dosi et coll., 2001; Nelson & Winter, 1982; Winter, 2000) impliquant l'articulation d'éléments tacites (p. ex. connaissances intellectuelles) et explicites (p. ex. émotions, connaissances corporelles) (Voir Polanyi,

1958, 1966) dépassant ainsi la simple connaissance organisationnelle de l'entreprise. Par ailleurs, Schreyögg et Kliesch-Eberl (2007) soulignent que « *l'ensemble d'activités permettant de résoudre des problèmes ne peut pas être identifié comme une capacité à moins d'avoir prouvé son succès au travers des situations variées et que les organisations sont en mesure de la reproduire* » (p. 915). C'est pourquoi les capacités organisationnelles se doivent d'être fiables (Helfat & Peteraf, 2003) et non imitables (Barney, 1991) pour garantir une efficacité qui s'inscrit dans le long terme. En cela, elles se développent progressivement au sein des firmes (Dierickx & Cool, 1989) et s'inscrivent durablement dans leur mémoire organisationnelle (Labrousche, 2016). Dans cette perspective, les capacités organisationnelles sont alors mises en place à l'aide de processus d'apprentissage (Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra et coll., 2006; Zollo & Singh, 2004; Zollo & Winter, 2002) au travers desquels les entreprises accumulent de l'expérience et des connaissances spécifiques. Dans la pratique, cela se traduit par la modification de leurs routines opérationnelles afin d'améliorer leur capacité à affronter de manière efficace les nombreux changements environnementaux pouvant par exemple nuire à son niveau de performance sur un marché donné.

En outre, il existe désormais une multitude de travaux faisant le rapprochement entre les capacités organisationnelles et les capacités dynamiques dans la littérature en management stratégique des organisations (Di Stefano et coll., 2014). Parmi les plus récents, nous constatons l'émergence d'études empiriques permettant de mieux appréhender dans quelle mesure les capacités dynamiques organisationnelles apparaissent primordiales pour développer et maintenir les activités compétitives des firmes. Par exemple, Khan (2019) défend la thèse que les capacités organisationnelles de base sont nécessaires pour initier un changement structurel au sein d'une firme tandis que les capacités organisationnelles dynamiques sont vitales pour les entreprises tournées vers l'innovation. Selon Wu, Liao, Chen, Lin et Tsai (2016), ce type de capacités est d'ailleurs primordial pour l'atteinte d'un développement durable des firmes et réduit l'impact des changements environnementaux sur les organisations.

Enfin, l'article de Presbitero, Roxas et Chadee (2017) permet d'améliorer nos connaissances sur le concept de capacités dynamiques organisationnelles en présentant les dynamiques d'équipes, la capacité à partager des connaissances et l'apprentissage organisationnel comme des éléments constitutifs majeurs de cette notion. Plus largement, Teece (2016) souligne qu'une meilleure compréhension de la nature des capacités organisationnelles et de la logique entrepreneuriale des managers s'avère particulièrement indispensable pour que les firmes développent des modèles économiques plus réalistes.

L'approche managériale des capacités dynamiques.

Contrairement aux capacités organisationnelles, les auteurs soutenant les capacités managériales mettent en évidence le rôle des managers, et plus largement des principaux décideurs au cœur du concept de capacités dynamiques (Galunic & Eisenhardt, 2001; Knight & Cavusgil, 2004; Zahra et coll., 2006). À cet égard, Knight et Cavusgil (2004) perçoivent les capacités dynamiques comme « *le reflet des habilités des managers à renouveler les compétences des firmes de manière à atteindre une congruence avec l'environnement commercial changeant* » (p. 127). Autrement dit, les capacités managériales traduisent une vision entrepreneuriale des capacités dynamiques (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Peteraf, 2015; Labrousche, 2016; Protogerou et coll., 2012; Teece, 2007) dans laquelle les managers sont généralement à l'origine de prises de décisions fortes (Augier & Teece, 2008; Salvato, 2003; Zahra et coll., 2006) qui engagent les firmes dans l'avenir notamment à travers la création, l'intégration et la reconfiguration des ressources et des compétences organisationnelles. Dans cette perspective, Labrousche (2016, p. 79) précise qu'il revient justement au manager « *d'identifier et de saisir les opportunités grâce à une reconfiguration de la firme* » (Teece, 2007) afin par exemple d'apporter une réponse stratégique face aux possibles changements environnementaux. Dans cette lignée, Bititci et coll. (2011) considèrent que les capacités dynamiques managériales sont

essentielles à cet effet, mais indiquent que les processus managériaux permettant d'atteindre cet objectif apparaissent relativement méconnus. C'est pourquoi les auteurs proposent de définir les processus managériaux comme « *une série de routines managériales qui soutiennent, en tant que système managérial interconnecté, les capacités dynamiques d'une organisation en contrôlant et en reconfigurant la base de ressources d'une organisation, ayant en conséquence un impact sur les habilités de l'organisation à atteindre, maintenir ou améliorer l'avantage compétitif sur le long terme* » (Bititci et coll., 2011, p. 9). L'action des managers apparaît dès lors primordiale notamment pour générer de la valeur ou encore pour pérenniser le positionnement d'une entreprise sur un marché. À ce titre, Kor et Mesko (2013) soulignent en guise d'exemple le rôle majeur des capacités dynamiques adaptatives (C. L. Wang & Ahmed, 2007) et managériales du président-directeur général et des cadres supérieurs dans la conduite et le développement des habilités (ou processus) permettant aux firmes de retrouver ou de renforcer un positionnement dominant sur un marché donné par le biais d'ajustements évolutifs.

À l'instar des capacités dynamiques organisationnelles, de nombreux travaux ont vu le jour sur les capacités dynamiques managériales depuis la mise en évidence des divergences théoriques concernant ces deux typologies de capacités dynamiques d'abord par Di Stefano et coll. (2014) puis par Labrousche (2016). Dans cette perspective, les recherches de Martin et Bachrach (2018) et celles de Zou (2018) reviennent en détail sur la notion de capacités dynamiques managériales en proposant leur définition et en analysant les principales microfondations qui y sont associées. Ces auteurs participent dès lors au processus de clarification de ce concept encore en construction plus d'une décennie après la publication de l'article de Teece (2007) attestant déjà du rôle crucial des managers dans le développement des capacités dynamiques des firmes. Dans une logique similaire, Huy et Zott (2019) et Harrington et Kevill (2019) ont récemment respectivement mis en lumière la régulation de l'émotion et la personnalité des managers comme des microfondations émergentes du concept de capacités

dynamiques managériales. Le tableau suivant offre alors une synthèse de ces avancées concernant le concept de capacités dynamiques managériales à travers ce panel de travaux récents.

Tableau 29 : Approches récentes de la notion de capacités dynamiques managériales.

Auteurs, année	Apport sur la notion de capacités dynamiques managériales
Martin et Bachrach (2018)	<p>Définition : « <i>Les capacités dynamiques managériales correspondent aux capacités avec lesquelles les managers créent, étendent et modifient la façon dont les entreprises gagnent leur vie – et aident à expliquer la relation entre la qualité des décisions managériales, des changements stratégiques et de la performance organisationnelle</i> » (p. 1).</p> <p>Principales microfondations :</p> <p>Les auteurs caractérisent le management de la cognition, le management du capital social et celui du capital humain comme les trois principales fondations des capacités dynamiques managériales. À cet égard, ils définissent d’abord le management de la cognition comme « <i>la capacité des managers à réaliser les activités mentales comprenant des activités managériales</i> » (p. 3) pouvant influencer sa capacité à repérer des opportunités stratégiques. En ce qui concerne le management du capital social, les auteurs le mettent en avant comme « <i>la bonne volonté découlant du réseau de relations sociales formelles et informelles du manager lui fournissant l’accès à des ressources et informations</i> » (p. 3). Pour finir, ils proposent de définir le management du capital humain comme « <i>la connaissance, l’expertise et les compétences que les managers développent à travers l’éducation, l’entraînement formel et informel et l’expérience du travail</i> » (p. 3).</p> <p>Enfin, les auteurs mettent en évidence dans leur figure 2 comment ces trois microfondations des capacités dynamiques managériales constituent un vecteur du changement stratégique des organisations pouvant faciliter la performance des firmes dans les environnements changeants.</p>
Zou (2018)	<p>Définition : « <i>Les capacités dynamiques managériales sont les habilités des managers à utiliser leurs connaissances et expertises afin de repérer les opportunités et les menaces, de saisir les opportunités et de reconfigurer les ressources organisationnelles</i> » (p. 549).</p>

	<p>Principales microfondations :</p> <p>De concert avec les travaux de Martin et Bachrach (2018), l'auteur met en évidence les notions de management de la cognition, le management du capital social et du capital humain comme les principales microfondations des capacités dynamiques managériales. À ce titre, il souligne que le management de la cognition inclue les convictions, les modèles et activités mentales ou encore les processus psychologiques tels que l'attention, la perception, le raisonnement, la communication et la résolution de problèmes (voir Helfat & Martin, 2015). Deuxièmement, l'auteur fait référence au management du capital social comme « <i>la bonne volonté qui découle des relations formelles et informelles et le partage des ressources et informations par les managers avec autrui</i> » (p. 551). Enfin, il met en avant le management du capital humain comme « <i>les compétences et les connaissances acquises par les individus à travers leurs expériences passées, entraînements et leur développement éducatif</i> » (p. 552) et illustre l'extension récente de ce concept aux « <i>attributs psychologiques des habiletés cognitives des individus (intelligence générale) et autres habiletés (personnalité, valeurs et centres d'intérêt)</i> » (p. 552).</p>
<p>Harrington et Kevill (2019)</p>	<p>La personnalité du manager – une microfondation émergente :</p> <p>Les auteurs introduisent la personnalité du manager comme une microfondation importante des capacités dynamiques managériales et mettent en perspective comment les principaux traits de personnalité des managers s'articulent avec les étapes repérer, saisir et transformer. Ainsi, ils expliquent comment les différentes typologies de traits et facettes des managers peuvent améliorer ou inhiber le développement des capacités dynamiques.</p>
<p>Huy et Zott (2019)</p>	<p>La régulation de l'émotion – une microfondation émergente :</p> <p>« <i>La régulation de l'émotion fait référence au management et à la modification de ses émotions et de celles d'autres individus pour un objectif spécifique</i> » (p. 28). Plus spécifiquement, les auteurs identifient la régulation de l'émotion comme une microfondation efficace des capacités dynamiques managériales ayant des liens directs avec le management du capital social et humain des firmes.</p>

En outre, bien qu'il existe de nombreuses définitions au concept de capacités dynamiques managériales, Zou (2018) soutient la thèse que l'on arrive désormais plus

ou moins à un consensus sur cette thématique qu'il décline en trois parties. Tout d'abord, l'auteur précise qu'il est maintenant admis que les « *l'habilité managériale dynamique constitue l'habilité que les individus possèdent, et la plupart de ces individus sont des managers* » (p. 552). Dans un second temps, il souligne que cette habilité « correspond à une habilité d'apprentissage avancée » à laquelle il faut ajouter « le passé éducatif et l'expérience professionnelle de l'individu » (p. 552). Troisièmement, de nombreux auteurs ont récemment reconnu la relation entre les capacités dynamiques managériales et le déploiement des capacités dynamiques au travers du modèle de Teece (2007) « repérer-saisir-transformer » (Harrington & Kevill, 2019; Martin & Bachrach, 2018; Zou, 2018). À cet égard, Zou (2018) indique que les « *les capacités dynamiques managériales sont développées à partir des capacités dynamiques décrivant les habilités des individus à utiliser leurs connaissances et expertises pour percevoir les opportunités et menaces, saisir les opportunités, et reconfigurer les ressources organisationnelles* » (p. 552). Par ailleurs, il semble également important de souligner que les capacités dynamiques managériales sont décrites comme étant particulièrement primordiales pour les nouvelles entreprises. Selon Caro (2016), c'est notamment le cas, car il est plus difficile pour les jeunes entreprises au début de leur histoire de concevoir des capacités dynamiques organisationnelles. Un lourd tribut revient alors dans ces cas-là aux managers qui sont généralement amenés à bâtir seuls les capacités dynamiques de leur firme.

Pour clore notre propos concernant le débat entre capacités dynamiques organisationnelles ou managériales, il apparaît indispensable de préciser que les capacités dynamiques peuvent aussi bien être des processus ou compétences organisationnelles ou managériales selon le contexte dans lequel se situe une entreprise (Labrousse, 2016). D'ailleurs, Di Stefano et coll. (2014) précisent que ces deux approches ne sont pas forcément systématiquement incompatibles. En revanche, les auteurs mettent en évidence le fait que la vision organisationnelle des capacités dynamiques semble plus appropriée lorsqu'il s'agit de bâtir une fondation théorique

robuste pour étudier des phénomènes émergents. À l'inverse, ils soulignent que l'approche managériale des capacités dynamiques est davantage utilisée en vue d'une application concrète utile aux entreprises dans le monde réel. Autrement dit, cette dernière approche paraît plus indiquée pour la mise en place d'études empiriques et le développement d'implications pratiques destinées par exemple aux managers.

1.2.3. Le niveau d'action des capacités dynamiques, l'objet de son action et leurs objectifs.

Le niveau d'action des capacités dynamiques.

Di Stefano et coll. (2014) mettent en évidence un troisième niveau de division entre les chercheurs à propos du niveau d'action des capacités dynamiques. Plus spécifiquement, ils soulignent que certains précisent que les capacités dynamiques changent une base existante de ressources (Kale & Singh, 2007; Teece et coll., 1997; Winter, 2003; Zahra et coll., 2006; Zahra & George, 2002b; Zollo & Winter, 2002) tandis que d'autres soutiennent la thèse qu'elles permettent de créer quelque chose de nouveau au sein de l'entreprise (voir les définitions proposées par Aragón-Correa & Sharma, 2003; Knight & Cavusgil, 2004; Teece, 2000, 2007). Dans le premier cas, cela prend le plus souvent la forme d'une reconfiguration des ressources ou des « *compétences internes et externes afin d'aborder des environnements changeants rapidement* » (Teece et coll., 1997, p. 516). Au contraire, l'action des capacités dynamiques est mise en lumière au sein de la seconde approche comme celle « *permettant aux firmes de générer de nouvelles stratégies de création de valeur* » (Aragón-Correa & Sharma, 2003, p. 73). Pour autant, cette distinction entre les deux approches n'est pas un grand problème selon Di Stefano et coll. (2014). C'est notamment le cas puisque de nombreux auteurs indiquent dans leur définition des capacités dynamiques qu'elles permettent de changer l'existant aussi bien qu'elles facilitent le développement de nouvelles sources de valeur pour les firmes (Benner & Tushman, 2003; Colbert, 2004; Eisenhardt & Martin, 2000; Galunic & Eisenhardt, 2001;

Santos & Eisenhardt, 2005; Sapienza et coll., 2006). Par exemple, la définition proposée par Sapienza et coll. (2006) illustre bien cette particularité concernant les capacités dynamiques. Pour rappel, les auteurs caractérisent les capacités dynamiques comme « *les routines organisationnelles et stratégiques par lesquelles les managers altèrent la base de ressources d'une firme à travers l'acquisition, la perte, l'intégration et la recombinaison de ressources pour générer de nouvelles stratégies de création de valeur* » (p. 914). Il en va de même pour la définition suggérée par Benner et Tushman (2003) : « *l'habilité des firmes à concourir dans la durée peut reposer sur son habilité à la fois à intégrer et construire à partir de ses compétences actuelles tout en développant en même temps des capacités fondamentalement nouvelles* » (p. 238).

L'objet de l'action des capacités dynamiques.

Comme la partie précédente, les différences en matière de l'objet de l'action des capacités dynamiques apparaissent plutôt comme un débat théorique que l'on pourrait qualifier de mineur. En particulier, le débat se situe selon Di Stefano et coll. (2014) entre une première catégorie de chercheurs mettant en évidence les capacités, compétences et ressources des firmes comme l'objet principal de l'action des capacités dynamiques (Benner & Tushman, 2003; Colbert, 2004; Eisenhardt & Martin, 2000; Galunic & Eisenhardt, 2001; Knight & Cavusgil, 2004; Teece et coll., 1997; Winter, 2003; Zahra et coll., 2006; Zahra & George, 2002b). En guise d'exemple, Di Stefano et coll. (2014) choisissent d'illustrer leurs propos concernant les capacités à travers la définition apportée par Winter (2003) des capacités dynamiques, à savoir les capacités « *opérant à étendre, modifier ou créer des capacités ordinaires* » (p. 991). Pour rappel, cette approche se retrouve également dans les travaux de Cepeda et Vera (2007) ou encore dans ceux de Katkalo et coll. (2010) symbolisée par l'idée que les capacités dynamiques sont des capacités de niveau supérieur permettant d'altérer ou de développer des capacités ordinaires, ou encore de niveau zéro au sens de Winter (2003). Pour ce qui est des ressources, Di Stefano et coll. (2014) s'appuient sur la définition de Colbert

(2004) pour étayer leur propos. À ce titre, Colbert (2004) présente les « *capacités dynamiques comme les processus organisationnels et stratégiques au travers desquels les managers convertissent des ressources en de nouveaux actifs productifs dans un contexte de changement de marché* » (p. 348). Autrement dit, c'est la modification des ressources de l'entreprise qui permet dans ce cas de développer les compétences nécessaires pour s'adapter aux mutations de son environnement. À l'inverse, Di Stefano et coll. (2014) introduisent le fait que d'autres chercheurs conçoivent l'objet de l'action des capacités dynamiques comme les opportunités repérées par les firmes dans leur écosystème (Aragón-Correa & Sharma, 2003; Teece, 2000, 2007; Zollo & Winter, 2002). Un exemple de cette orientation théorique repose dans la définition de Teece (2000) lorsqu'il caractérise les « *capacités dynamiques [...] comme les habilités à repérer et saisir des opportunités rapidement et habilement* » (p. 35). Au-delà de ça, Di Stefano et coll. (2014) avancent l'idée que ces différences pourraient refléter des orientations et intérêts divergents entre les deux positionnements que nous venons de dépeindre. Pour autant, il semble au contraire que ce débat autour de l'objet de l'action soit réconciliable dans la mesure où un auteur pionnier des capacités dynamiques comme Teece (2007) suggère plus tard une définition dans laquelle des compétences, ou habilités permettent de repérer et de saisir des opportunités. Pour preuve, rappelons que Teece (2007) définit les capacités dynamiques comme « *Les capacités dynamiques pouvant être désagrégées à travers la capacité (1) à repérer et façonner les opportunités et menaces, saisir (2) les opportunités, et (3) maintenir la compétitivité à travers l'amélioration, la combinaison, la protection, et lorsque c'est nécessaire, la reconfiguration des atouts commerciaux tangibles et intangibles de l'entreprise* » (p. 1319). En revanche, le débat théorique concernant l'objectif des capacités dynamiques semble bien plus difficile à résoudre Easterby-Smith et coll. (2009) tant les divisions sur cet aspect sont complexes et subtiles.

L'objectif des capacités dynamiques.

S'il existe d'autres débats théoriques concernant les capacités dynamiques (c.-à-d. sur les antécédents et sur les modérateurs des capacités dynamiques), un dernier mis en avant à la fois dans les travaux d'Easterby-Smith et coll. (2009) puis dans ceux de Di Stefano et coll. (2014) concerne la relation de causalité entre la construction de capacités dynamiques au sein d'une firme et l'atteinte d'une performance. En particulier, Easterby-Smith et coll. (2009) rapportent une division entre les approches TPS et EM sur cette thématique. Teece et coll. (1997), quant à eux, soutiennent la thèse que les capacités dynamiques permettent aux entreprises d'atteindre des avantages compétitifs, notamment lorsqu'elles évoluent dans des marchés connaissant des mutations rapides (Teece, 2007). Autrement dit, Teece et coll. (1997) présentent les capacités dynamiques comme des éléments nécessaires à la fois pour l'atteinte et le maintien d'une performance supérieure des firmes dans les MHD à condition que ces dernières réussissent à concevoir des compétences dites distinctives au sens de Dierickx et Cool (1989) (voir figure 8). En opposition à l'approche TPS, les capacités dynamiques sont mises en exergue au sein de l'approche EM (Eisenhardt & Martin, 2000) comme des bonnes pratiques « equifinales », puisqu'il est possible de les développer en empruntant des stratégies variées. Dans ce contexte, rappelons que les capacités dynamiques ne sont pas perçues comme une source d'avantage concurrentiel ou de performance supérieure au travers de la vision EM. Easterby-Smith et coll. (2009) précise toutefois que cet argument est contredit par Teece (2007) puisqu'il estime que les bonnes pratiques ont au moins le mérite d'aider les firmes à bâtir leurs capacités dynamiques. Au centre de ce débat, on retrouve des auteurs comme Zollo et Winter (2002) considérant que les capacités dynamiques permettent d'améliorer l'efficacité des entreprises qui en possèdent. Enfin, la contribution d'Easterby-Smith et coll. (2009) met en lumière les travaux de Helfat et coll. (2007) comme une première tentative de réconcilier les approches TPS et EM. À ce titre, il est nécessaire de rappeler que les capacités dynamiques s'accompagnent toujours d'une intention particulière afin d'améliorer sa performance technique, mais surtout sa

performance de marché, jugée indispensable par les auteurs pour qu'une firme continue d'évoluer dans son environnement. Au-delà de ça, Easterby-Smith et coll. (2009) mettent en évidence un aspect sur lequel les approches TPS et EM peuvent se rejoindre lorsqu'ils soulignent que « *les visions de Teece, Pisano et Shuen (1997) et celle d'Eisenhardt et Martin (2000) perçoivent que les capacités dynamiques permettent aux firmes de s'adapter à un environnement changeant et peuvent aussi être à l'origine d'un changement disruptif* » (p. S3). Pour autant, certaines critiques subsistent à ce stade. Par exemple, Helfat et coll. (2007) considèrent que le lien entre les capacités dynamiques et l'atteinte d'un avantage compétitif est tautologique, car évident.

Di Stefano et coll. (2014), quant à eux, possèdent une lecture différente de ce débat théorique. Selon eux, il se situe à une échelle plus large qui consiste à dire que le déploiement de capacités dynamiques permet aux firmes de s'adapter aux conditions changeantes de leur environnement (Benner & Tushman, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000; Knight & Cavusgil, 2004; Teece et coll., 1997), et/ou d'atteindre un avantage plus précis sur ses rivaux dans un marché donné (Amit & Zott, 2001; Teece, 2000, 2007; Zahra & George, 2002a; Zollo & Winter, 2002). Dans ce cas précis, Di Stefano et coll. (2014) suggèrent qu'il est plus difficile de réconcilier les différences entre ces deux positionnements théoriques puisqu'ils découlent de modes de pensée, de points de vue disciplinaires et d'orientations théoriques variées des chercheurs. Plus précisément, cette division repose d'abord autour du questionnement suivant : « *est-ce que les capacités dynamiques sont associées avec chaque indicateur de performance compétitive ou sont-elles concernées uniquement par la notion générale visant à aider une organisation cherchant à répondre [s'adapter] à des conditions changeantes ?* » (Di Stefano et coll., 2014, p. 12). À cet égard, les capacités dynamiques sont tout d'abord perçues au sein de l'approche TPS comme un élément important permettant de « *faire face à un environnement changeant rapidement* » (Teece et coll., 1997, p. 516) ou encore d'atteindre une certaine congruence avec ce type de marché

(Knight & Cavusgil, 2004). Autrement dit, l'adaptation à un environnement changeant rapidement apparaît ici comme une conséquence intrinsèque du déploiement des capacités dynamiques au sein d'une firme (Benner & Tushman, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000; Knight & Cavusgil, 2004; Teece et coll., 1997). Au contraire, Di Stefano et coll. (2014) mettent en lumière une seconde catégorie d'auteurs qui va au-delà de ce premier constat d'ordre générique (Amit & Zott, 2001; Teece, 2000, 2007; Zahra & George, 2002a; Zollo & Winter, 2002). Plus spécifiquement, ils apportent des termes plus précis afin d'illustrer la performance compétitive liée au déploiement réussi des capacités dynamiques tels que « *l'avantage compétitif, l'efficacité, la rentabilité et les rentes* » (Di Stefano et coll., 2014, p. 12). Parmi eux, c'est notamment le cas de Zahra et George (2002a) qui affirment que la reconfiguration de la base de ressources d'une firme ne se fait pas seulement pour s'adapter à un environnement changeant. Les auteurs soulignent en effet que la finalité pour les entreprises constitue l'atteinte d'avantages compétitifs. Dans une perspective similaire, Teece (2007) souligne que l'ambition du cadre théorique des capacités dynamiques repose dans « *l'explication de l'avantage compétitif au niveau des entreprises à travers le temps* » (p. 1320). Zollo et Winter (2002), quant à eux, mettent en évidence l'amélioration de l'efficacité de la firme comme le résultat du déploiement des capacités dynamiques faisant suite à la modification ou l'altération des routines opérationnelles existantes. Par ailleurs, Amit et Zott (2001) mettent en avant les capacités dynamiques comme un moyen pour les entreprises de générer davantage de rentes au sens de Schumpeter. Enfin, d'autres auteurs comme Menguc et Auh (2006), non spécifiés dans les travaux de Di Stefano et coll. (2014), offrent une vision plutôt synthétique de la performance des firmes qu'ils définissent selon Bitencourt et coll. (2020) comme « *l'atteinte d'objectifs tangibles et intangibles d'une organisation, par exemple, l'augmentation des ventes, le succès de certains produits, l'avantage compétitif, l'efficacité, la qualité et la rentabilité* » (p. 3).

Dès lors, cette première distinction autour de l'objectif des capacités dynamiques entre, d'une part, l'atteinte d'habiletés ou de compétences particulières permettant de

s'adapter à un environnement changeant (Benner & Tushman, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000; Knight & Cavusgil, 2004; Teece et coll., 1997), et d'autre part, l'atteinte d'un avantage compétitif (Amit & Zott, 2001; Menguc & Auh, 2006; Teece, 2000, 2007; Zahra & George, 2002a; Zollo & Winter, 2002) pose les bases du débat autour des conséquences de l'implémentation de capacités dynamiques au sein des firmes. Pour autant, Di Stefano et coll. (2014, p. 12) suggèrent que le cœur du débat se situe davantage autour des deux questions suivantes :

- (1) Les capacités dynamiques peuvent-elles mener à un avantage compétitif ?
- (2) Les capacités dynamiques sont-elles uniquement en mesure de produire une parité compétitive ?

Concernant la première question, celle-ci fait directement écho aux travaux d'Easterby-Smith et coll. (2009) dans la mesure où Di Stefano et coll. (2014) introduisent le même débat évoqué précédemment. À savoir, celui entre l'approche TPS dans laquelle les capacités dynamiques sont directement liées à la notion d'avantage compétitif opposée à l'approche EM présentant les capacités dynamiques comme de bonnes pratiques ne pouvant pas être sources d'avantage compétitif. En ce qui concerne la seconde question, la conclusion de Di Stefano et coll. (2014) s'inscrit à nouveau dans la continuité de celle Easterby-Smith et coll. (2009) en soulignant que l'atteinte d'avantages compétitifs produit une tautologie similaire à celle déjà observée pour la théorie basée sur les ressources (Bromiley & Fleming, 2002). D'une manière similaire, les auteurs mentionnent également les travaux de Helfat et coll. (2007) en précisant que la création de valeurs, l'atteinte d'avantages compétitifs ou de rentes est dépendant d'un ensemble de conditions qui nécessitent de mieux appréhender les métriques de performances au sens de Peteraf et Barney (2003).

En outre, les résultats de Di Stefano et coll. (2014) soutiennent la thèse que le champ de recherche lié aux capacités dynamiques tend à se fragmenter en différents courants plutôt qu'en une approche commune. Compte tenu du nombre grandissant

de travaux publiés sur les capacités dynamiques venant s'ajouter à la littérature existante sur le management stratégique des entreprises (Albort-Morant et coll., 2018), cela ne semble pas surprenant puisque des chercheurs provenant d'une grande diversité de domaines théoriques y contribuent régulièrement. De plus, la division autour de l'objectif des capacités dynamiques illustrée en amont traduit souvent d'une divergence forte. À savoir, les chercheurs définissant les capacités dynamiques comme un moyen d'atteindre un certain nombre d'indicateurs de performance (c.-à-d. avantage compétitif, création de valeur ou de rentes) s'inspirent en général de la théorie basée sur les ressources et de ses fondements économiques. Ce n'est pas le cas d'une seconde catégorie d'auteurs pour lesquels les capacités dynamiques constituent un vecteur du changement organisationnel, voire structurel des firmes à l'image des travaux récents de Andreeva et Ritala (2016). Dans ce contexte, il paraît difficile de réconcilier les deux approches qui se sont développées à partir des papiers pionniers de Teece et coll. (1997) et d'Eisenhardt et Martin (2000). Pour autant, Di Stefano et coll. (2014) suggèrent des pistes à explorer en vue d'atteindre cet objectif. Tout d'abord, les auteurs encouragent la poursuite de travaux émanant de discussions entre une multitude de chercheurs à l'image des recherches menées par Helfat et coll. (2007). Une seconde solution avancée par Di Stefano et coll. (2014) consiste à mettre en œuvre davantage de travaux visant à mieux définir les éléments principaux associés au concept des capacités dynamiques comme l'ont fait Wilden, Devinney et Dowling (2013), notamment afin de mettre en place des modèles théoriques davantage holistiques (Peteraf et coll., 2013). Sur ce point précis, il est important de noter que d'autres contributions plus récentes, souvent sous la forme de revue de littérature ou de méta-analyses, semblent aller dans ce sens (Bitencourt et coll., 2020; Laaksonen & Peltoniemi, 2018; Schilke et coll., 2018; Wilden et coll., 2016). En particulier, ces travaux favorisent une meilleure compréhension des cadrages théoriques utilisés pour le déploiement des capacités dynamiques et offrent des conseils précieux quant aux questions et thématiques encore peu investiguées sur le plan empirique.

C'est pourquoi ils apparaissent particulièrement indiqués afin d'apporter un point de vue plus récent dans le débat autour de l'objectif des capacités dynamiques avant d'aborder leur déploiement. À ce titre, Schilke et coll. (2018) identifient deux typologies de conséquences au déploiement des capacités dynamiques. À savoir, celles relatives à la performance des firmes et celles associées au changement organisationnel. Tout d'abord, les auteurs rappellent que l'amélioration de la performance des firmes constitue une doctrine majeure de la littérature sur les capacités dynamiques (Fainshmidt, Pezeshkan, Lance Frazier, Nair et Markowski, 2016; Teece, 2014). Dans les faits, cela se traduit le plus souvent par la publication de travaux portant sur la performance au niveau de la firme démontrant généralement un effet positif entre le déploiement de capacités dynamiques et l'atteinte d'un avantage compétitif ou d'une meilleure performance financière. Sur ce point précis, Schilke et coll. (2018) font d'ailleurs référence aux travaux de Di Stefano et coll. (2014) et de Peteraf et coll. (2013) lorsqu'ils soulignent que les « *capacités dynamiques sont proposées pour conférer un avantage compétitif en ajoutant une valeur unique à la firme à travers un changement systématique, pouvant améliorer l'efficacité opérationnelle et permettre un meilleur alignement avec l'environnement* » (p. 405). D'autres méthodes permettant de mesurer l'amélioration de la performance des firmes grâce à l'implémentation de capacités dynamiques sont mises en évidence par Schilke et coll. (2018). À cet égard, de nombreux travaux concernent l'atteinte d'une adéquation externe qui se caractérise selon Helfat et coll. (2007) par l'adéquation entre la firme et son environnement. Concrètement, les auteurs précisent qu'elle se mesure en général par les métriques de performance quantitative comme la rentabilité ou la capacité de survivre et de croître des firmes. En complément, Schilke et coll. (2018) précisent que la performance se mesure également par la capacité des firmes à atteindre un certain niveau de flexibilité stratégique. Au-delà de ça, les auteurs soulignent aussi l'existence de travaux empiriques portant sur la performance résultant de certains domaines ou fonctions spécifiques des entreprises à l'image des processus d'acquisition (Zollo & Singh, 2004),

de la qualité des produits (Golgeci & Ponomarov, 2013), de la chaîne de distribution (Su, Linderman, Schroeder et Van de Ven, 2014) ou de leur capacité à générer des innovations fructueuses (Zhou, Zhou, Feng et Jiang, 2019).

Pour autant, si la mise en évidence de la performance résultant de l'implémentation de capacités dynamiques au sein d'une firme constitue un élément fondamental de la littérature en matière de capacités dynamiques, Schilke et coll. (2018) soulignent que ce champ théorique permet aussi l'étude de résultats qui ne sont pas toujours directement liés à la performance. C'est notamment le cas des travaux examinant le changement organisationnel des entreprises comme le principal résultat du déploiement des capacités dynamiques. Dans les faits, celui-ci bénéficie de bien moins de recherches empiriques que le courant tourné vers la performance et se décline en deux principaux indicateurs. À savoir, la (1) reconfiguration de la base des ressources (Ambrosini & Bowman, 2009; Stadler, Helfat et Verona, 2013) et (2) les mécanismes d'apprentissage (Agarwal, Echambadi, Franco et Sarkar, 2004; Easterby-Smith & Prieto, 2008). Selon Schilke et coll. (2018), ces auteurs conçoivent les capacités dynamiques comme un moyen utile « *afin de mettre en œuvre des changements organisationnels et d'apprendre de nouvelles activités* » (p. 46). Quant aux travaux de Bitencourt et coll. (2020), ils permettent de prendre un peu de recul sur ce débat, car ces derniers précisent que les capacités dynamiques jouent un rôle de médiation entre les ressources, les connaissances et l'apprentissage, les alliances et la performance des firmes. Autrement dit, la méta-analyse des auteurs permet d'affirmer que ces trois éléments, auxquels il faut ajouter le dynamisme de l'environnement constituent les principaux antécédents stimulant positivement la performance des firmes, ce qui n'est pas le cas en revanche de l'orientation entrepreneuriale des managers. À titre d'exemple, Bitencourt et coll. (2020) concluent que « *le management des connaissances et l'apprentissage impactent positivement les capacités dynamiques et*

sont importants dans la promotion de nouvelles idées (Schilke et coll., 2018), et stimulent les capacités repérer, saisir et transformer (Teece, 2007)» (p. 10). Plus largement, Bitencourt et coll. (2020) rejoignent Schilke et coll. (2018) dans leur analyse quant à la nécessité pour les chercheurs de clairement mettre en évidence les potentiels modérateurs pouvant influencer l'examen du déploiement des capacités dynamiques au sein des firmes lorsqu'ils mettent en place le cadrage théorique d'un travail de recherche. En effet, il est important de noter que Schilke et coll. (2018) ont démontré la prise en compte émergente des modérateurs des capacités dynamiques dans les travaux empiriques et conseillent les chercheurs à poursuivre dans cette lancée.

Plus spécifiquement, Bitencourt et coll. (2020, voir p. 2) mentionnent trois principales typologies de modérateurs. À savoir, les (1) caractéristiques méthodologiques des études (échantillon et type de publication), un (2) aspect économique (niveau de développement économique et hémisphère géographique) et (3) une logique culturelle (orientation culturelle, pouvoir à distance, individualisme et l'évitement de l'incertitude). À cet égard, ils soulignent « *que les modérateurs économiques et culturels affectent la relation entre les capacités dynamiques et la performance [des firmes]* » (Bitencourt et coll., 2020, p. 1) et mettent en évidence une certaine domination des firmes orientales sur leurs homologues occidentales. Concrètement, leurs résultats révèlent qu'un haut niveau de pouvoir à distance combiné à un bas niveau d'individualisme (pouvant s'expliquer par l'automatisation de nombreuses routines opérationnelles) affecte très positivement la relation entre les capacités dynamiques et la performance des firmes. Néanmoins, les conclusions de Bitencourt et coll. (2020, p. 1) sont justement à nuancer, car la méta-analyse de Schilke et coll. (2018) aboutit à la mise en exergue d'autres typologies de modérateurs pouvant affecter la relation entre les capacités dynamiques et leur objectif (performance ou changement organisationnel). À ce propos, les auteurs identifient deux formes majeures de modérateurs que nous choisissons pour plus de clarté de décliner dans le

tableau suivant.

Tableau 30 : Typologies de modérateurs des capacités dynamiques selon Schilke et coll. (2018, voir p. 402).

Classe de modérateurs	Modérateurs
1) Facteurs environnementaux (Schilke, 2014a).	Le dynamisme environnemental est décrit par l'auteur comme une variable contingente centrale dans la théorie des capacités dynamiques. Pour autant, elle ne constitue pas une condition préalable à la construction de capacités dynamiques (Zahra et coll., 2006) puisque ces dernières peuvent aussi bien se développer dans des environnements stables ou dynamiques (Helfat & Winter, 2011). Au-delà du dynamisme de l'environnement dans lequel une firme évolue, les autres facteurs environnementaux à prendre en compte selon Schilke et coll. (2018) sont les suivants. À savoir, le (1) secteur de marché (Piening, 2013) et (2) l'intensité compétitive (Arrfelt, Wiseman, McNamara et Hult, 2015) sur cet écosystème ainsi que (3) sa zone géographique (Parente, Baack et Hahn, 2011).
2) Facteurs organisationnels (Schilke, 2014b).	Cette seconde catégorie de modérateurs a fait l'objet de moins de travaux empiriques (18 recensés par les auteurs contre 44 pour les facteurs environnementaux). Plus spécifiquement, Schilke et coll. (2018) affirment tout d'abord que la montée en puissance des capacités de second ordre (c.-à-d., celles permettant d'engager la modification des capacités de premier ordre, ou capacités zéro au sens de Winter, 2003) réduit l'impact des capacités de premier ordre sur l'atteinte d'une performance organisationnelle. Dès lors, les capacités organisationnelles apparaissent primordiales à prendre en compte puisqu'elles peuvent inférer sur la manière dont une entreprise va mettre œuvre le changement stratégique. C'est pourquoi les auteurs préconisent de prendre en compte également d'autres facteurs pouvant aider les entreprises à développer des approches davantage contingentes des capacités dynamiques. Il s'agit notamment de considérer (1) la stratégie organisationnelle (Engelen, Kube, Schmidt et Flatten, 2014), la (2) taille des organisations (Arend, 2015), sa (3) culture (Slater, Mohr et Sengupta, 2014) et (4) ses principaux réseaux interorganisationnels (Ambrosini & Bowman, 2009).

*Dans un souci de synthèse, une seule référence est mise en avant par facteur.

Conclusion de la section 1.

Pour commencer, cette première section nous a permis de mieux appréhender le contexte dans lequel les travaux sur les capacités dynamiques ont émergé. À l'aube des années 2000, les principaux paradigmes théoriques permettant d'investiguer les stratégies déployées par les entreprises pour atteindre des avantages (c.-à-d. forces concurrentielles de Porter, l'approche par le conflit stratégique de Shapiro et celle par les ressources de Chandler) sont jugés trop statiques, en particulier pour le cas de la RBV par Priem et Butler (2001). Dès lors, un quatrième champ théorique autour du concept des capacités dynamiques se forme afin de mettre en valeur plus clairement l'aspect dynamique des stratégies managériales et organisationnelles employées par les entreprises pour se démarquer de leurs concurrents. Plus spécifiquement, ce courant se développe dans les années 2000 et 2010 autour de deux approches théoriques : les approches TPS (Teece et coll., 1997) et EM (Eisenhardt & Martin, 2000), respectivement synthétisées au travers des figures 8 et 9. Si ces dernières varient sur au moins six critères (voir tableau 19), plusieurs consensus ressortent tout de même de notre analyse des définitions des capacités dynamiques. À ce propos, les capacités dynamiques sont d'abord décrites par Winter (2003) comme celles qui permettent aux entreprises d'augmenter leur niveau d'efficacité générique et donc se distinguent de leurs capacités ordinaires (c.-à-d. celles qui permettent de vivre au quotidien). Zahra et coll. (2006), quant à eux, soulignent que les capacités dynamiques peuvent varier selon les typologies d'entreprises (voir tableau 25 : nouvelles firmes et firmes bien installées dans un marché). Dans une tentative de nombreux auteurs d'apporter plus de clarté à la notion de capacités dynamiques, Helfat et coll. (2009) précisent ensuite que les capacités dynamiques agissent sur la reconfiguration de la base de ressources des firmes, en particulier pour répondre à un objectif précis et pour s'adapter à un environnement évolutif. Peu après, l'article de Madsen (2010) met en évidence la grande diversité de capacités dynamiques existantes ce qui participe à circonscrire davantage cette notion. Il est alors plutôt admis que les capacités dynamiques

orientent les firmes vers le changement et l'avenir (Protogerou et coll., 2012) et sont particulièrement multidimensionnelles (Labrouche, 2016) tant il existe de processus variés pour analyser leurs déploiements. Dans ce contexte, gardons à l'esprit qu'il existe tout de même un certain nombre de caractéristiques clés relatives à la définition des capacités dynamiques. En témoigne par exemple l'analyse de Prévot et coll. (2010) qui défend la thèse que les capacités dynamiques représentent des (1) processus qui ont pour (2) rôle de faire évoluer la base de ressources d'une firme, qu'elles (3) sont construites et intégrées dans cette dernière, et enfin (4) persistantes (c.-à-d. durables) et (5) intentionnelles.

Malgré ces premiers consensus, nous avons mis en exergue dans une seconde partie qu'il demeure un certain nombre de débats théoriques autour du champ théorique des capacités dynamiques. Dans cette perspective, Di Stefano et coll. (2014) indiquent notamment que les approches TPS et EM se distinguent selon cinq critères. Pour rappel, il s'agit de (1) leur nature, de (2) l'agent, de (3) l'action, de (4) l'objet de l'action et (5) de l'objectif des capacités dynamiques. En particulier, un point de divergence central concerne celui de la nature des capacités dynamiques, perçues comme organisationnelle par certains auteurs et plutôt managériale par d'autres. Dans le premier cas de figure, les capacités dynamiques sont conçues comme des routines orientées vers le succès des qui s'inscrivent dans leur mémoire organisationnelle (Labrouche, 2016). En conséquence, elles sont identifiées comme essentielles à l'aboutissement de changements structurels et au déploiement d'innovations au sein des entreprises (Khan, 2019). Inversement, les capacités dynamiques dites managériales sont dépeintes comme celles qui engagent les sociétés dans l'avenir (Augier & Teece, 2009), notamment à travers le rôle et la vision entrepreneuriale des managers (Helfat & Martin, 2015). Dès lors, elles paraissent davantage désignées pour la mise en place d'études empiriques, car elles sont particulièrement ancrées dans le réel et facilitent le développement de recommandations opérationnelles auprès des managers. Ce constat est de surcroît renforcé par les approches récentes des capacités

dynamiques managériales, synthétisées dans le tableau 29, qui fournissent un regard très concret sur les microfondations de ces dernières.

S'agissant des quatre autres critères mentionnés précédemment pour délimiter le cadre d'analyse des capacités dynamiques, ils apparaissent moins déterminants à la lumière de notre revue de littérature et constituent plutôt des considérations annexes ou mineures. En effet, nous estimons plutôt que le cœur du débat se situe, comme l'évoquent Di Stefano et coll. (2014) sur le questionnement suivant : Les capacités dynamiques permettent-elles d'atteindre un ou plusieurs avantages compétitifs ou sont-elles seulement en mesure de produire une parité compétitive sur un marché donné ? Ainsi, cette recherche doctorale se situe surtout au niveau du déploiement des capacités dynamiques permettant aux clubs de football professionnels de mettre en œuvre les changements organisationnels (Andreeva & Ritala, 2016) résultant de la création de leur section sport. Le plus souvent, ces dernières semblent être impulsées par les capacités dynamiques des managers de ces organisations (Martin & Bachrach, 2018). Il est alors moins question de mettre en lumière des objectifs de performance précis ce qui pourrait constituer plutôt une perspective ou un résultat de recherche. C'est notamment le cas, car cela nécessite par exemple de définir des indicateurs de performance plus spécifiques à la manière dont les clubs de football (1) reconfigurent leurs bases de ressources et (2) déploient des mécanismes d'apprentissage pour atteindre leurs objectifs stratégiques, tout en prenant en compte certains (3) modérateurs des capacités dynamiques (voir tableau 30). En conséquence, la section suivante de ce chapitre abordera plutôt les principaux modèles théoriques permettant d'analyser le déploiement des capacités dynamiques, étape indispensable avant d'étudier dans une recherche future la performance de ces organisations dans l'esport.

Section 2. – Principaux modèles de déploiement des capacités dynamiques et état des lieux des travaux portant sur le domaine sportif.

Introduction de la section 2.

La construction du modèle théorique de notre thèse (voir chapitre 3) nécessite encore quelques étapes intermédiaires. Premièrement, il apparaît indispensable de fournir une analyse des principaux cadres d'analyse du déploiement des capacités dynamiques au sein des entreprises. Dans cette perspective, la présente section revient tour à tour sur les principales caractéristiques des modèles suivants : « coordonner, apprendre et reconfigurer » de Teece et coll. (1997), « repérer, saisir et transformer » de Teece (2007, 2018), « des niveaux de capacités » de Mohamud et Sarpong (2016) « des capacités dynamiques managériales » de Kawai (2018), « identifier, saisir et transformer » de Altintas (2015) et enfin « apprendre, intégrer et coordonner » de Pavlou et El Sawy (2011). Collectivement, l'analyse de chacune de ces théories doit permettre de mieux appréhender comment les capacités dynamiques peuvent se déployer au sein des entreprises. Par la même occasion, cela constitue une prérogative indispensable à la compréhension de notre choix futur en matière de cadrage théorique.

La seconde partie de cette section est quant à elle consacrée à la mise en évidence des recherches portant sur les capacités dynamiques dans le domaine sportif. Plus spécifiquement, il s'agit ici de démontrer qu'il est tout à fait pertinent d'analyser les activités des entreprises de l'écosystème sportif par d'autres méthodes que les théories classiques comme la RBV (Gerrard, 2003; Smart & Wolfe, 2003). C'est précisément dans cette perspective que nous observons depuis le début des années 2010 l'émergence de nouveaux travaux empiriques s'appuyant sur le cadre d'analyse des capacités

dynamiques (Arraya & Porfirio, 2017; Di Minin et coll., 2014; Harris et coll., 2020; Li, Chen, Jiang et Wang, 2011; Lund, 2011; Maltese & Prévot, 2010; Ratten, 2019; Szymanski, Fitzsimmons et Danis, 2019). Parmi eux, la moitié a pour terrain d'études des organisations de football professionnel (Di Minin et coll., 2014; Li et coll., 2011; Maltese & Prévot, 2010; Szymanski et coll., 2019). Cette dernière observation tend alors à légitimer la pertinence d'examiner le développement des stratégies des parties prenantes de cette industrie sous le prisme des capacités dynamiques. *In fine*, cette partie représente un dernier prérequis essentiel afin de justifier notre choix méthodologique portant sur l'analyse du déploiement des stratégies esportives des clubs de football professionnels par le biais d'un cadrage théorique propre aux capacités dynamiques (voir chapitre 3).

2.1. État des lieux des stratégies de déploiement des capacités dynamiques.

La partie précédente a permis d'illustrer les principales divergences qui ont marqué la construction du champ théorique des capacités dynamiques, notamment autour des approches TPS et EM (Peteraf et coll., 2013). Plus spécifiquement, nous avons mis en évidence de multiples variations concernant la définition (Ambrosini & Bowman, 2009; Prévot et al., 2010), la nature des capacités dynamiques, leur niveau d'action, l'agent, l'objet de leur action ou encore leur objectif (Di Stefano et coll., 2014). En substance, cela a rendu possible la mise en lumière de l'existence d'une grande diversité de capacités dynamiques génériques présentes dans la littérature académique (Madsen, 2010). Dans cette perspective, Saul et Gebauer (2018) suggèrent plus récemment une autre lecture à ce constat en s'appuyant sur les travaux d'Ambrosini et Bowman (2009) et sur ceux menés par C. L. Wang et Ahmed (2007). En particulier, Ambrosini et Bowman (2009) définissent les capacités de renouvellement, incrémentales et de régénération tandis que C. L. Wang et Ahmed (2007) mettent en exergue les capacités d'adaptation, d'absorption et d'innovation.

Parmi toutes ces capacités dynamiques, ce travail de thèse porte tout particulièrement sur la capacité dynamique adaptative. À savoir, sur « *les habilités des firmes à identifier et capitaliser sur des opportunités de marché émergentes* » (C. L. Wang & Ahmed, 2007, p. 37). Plus précisément, les auteurs soulignent que la capacité adaptative se traduit par la recherche d'un équilibre entre l'élaboration de stratégies d'exploration et d'exploitation (Staber & Sydow, 2002). Dans les faits, la construction de la capacité adaptative se manifeste au sein des entreprises par l'atteinte d'un certain niveau de flexibilité stratégique qui s'accompagne généralement de l'évolution de ses formes organisationnelles (Rindova & Kotha, 2001). Concrètement, le développement de capacités adaptatives permet aux firmes de mobiliser efficacement des ressources pour repérer et saisir des opportunités stratégiques de marché. Autrement dit, elles

constituent une solution intéressante pour définir (ou redéfinir) de manière rapide ses nouvelles priorités commerciales en accord avec les mutations survenant dans son environnement. Selon Griffith et Harvey (2001) et Teece et coll. (1997), l'atteinte d'un tel objectif nécessite pour les firmes le développement préalable de capacités adaptatives organisationnelles. C'est notamment le cas, car ces capacités, lorsqu'elles sont bien déployées, favorisent une meilleure adaptation aux nombreuses pressions internes et externes qui se manifestent dans l'environnement des entreprises. Pour ce faire, les travaux de Zhou et Li (2010) soulignent l'importance pour les firmes d'améliorer leur compréhension des besoins de leurs clients ainsi que des évolutions technologiques concernant les offres de produits et de services liées à leurs domaines d'activités stratégiques puisque ces deux éléments influencent positivement le développement des capacités adaptatives.

De plus, des travaux empiriques récents caractérisent les capacités adaptatives comme un facteur clé dans la construction d'avantages compétitifs (Kaur & Mehta, 2017; Ogunkoya, 2018). À ce titre, elles peuvent par exemple favoriser la réussite de projets à court terme et améliorer la performance du portfolio d'offres de produits et de services d'une entreprise (Biedenbach & Müller, 2012). Liu et Kang (2020), quant à eux, caractérisent la capacité dynamique adaptative comme un élément pouvant faciliter la mise en place de processus d'internationalisation des firmes, notamment lorsqu'elles essayent de pénétrer un marché émergent à travers la création d'une nouvelle filiale à l'étranger. Cette étude repositionne d'ailleurs les managers comme un facteur clé de succès du bon déploiement de la capacité dynamique adaptative en mettant en évidence la relation positive entre les expériences internationales des managers avec la réussite d'un tel projet. Plus largement, Helfat et coll. (2007) affirment que les entreprises dotées de capacités adaptatives performantes sont plus à même de faire face aux évolutions de leur environnement de marché que les autres. En conséquence, elles sont davantage en capacité de maintenir un niveau de succès élevé sur le long terme.

Dès lors, la question qui se pose à ce stade de notre recherche est celle du déploiement des capacités dynamiques, et plus précisément de la capacité dynamique adaptative (C. L. Wang & Ahmed, 2007). Pour y répondre, il est tout d'abord nécessaire de présenter les principaux processus génériques permettant le déploiement des capacités dynamiques. Cela constitue une étape préalable avant de se pencher plus en détail sur les modèles théoriques utilisés dans la littérature afin d'expliquer le déploiement de la capacité dynamique adaptative (Dixon, Meyer et Day, 2014; Newey & Zahra, 2009). Dans cette perspective, la méta analyse de Schilke et coll. (2018) identifie deux formes majeures de processus permettant le déploiement des capacités dynamiques. À savoir, le modèle repérer – saisir – reconfigurer (Teece, 2007, 2018) et le modèle coordonner – apprentissage – reconfigurer (Teece et coll., 1997). Pour autant, d'autres modèles existent donc il s'agit désormais d'introduire les principaux cadres d'analyse du déploiement des capacités dynamiques.

2.1.1. Le modèle coordonner – apprentissage – reconfigurer (Teece et coll., 1997).

Ce premier modèle accompagne le développement de l'approche TPS. Premièrement, l'étape coordonner correspond à la coordination et à l'intégration par les managers des activités au sein des firmes. Cette étape est importante dans la mesure où « *le développement d'avantages stratégiques requiert l'intégration d'activités externes et des technologies* » (p. 518). Par exemple, cela peut passer par la mise en place d'alliances stratégiques et de collaborations technologiques. Une seconde étape concerne le processus d'apprentissage défini par Teece et coll. (1997) comme « *un processus par lequel la répétition et l'expérimentation permettent aux tâches d'être réalisées mieux et plus vite* » (p. 520). Le déploiement de ce processus implique de nombreuses caractéristiques à l'image des compétences organisationnelles de la firme et individuelles des managers. Il s'agit également de renforcer la communication collective entre les agents de l'entreprise. Cela passe

notamment par des collaborations, des partenariats pour repérer les routines dysfonctionnelles et faire évoluer les logiques d'organisation des firmes. Enfin, la troisième étape constitue le processus de reconfiguration, appelé aussi transformation qui correspond « *à l'habilité à repérer les besoins de reconfigurer la structure des actifs de la firme et d'accomplir les transformations nécessaires internes et externes* » (p. 520). En d'autres termes, cela constitue une compétence organisationnelle qui aide à réduire les coûts des changements, notamment par le biais de processus de benchmark. Ces derniers prenant la forme d'une surveillance et d'une évaluation des marchés et des concurrents de l'entreprise.

2.1.2. Le modèle repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018).

Dix ans après l'introduction de l'approche TPS par Teece et coll. (1997), Teece propose un nouveau modèle plus complet qui constitue désormais une référence en matière du déploiement des capacités dynamiques. D'une manière générale, le modèle théorique repérer – saisir – transformer met en évidence comment les capacités dynamiques modifient les capacités opérationnelles des firmes à travers le déploiement des trois routines mentionnées en amont. En particulier, cette approche représente un cadre d'analyse nous aidant à capturer comment les organisations adaptent et répondent aux changements dans leur environnement commercial, notamment par ce que Teece appelle les « microfondations ». À savoir les « *compétences, processus, procédures, structures organisationnelles, règles de décisions et les disciplines* » (2007, p. 1319).

Premièrement, l'étape repérer correspond au développement de processus afin de scanner l'environnement des firmes, notamment pour collecter des informations stratégiques sur un marché donné et pour identifier de nouvelles opportunités. La seconde étape saisir fait référence aux habilités des firmes à répondre aux opportunités préalablement identifiées dans l'étape repérer, notamment par la configuration de ressources visant à atteindre les objectifs stratégiques qui en découlent. Il peut s'agir

ici d'une grande diversité de ressources à l'image des ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et de réputation (Grant, 1991). Enfin, l'étape transformer implique le réalignement des actifs de la firme en accord avec les stratégies qu'elle développe. Autrement dit, cette étape correspond aux modifications engendrées par les deux étapes précédentes sur le modèle économique des firmes dans la mesure où cela « *permet aux entreprises de réaligner leurs capacités opérationnelles avec les opportunités saisies* » (Saul & Gebauer, 2018, p. 32).

La publication d'un certain nombre de travaux académiques (Eriksson, 2013; Teece, 2018; Wilden et coll., 2016) permet de compléter et/ou d'améliorer notre compréhension des fondations du modèle repérer – saisir – transformer (Teece, 2007). À cet égard, Eriksson (2013) souligne que les « *capacités dynamiques font référence au repérage et à la saisie d'opportunités et à la reconfiguration de l'organisation au travers d'activités transformationnelles* » (p. 2). En particulier, l'auteur précise dans son modèle visant à synthétiser le cadre théorique de Teece (2007) que l'amélioration de la performance et de l'efficacité de la firme ainsi que l'atteinte d'avantages compétitifs reposent sur son habilité à configurer de nouvelles ressources et capacités à partir de quatre processus distincts ancrés dans l'étape « transformer ». À savoir, les (1) processus d'allocation, de (2) réallocation, de (3) combinaison et (4) de recombinaison de ressources et capacités.

Quant à Wilden et coll. (2016), ils proposent un nouveau modèle théorique pour analyser le déploiement des capacités dynamiques au sein des firmes qu'ils désignent sous la forme de la métaphore « maison des capacités dynamiques » (voir p. 1031). Celui-ci repose sur les théories de la configuration (Doty, Glick et Huber, 1993; Fiss, 2007) que les auteurs identifient comme un complément aux théories basées sur les processus (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007) afin d'étudier empiriquement le développement des capacités dynamiques. En particulier, Wilden et coll. (2016) s'appuient sur les travaux antérieurs de Miller (1981, 1986) et de Miller et Mintzberg

(1983) pour spécifier que les configurations correspondent « *au nombre d'attributs spécifiques et distincts ayant une signification collective plutôt qu'individuelle et sont caractérisées comme représentant un ensemble de dynamiques étroitement intégrées* » (p. 1032). Plus spécifiquement, le cadrage d'analyse proposé par Wilden et coll. (2016) traduit un déploiement vertical des capacités dynamiques dans lequel chaque élément constitutif du modèle est configuré afin de survivre aux turbulences qui surgissent dans l'environnement des firmes. Dès lors, c'est l'articulation fructueuse des éléments suivants qui permet aux entreprises d'améliorer leur performance organisationnelle. À savoir, (1) l'orientation stratégique de l'entreprise (c.-à-d. à l'origine des changements de marché ou suiveuse de ses mutations), ses (2) capacités opérationnelles (c.-à-d. ses ressources organisationnelles commerciales), les (3) capacités dynamiques constituant les piliers du modèle au travers des étapes repérer – saisir – transformer et (4) les facilitateurs des capacités dynamiques (p. ex. la structure et la culture organisationnelle). Par ailleurs, l'originalité du modèle théorique de Wilden et coll. (2016) repose d'une part sur la mise en évidence d'une certaine hiérarchisation des processus que l'on retrouve généralement dans l'approche repérer – saisir – transformer de Teece (2007). En particulier, les processus sont répartis horizontalement entre ces trois étapes et verticalement entre trois niveaux distincts : (1) l'individu ou le manager, l'équipe (2) ou l'unité opérationnelle et (3) l'entreprise. D'autre part, la méta analyse des recherches portant sur les capacités dynamiques menées par ces auteurs a également abouti à une mise en évidence des thématiques de plus en plus pertinentes dans ce champ de littérature. À cet égard, ils identifient les microfondations ainsi que les facilitateurs des capacités dynamiques comme des sujets particulièrement en vogue et légitimes à traiter pour les chercheurs en management stratégique des organisations. Un dernier point important à retirer de leurs travaux repose sur la place prédominante des managers dans la littérature liée aux capacités dynamiques dans la mesure où les auteurs les identifient comme une microfondation majeure de leur déploiement. Ce constat s'inscrit alors dans le prolongement des travaux de Teece

(2007) ou encore des auteurs ayant participé à l'explication du concept de capacités dynamiques managériales tels qu'Adner et Helfat (2003) ou encore Helfat et Martin (2015). Il s'agira donc de prendre en compte ces observations dans la structuration du cadre d'analyse de ce travail de thèse.

Il est à noter en outre que l'article de Teece publié en 2018 revisite sa théorie du déploiement des capacités dynamiques (Teece, 2007), notamment afin de préciser son articulation avec l'implémentation d'un modèle économique au sein d'une firme. Cela constitue selon l'auteur un résultat classique de l'étape transformer. Pour ce faire, il resitue sa propre définition d'un modèle économique avant de la mettre en perspective avec la théorie des capacités dynamiques. En particulier, Teece (2010, p. 172) caractérise la notion de modèle économique comme suit :

« Un modèle économique décrit la conception ou l'architecture des mécanismes de création, de livraison et de capture de valeur qu'une firme emploie. L'essence d'un modèle économique consiste à définir la manière par laquelle une entreprise délivre de la valeur à ses clients, incite les clients à payer pour cette valeur, et convertit ces paiements en profit ».

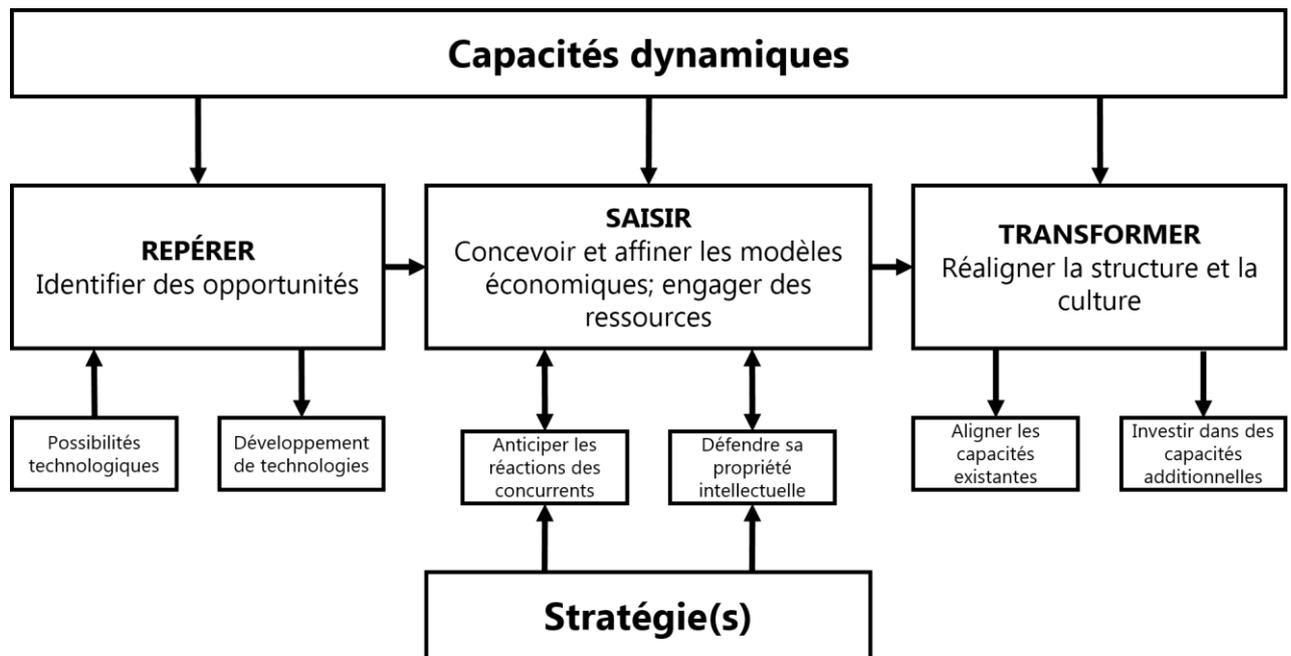
Pour rappel, nous avons brièvement introduit cette notion au travers des travaux de Demil & Lecocq (2010) dans le chapitre précédent. Pour autant, nous choisissons de nous référer à la définition de Teece (2010) dans le cadre de ce travail doctoral, car elle apparaît plus complète. Au-delà de ça, Teece (2018) indique que l'implémentation d'un nouveau modèle économique au sein d'une entreprise s'avère plus simple à réaliser lorsque celui-ci ne s'éloigne pas trop du modèle économique existant. S'agissant des capacités dynamiques, l'auteur signale que le suivi des processus repérer – saisir – transformer (Teece, 2007) est nécessaire dans la construction et l'implémentation d'un modèle économique. Plus spécifiquement, il souligne que les entreprises réussissant à développer des capacités dynamiques robustes sont généralement plus efficaces que leurs rivales dans le déploiement des capacités

génériques repérer – saisir – transformer (Teece, 2007). En conséquence, elles apparaissent également davantage en mesure de s'adapter aux changements dans leur environnement commercial, voire pour certaines d'apporter des innovations qui façonnent en retour ces mutations. Néanmoins, compte tenu du caractère multidimensionnel des capacités dynamiques, Teece (2018) spécifie que les firmes possèdent rarement une aptitude équivalente pour chaque étape du modèle. Pour preuve, il souligne le fait que certaines entreprises « *peuvent exceller dans le repérage de nouvelles opportunités, mais s'avérer plutôt faibles dans l'identification et l'exploitation de nouveaux modèles économiques* » (p. 4). C'est pourquoi l'auteur estime par exemple que les premières réflexions participant à la construction d'un nouveau modèle économique reposent davantage sur les intuitions des managers, plutôt que sur une analyse fine, voire scientifique du marché et de son environnement.

Dans cette perspective, Teece (2018) reconnaît l'importance pour les firmes de posséder des routines stables (Teece, 2012) afin par exemple de mesurer les premiers indicateurs du succès de l'implémentation d'un nouveau modèle économique. Ces routines s'appuient en général selon l'auteur sur des processus organisationnels à l'image des réunions. Cependant, il indique que ces derniers ne peuvent pas se substituer à l'expérience et aux compétences uniques des managers (Helfat & Martin, 2015), particulièrement utiles aux firmes lorsqu'il s'agit de concevoir et d'affiner au cours du temps leurs modèles économiques. Autrement dit, établir avec succès un nouveau modèle économique requiert au sein des entreprises une combinaison réussie de processus organisationnels et managériaux. D'une part, ce constat s'inscrit dans le prolongement des observations précédemment mentionnées de Wilden et coll. (2016). D'autre part, il s'avère d'autant plus pertinent selon l'auteur à l'ère où de nombreux modèles économiques sont désormais en partie ou totalement orientés vers les activités numériques (Turber, Vom Brocke, Gassmann, Fleisch, 2014).

Dans ce contexte, la construction de capacités dynamiques solides possède de nombreux avantages pour les firmes. Tout d'abord, plus ces dernières sont robustes, plus il devient difficile pour les concurrents de les répliquer. C'est notamment le cas, car les capacités dynamiques sont basées à la fois sur les caractéristiques idiosyncratiques des managers agissant souvent comme des entrepreneurs, sur des routines ancrées dans l'histoire de la firme ainsi que sur sa culture organisationnelle (Teece, 2014). De plus, combinée à une stratégie adéquate, l'implémentation de puissantes capacités dynamiques est décrite par Teece (2018) comme un moyen efficace de « *créer et d'affiner des modèles économiques défendables, ce qui guide la transformation organisationnelle* » (p. 5). Dans les faits, l'auteur précise qu'une combinaison réussie du déploiement de capacités dynamiques et d'une stratégie adéquate aboutit en règle générale pour les firmes à l'obtention de profits suffisamment importants afin de maintenir et d'améliorer ses principales capacités et ressources. C'est en tout cas l'idée générale qui soutient la version simplifiée du cadre d'analyse du déploiement des capacités dynamiques synthétisé par l'auteur dans la mesure où ce dernier n'inclut pas les possibles boucles de rétroaction entre les différentes étapes du modèle exposé ci-après.

Figure 10 : Schéma simplifié des capacités dynamiques, modèles économiques et de la stratégie, traduit des travaux de Teece (2018).



Afin de compléter la présentation de ce modèle, il semble primordial de mentionner le fait que le déploiement des capacités dynamiques ne suit pas toujours parfaitement les étapes repérer – saisir – transformer au sein des entreprises. À ce titre, l'étape transformer s'avère indispensable puisqu'elle constitue le moment précis selon Ambrosini et Bowman (2009) où le déploiement des capacités dynamiques produit des résultats. En revanche, Biesenthal, Gudergan et Ambrosini (2019) indiquent que « *le repérage des opportunités peut se produire sans aboutir à une véritable saisie, mais une firme peut commencer à implémenter des changements à travers des actions de reconfiguration sans passer par l'étape de la saisie d'opportunités* » (p. 353). En d'autres termes, le déploiement des capacités dynamiques se fait parfois sans avoir recours à une des routines du modèle théorique repérer – saisir – transformer (Teece, 2007).

Avant de procéder à la présentation des autres modèles de déploiement des capacités dynamiques, il apparaît par ailleurs nécessaire de revenir brièvement sur le concept de stratégie puisque ce travail doctoral se positionne dans le courant du

management stratégique des organisations. À cet égard, la définition que nous retenons est celle de Rumelt (2011) puisque Teece (2018) prend également appui sur cette définition dans son article. En particulier, Rumelt (2011) caractérise la stratégie comme « *un ensemble cohérent d'analyses, de concepts, de politiques, d'arguments et d'actions qui répondent à un défi de taille* » (p. 6). Dans ce cas précis, gardons à l'esprit qu'une combinaison fructueuse d'une bonne stratégie avec un déploiement réussi de capacités dynamiques solides favorise l'atteinte de nouveaux profits au sein des firmes. Pour autant, il est encore plus important de mentionner l'idée que les entreprises possédant les meilleures capacités dynamiques ont également selon Teece (2018) de meilleures habilités à concevoir et affiner de nouveaux modèles économiques au fil du temps. Selon l'auteur, ce processus de transformation de modèle économique d'une firme repose d'ailleurs en grande partie sur les compétences des managers à diriger leurs employés. Plus spécifiquement, ces derniers apparaissent comme les garants du bon déploiement de la promotion d'une vision et d'une culture organisationnelle en accord avec cet objectif. Les managers jouent dès lors un rôle central dans l'impulsion de nouveaux modèles économiques au sein des firmes (Teece, 2016). C'est pourquoi ils se doivent également de favoriser la naissance chez les employés d'un sentiment de loyauté et d'identification à l'organisation (Augier & Teece, 2009), puis de le renforcer autant que possible, notamment pour permettre à leur firme d'être davantage performante sur le long terme.

2.1.3. Autres modèles théoriques de déploiement des capacités dynamiques.

Il convient désormais d'introduire brièvement les autres approches permettant d'étudier le déploiement des capacités dynamiques (Alphonse-Tilloy & Altintas, 2018; Kawai, 2018; Mohamud & Sarpong, 2016; Pavlou & El Sawy, 2011). En premier lieu, Pavlou et El Sawy (2011) suggèrent un modèle reposant sur le déploiement de quatre capacités distinctes. D'une manière similaire aux travaux de Teece (2007), les auteurs identifient une première capacité à repérer, interpréter et poursuivre les opportunités

présentes dans l'environnement des firmes. Celle-ci s'articule selon eux notamment sur des routines visant à générer, diffuser des connaissances sur un marché donné afin de se positionner (ou repositionner) le mieux possible sur ce dernier. En revanche, Pavlou et El Sawy (2011) défendent la thèse que le processus de reconfiguration des capacités opérationnelles des entreprises nécessite ensuite le déploiement de trois capacités différentes des étapes saisir et transformer que l'on retrouve traditionnellement dans le modèle de Teece (2007). En particulier, il s'agit d'abord de (1) la capacité d'apprentissage et d'exploitation de nouvelles connaissances faisant écho aux processus d'acquisition, d'assimilation, de transformation et d'exploitation des connaissances mis en évidence dans les travaux de Zahra et George (2002a). Il s'agit ensuite (2) de la capacité à intégrer avec succès ces nouvelles connaissances au sein de l'organisation afin par exemple d'améliorer les connaissances individuelles de chacun au sein d'un groupe d'employés. Enfin, Pavlou et El Sawy (2011) mettent en exergue (3) la capacité de coordination qui fait référence à « *l'habilité d'orchestrer et de déployer des tâches, des ressources et des activités au sein des nouvelles capacités opérationnelles de la firme* » (p. 247). Plus précisément, son déploiement permet d'achever le processus de transformation des capacités opérationnelles existantes de l'entreprise en de nouvelles capacités dynamiques. Il s'appuie notamment sur une assignation des bonnes ressources (Helfat & Peteraf, 2003) et individus (Eisenhardt & Brown, 1999) pour les tâches ou encore sur l'identification de synergies entre celles-ci, les activités et les ressources (Eisenhardt & Galunic, 2000).

À l'instar de Pavlou et El Sawy (2011), Mohamud et Sarpong (2016) ambitionnent également d'apporter un nouveau cadre d'analyse au déploiement des capacités dynamiques en proposant un modèle prédictif permettant aux firmes de se situer par rapport à leur capacité d'apprentissage et du niveau de croissance d'ores et déjà atteint. Pour cela, les auteurs s'appuient sur les travaux antérieurs visant à hiérarchiser les typologies de capacités existantes au sein des entreprises (Collis, 1994; Danneels, 2008; C. L. Wang & Ahmed, 2007; Winter, 2003; Zahra et coll., 2006). Dès lors, leurs

observations sont à prendre en compte comme un complément à ce que nous avons déjà mis en évidence au sein du tableau 23 afin d'expliquer par exemple la différence entre les capacités, les capacités cœur et les capacités dynamiques (C. L. Wang & Ahmed, 2007), ou encore entre les capacités de niveau zéro, de niveau premier et les capacités supérieures (Winter, 2003). En revanche, Mohamud et Sarpong (2016) distinguent quant à eux quatre niveaux de capacités au sein des entreprises comme le montre le tableau suivant.

Tableau 31 : Les niveaux de capacités au sein des entreprises selon Mohamud et Sarpong (2016, p. 520-521).

Niveau de capacité	Explication
1) Capacités journalières	Cela correspond aux « <i>capacités ordinaires dans lesquelles une entreprise exécute les tâches qui permettent à l'entreprise d'accomplir ses tâches fonctionnelles</i> » (p. 520).
2) Capacités opérationnelles	Ce sont les capacités « <i>opérationnelles effectives par lesquelles les firmes essayent de devenir plus efficaces dans ce qu'elles font en essayant de prendre en charge leurs capacités journalières de manière plus efficace</i> » (p. 520).
3) Capacités réactives	Là où la plupart des modèles de hiérarchisation des capacités proposent généralement trois ou deux niveaux de capacités, les auteurs se distinguent ici en rajoutant un autre niveau de capacités entre les capacités, les capacités cœur et les capacités dynamiques. Les capacités réactives correspondent aux « <i>capacités des firmes lorsqu'elles rencontrent des problèmes et des événements inattendus et qu'elles sont forcées d'y faire face</i> » (p. 520). Les surmonter permet alors d'acquérir des connaissances basées sur l'expérience unique de la firme.
4) Capacités dynamiques	Enfin, les auteurs définissent les capacités dynamiques comme « <i>les capacités par lesquelles les connaissances enracinées au sein de ces trois niveaux de capacités inférieures lui permettent d'établir des changements qui sont en sa faveur d'une manière agressive</i> » (p. 521). Les auteurs soulignent alors que ce sont ces capacités qui permettent d'initier les changements au sein d'un marché donné.

Plus précisément, les résultats de l'article de Mohamud et Sarpong (2016) tendent à valider la thèse que les capacités dynamiques constituent la forme la plus complexe des capacités d'une firme. Cela va par exemple dans le sens de travaux de Katkalo et coll. (2010) qui caractérisent les capacités dynamiques comme des capacités de niveau supérieur. Dans un second temps, les auteurs mettent en évidence le processus d'apprentissage, notamment de nouvelles connaissances comme étant à l'origine de la création des capacités dynamiques. Dès lors, Mohamud et Sarpong (2016) préconisent aux firmes de constamment renouveler leur capacité d'apprentissage puisqu'ils estiment que le but ultime des capacités dynamiques est de protéger et de supporter le développement des capacités cœurs des firmes. En cela, le modèle de Mohamud et Sarpong (2016) repose donc sur le déploiement progressif de quatre typologies de capacités distinctes, elles-mêmes soutenues par un processus général d'apprentissage continu similaire à celui que l'on retrouve par exemple dans les travaux de Rindova et Kotha (2001). Cette observation semble d'ailleurs aller dans le sens des résultats de l'article pionnier de Teece et coll. (1997) sur les capacités dynamiques puisque l'adoption de ce type de processus tend à renforcer la thèse que ces dernières ne s'acquiescent pas, mais se construisent dans la durée. Elles ont donc un coût qu'il s'agit de prendre en compte puisqu'il existe un risque pour les firmes « *qui ne comprennent pas leur environnement ou leur plan de croissance que [le développement de ces capacités] puissent excéder les bénéfices [notamment économiques] liés à l'obtention de ces capacités* » (Mohamud & Sarpong, 2016, p. 521). Enfin, les auteurs soutiennent l'idée qu'il existe « *une corrélation entre la volatilité du marché externe d'une firme et le développement de ces capacités dynamiques* » (p. 518). En d'autres termes, les capacités dynamiques apparaissent comme un mécanisme utile dans la défense du positionnement stratégique d'une firme dans les marchés particulièrement volatils.

Plus récemment encore, Kawai (2018) propose la théorie des capacités dynamiques managériales pour accompagner les firmes dans leurs stratégies d'adaptation dans l'ère actuelle de « l'internet des objets » (synthétisé par IdO).

L'auteur justifie d'ailleurs ce besoin d'adaptation puisque l'IdO représente pour les firmes à la fois une « *menace pour les commerces existants, mais aussi une opportunité, notamment pour les nouvelles entreprises souhaitant lancer de nouveaux commerces* » (p. 36). D'une manière générale, l'auteur suggère d'intégrer la notion de stratégie au cœur de sa théorie. Il se distingue alors du modèle de Teece (2007) pour lequel l'incorporation de la notion de stratégie demeure particulièrement récente (Teece, 2018). La contribution de Kawai (2018) s'inscrit dès lors dans la continuité des travaux d'Adner et Helfat (2003) ou encore de ceux Helfat et Martin (2015). Dans cette perspective, l'auteur propose un nouveau cadre d'analyse plus détaillé au développement séquentiel des capacités constitutives des capacités dynamiques managériales. En particulier, il défend la thèse que l'adaptation aux nombreuses mutations de l'environnement d'une firme nécessite à chaque fois d'établir une réponse au niveau stratégique au travers des capacités dynamiques stratégiques. En règle générale, il définit les capacités dynamiques stratégiques comme étant des (1) capacités dynamiques de positionnement et des (2) capacités à entrer sur de nouveaux marchés au sein de la théorie des capacités dynamiques managériales relatives aux stratégies organisationnelles des firmes. L'auteur oppose ces dernières aux capacités dynamiques managériales liées aux stratégies concurrentielles des entreprises. En effet, si elles constituent aussi des (1) capacités dynamiques de positionnement, elles se caractérisent au contraire dans ce contexte comme (2) des capacités de création et de modification des modèles économiques.

Plus spécifiquement, Kawai (2018) soutient l'idée que les capacités dynamiques stratégiques permettent aux entreprises de s'adapter aux changements de leur environnement à condition que leur déploiement s'accompagne d'une congruence à l'échelle de leurs ressources. C'est précisément ici qu'interviennent les capacités dynamiques de ressources caractérisant les habilités des firmes à transformer leurs ressources au fil du temps. Dans le modèle des capacités dynamiques managériales ayant trait aux stratégies organisationnelles comme dans celui lié aux stratégies

concurrentielles, les capacités dynamiques de ressources font référence aux trois capacités suivantes. À savoir, les (1) « *capacités à transformer les ressources pour réaliser des stratégies* », celles (2) pour « *utiliser de manière appropriée les ressources internes et externes* », et (3) « *les capacités de restructuration* » (p. 44).

En résumé, l'auteur souligne que les capacités dynamiques stratégiques « *expliquent les changements dans la stratégie* » tandis que les capacités dynamiques de ressources « *expliquent les changements en termes de ressources au fil du temps* » (p. 35). D'une manière similaire, il précise également dans quelle mesure les capacités dynamiques stratégiques et les capacités dynamiques de ressources sont interconnectées, notamment dans la version transversale du modèle qu'il suggère des capacités dynamiques managériales. À cet égard, Kawai (2018) expose la thèse que tout type de résultat obtenu à la suite du déploiement des capacités dynamiques managériales, qu'il s'agisse d'une performance financière ou de gains d'avantages compétitifs, est « *déterminé par les stratégies et ressources qui dépendent de l'environnement* » (p. 40) de la firme. Dans son approche, c'est notamment le cas, car les stratégies sont le fruit du déploiement des capacités dynamiques stratégiques et des ressources tandis que les ressources constituent la combinaison des stratégies avec les capacités dynamiques de ressources. Sans rentrer davantage dans le détail des deux théories des capacités dynamiques managériales apportées par Kawai (2018), gardons à l'esprit que ses modèles permettent d'évaluer les stratégies (1) organisationnelles et (2) concurrentielles des firmes. Ces derniers sont par ailleurs porteurs d'un certain nombre d'implications managériales dont une partie semble particulièrement pertinente pour notre thématique de recherche. Par exemple, la classification des typologies de suiveurs (voir tableau 32 ci-après) en matière d'intégration de modèles économiques au sein des entreprises qui se lancent dans un nouveau marché, et cela, à l'ère de l'IdO, semble intéressante à mettre en perspective avec le cas des clubs de football professionnels qui démarre une section sport.

Tableau 32 : Typologies de suiveurs selon Kawai (2018).

		Vitesse de suivi	
		Lent	Rapide
Type de modèle économique (comparé aux concurrents)	Identique	Imitateur	Suiveur rapide
	Innovant	Suiveur innovant	Suiveur innovant rapide

Les typologies proposées par Kawai (2018) constituent d'ailleurs une vision plus moderne en comparaison de celles développées par Slater (1993). Pour autant, une parenthèse s'impose afin d'introduire les travaux de ce dernier. L'auteur identifie tout d'abord les pionniers comme étant les premières entreprises à saisir une opportunité sur un marché donné. Dans notre cas, il s'agirait des premiers clubs de football à s'être lancés dans l'esport à l'image du SSV Lehnitz (Allemagne entre 2002 et 2006), du Besiktas d'Istanbul (Turquie, en 2015) et du VFL Wolfsburg (Allemagne en 2015) en Europe. Le second cas identifié par Slater (1993) concerne les « *early followers* » ou « *suiveurs précoces* » (en français). L'auteur fait ici référence aux « *imitateurs créatifs pour lesquels l'objectif est de créer des améliorations incrémentales qui permettent de réduire les coûts et d'exploiter des opportunités de marchés inattendues* » (p. 260). À titre d'exemple, on peut proposer l'idée que les clubs de football ayant pénétré le marché du sport électronique en fin d'année 2016 – début d'année 2017 sont des « *suiveurs précoces* », car ils ont eu le temps d'observer les « *pionniers* ». Les cas du Dynamo Kyiv (Ukraine) et de l'AS Roma (Italie) semblent concorder avec cette description. Néanmoins, ne pouvant pas prédire l'avenir, peut-être que des clubs ayant démarré leur section esport au cours de l'année 2018 comme le FC Barcelone pourront aussi être considérés comme des suiveurs précoces s'il existe encore de nouveaux clubs qui entreprennent un projet esportif dans 5 à 10 ans. La troisième possibilité mise en avant par Slater (1993) a trait aux « *late followers* » ou « *suiveurs sur le tard* » (en

français). L'auteur défend la thèse que cette stratégie « *n'est pas une option pendant la phase émergente de développement d'un MHD puisque ce marché se sera développé avant même que les suiveurs sur le tard ne soient prêts à y entrer* » (p. 258). Ainsi, il s'agira peut-être de mettre en perspective les résultats de cette thèse avec ces typologies de suiveurs (Kawai, 2018; Slater, 1993), notamment dans la partie discussion afin de proposer des implications managériales liées aux différents profils de suiveurs et de clubs.

Pour en revenir à l'article de Kawai (2018), l'auteur souligne l'importance pour les entreprises souhaitant entrer dans un marché lié à l'IdO, ce qui semble être le cas de l'esport (c.-à-d. compte tenu du fort ancrage de ce marché dans le monde numérique), d'adopter des « *stratégies de réponses [davantage] dynamiques aux changements de l'environnement de marché dans la mesure où ce dernier tend à être plus volatile que les marchés traditionnels* » (p. 50). Dans cette logique-là, il préconise d'ailleurs aux firmes d'opter pour un « *positionnement stratégique de véritable pionnier, et lorsque c'est impossible à minima d'agir comme un suiveur rapidement innovant* » (Kawai, 2018, p. 50) apportant un modèle économique excellent pour rattraper le retard ou se mettre à la hauteur des premiers arrivants dans cet écosystème. Un dernier point à retenir de son approche des capacités dynamiques managériales faisant sens dans notre travail doctoral repose sur l'appel de l'auteur aux entreprises à se « *retirer le plus rapidement possible d'un marché lorsque celui-ci n'est plus rentable, notamment pour avancer [sur la saisie] de nouvelles opportunités* » (p. 50). Ce dernier constat va d'ailleurs dans le sens de l'observation précédemment mentionnée faite par Slater (1993) sur les suiveurs sur le tard au sein des environnements particulièrement dynamiques.

Pour finir, il s'agit d'introduire l'article d'Altintas (2015) dans lequel l'auteure propose un modèle de déploiement des capacités dynamiques qui s'appuie à la fois sur les travaux de Teece (2007) et sur ceux de Sirmon, Hitt et Ireland (2007). En

particulier, le cadre d'analyse proposé par l'auteure se distingue de celui de Teece (2007) surtout dans la troisième étape ayant attiré aux transformations des ressources qui résultent du repérage et de la saisie préalable d'opportunité(s). Plus précisément, cette différence avec l'approche de Teece (2007) réside dans l'intégration de la théorie de Sirmon et coll. (2007) en matière de (1) structuration des ressources, de (2) création et de (3) mise en œuvre de compétences. À cet égard, chacune de ces étapes fait intervenir une multitude de processus dont il s'agit de faire la synthèse dans le tableau suivant.

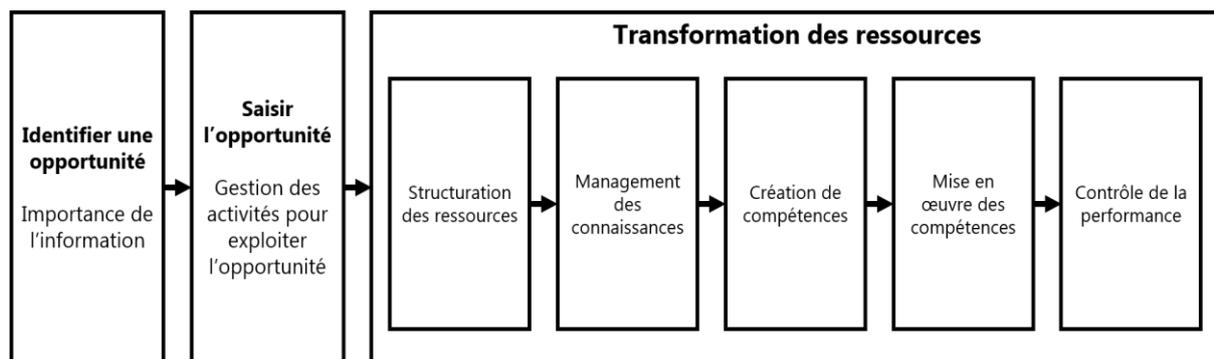
Tableau 33 : Déploiement des processus de structuration des ressources, création et de mise en œuvre des compétences au sein de l'étape transformer de Teece (2007) selon la théorie de Sirmon et coll. (2007) et son application dans les travaux d'Altintas (2011, 2015).

Processus général	Processus que cela implique
1) Structuration des ressources	<p>La structuration des ressources induit trois typologies de processus.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un mécanisme d'acquisition de ressources qui passe notamment par l'achat de ressources tangibles ou intangibles, matérielles ou immatérielles, ou encore à travers des processus de fusions et acquisitions. • Un mécanisme d'accumulation des ressources pouvant par exemple passer par la mise en place d'alliances stratégiques lorsqu'une entreprise ne possède pas en interne les connaissances nécessaires pour développer certaines ressources. • Le troisième mécanisme constitue la suppression de ressources. À ce titre, il s'agit « <i>notamment de se séparer des ressources qui génèrent le moins de valeur pour l'entreprise</i> » (Altintas, 2011, p. 93). Par exemple, il peut s'agir de la mise en place de licenciements, de cessions d'activités et/ou d'actifs spécifiques, de scissions d'affaires ou encore d'externalisation des fonctions.
2) Création de compétences	<p>De nouveau, trois typologies de processus sont mises en évidence par les auteurs ici :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il s'agit tout d'abord de la stabilisation de compétences existantes, notamment par le biais d'améliorations incrémentales, par exemple en proposant à certains employés de suivre de

	<p>nouvelles formations dans des champs de compétences utiles et pertinentes pour l'évolution de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le second processus a trait à l'enrichissement des compétences existantes au sein de la firme. Particulièrement utile au sein des MHD afin de générer ou de maintenir les mécanismes permettant d'obtenir de la valeur, il se décline notamment par l'apprentissage de nouvelles aptitudes et/ou l'ajout de nouvelles ressources venant compléter le portfolio existant de ressources de l'entreprise. • Un dernier processus a pour objectif « <i>la création de nouvelles compétences qui n'existent pas dans l'organisation</i> » (Altintas, 2011, p. 97). Pour ce faire, les auteurs soulignent l'importance pour les firmes de faire preuve de créativité au travers de processus d'apprentissages exploratoires qui s'avèrent de nouveau hautement utiles dans les MHD.
<p>3) Mise en œuvre de compétences</p>	<p>Enfin, trois formes de processus sont également mises en exergue à ce stade :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le premier processus, caractérisé par la mobilisation est définie par Sirmon et coll. (2007) comme « <i>le processus d'identification des capacités requises afin de supporter les configurations des capacités nécessaires à l'exploitation des opportunités présentes dans le marché</i> » (p. 277). Concrètement, les auteurs soulignent que la mobilisation peut avoir lieu au travers (1) d'une combinaison de compétences visant à créer une compétence distinctive, de (2) l'exploitation d'opportunité(s), ou (3) de la création d'opportunités entrepreneuriales. • Dans un second temps, le processus de coordination vise à « <i>intégrer les opportunités identifiées de manière efficace et efficiente afin de créer des configurations de compétences</i> » (Sirmon et coll., 2007, p. 277). En d'autres termes, il s'agit de réunir les compétences requises afin de mettre en place la stratégie choisie dans l'étape précédente. • Pour finir, le processus de déploiement a pour objectif d'utiliser physiquement les compétences identifiées au préalable pour mettre en action la stratégie choisie. Cette dernière étape est particulièrement cruciale afin de générer de la valeur auprès des clients. Pour cela, il est toutefois primordial que les compétences « <i>ne peuvent pas être imitées par les concurrents</i> » (Altintas, 2011, p. 99).

Collectivement, ces trois grands mécanismes mis en avant au travers du tableau 33 viennent s'ajouter au constat de Teece (2007) concernant le management des connaissances, nécessaires au sein de l'étape transformer au processus de déploiement des capacités dynamiques. En particulier, il s'agit pour les entreprises de modifier leurs ressources par le biais de processus tels que l'acquisition, l'intégration et la codification de connaissances (Zollo & Winter, 2002). Le modèle de déploiement des capacités dynamiques suggéré par Altintas (2015) intègre par ailleurs un dernier processus, celui du contrôle de la performance. Il s'opère notamment à l'issue de l'implémentation de nouvelle(s) compétence(s) et implique un apprentissage organisationnel (Ben-Oz & Greve, 2012). La figure ci-après dévoile ainsi le cadre d'analyse proposé par Altintas (2015).

Figure 11 : Le processus de déploiement des capacités dynamiques selon Altintas (2015, p. 72).



Notons que ce cadre d'analyse représente d'ailleurs une version davantage synthétique en comparaison de celle mise en évidence au travers de son travail doctoral (Altintas, 2011, p. 102). Au-delà de ce modèle de déploiement des capacités dynamiques (figure 11), la contribution d'Altintas (2015) offre un résumé des cinq principales conditions nécessaires pour caractériser un processus de capacités dynamiques au travers de sa revue de littérature. Dans un souci de synthèse, nous choisissons de les mettre en évidence dans le tableau suivant.

Tableau 34 : Les cinq conditions nécessaires à la création d'une capacité dynamique selon les travaux d'Altintas (2015, p. 71).

Conditions	Explications
1) Récurrence du processus	Tout d'abord, l'auteure souligne l'importance pour le processus attaché au déploiement d'une capacité d'être récurrent au sein de la firme (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007). En d'autres termes, il doit constituer une réponse, si possible efficace et dynamique, à chaque fois que l'entreprise est confrontée à des mutations dans son environnement (Teece, 2007; Teece et coll., 1997).
2) Stabilité du processus	La deuxième condition mise en évidence par l'auteure a trait à la stabilité du processus concerné (Zollo & Winter, 2002). Comme nous l'avons évoqué dans la première section de ce chapitre, l'idée sous-jacente est qu'une capacité dynamique ne peut pas relever d'une simple ou brillante improvisation (Winter, 2003). Au contraire, il apparaît nécessaire pour les firmes de déployer ces capacités de manière structurée et persistante (Zollo & Winter, 2002). Autrement dit, une capacité dynamique représente une capacité supérieure (Katkalo et coll., 2010; Mohamud & Sarpong, 2016) qui doit s'inscrire dans la durée au sein de l'entreprise dont il est question.
3) Modification des ressources et compétences.	La troisième condition concerne la modification des ressources et des compétences (voir les travaux de Sirmon et coll., 2007; Teece, 2007) résultant du déploiement préalable d'une capacité sur laquelle une firme s'appuie pour atteindre ses objectifs stratégiques sur un marché. Cette observation est largement partagée dans la littérature sur les capacités dynamiques (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et coll., 1997; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002).
4) Mise en œuvre – évolution du processus.	Une quatrième condition requise dans la création d'une capacité dynamique repose sur son aspect évolutif. En ce sens, Pablo, Reay, Dewald et Casebeer (2007) précisent que ce processus doit pouvoir se renouveler à l'issue de son déploiement au sein de l'entreprise. Autrement dit, on ne peut pas parler de capacité dynamique si cette dernière n'a pas vocation à resservir à la firme qui la développe.
5) Amélioration de la performance.	Enfin, le déploiement d'une capacité dynamique aboutit en règle générale à une amélioration de la performance organisationnelle. Cela constitue d'ailleurs un résultat largement partagé dans la littérature sur les capacités dynamiques (Eisenhardt & Martin, 2000; Moliterno & Wiersema, 2007; Teece, 2007; Teece et coll., 1997).

D'une manière générale, ce tableau récapitulatif symbolise un outil pertinent pour vérifier par l'empirie si le déploiement d'une capacité au sein d'une firme répond aux conditions d'une capacité dynamique. Notons par exemple qu'Altintas (2015) s'est réservée de cette méthode dans ses travaux sur le déploiement d'une capacité dynamique d'internationalisation au sein d'une petite entreprise (Alphonse-Tilloy & Altintas, 2018) en apportant une modification à ces conditions. À savoir, la quatrième condition concernant l'aspect évolutif nécessaire à la qualification d'une capacité comme une capacité dynamique se situe davantage désormais à un niveau supérieur. Dans ce sens, il apparaît attendu d'une capacité qu'elle soit évolutive pour être considérée comme dynamique. Autrement dit, gardons à l'esprit qu'un modèle dynamique doit permettre à une capacité dynamique de se renouveler en repartant des premières étapes de son déploiement (Teece, 2007). Maintenant que nous avons présenté les modèles les plus pertinents en matière de déploiement des capacités dynamiques, il s'agit de dresser l'état de l'art des travaux utilisant un cadrage théorique relatif à ces dernières dans le domaine sportif. Cela constitue l'étape intermédiaire avant de revenir plus en détail sur le modèle théorique retenu dans le cadre de ce travail doctoral.

2.2. État des lieux des recherches empiriques sur les capacités dynamiques dans le domaine sportif.

Jusqu'à maintenant, le concept des capacités dynamiques demeure encore peu étudié empiriquement à travers le contexte des organisations sportives ou plus largement du secteur du sport. L'approche par les ressources (RBV) lui est par exemple souvent préférée (Gerrard, 2003; Smart & Wolfe, 2003). Pour autant, celle des capacités dynamiques s'avère également appropriée pour analyser ces parties prenantes. En témoignent les travaux menés à cet effet depuis près d'une décennie (Arraya & Porfírio, 2017; Di Minin et coll., 2014; Harris, Metzger et Duening, 2020; Li et coll., 2011; Lund, 2011; Maltese & Prévot, 2010; Ratten, 2019; Szymanski, Fitzsimmons et Danis, 2019). D'une manière générale, le cadre théorique des capacités dynamiques représente un outil pertinent à prendre en main pour ces entités, car elles évoluent généralement dans des environnements particulièrement compétitifs qui correspondent à la description faite par Eisenhardt (1989) et Eisenhardt et Martin (2000) des MHD. À cet égard, notre revue de littérature nous a permis d'identifier des travaux mobilisant le cadre d'analyse des capacités dynamiques dans de nombreux domaines sportifs. C'est notamment le cas (1) des méthodes d'entraînement sportif (Arraya & Porfírio, 2017), des (2) des processus d'innovations au sein des institutions nationales sportives telles que les comités nationaux olympiques (Harris et coll., 2020), des (3) stratégies de coopération entre les organisations sportives et artistiques et leurs sponsors afin de créer davantage de valeur (Lund, 2011) et (4) enfin des acteurs du football professionnel qui bénéficient d'une plus grande attention de la part des chercheurs en management du sport (Di Minin et coll., 2014; Li et coll., 2011; Maltese & Prévot, 2010; Szymanski et coll., 2019). Parmi ces recherches, il est à noter que celle de Lund (2011) constitue à priori le premier travail doctoral qui mobilise l'approche des capacités dynamiques dans le contexte particulier des organisations sportives. À ce titre, ses résultats révèlent d'ailleurs que six facteurs clés de succès permettent d'améliorer la capacité à optimiser les processus de génération de valeur issus des combinaisons de

ressources entre les entités sportives et leurs partenaires commerciaux. Parmi ces facteurs clés de succès, l'auteur souligne par exemple l'importance d'établir (1) une relation de transparence avec ses parrains, de (2) définir des objectifs convergents, de (3) développer des partenariats perçus comme légitimes au travers desquels (4) le partage de connaissances s'inscrit durablement au cœur de la relation partenariale.

Plus largement, Ratten (2019) souligne que les organisations sportives sont régulièrement amenées à devoir élaborer des solutions dans des délais parfois très courts afin de saisir les opportunités qu'elles ont préalablement repérées. Cette observation s'applique d'ailleurs au domaine particulier du football professionnel qui est celui qui nous intéresse dans le cadre de ce travail doctoral. Dans ce domaine d'activité stratégique, nous pouvons tout d'abord citer l'article de Maltese et Prévot (2010) portant sur l'internationalisation de l'Olympique Lyonnais en Chine, notamment *via* le déploiement de la capacité de réputation. Plus spécifiquement, les auteurs font référence « *aux capacités dynamiques visant à découvrir et renouveler certains actifs (Teece et coll., 1997)* » (Maltese & Prévot, 2010, p. 70) que l'on retrouve « *dans les aptitudes à recruter des talents sportifs (joueurs et entraîneurs) et à renouveler l'effectif afin de rester en phase avec l'évolution de l'environnement économique et sportif* » (Maltese & Prévot, 2010, p. 70). Dans le contexte du club rhodanien, la saisie d'opportunités de développement en Chine a nécessité la mobilisation de ses propres ressources et compétences. En particulier, le club s'est appuyé sur son expertise reconnue en termes de formation afin d'atteindre ses objectifs d'internationalisation. Pour ce faire, les auteurs soulignent que la stratégie d'internationalisation de l'Olympique Lyonnais repose en partie sur la mise en place d'alliances stratégiques avec des parties prenantes présentes sur le sol chinois. D'une part, le projet rhodanien s'articule autour de collaborations avec douze centres de formation de football en Chine. D'autre part, il est complété par un partenariat au niveau du football féminin. Celui-ci s'est matérialisé par l'accueil de l'équipe olympique féminine chinoise au sein des installations du club français, mondialement reconnu pour les performances

sportives de son équipe féminine, notamment en Ligue des Champions. *In fine*, les auteurs mettent en évidence comment le déploiement de ces actions a permis à l'Olympique Lyonnais d'améliorer sa réputation auprès du public chinois.

Dans un second temps, il apparaît indispensable de présenter les travaux de Di Minin et coll. (2014) car ils se rapprochent un peu plus de notre étude. Ces derniers fournissent une analyse de cas basée sur le club italien de l'Udinese Calcio SPA afin d'examiner dans quelle mesure les objectifs de réussites financières et sportives de cette institution « *peuvent s'équilibrer dans le temps à travers une agilité stratégique* » (p. 1). Or, comme souligné par les auteurs, le concept « *d'agilité stratégique est maintenant largement reconnu comme une capacité dynamique essentielle (Teece, 2007) pour atteindre un avantage compétitif sur le long terme dans des industries hautement dynamiques et turbulentes* » (Minin et Coll., 2014, p.2). En effet, cette transposition d'une typologie de capacités dynamiques (c.-à-d. dans ce cas précis l'agilité stratégique) vers le domaine du management des clubs sportifs de football demeure rare. Pourtant, ce n'est pas le seul exemple puisque l'on retrouve aussi cette caractéristique dans l'article de Li et coll. (2011) portant sur l'investigation des capacités dynamiques des clubs de football chinois. La recherche des auteurs repose plus précisément sur l'analyse du club de Shandong Luneng Taishan FC par le biais d'entretiens semi-directifs de fans du club combinée à une étude par questionnaire. Le déploiement de ce protocole aboutit à la conclusion suivante : « *Sous certaines circonstances dynamiques, les clubs de football sont similaires aux entreprises. Les deux ont besoin d'améliorer progressivement leurs capacités dynamiques dans le but de s'assurer l'atteinte d'avantages durables* » (Li et Coll., 2011, p.105). En outre, leurs travaux représentent une source d'inspiration pour notre travail de thèse, car ils sont les premiers à avoir développé un cadre théorique sur les capacités dynamiques dans le contexte d'un club de football professionnel. Cela participe à légitimer notre choix de construire notre cadrage théorique autour de ce même concept dans cet écosystème, car notre recherche s'inscrit dans la lignée de leurs préconisations.

Pour finir, il est important d'introduire les travaux récents de Szymanski et coll. (2019) car ils sont les premiers à mettre en place une recherche utilisant le cadre d'analyse repérer – saisir – transformer de Teece (2007, 2018) dans l'environnement spécifique du football professionnel. De plus, les auteurs portent une attention particulière sur le rôle et l'importance des capacités cognitives des managers (Helfat & Martin, 2015) dans cet écosystème hautement compétitif et globalisé. Plus précisément, Szymanski et coll. (2019) démontrent que les équipes professionnelles de football dotées de managers ayant un parcours ou des expériences passées multiculturelles obtiennent de meilleurs résultats sportifs que celles employant des managers possédant seulement une approche monoculturelle. En d'autres termes, leurs travaux mettent en évidence le poids de l'ancrage multiculturel des managers comme un atout non négligeable dans le repérage et la saisie cognitive d'opportunités distantes internationales pour les clubs de football professionnels. Les auteurs indiquent de surcroît que le développement de ce savoir-faire chez les managers a pour conséquence d'améliorer la capacité de ces organisations à répondre de manière plus flexible aux changements de leur environnement. Ainsi, notre travail de thèse s'inscrit dans le prolongement des recherches menées dans le contexte précis du football professionnel mobilisant la théorie des capacités dynamiques (Di Minin et coll., 2014; Li et coll., 2011; Maltese & Prévot, 2010; Szymanski et coll., 2019). Par ailleurs, ce constat s'avère d'autant plus légitime dans la mesure où Ratten (2019) souligne que l'implémentation de capacités dynamiques au sein des entités sportives implique de leur part d'évaluer les opportunités pertinentes présentes dans leur écosystème commercial afin de générer de nouvelles sources de recettes.

Conclusion de la section 2.

Comme annoncé au préalable, cette seconde section est tout d'abord revenue sur la présentation des principaux modèles théoriques du déploiement des capacités dynamiques (Altintas, 2015; Kawai, 2018; Mohamud & Sarpong, 2016; Pavlou & El Sawy, 2011; Teece, 2007, 2018; Teece et coll., 1997). Parmi eux, le cadre d'analyse repérer – saisir – transformer de Teece (2007, 2018) s'avère être un des plus complets. Dans les faits, il est basé sur la modification des capacités dynamiques opérationnelles des firmes afin de s'adapter aux changements de leur environnement. Dans cette optique, retenons aussi que le résultat du déploiement de la routine transformer facilite l'implémentation de nouveaux modèles économiques au sein des firmes, à condition cependant qu'il soit soutenu par des processus organisationnels et managériaux performants (Helfat & Peteraf, 2015). Le modèle de Teece (2007, 2018) se démarque ensuite des autres par sa flexibilité puisque Biesenthal et coll. (2019) soulignent que les trois étapes demeurent assez modulables la pratique. Il s'agit ici d'un détail sur lequel nous reviendrons dans le chapitre suivant, car il a son importance dans la construction du cadre théorique de cette thèse. S'agissant des autres cadres d'analyse des capacités dynamiques, celui de Mohamud et Sarpong (2016), dont les principaux apports sont résumés dans le tableau 31, semble moins indiqué pour l'étude des stratégies sportives des clubs de football professionnels, car il suit moins une logique séquentielle. À l'inverse, le modèle de Kawai (2018) possède cette dimension, mais semble bien plus délicat à adapter à notre terrain d'étude, car il s'appuie sur une pluralité de capacités dynamiques (c.-à-d. managériales, stratégiques, de ressources) difficilement explicables aux répondants ciblés. En revanche, l'article de Kawai (2018) offre une nouvelle grille d'analyse aux typologies de suiveurs (c.-à-d. moment et modalité d'entrée sur un marché, voir tableau 32) qui vient actualiser celle de Slater (1993) et représente un outil pertinent pour réaliser un classement exploratoire des catégories de clubs de football professionnels en fonction du moment et de la manière dont ils pénètrent l'industrie du sport électronique. Enfin, le modèle porté par Altintas

(2015) met en évidence de nouveaux processus, à partir des travaux de Sirmon et coll. (2007) pour faire évoluer celui de Teece (2007). Il se distingue des cadres d'analyse précédemment cités en indiquant les conditions nécessaires pour caractériser un processus de capacité dynamique (voir tableau 34) et en mettant clairement en exergue la nécessité qu'une capacité soit évolutive pour qu'elle soit considérée comme dynamique. Toutefois, nous verrons là aussi plus en détail dans le chapitre suivant pourquoi nous préférons utiliser le modèle de Teece (2007).

La seconde partie de cette section fut l'occasion de mettre en perspective les premières investigations s'appuyant sur la théorie des capacités dynamiques pour étudier des acteurs du sport (Arraya & Porfirio, 2017; Di Minin et coll., 2014; Harris et coll., 2020; Li et coll., 2011; Lund, 2011; Maltese & Prévot, 2010; Ratten, 2019; M. Szymanski et coll., 2019). L'analyse de ces travaux permet tout d'abord de faire ressortir l'aspect relativement novateur de l'intégration d'un cadre théorique basé sur les capacités dynamiques pour l'examen du déploiement de stratégies d'acteurs du sport en raison du faible nombre de publications et de thèses qui s'inscrivent dans cette logique-là (Lund, 2011). Pourtant, les différents cadres théoriques relatifs aux capacités dynamiques apparaissent particulièrement indiqués selon Ratten (2019) puisque les organisations sportives sont souvent contraintes de trouver des solutions dans des délais très courts lorsqu'elles souhaitent saisir une opportunité émergente dans leur marché. Pour preuve, plusieurs articles portant sur le cas particulier des clubs de football professionnels, partie prenante régulièrement amenée à s'emparer des nouvelles tendances marketing de son écosystème (voir section 4 du chapitre 1), prennent pour support théorique les capacités dynamiques. Dans cette perspective, notons que Maltese et Prévot (2010) analysent la stratégie d'implantation de l'OL en Chine à travers la capacité dynamique d'internationalisation, qui constitue une capacité assez commune dans ce champ théorique (Alphonse-Tilloy & Altintas, 2018; Luo, 2000). Les travaux de Di Minin et coll. (2014), quant à eux, démontrent la nécessité pour les clubs de football professionnels de développer une certaine agilité stratégique afin de

réussir à concevoir des avantages compétitifs dans des environnements aussi compétitifs que le football professionnel tandis que les résultats de Li et coll. (2011) soulignent l'importance pour ces organisations de bâtir des capacités dynamiques solides afin d'augmenter la durabilité de ces derniers. Il est à noter par ailleurs que le modèle théorique de Teece (2007) apparaît comme l'un des premiers cadres d'analyse des capacités dynamiques à avoir été déployé dans une étude empirique portant sur les clubs professionnels de football. Plus spécifiquement, l'article Szymanski et coll. (2019), dont le socle théorique est basé sur ce support, s'avère déterminant pour thèse, car il est le premier, ou tout du moins un des premiers à faire état de meilleures performances sportives au sein des clubs ayant un manager (c.-à-d. entraîneur) possédant des expériences passées dans plusieurs pays (c.-à-d. approche multiculturelle) en comparaison de ceux employant un manager n'ayant connu que des expériences dans le même pays (c.-à-d. approche monoculturelle). Dans ce contexte, gardons à l'esprit que le cadre d'analyse des capacités dynamiques, et qui plus est du modèle repérer – saisir – transformer de Teece (2007) paraissent tout à fait pertinents pour l'examen du déploiement des stratégies esportives des clubs de football professionnels. C'est notamment le cas, car cette approche théorique commence est de plus en plus utilisée dans le champ sportif et apparaît même maintenant légitime pour le cas particulier des clubs de football professionnels.

Conclusion du chapitre 2.

En accord avec le premier objectif de ce second chapitre, nous avons d'abord mis en évidence les principales définitions du concept de capacité dynamique au travers de la première section. Dans cette perspective, retenons que ce champ de recherche en management stratégique des organisations s'est largement développé autour des approches TPS et EM (Giada Di Stefano et coll., 2014). En effet, les nombreuses définitions proposées après les travaux pionniers de Teece et coll. (1997) et ceux d'Eisenhardt et Martin (2000) entre 1997 et 2006 afin de (1) circonscrire (voir tableau 21) puis entre 2007 et 2011 de (2) clarifier (voir tableau 22) la notion de capacité dynamique s'inscrivent en général dans l'un de ces courants théoriques. Dans ce contexte, la décennie 2010 – 2020 est premièrement marquée par les tentatives des chercheurs de mettre en exergue les principaux consensus identifiables autour des capacités dynamiques (Prévot et coll., 2010) malgré leur caractère particulièrement multidimensionnel (Labrousche, 2016). En parallèle, Wilden et coll. (2016) soulignent l'intérêt croissant de la part des chercheurs en management stratégique des organisations sur la nature et le rôle des microfondations des capacités dynamiques au détriment de sa définition (voir la réduction des définitions entre 2012 et aujourd'hui dans le tableau 24). Pour finir, la première section de ce chapitre a introduit les principaux débats théoriques concernant ce champ de recherche. Parmi eux, retenons notamment le rôle clé de celui qui oppose les capacités dynamiques managériales aux capacités dynamiques organisationnelles. C'est notamment le cas, car ces dernières apparaissent essentielles à investiguer pour mieux appréhender comment leur combinaison effective permet aux clubs de football professionnels de déployer leurs activités sportives (voir chapitre 4).

La seconde section de ce chapitre fut d'abord l'occasion de présenter en détail chacun des principaux modèles de déploiement des capacités dynamiques (Altintas, 2015; Kawai, 2018; Mohamud & Sarpong, 2016; Teece, 2007, 2018; Teece et coll., 1997; Wilden et coll., 2016). Ces éléments, synthétisés dans la conclusion de la section 2,

représentent le socle théorique sur lequel notre réflexion s'appuie dans le choix progressif vers la modèle repérer – saisir – transformer (Teece, 2007), dont les raisons sont détaillées dans le chapitre suivant. Nous sommes ensuite revenus sur les principaux travaux mêlant le cadre d'analyse des capacités dynamiques avec le terrain des organisations sportives, avec une attention particulière envers ceux traitant du football professionnel (Di Minin et coll., 2014; Li et coll., 2011; Maltese & Prévot, 2010; M. Szymanski et coll., 2019). En effet, notre recherche doctorale s'inscrit dans la continuité de ces travaux, et plus spécifiquement de l'article de Szymanski et coll. (2019) qui semblent être les premiers à avoir utilisé le cadre théorique repérer – saisir – transformer (Teece, 2007) dans le contexte particulier du football professionnel. C'est pourquoi il est désormais temps de comprendre comment notre cadrage théorique s'inspire de ces recherches tout s'adaptant aux spécificités du terrain de l'esport.

Chapitre 3 : Cadrage théorique et méthodologique

Introduction du chapitre 3.

Les deux premiers chapitres de cette thèse ont permis de situer le phénomène des engagements croissants des clubs de football professionnels dans l'esport vis-à-vis de l'histoire et des enjeux actuels de développement de cet écosystème particulièrement dynamique. En particulier, le premier chapitre a mis en évidence le positionnement de ces nouveaux entrants dans le marché esportif depuis 2015 comme des acteurs secondaires au sens de Scholz (2019). Au-delà de ça, il a mis en exergue, au travers de la section 4, les nombreuses stratégies existantes au sein des clubs de football professionnels ayant pour objectif affiché ou camouflé une création de valeur(s). Nous avons montré que l'esport semble s'inscrire dans cette dynamique pour ces entités, notamment à partir des travaux récents de Bertschy et coll. (2019) et de ceux de Schmidt et Holzmayer (2018a, 2018b) dévoilant comment elles prennent part dans ce que Wohn et Freeman (2020) présentent comme une nouvelle forme de divertissement populaire. Le chapitre 2, quant à lui, propose une revue de la littérature appliquée à la notion des capacités dynamiques. Il en résulte la mise en évidence de l'évolution des définitions principales et des principaux débats théoriques autour de ce concept à travers la section 1 (c.-à-d. approche TPS et EM, capacités dynamiques organisationnelle ou managériale). La seconde section est revenue plus en détail d'une part, sur les modèles théoriques de déploiement des capacités dynamiques (Altintas, 2015; Eriksson, 2013; Kawai, 2018; Mohamud & Sarpong, 2016; Teece, 2007, 2018; Wilden et coll., 2016) ; d'autre part, sur les travaux existants croisant le cadre d'analyse des capacités dynamiques avec le cas singulier des acteurs du sport (Harris et coll., 2020), et notamment ceux du football professionnel (Di Minin et coll., 2014; Li et coll., 2011; Maltese & Prévot, 2010; Szymanski et coll., 2019).

Dès lors, ce troisième chapitre marque une transition entre la partie théorique et

empirique de ce travail doctoral. Plus spécifiquement, il revêt trois objectifs. À savoir (1), mettre en lumière le cheminement qui nous amène à la construction de notre problématique, introduire (2) le positionnement épistémologique de notre thèse et (3) détailler le dispositif méthodologique qui en découle.

Section 1. – Processus de construction de la problématique de la thèse.

Introduction de la section 1.

Cette première section vise à mettre en perspective les principales étapes qui nous ont permis d'aboutir à la construction de la problématique de cette thèse. Elle se décompose en six sous parties. La première met en évidence les raisons qui soutiennent notre choix de travailler sur l'adaptation du cadre d'analyse repérer – saisir – transformer de (Teece, 2007, 2018). Les trois sous parties suivantes sont consacrées à la présentation de la nature et des microfondations de chacune des routines de ce modèle théorique. Ces éléments sont ensuite synthétisés dans une cinquième sous partie qui ambitionne de faciliter la lecture du cadrage théorique introduit dans la sixième et dernière sous partie de cette première section. Il s'agira pour finir de démontrer comment cette recherche se positionne par rapport, d'une part, aux (1) appels de chercheurs en management du sport à investiguer davantage le phénomène sportif (Cunningham et coll., 2018; Funk et coll., 2018) ; (2) et d'autre part, à ceux de leurs homologues en management stratégique des organisations pour plus d'études empiriques du déploiement de capacités dynamiques au sein des entreprises (Ambrosini & Bowman, 2009; Pablo et coll., 2007; Schilke et coll., 2018; K.-J. Wu et coll., 2016). Pour ce faire, nous déclinons à la fois le cadrage théorique de la thèse, sa problématique et les objectifs de recherche auxquels nous souhaitons répondre.

1.1. Le choix du modèle de déploiement des capacités dynamiques repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018).

Parmi l'ensemble des approches présentées permettant d'examiner le déploiement des capacités dynamiques dans le second chapitre (Altintas, 2015; Eriksson, 2013; Kawai, 2018; Mohamud & Sarpong, 2016; Teece, 2007, 2018; Teece et coll., 1997; Wilden et coll., 2016), nous retenons le cadre d'analyse repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018). Plusieurs raisons justifient ce choix. Tout d'abord, ce modèle processuel constitue un cadre d'analyse particulièrement complet pour examiner le déploiement des capacités dynamiques. Pour ce motif, il est d'ailleurs régulièrement utilisé par les chercheurs dans la mise en place de travaux empiriques (Schilke et coll., 2018). En particulier, ce modèle représente la base théorique d'études couvrant une large diversité de domaines d'activités tels que les stratégies dans le numérique (Warner & Wäger, 2019; Yeow et coll., 2018), les stratégies de réseaux sociaux tournées vers l'innovation (Mention, Barlatier et Josserand, 2019), l'innovation de service (Kindström, Kowalkowski et Sandberg, 2013), l'innovation de modèle économique (de Padua Pieroni, McAloone et Pigosso, 2019), l'innovation disruptive (Cruz-Sanchez, Sarmiento-Muñoz et Castellanos Dominguez, 2020), l'intelligence de marché (Torres, Sildorova et Jones, 2018), ou plus largement les thématiques liées à l'IdO (Dunaway Virginia, Sullivan et Fosso Wamba, 2019). Outre ces domaines d'activités stratégiques, rappelons que le chapitre précédent a permis de mettre en évidence la pertinence du modèle théorique de Teece (2007, 2018) pour le cas particulier des clubs professionnels de football (Szymanski et coll., 2019) qui évoluent dans des MHD.

De surcroît, le cadre d'analyse de Teece (2007, 2018) constitue également un point d'ancrage théorique important dans des travaux de thèse antérieurs en management stratégique des organisations (Altintas, 2011; Labrousche, 2016). Un autre avantage du modèle repérer – saisir – transformer réside dans le fait qu'il permet

d'analyser la mise en œuvre de changements incrémentaux dans le modèle économique d'une entreprise résultant de l'implémentation d'une nouvelle stratégie (Teece, 2018). Ce dernier point semble d'ailleurs précisément adapté au cas des clubs de football professionnels qui se lancent dans l'esport puisque le cœur de métier de ces organisations demeure *a priori* le football. Par ailleurs, le modèle de Teece (2007, 2018) se caractérise aussi par son aspect évolutif puisque son utilisation engage généralement les entreprises dans la mise en œuvre d'un processus de transformation organisationnelle relativement flexible. En ce sens, rappelons que le suivi processuel du modèle n'est pas toujours parfaitement respecté au sein des entreprises (Biesenthal et coll., 2019), laissant place à de possibles boucles de rétroaction entre ses trois principales étapes. Enfin, dans la mesure où les routines repérer – saisir – transformer forment le socle du déploiement des capacités dynamiques (Wilden et coll., 2016), le cadre d'analyse développé par Teece (2007, 2018) apparaît approprié pour examiner de multiples capacités dynamiques, dont celle qui nous intéresse, à savoir la capacité dynamique adaptative (C. L. Wang & Ahmed, 2007). C'est pourquoi, pour l'ensemble des raisons mentionnées en amont, il est désormais nécessaire de présenter plus en détail ce modèle théorique, notamment en ce qui concerne la nature et les microfondations de chacune de ses trois routines. Par cette synthèse, nous souhaitons en outre prendre en compte le constat de Wilden et coll. (2016) quant à l'importance récente dont bénéficient les travaux portant sur les microfondations (Suddaby, Coraiola, Harvey et Foster, 2020) des capacités dynamiques en clarifiant leur rôle dans le modèle de Teece (2007, 2018).

1.2. Identification de l'opportunité.

La première étape du modèle de déploiement des capacités dynamiques de Teece (2007, 2018) démarre par l'identification d'une opportunité, qui possède de nombreuses définitions dans la littérature (Hansen, Shrader et Monllor, 2011; Harper, 2008; Tarondeau & Huttin, 2006). Tarondeau et Huttin (2006) définissent la notion d'opportunité comme « *un événement favorable ou un ensemble de circonstances présentes ou futures susceptibles d'avoir des effets favorables sur la stratégie d'une ou de plusieurs entreprises* » (p. 166). Une autre manière de la déterminer est de prendre en compte l'opportunité plutôt comme une situation spécifique d'un processus de résolution de problème (Hansen et coll., 2011; Harper, 2008). Dans notre cadrage théorique, nous nous rapprochons, à l'instar d'Altintas (2011) de la définition apportée par Tarondeau et Huttin (2006) puisque l'esport semble apparaître comme une opportunité supposant des répercussions positives sur la stratégie des clubs de football professionnels. Ramenée à la théorie des capacités dynamiques, la phase de globalisation et de médiatisation croissante de l'esport décrite dans le chapitre 1 met justement en évidence l'avènement de cette pratique compétitive aux yeux du grand public à partir de 2014 comme une source de changement environnemental pour de nombreuses organisations, dont les clubs professionnels de football. Nous verrons dans la partie consacrée aux résultats de la thèse que ces acteurs se retrouvent en effet face à une réflexion cruciale lorsqu'ils repèrent cette opportunité. À savoir, doivent-ils se lancer ou non dans cet écosystème, et si oui, comment ?

Pour en revenir à l'identification de l'opportunité, la nature de cette capacité correspond selon Teece (2007) aux processus déployés par les entreprises pour « *constamment scanner, rechercher et explorer les technologies et marchés à la fois locaux et distants* (March & Simon, 1958; Nelson & Winter, 1982) » (p. 1322). Plus spécifiquement, l'auteur souligne que cette phase implique non seulement « *la réalisation d'investissement dans les activités de recherche, de prospection et de*

réévaluation des besoins des clients et des possibilités technologiques ; mais aussi la compréhension de la demande latente, l'évolution structurelle des industries et des marchés, ainsi que les réponses probables des fournisseurs et des concurrents » (p. 1322). Autrement dit, il s'agit pour l'entreprise, et notamment pour les managers, de prendre des décisions stratégiques en tenant compte des facteurs suivants. À savoir, leur environnement (c.-à-d. leurs fournisseurs, concurrents, clients, normes sociales à respecter, éthique commerciale dans leur secteur d'activité, lois et régulateurs du marché), des caractéristiques de leur marché ainsi que des possibles évolutions technologiques vers lesquelles les produits et services commercialisés sur ce dernier pourraient tendre dans le futur. La lourde tâche des managers consiste alors à prendre des décisions sous la contrainte de ces éléments pour permettre à l'entreprise de s'adapter le plus rapidement possible face aux évolutions, notamment conjoncturelles de son environnement.

Pour ce faire, la phase d'identification de l'opportunité s'appuie généralement sur deux formes de microfondations, reposant elles-mêmes sur deux typologies de processus. En premier lieu, on retrouve des processus managériaux au travers desquels il revient en règle générale aux managers des firmes d'interpréter les signaux reçus par les firmes, notamment à travers ce que l'on appelle les « capacités dynamiques managériales » (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015). À cet égard, la réalisation d'une veille de marché et l'apprentissage organisationnel requis à ce stade nécessitent de la part des managers de mobiliser trois principales formes de capacités afin de découvrir de nouvelles opportunités pour leur entreprise. À savoir, leurs capacités sur le plan cognitif, leur capital social et humain (Martin & Bachrach, 2018; Zou, 2018) et plus largement selon Teece (2007) leur créativité. Faisant écho au **tableau 29** présent dans le chapitre 2, les travaux récents sur les capacités dynamiques managériales soulignent également l'importance émergente dans l'identification de l'opportunité de la personnalité (Harrington & Kevill, 2019) des managers et de leurs capacités à contrôler leurs émotions (Huy & Zott, 2019). Collectivement, Teece (2007) nous alerte

sur le fait que ces capacités sont rarement distribuées de manière équitable parmi les managers et les entreprises. C'est pourquoi il est parfois pertinent pour certaines firmes de recourir de manière complémentaire à une analyse de leur environnement concurrentiel et commercial au travers d'outils existants. Un exemple mentionné par l'auteur représente les cinq forces concurrentielles de Porter (1980) qui ont pour avantage de mettre à plat le rôle des potentiels entrants, des fournisseurs, des acheteurs, des produits ou services de substitution et des rivalités entre les concurrents d'un marché donné. Autrement dit, ce type d'outil représente *a priori* un complément intéressant dans l'accompagnement des prises de décisions des managers. Pour autant, Teece (2007) considère que l'usage de ces formes de solutions demeure limité dans la pratique. En effet, les processus managériaux sont généralement complétés par la mise en place de processus organisationnels au sein des entreprises. Cela passe notamment par le déploiement de processus de recherche et développement (R&D) prenant en compte l'environnement de la firme ainsi que les dernières évolutions technologiques présentes dans son marché. Dans les faits, cela amène aussi les entreprises à analyser ce qu'il se passe à la fois au niveau de leurs principales parties prenantes et de leurs marchés périphériques. Ces deux dernières actions reflètent d'ailleurs la situation précise dans laquelle beaucoup de clubs de football professionnels semblent se situer par rapport à l'esport.

En résumé, le repérage et l'évaluation des opportunités nécessitent la combinaison fructueuse du déploiement de processus managériaux et organisationnels au sein des firmes. C'est notamment le cas, car un déploiement réussi des capacités dynamiques constitue selon Zahra et coll. (2006) une prérogative majeure à l'atteinte des objectifs stratégiques généralement fixés par une entreprise à l'issue de l'étape repérer du modèle de Teece (2007, 2018). À ce titre, l'avantage de la théorie des capacités dynamiques en matière de stratégie est qu'elle ne se limite pas uniquement à une simple « *adaptation face à la concurrence* » au sens de Porter (1991, p. 11). Au contraire, Teece (2007) souligne que la stratégie « *implique dans la tradition des*

capacités dynamiques de sélectionner et de développer des modèles économiques qui construisent des avantages compétitifs à travers l'assemblage et l'orchestration d'actifs difficiles à répliquer, façonnant ainsi la compétition elle-même » (p. 1325). Dans ce contexte, il apparaît donc particulièrement crucial pour les firmes d'allouer précisément des ressources dédiées à la recherche et à la découverte d'opportunités. L'intérêt d'une telle démarche repose sur la mise en œuvre d'un processus de filtrage des opportunités afin de procéder uniquement à la saisie des plus pertinentes pour l'entreprise concernée.

1.3. Saisie de l'opportunité.

La seconde étape du modèle de Teece (2007, 2018) fait référence à la saisie des opportunités préalablement repérées. En règle générale, cela implique d'opérationnaliser les objectifs stratégiques qui découlent de l'étape précédente. Plus précisément, cela nécessite des entreprises et de leurs managers qu'ils passent à l'action, par exemple en développant de nouveaux produits, processus ou services. À ce stade, il s'agit (1) d'élaborer des investissements, par exemple financier ou en termes d'acquisition de nouvelles compétences (p. ex. humaines ou technologiques) et (2) d'articuler les choix stratégiques les mieux indiqués afin de commercialiser avec succès les nouvelles offres ou services conçus par la firme. En d'autres termes, l'auteur met en avant le besoin pour les firmes de procéder à des investissements astucieux afin d'améliorer sur le long terme leur performance organisationnelle. Cela les amène généralement à créer ou affiner un modèle économique et donc à faire preuve d'une certaine forme d'innovation organisationnelle. Dans notre cas, il s'agira de voir dans quelle mesure l'entrée des clubs de football professionnels dans l'esport conduit ou non ces organisations à enrichir leur modèle économique.

Plus largement, Teece (2007) souligne le fait que la saisie des opportunités implique d'arriver à des consensus sur le plan managérial, car les décisions et choix stratégiques requis pour adopter de nouveaux modèles économiques ou enrichir ceux déjà en place apparaissent rarement simples à imposer auprès de l'ensemble des parties prenantes internes à la firme. Dans cette perspective, il revient en théorie souvent aux managers d'établir des calculs de type coûts – avantages quant aux potentiels revenus futurs liés à la saisie d'opportunités. Une certaine souplesse dans les processus de décision est d'ailleurs requise afin que les entreprises puissent le cas échéant, rapidement réaligner leur stratégie si les premières décisions stratégiques ne s'avèrent pas fructueuses. Pour ce faire, trois typologies de stratégie sont mises en exergue par l'auteur qui s'appuie ici sur les travaux historiques de Chandler (1990a,

1990b). À savoir, « (1) *les investissements précoces et à grande échelle dans de nouvelles technologies ; (2) l'investissement dans les réseaux de commercialisation et de distribution et dans le marketing spécifique à certains produits ; (3) et dans le recrutement et l'organisation des managers requis pour superviser et coordonner les activités fonctionnelles* » (p. 1329) de la firme. De nouveau, il est important de préciser que notre recherche semble plutôt se situer dans la troisième stratégie ci-dessus. Dans les faits, elle s'accompagne du déploiement d'un certain nombre de ressources stratégiques afin que les clubs de football professionnels soient en mesure de saisir correctement l'opportunité de l'esport. À cet égard, il s'agit d'examiner la nature et le rôle des interlocuteurs qui gèrent les sections esport ainsi que les choix stratégiques qu'ils élaborent. Cela requiert alors de s'intéresser aux ressources stratégiques déployées à cet effet (p. ex. partenariat avec une agence esportive, les recrutements de joueurs esportifs). Cela nécessite par exemple d'analyser comment les clubs de football professionnels se signalent aux parties prenantes les plus à même de les accompagner dans la réussite de leur projet (p. ex. agence esportive, manager esport). Notons en outre que cet aspect constitue un élément important selon Mention et coll. (2019) dans la phase de saisie des opportunités.

Pour finir, il semble primordial de mentionner les principales microfondations qui soutiennent selon Teece (2007) les processus de saisie d'opportunités. Tout d'abord, l'auteur souligne que cette étape requiert le déploiement d'une certaine capacité à « *créer, ajuster, affiner, et si nécessaire, remplacer des modèles économiques* » (p. 1330). Pour cela, retenons que l'auteur exhorte les entreprises à développer des modèles économiques les plus difficiles possibles à imiter puisqu'il considère que cela constitue une fondation majeure des capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018). La seconde microfondation symbolise la capacité des firmes à fixer ses frontières (c.-à-d. jusqu'où l'entreprise est prête à se positionner dans des marchés nouveaux ou périphériques), notamment dans le cas de fortes innovations. Selon l'auteur, c'est d'ailleurs essentiel pour les entreprises évoluant dans des MHD afin d'assurer une

certaine cohérence dans l'évolution de leur modèle économique. Une troisième microfondation repose sur la capacité des entreprises à développer des actifs complémentaires résultant notamment de stratégies de cospécialisation. Un exemple mentionné par Teece (2007) particulièrement indiqué dans le cadre de notre étude est celui des « *consoles de jeux vidéo qui ne pourraient pas vraiment être utile sans les jeux vidéo* » (p. 1332). Dans ce cas précis, il peut être pertinent pour un éditeur de jeux vidéo d'entretenir des liens robustes avec des constructeurs de consoles afin de s'assurer que son produit vidéoludique sera commercialisé dans de bonnes conditions. Enfin, une dernière microfondation se situe dans la capacité des firmes à éviter les biais, les désillusions et les déceptions pouvant résulter de l'échec de la saisie d'une opportunité. En d'autres termes, cette capacité a pour objectif d'éviter autant que possible de faire des erreurs difficilement rattrapables et donc préjudiciables au futur de la société. Elle apparaît particulièrement indispensable pour les entreprises évoluant dans les MHD, car il est selon Teece (2007) plus compliqué de se relever des échecs dans ce type de marché. C'est pourquoi la saisie des opportunités requiert une réelle réflexion stratégique faisant appel aux compétences cognitives des managers pour limiter le risque d'aboutir à des situations d'échecs en procédant au préalable à des tests.

Une fois qu'une ou plusieurs opportunités sont saisie(s), il s'agit ensuite pour les firmes de pérenniser leurs nouvelles activités en procédant de manière dynamique à des reconfigurations stratégiques, notamment au niveau de leurs principaux actifs et ressources afin de rester compétitif. Cela constitue la troisième étape du modèle de Teece (2007, 2018) qu'il est désormais temps de présenter.

1.4. L'étape « transformer » ou le réalignement des actifs de la firme en fonction des objectifs stratégiques et choix stratégiques de la firme.

Dans le modèle théorique de Teece (2007), cette troisième étape requiert la mise en application des choix stratégiques en utilisant les ressources nouvellement acquises dans l'étape de la saisie des opportunités. Selon l'auteur, différentes typologies de capacités de transformation existent. D'une part, celles « *qui réorganisent complètement l'organisation et aboutissent à la création d'une nouvelle structure de 'rupture'* » (p. 1335). D'autre part, une forme davantage incrémentale de transformation de l'organisation est envisageable lorsque « *les structures peuvent probablement être adaptées graduellement* » (p. 1335). Dans les faits, ces formes de transformations organisationnelles nécessitent le développement de processus de « *redéploiement et de reconfiguration [notamment de la base de ressources de la firme] pouvant aussi impliquer le remaniement d'un modèle économique, le réalignement des activités et la refonte des routines des entreprises* » (Teece, 2007, p. 1336). Pour ce faire, les compétences des hauts dirigeants en termes de leadership sont généralement nécessaires afin que la réalisation de ces modifications se produise en accord avec les décisions stratégiques précédemment prises dans l'entreprise. Dans ce travail de thèse, nous nous positionnons dans le second niveau d'analyse portant sur l'implémentation de changements incrémentaux au sein de la structure organisationnelle des firmes et de leur modèle économique. C'est notamment le cas, car il apparaît plus qu'improbable que l'esport remplace le rôle du football à court terme dans le modèle économique des clubs de football professionnels. En revanche, il s'agit plutôt d'examiner pourquoi et comment cette activité pourrait constituer pour ces organisations un terrain propice à la poursuite de nouvelles formes complémentaires de revenus.

D'une manière générale, Teece (2007) souligne également que cette phase de

reconfiguration des actifs stratégiques et de la structure organisationnelle de la firme s'avère critique pour assurer un niveau de croissance rentable sur le long terme. Cette observation semble d'ailleurs d'autant plus valable pour les entreprises évoluant dans des MHD lorsqu'elles doivent trouver rapidement des solutions innovantes face aux nombreuses mutations de leur environnement commercial (p. ex. technologiques, législatives, nouveaux entrants, etc.). En outre, cette étape de reconfiguration demeure particulièrement utile pour accompagner les entreprises dans la préservation de leur aptitude évolutive (Peteraf & Maritan, 2007) et de leur capacité à continuellement se renouveler au travers de l'identification de nouvelles opportunités. Hautement important pour mesurer les effets des capacités dynamiques sur la performance des firmes, le concept d'aptitude évolutive des firmes est définie comme suit par Helfat et coll. (2007, p. 7) : « *L'aptitude évolutive fait référence à la manière dont les capacités dynamiques permettent à une organisation de gagner sa vie en créant, étendant, ou modifiant sa base de ressources* ». À cet égard, Pavlou et El Sawy (2011) rappellent d'ailleurs que « *la reconfiguration des capacités opérationnelles et le déploiement de nouvelles capacités opérationnelles afin d'adresser les environnements turbulents constituent l'objectif ultime des capacités dynamiques qui cherchent à atteindre l'aptitude évolutive et à prévenir des rigidités (Teece, 2007)* » (p. 243). En d'autres termes, les organisations les mieux armées pour reconfigurer avec succès leur portfolio d'actifs et des ressources, notamment grâce aux compétences de leurs managers et dirigeants, apparaissent aussi les plus en mesure de s'adapter continuellement face aux futures mutations de leur environnement. Cela témoigne alors d'une solide aptitude évolutive ce qui n'est pas le cas, au contraire, des firmes qui s'enferment dans des chemins de dépendance lorsqu'elles n'arrivent pas à faire face aux changements présents dans leur écosystème.

À l'instar des étapes repérer et saisir du modèle, cette dernière phase s'appuie également sur quatre principales formes de microfondations selon Teece (2007). En premier lieu, l'auteur met en évidence le processus de décentralisation, notamment

pour les prises de décision. Plus précisément, il peut s'appuyer sur des méthodes plus modernes de management des ressources humaines dans lesquelles une plus grande autonomie est accordée aux managers. Une place plus grande au travail par équipe est aussi favorisée ainsi que la mise en œuvre de tâches davantage flexibles. Dans certains cas, cela peut améliorer le niveau de performance des firmes. Pour résumer, cette première microfondation s'articule autour de structures organisationnelles davantage décentralisées, pouvant permettre de supporter le développement d'innovations ouvertes, notamment par le biais d'une meilleure implémentation de compétences d'intégration et de coordination au sein des unités commerciales.

Une seconde microfondation a trait aux processus de cospécialisation des actifs des entreprises qui repose dans leur capacité à les recombinaisonner efficacement pour développer davantage de valeur. De nouveau, des actions de la part des managers sont requises à ce niveau ce qui peut expliquer pourquoi ces capacités demeurent inégalement réparties entre les firmes d'un même marché. D'une manière générale, Teece (2007) souligne que cela constitue une capacité dynamique essentielle des firmes, notamment pour développer des avantages compétitifs. Dans les faits, cela permet par exemple aux entreprises de mieux repérer les actifs nécessaires à développer en interne ou à aller chercher en externe afin d'améliorer leur aptitude à faire face aux changements de leur environnement. Dans certains cas, cela peut nécessiter à nouveau la mise en action de processus internes de R & D ou d'alliances stratégiques au niveau externe.

La troisième forme de microfondation est relative au management des connaissances de l'entreprise. Comme évoqué en amont au détour du modèle théorique d'Altintas (2015), cela symbolise une compétence cœur (Kogut & Zander, 1992) dans le contexte des capacités dynamiques qui implique de nombreux processus d'apprentissage à l'image des routines d'acquisition, d'intégration et de codification de connaissances (Zollo & Winter, 2002). Plus spécifiquement, Teece (2007) met en

évidence les formes d'apprentissage « *expérientielles, indirectes, individuelles et organisationnelles* » (p. 1339). Selon l'auteur, ces dernières se manifestent notamment par des processus de transferts de connaissances, d'intégration de savoir-faire génériques et – ou spécifiques à la protection de la propriété intellectuelle des offres de produits et services des firmes.

En règle générale, le management des connaissances de l'entreprise s'accompagne d'une quatrième microfondation primordiale reposant dans le développement de mécanismes de gouvernance stratégique au sein des organisations. Concrètement, cela renvoie « *au besoin continu [des firmes] de modifier les offres de produits, les modèles économiques, les frontières de l'entreprise et les structures organisationnelles* » (Teece, 2007, p. 1339). De plus, l'auteur indique que les processus de gouvernance peuvent impliquer des reconfigurations des ressources humaines dirigeantes. Cela s'applique par exemple afin d'éviter de développer des stratégies inadaptées et peut nécessiter « *le remplacement du président-directeur général et d'autres membres de l'équipe dirigeante, si ces derniers démontrent de faibles capacités de repérage, de saisie et de reconfiguration* » (Teece, 2007, p. 1340). Dans un souci de synthèse, notons par ailleurs l'existence d'autres mécanismes de gouvernance mentionnés par l'auteur. Il s'agit notamment du (1) blocage de la dissipation des sources de recettes (c.-à-d. par la poursuite des actions des managers et des employés), de la (2) minimisation des problèmes d'agencement, ou encore (3) de l'obtention d'alignements incitatifs des actifs. Maintenant que chaque étape du modèle repérer – saisir - transformer de déploiement des capacités dynamiques de Teece (2007, 2018) a été introduite, il est nécessaire de proposer une synthèse de ce cadrage théorique avant de pouvoir élaborer par la suite celui de notre thèse.

1.5. Tableau de synthèse de la nature et des microfondations des routines repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018).

Afin de clarifier le modèle théorique qui servira de base à la construction du cadre d'analyse de ce travail doctoral, nous proposons de synthétiser les principaux éléments évoqués précédemment au sein du tableau suivant.

Tableau 35 : Récapitulatif de la nature des routines du modèle repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018) et de leurs principales microfondations.

Phase du modèle	Nature et Microfondations
1) Repérer l'opportunité	<p>Nature : Processus déployés par les entreprises pour « <i>constamment scanner, rechercher et explorer les technologies et marchés à la fois locaux et distants</i> (March & Simon, 1958; Nelson & Winter, 1982) » (Teece, 2007, p. 1322).</p> <p>Microfondations : Processus managériaux liés aux capacités cognitives, au capital social et humain des managers (Helfat & Martin, 2015; Martin & Bachrach, 2018; Zou, 2018), à leur personnalité (Harrington & Kevill, 2019) et à la gestion de leurs émotions (Huy & Zott, 2019). Ils sont nécessaires pour la prise de décisions stratégiques. Ils sont à combiner avec des processus organisationnels comme la R & D et la prise en compte de leur environnement. En résumé, la combinaison de ces deux processus doit permettre une bonne allocation des ressources stratégiques de la firme dans l'optique de chercher et de découvrir de nouvelles opportunités. Notons aussi que cette étape aboutit en général à l'identification d'objectifs stratégiques liés à l'opportunité repérée par l'entreprise.</p>
2) Saisir l'opportunité	<p>Nature : Il s'agit de l'opérationnalisation des objectifs stratégiques préalablement identifiés. Cela s'accompagne du développement de nouveaux produits, processus ou services et requiert les éléments suivants : (1) investissements astucieux, (2) acquisition de compétences stratégiques, (3) application des choix stratégiques, (4) mise en place de modèles économiques ou évolution des formes organisationnelles. À ce stade, retenons que des consensus managériaux sont nécessaires pour approuver et superviser ces changements.</p> <p>Microfondations : Quatre principales typologies de microfondations sont mises en évidence. À savoir, les (1) processus de création,</p>

	<p>extension, affinement de modèles économiques, la (2) fixation des frontières, notamment commerciales et en termes d'activités des entreprises, le (3) développement d'actifs complémentaires, et (4) la mise en place de processus visant à limiter les biais, déceptions et échecs. Collectivement, ces microfondations requièrent une véritable réflexion stratégique de la part des managers et des dirigeants afin d'éviter les erreurs, et lorsqu'elles ont lieu, d'améliorer la capacité de leur firme à s'en relever mieux et plus rapidement.</p>
<p>3) Transformer – réaligner les actifs de la firme en fonction des objectifs et choix stratégiques de la firme.</p>	<p>Nature : Il s'agit de la mise en application des choix stratégiques de l'étape précédente. Cette phase s'appuie sur des mécanismes de reconfiguration des actifs et ressources existantes comme nouvelles de l'entreprise. Cela implique des processus de transformation des structures organisationnelles pouvant être dites de rupture ou incrémentaux. De plus, cela nécessite souvent le remaniement des modèles économiques, des activités et des routines existantes de la firme et constitue une étape primordiale au maintien de son aptitude évolutive (Peteraf & Maritan, 2007).</p> <p>Microfondations : L'étape transformer est soutenue par quatre principales microfondations. À savoir, le (1) processus de décentralisation des prises de décisions stratégiques et des structures organisationnelles de la firme, la (2) cospécialisation de ses actifs, le (3) management des connaissances et (4) les mécanismes de gouvernance stratégiques. En outre, ces processus permettent par exemple de réadapter la stratégie de l'entreprise lorsque celle-ci n'est plus cohérente par rapport aux objectifs et choix stratégiques découlant des étapes repérer et saisir ou bien quand cette dernière connaît des échecs sur le plan opérationnel.</p>

Afin de compléter ce tableau et de conclure cette partie, il apparaît indispensable de mettre en évidence trois éléments clés de cette approche théorique. Premièrement, Teece (2007) prend du recul sur la portée de son modèle en précisant « *que le besoin de repérer et de saisir des opportunités, ainsi que de les reconfigurer lorsque des changements se produisent, requiert [des processus] d'allocation, de réallocation, de combinaison et de recombinaison des ressources et des actifs* » (p. 1341). Cela constitue selon l'auteur une compétence stratégique majeure que les dirigeants doivent être en mesure de développer et de déployer, notamment pour identifier et exploiter des actifs ou ressources complémentaires de l'entreprise. Secondement,

retenons qu'un déploiement réussi des trois routines repérer, saisir et transformer représente un véritable défi pour chaque firme, dans la mesure où cela requiert l'utilisation de savoir-faire spécifiques. Or les managers et hauts dirigeants ne sont pas toujours pourvus de cette capacité à déployer efficacement chacune de ces routines. Dans les faits, cela peut expliquer pourquoi les entreprises n'ont pas toujours la même manière de repérer et de saisir des opportunités, et encore moins de transformer leur organisation en conséquence, notamment car les compétences managériales dont elles disposent sont intrinsèquement liées à celles de leurs dirigeants. De plus, les compétences requises pour déployer les routines repérer – saisir – transformer ne sont pas les mêmes à chaque étape du modèle et sont inégalement réparties entre les individus. C'est pourquoi les entreprises ont tout intérêt à s'en doter puisque celles possédant les meilleures compétences à cet égard symbolisent selon Teece (2007) les sociétés ayant le plus de chance de succès. En résumé, l'idéologie du déploiement des capacités dynamiques dans ce modèle théorique s'articule comme suit :

« Les capacités dynamiques [...] se rapportent aux activités de niveau supérieur reliant les capacités managériales à repérer et ensuite saisir des opportunités, à naviguer au travers des menaces, à combiner et reconfigurer les actifs spécialisés et cospécialisés pour affronter les besoins changeants des clients, et pour maintenir et amplifier son aptitude évolutionnaire, et ainsi construire sur le long terme de la valeur pour les investisseurs » (Teece, 2007, p. 1344).

En d'autres termes, gardons à l'esprit que les capacités dynamiques favorisent également sur le long terme le développement de solides capacités de survie des entreprises sur un marché et dans un environnement concurrentiel donné (Ince & Hahn, 2020).

1.6. Problématique et cadrage théorique de la thèse.

Maintenant que nous avons discuté en détail les principales caractéristiques du modèle théorique repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018), il est nécessaire de mettre en lumière la construction du cadrage théorique de cette thèse qui s'appuie sur cet outil et s'inscrit dans la continuité des travaux existants en matière de capacités dynamiques dans le secteur particulier du football professionnel (Di Minin et coll., 2014; Li et coll., 2011; Maltese & Prévot, 2010; Szymanski et coll., 2019).

Pour commencer, il est essentiel de rappeler que la thématique de cette thèse, à savoir les stratégies des clubs de football professionnels sur le marché international de l'esport ne semble pas être identifiée de la même manière au sein de chaque organisation concernée (Scholz, 2019). Pour preuve, nous avons mentionné dans la troisième section du chapitre 1 au travers de l'annexe 35 que les premiers clubs professionnels de football à s'être lancés dans l'esport ont démarré cette nouvelle activité en 2015. Cependant, d'autres organisations ont saisi cette opportunité au cours des années suivantes tandis que certains clubs ne sont toujours pas présents dans cet écosystème. Dans les faits, ces parties prenantes apparaissent selon Scholz (2019) comme des acteurs secondaires ou émergents au sein du marché de l'esport. C'est pourquoi, dans un environnement aussi incertain et globalisé (Zhang & Pitts, 2018) que celui du football professionnel, nous avons brièvement introduit au travers des travaux de Kawai (2018) (c.-à-d. imitateur, suiveur innovant, suiveur rapide, suiveur rapide innovant) et de Slater (1993) (c.-à-d. pionnier, suiveur précoce, suiveur sur le tard) que les clubs de football professionnels peuvent emprunter différentes stratégies afin de pénétrer l'écosystème esportif. Dans cette perspective, nous avons ensuite mis en évidence dans la section 4 du chapitre 1 les premières recherches portant sur l'analyse des stratégies esportives des clubs de football professionnels (Bertschy et coll., 2019; Schmidt & Holzmayr, 2018b; Scholz, 2019). Malgré la pertinence de ces recherches, le caractère récent de ce phénomène combiné à la temporalité parfois longue relative à

la réalisation des travaux académiques pour étudier des tendances sociétales émergentes font que de nombreuses questions restent à ce jour sans réponse concernant le déploiement des stratégies sportives des clubs de football professionnels.

En particulier, la connaissance des objectifs stratégiques liés à l'implémentation d'une section sportive au sein d'un club de football professionnel demeure floue. De plus, la question de la configuration des activités sportives pour atteindre les objectifs stratégiques identifiés par ces entités apparaît comme une thématique relativement vierge de publications dans la littérature scientifique en management du sport. Par conséquent, nous ne savons pas non plus quelles sont les typologies de ressources nécessaires à saisir pour ces organisations en vue de déployer une stratégie sportive fructueuse. Il en va de même pour les résultats possibles de l'implémentation des activités sportives au sein des clubs de football professionnels qui constituent également une zone d'ombre. C'est notamment le cas, car nous n'avons pas trouvé d'informations sur les formes d'avantages compétitifs dont ces organisations pourraient bénéficier à la suite d'une intégration réussie d'activités sportives au sein de leur structure.

Dans ce contexte, notre travail de thèse envisage alors d'apporter des premiers de réponses à ces questionnements. Dès lors, il s'inscrit dans le prolongement des appels pour de nouvelles recherches empiriques provenant à la fois des chercheurs en management stratégique des organisations oeuvrant sur les capacités dynamiques (Ambrosini & Bowman, 2009; Pablo et coll., 2007; Schilke et coll., 2018; K.-J. Wu et coll., 2016) et de ceux spécialisés en management du sport (Cunningham et coll., 2018; Funk et coll., 2018). Pour ce faire, notre recherche ambitionne de traiter la problématique suivante.

Dans quelle mesure le déploiement d'une stratégie sportive permet-il à un club professionnel de football d'atteindre des avantages compétitifs dans le but de se différencier de ses rivaux ?

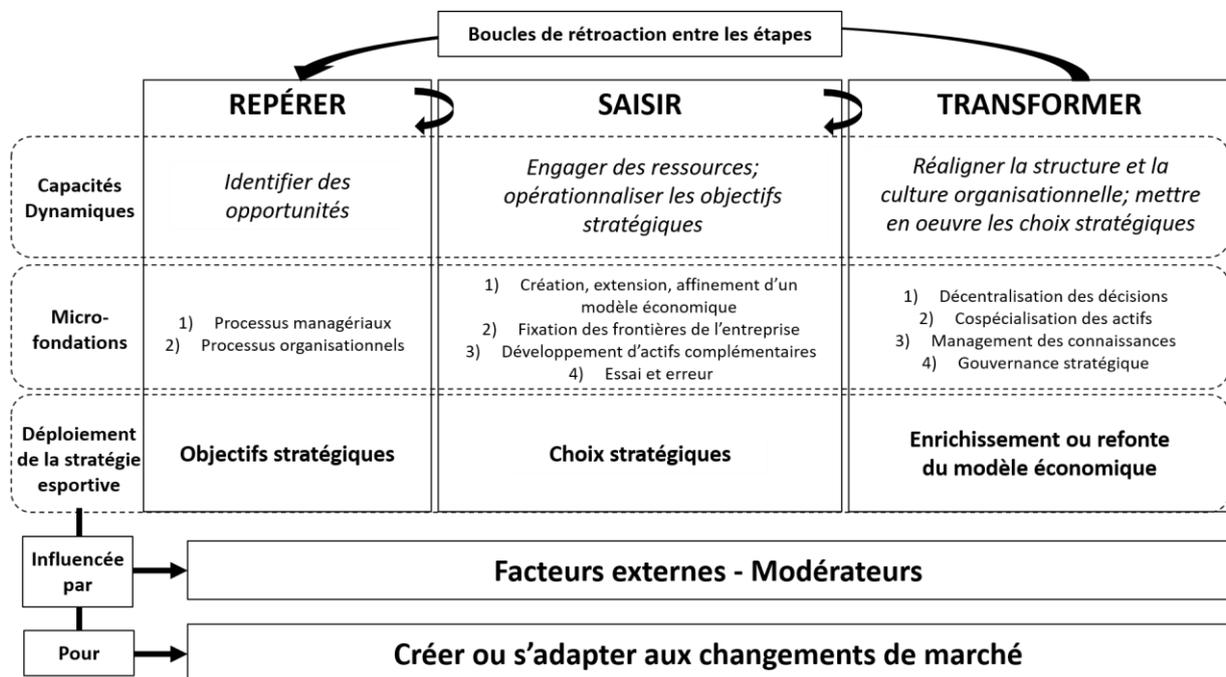
Autrement dit, cette problématique implique d'analyser les stratégies sportives des clubs de football professionnels à partir du cadre théorique des capacités dynamiques. Ce travail doctoral s'articule ainsi autour des trois objectifs de recherche suivants :

1. Un premier objectif consiste à suggérer un cadre théorique exploratoire pour analyser le déploiement des sections sportives des clubs de football sur la base du modèle théorique repérer – saisir – transformer des capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018).
2. Le second objectif de cette thèse repose dans la proposition d'implications managériales destinées aux responsables des sections sport des clubs de football professionnels à travers le prisme des capacités dynamiques. Par exemple, il s'agit d'identifier des pistes de réflexion et d'actions concrètes pouvant guider les managers dans l'amélioration de l'intégration des activités sportives au sein de leur organisation ou encore dans la structuration de leur portfolio d'offres et de services sportifs. Plus largement, il convient de les accompagner d'une part dans le processus de déploiement de leurs capacités à constamment repérer et saisir de nouvelles opportunités dans l'écosystème sportif. D'autre part, cela implique d'apporter des pistes de travail pour les aider à améliorer leurs capacités à transformer leurs bases de ressources et d'actifs en conséquence.

3. Enfin, cette recherche doctorale envisage d'examiner comment la construction d'une capacité dynamique adaptative (C. L. Wang et Ahmed, 2007) dans le contexte des sections sportives des clubs de football professionnels peut-elle permettre à ces organisations d'atteindre une variété d'avantages compétitifs à travers leurs nouvelles activités en matière de sport électronique.

En guise de synthèse, il s'agit désormais de mettre en lumière la schématisation retenue pour notre cadre d'analyse à travers la figure suivante.

Figure 12 : Cadrage théorique de la thèse – Déploiement de la capacité dynamique adaptative pour implémenter les activités sportives dans les clubs de football professionnels à partir du modèle repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018).



Afin de compléter la présentation du cadrage théorique de la thèse, il est nécessaire de revenir en détail sur quelques spécificités de ce dernier. Tout d'abord, dans la lignée des recommandations de Wilden et coll. (2016) et des observations de Suddaby et coll. (2020), nous avons décidé de faire apparaître dans notre modèle les

possibles microfondations pouvant supporter en théorie le déploiement de chacune des routines repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018). À cet égard, il est primordial de souligner qu'elles peuvent être différentes dans la pratique puisque le déploiement des capacités dynamiques a tendance à varier d'une entreprise à l'autre. Pour rappel, c'est notamment le cas lorsque les compétences requises par les hauts dirigeants et managers des entreprises pour déployer ces routines sont inégalement réparties entre les firmes (Teece, 2007). Dans cette perspective, notre modèle théorique prend également en considération, au travers de l'ajout des microfondations, la remarque de Protogerou et coll. (2012) quant à l'importance d'intégrer la fonction entrepreneuriale des capacités dynamiques dans le management du repérage et de la saisie des opportunités. Plus largement, cela revient à prendre en compte le point de vue des managers (Helfat & Peteraf, 2015; Martin & Bachrach, 2018; Zou, 2018). D'une manière générale, ce cadrage d'analyse tient aussi compte des recommandations méthodologiques de Schilke et coll. (2018) et Eriksson (2013) quant à la mise en exergue des modérateurs et des facteurs externes à l'environnement de la firme pouvant affecter sa capacité à déployer sa stratégie à chaque niveau du modèle repérer – saisir – transformer. Enfin, à l'instar du modèle théorique de Wilden et coll. (2016), nous avons également mis en évidence l'orientation stratégique qui découle du déploiement de ces routines. À savoir, les entreprises cherchent en règle générale soit à créer des changements dans un environnement, soit à s'adapter à l'avènement de ces mutations (Eisenhardt & Martin, 2000). Ainsi, il s'agit désormais de mettre en lumière l'approche méthodologique et le positionnement épistémologique de cette thèse, qui constituent une phase indispensable avant la mise en exergue de notre dispositif méthodologique.

Conclusion de la section 1.

De prime abord, plusieurs raisons justifient notre choix d'adapter le cadre d'analyse repérer – saisir – transformer des capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018) à notre terrain de recherche. Premièrement, ce modèle est très complet et suit une trajectoire processuelle facilement adaptable à notre thématique sans pour autant être très rigide sur l'ordre du déploiement de chacune de ses routines (Biesenthal et coll., 2019). Un autre avantage réside dans son utilisation préalable dans de nombreux domaines d'activités à l'image par exemple du numérique (Warner & Wäger, 2019), mais aussi surtout du football professionnel (Szymanski et coll., 2019). Plus largement, le modèle repérer – saisir – transformer constitue déjà le socle théorique de plusieurs thèses de doctorat en management stratégique des organisations, comme en témoigne les travaux d'Altintas (2011) et ceux de Labrousche (2016). De plus, il possède également l'avantage de faciliter l'examen des changements incrémentaux de modèles économiques au sein des organisations (Teece, 2018), ce qui représente un possible résultat du déploiement des stratégies esportives par les clubs de football professionnels. Dès lors, le modèle de Teece (2007, 2018) semble particulièrement adapté pour supporter les fondements théoriques de notre thèse.

Dans un second temps, nous avons successivement défini les routines repérer, saisir et transformer et mis en lumière leurs principales microfondations. Plus spécifiquement, retenons que l'étape repérer symbolise l'identification de l'opportunité au sens de Tarondeau et Huttin (2006). Elle repose notamment sur le déploiement de capacités dynamiques managériales (Helfat & Peteraf, 2015) et organisationnelles, qui constituent des prérequis à la fixation et l'atteinte future des objectifs stratégiques de la firme (Zahra et coll., 2006). La phase de saisie de l'opportunité symbolise quant à elle l'opérationnalisation des objectifs stratégiques des entreprises. D'une manière générale, elle aboutit à la création et au lancement de nouvelles offres de produits et services par les sociétés qui requièrent au préalable la mise en place de consensus sur le plan managérial. En effet, la prise de décisions stratégiques s'effectue souvent sur la

base du calcul des coûts contre les avantages potentiels liés à la saisie d'opportunités(s). Pour ce faire, les managers sont par exemple sollicités par les firmes afin de (1) superviser et de coordonner les activités fonctionnelles des firmes (voir les travaux de Chandler, 1990a, 1990b) ou encore (2) pour identifier les partenariats stratégiques pertinents à développer pour saisir plus efficacement certaines opportunités (Mention et coll., 2019). Dans la pratique, cette seconde routine requiert de la part des managers qu'ils soient en capacité d'impulser (1) des modèles économiques assez difficiles à imiter pour être performants, de (2) délimiter les frontières et (3) activités complémentaires de l'entreprise et (4) de ne pas faire d'erreurs irrattrapables à ce stade. Cette phase de saisie des opportunités est ensuite traditionnellement suivie d'une phase dite de transformation pendant laquelle les firmes réalignent leurs actifs en fonction des objectifs et des choix stratégiques mis en évidence dans les deux premières étapes du modèle. Autrement dit, il s'agit à ce stade pour les firmes de réorganiser sa structure afin notamment de préserver et de développer davantage son aptitude évolutive (Peteraf & Maritan, 2007), mais aussi d'enrichir ou son modèle économique. Pour ce faire, les managers peuvent alors s'appuyer sur le déploiement de multiples processus à l'image de la décentralisation, de la cospécialisation d'actifs et du management des connaissances des entreprises. Collectivement, l'ensemble de ces éléments concernant les trois phases du modèle repérer – saisir – transformer sont synthétisés pour plus de clarté au travers du tableau 35. En particulier, ce dernier permet de mieux appréhender dans quelles circonstances ce modèle repose en réalité le déploiement de nombreux processus (c.-à-d. allocation, réallocation, combinaison et recombinaison des ressources et actifs des firmes) pouvant varier d'une entreprise à l'autre, car chaque structure ne dispose pas des mêmes capacités en interne pour repérer, saisir des opportunités et restructurer ses actifs en conséquence. Il en va de même pour les compétences nécessaires au bon déploiement de chaque routine qui diffèrent elles aussi, d'une phase à l'autre du modèle.

In fine, la dernière partie de cette première section aboutit à la présentation du cadrage théorique de notre thèse, mis en évidence par l'intermédiaire de la figure 12. Cette dernière fait suite à l'introduction de notre problématique qui s'intitule : dans quelle mesure le déploiement d'une stratégie esportive permet-il à un club professionnel de football d'atteindre des avantages compétitifs dans le but de se différencier de ses rivaux ? Pour rappel, cette problématique générale se décline en trois principaux objectifs de recherche, résumés comme suit. À savoir, proposer (1) un cadrage théorique exploratoire pour analyser le déploiement des sections esportives des clubs de football à partir du modèle de Teece (2007, 2018), suggérer (2) des implications managériales destinées aux responsables des sections esport des clubs de football professionnels, et (3) examiner comment la construction d'une capacité dynamique adaptative au sein de ces organisations peut leur permettre de bâtir des avantages compétitifs par rapport à leurs concurrents. Collectivement, ces objectifs et plus largement cette recherche doctorale symbolisent une réponse (1) aux appels de chercheurs en management du sport à examiner plus en profondeur le phénomène esportif (Cunningham et coll., 2018; Funk et coll., 2018) ; (2) et à ceux de leurs confrères en management stratégique des organisations soulignant le manque d'analyses empiriques du déploiement des capacités dynamiques au sein des entreprises (Ambrosini & Bowman, 2009; Pablo et coll., 2007; Schilke et coll., 2018; K.-J. Wu et coll., 2016).

Section 2. – Démarche scientifique et positionnement épistémologique de la thèse.

Introduction de la section 2.

Cette seconde section se décompose en trois sous parties. Il s'agit pour commencer de mettre en évidence à la fois (1) les raisons qui nous ont poussés à adopter une démarche scientifique de type qualitative, aussi appelée compréhensive par Dumez (2013), puis (2) les risques associés à cette posture. Nous verrons par la suite dans quelle mesure ce travail de recherche repose sur un mode d'inférence tourné vers l'abduction et préciserons pourquoi il ne se base pas sur une logique d'induction ou de déduction. La troisième et dernière partie de cette section est consacrée à l'explication du positionnement épistémologique interprétativiste de notre recherche doctorale. Il sera alors question de démontrer en quoi cette approche est cohérente au regard de notre terrain de recherche, en comparaison des deux logiques positivistes et constructivistes, mises en perspective à l'occasion du tableau 36.

2.1. La démarche scientifique qualitative ou dite compréhensive.

En premier lieu, il convient de présenter le concept de démarche scientifique. Pour Tricot (2007), il s'agit d'une « *d'une démarche qui cherche à produire des connaissances objectives. Par 'objective', on entend tout simplement indépendante de la subjectivité du chercheur* » (p.4). Plus largement, la démarche scientifique renvoie à « *un état d'esprit scientifique tel que pouvait le concevoir Bachelard [plutôt] qu'une procédure ou méthode unique* » (Favre & Rancoule, 1993, p. 29). Dans les faits, elle implique selon Popper (1979) l'étape obligatoire de la construction d'un problème de recherche (c.-à-d. ce que nous avons fait dans la partie problématique de recherche), indispensable à la production de connaissances. Dans les sciences de gestion, Dumez (2010) souligne d'ailleurs que « *la qualité d'un travail scientifique [...], c'est la construction d'un problème entre savoir et non-savoir et la mise en place d'un cadre théorique original qui s'expose à la critique* » (p. 10). En somme, gardons à l'esprit que si la démarche scientifique vise à concevoir de nouvelles connaissances dites « objectives » à partir de problèmes construits, il existe dans la pratique une multitude d'approches méthodologiques permettant aux chercheurs de déployer leurs processus de recherche. Dans notre cas, à l'heure où les méthodes quantitatives prennent de plus en plus le pas sur leurs homologues qualitatives (Dumez, 2013), il apparaît indispensable d'expliquer pourquoi nous choisissons d'aborder notre problématique à partir d'une méthode qualitative. Quatre éléments viennent justifier cette stratégie de recherche.

Une première explication se situe dans la nature exploratoire de notre démarche scientifique. En effet, compte tenu (1) de la faible quantité de travaux académiques portant sur les stratégies sportives des clubs de football professionnels (Bertschy et coll., 2019; Schmidt & Holzmayer, 2018b) et (2) de la complexité de notre objet de recherche, notre démarche scientifique n'a pas vocation à élaborer une nouvelle théorie comme pourrait le suggérer une recherche de type quantitative. En revanche

et dans la lignée de l'objectif principal de ce travail doctoral, nous ambitionnons d'apporter un cadre d'analyse à ce phénomène récent à partir d'une adaptation fine du cadre théorique repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018) en fonction des faits significatifs rencontrés dans la phase de collecte de données. Autrement dit, la manière dont nous allons produire de la connaissance à partir d'une approche qualitative au sens de Dumez (2010) repose dans notre cas sur notre capacité à analyser, puis interpréter des faits, observables (p. ex. recrutement d'un joueur sportif) ou non (p. ex. déploiement d'une capacité dynamique). Par exemple, la démarche qualitative nous permet de mettre en perspective grâce à un support théorique (c.-à-d. ici le modèle de Teece) des faits non observables à l'image de la capacité dynamique adaptative (C. L. Wang & Ahmed, 2007) permettant aux clubs de football professionnels de déployer leurs activités sportives.

Une seconde raison de se restreindre à la mise en œuvre d'une démarche qualitative s'inscrit dans la temporalité de travail de thèse. À cet égard, Dumez (2013) souligne « *qu'il apparaît difficile de pouvoir la mener [une démarche qualitative] de front avec une recherche quantitative sophistiquée* » (p. 30). Troisièmement, la démarche qualitative a pour avantage de permettre l'émergence de la compréhension des actions des acteurs. C'est précisément dans cette logique que s'inscrit notre recherche puisque nous verrons dans la partie dédiée au dispositif méthodologique de cette thèse que notre collecte de données s'appuie sur les faits rapportés par les managers des activités sportives des clubs de football professionnels. Dans cette perspective, Dumez (2013) spécifie que « *la recherche qualitative [...] s'appuie sur le discours de ces acteurs, leurs intentions (le 'pourquoi' de l'action), les modalités de leurs actions et de leurs interactions (le 'comment' de l'action)* » (p. 30). C'est pourquoi l'auteur préconise plutôt aux chercheurs d'utiliser en lieu et place de la recherche qualitative, la terminologie de recherche compréhensive, car celle-ci « *permet de manier du quantitatif tout en gardant son objectif de compréhension des acteurs* » (Dumez, 2013, p. 30). De nouveau, cette observation constitue un élément que l'on

retrouve dans la partie consacrée à l'analyse des données puisqu'il est parfois nécessaire de manier des informations chiffrées pour mettre en lumière de grandes tendances à propos d'un phénomène. Il s'agira dès lors de revenir sur ce que Miles et coll. (2014) mettent en évidence comme des méthodes de comptage.

Une dernière motivation ayant orienté notre recherche vers la mise en place d'une démarche compréhensive nécessite de revenir une seconde fois sur les objectifs attendus de ce travail de thèse. Pour rappel, l'objectif premier de cette recherche se situe dans l'apport d'un cadre d'analyse au développement des sections esport des clubs de football professionnels *via* le modèle repérer – saisir – transformer de Teece (2007, 2018) emprunté aux sciences de gestion. Pour atteindre une telle ambition, il apparaît indispensable de mettre en évidence les mécanismes (ou processus) qui sous-tendent dans la pratique la validité de ce modèle théorique. Or, ce travail de construction de mécanismes symbolise une des trois formes de résultats scientifiques que l'on puisse attendre du déploiement d'une démarche compréhensive selon Dumez (2013), aux côtés de l'élaboration de typologies et de la redéfinition ou de l'extension de concepts ou de théories existantes. Concrètement, l'auteur précise que « *chercher à mettre en évidence des mécanismes consiste à reconstituer un lien entre des phénomènes observés et leurs causes possibles* » (p. 34). Notre recherche correspond bien à cette description puisque l'on peut facilement traduire les phénomènes observés par le positionnement émergent des clubs de football professionnels dans le marché international de l'esport.

Quant aux causes possibles, cela renvoie à l'idée des objectifs stratégiques qui découlent de la routine repérer dans notre cadre d'analyse et répond donc à la question du « pourquoi ? ». Concernant la construction de typologies, il est important de préciser qu'elles sont essentielles dans notre travail pour faciliter la compréhension des lecteurs à la question « comment les clubs s'engagent dans l'esport ? ». Nous verrons d'ailleurs que des classifications sont régulièrement faites dans le chapitre

dédié aux résultats de la thèse, par exemple pour dissocier les clubs de football qui coopèrent avec des acteurs externes afin de gérer leur section sport de ceux qui préfèrent au contraire internaliser ce type de mission (voir la partie sur la saisie de l'opportunité sportive). Enfin, en conformité avec l'appel de Dumez (2013) à « *une certaine sobriété dans la veine créative des chercheurs* » (p. 40), il s'agit ici de rappeler que l'objectif majeur de cette thèse se situe dans l'adaptation du cadre d'analyse repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018) au cas particulier des clubs de football professionnels décidant de déployer une section sportive. En somme, cela représente, à l'image des travaux récents de Szymanski et coll. (2019), une extension et une adaptation au domaine du management du sport de ce cadre théorique et non la création d'une nouvelle théorie. Par ailleurs, en ce qui concerne notre second et troisième objectif de recherche (c.-à-d. relatifs aux implications managériales et aux résultats de l'implémentation des stratégies sportives pour les clubs de football professionnels), ces derniers se positionnent en support du premier et représentent le liant entre cette thèse et nos perspectives de travaux futures.

Toutefois, avant de passer à l'explication de la posture qualitative abductive de notre thèse, il s'agit de mentionner brièvement les trois principaux risques présents dans ce type de recherche à prendre en compte pour les chercheurs selon Dumez (2013). Tout d'abord, l'auteur met en avant la notion de (1) risque des acteurs abstraits. Pour y remédier, il exhorte les chercheurs à tenir compte dans leur analyse d'une part « *du discours et des intentions des acteurs concrets* » (p. 31) ; d'autre part, de leur propre point de vue. Pour ce faire, il est nécessaire en amont de bien situer l'unité d'analyse comme le mettent en avant Miles et coll. (2014) pour l'étape de l'échantillonnage. En second lieu, il s'agit d'éviter le risque de circularité dans la manière dont le matériau récolté est traité et codé. Dumez (2013) relate ici l'importance de réaliser un premier traitement et codage du matériau de manière indépendante avant d'essayer de le rattacher à la théorie mobilisée par le chercheur dans sa recherche. Autrement dit, il encourage la mise en place d'allers-retours entre la théorie et le

matériau dans une logique d'abduction au sens de Peirce. Dans les faits, cela se traduit par une constante évolution du processus de codage utilisé par les chercheurs à chaque fois qu'ils rencontrent de nouveaux faits surprenants. Nous verrons dans la partie analyse des données comment nous nous situons dans cette logique.

Un dernier risque, d'apparence plus difficile à prendre en compte fait référence à la notion d'équifinalité définie par Bertalanffy (1968) comme suit : « *Le même état final peut être atteint à partir d'états initiaux différents, [en empruntant] des itinéraires différents* » (p. 38). D'une manière plus concrète, Dumez (2013) indique qu'un chercheur « *pratiquant la recherche qualitative ne doit jamais se contenter d'une seule explication pour analyser les phénomènes qu'il observe, il doit toujours discuter et tester plusieurs types d'explication* » (p. 34). Dans notre cas, cela renvoie par exemple à notre choix quant à l'utilisation du cadre d'analyse repérer – saisir – transformer des capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018) plutôt que des autres modèles préalablement discutés dans le chapitre précédent (Altintas, 2015; Kawai, 2018; Mohamud & Sarpong, 2016; Pavlou & El Sawy, 2011; Teece et coll., 1997). En d'autres termes, l'écueil au sens de Dumez (2013) aurait été de considérer que le cadre d'analyse de Teece (2007, 2018) constitue le seul modèle qui s'avère légitime afin de réaliser cette recherche. Ainsi, il convient désormais de présenter la logique d'inférence abductive dans laquelle se situe notre travail de thèse.

2.2. Le choix de la logique d'inférence abductive dans notre démarche scientifique.

D'une manière générale, l'approche qualitative de notre démarche scientifique est de nature abductive, car ce type d'inférence est particulièrement indiqué lorsqu'il s'agit de mettre en évidence des mécanismes (Dumez, 2012). Historiquement théorisée par Peirce (Hartshorne, Weiss et Burks, 1931), il est difficile de trouver une définition unanime de cette notion dans la littérature académique tant il y a d'auteurs qui ont œuvré dans cette direction après les travaux pionniers de Peirce (Aliseda, 2006; Bayart, 2007; Catellin, 2004; David, 2000; Dubois & Gadde, 2002; Koenig, 1993). Dans ce contexte, Dumez (2012) prend appui sur la définition assez courte d'Aliseda (2006) pour présenter le concept d'abduction : « *D'une manière générale, l'abduction est un processus de raisonnement invoqué pour expliquer une observation surprenante* » (p. 28). Plus spécifiquement, Koenig (1993) met en avant l'abduction comme « *l'opération qui [...] permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (p. 7). Autrement dit, l'abduction représente un processus visant à améliorer notre compréhension d'un fait dit surprenant ou déroutant que l'on observe dans le réel. En général, l'abduction permet aux chercheurs d'apporter des éléments de réponse quant aux causes et – ou aux explications de faits étonnants constatés dans un environnement donné. À ce titre, Aliseda (2006) souligne que ces faits peuvent correspondre à des nouveautés ou des anomalies.

Dès lors, à la différence des processus de déduction et d'induction, « *le point de départ de l'abduction est un fait perçu comme surprenant, qui s'inscrit donc contre des attentes, contre l'habitude ou contre ce qui était jusqu'alors tenu pour acquis* » (Catellin, 2004, p. 181). Par exemple, notre première observation faite de l'émergence des engagements dans l'esport des clubs de football professionnels durant l'été 2016

s'inscrit dans cette logique. Cela constitue à cette période un fait particulièrement surprenant puisque l'arrivée de ces organisations sportives dans le marché du sport électronique demeurerait assez inattendue. Notamment du point de vue du grand public, ce dernier éprouvait alors des difficultés à comprendre ces rapprochements entre ces deux univers traditionnellement perçus comme étant aux antipodes. Dans les faits, l'aboutissement d'une recherche abductive représente selon Catellin (2004) « *une procédure de normalisation d'un fait surprenant* » (p. 181). Si l'on se penche de nouveau sur le phénomène que nous examinons, nous pourrions alors soumettre l'idée que les résultats de cette thèse participent à normaliser les engagements des clubs de football professionnels dans l'esport. Notamment, car l'apport de réponses concrètes aux questions du pourquoi et du comment ces organisations se lancent dans cet écosystème symbolise un des fondements de la démarche qualitative compréhensive de ce travail doctoral. En d'autres termes, une telle démarche, lorsqu'elle est abductive, a pour avantage d'améliorer la compréhension de faits surprenants que l'on constate dans le réel, car elle met en perspective leurs causes. Dans cette logique-là, Catellin (2004) soutient la thèse que seule l'abduction « *est créative et apporte de nouvelles connaissances bien qu'elle soit imprévisible et incertaine, et en cela très proche de la sérendipité* » (p. 181), ce qui correspond à « *la faculté de découvrir, par hasard et sagacité, des choses qu'on ne cherche pas* » (p. 181).

Pour autant, il serait réducteur sur le plan méthodologique de pleinement dissocier le processus d'abduction de celui de déduction et d'induction. Dans la pratique, Catellin (2004) revient en détail sur la manière dont le processus d'abduction s'entremêle avec ceux de déduction et d'induction : « *Le processus de compréhension qui mène à la connaissance les [ces modes d'inférence] associe en fait étroitement : l'abduction fournit à la déduction sa prémisse ou son hypothèse, la déduction en tire les conséquences certaines, l'induction vérifie empiriquement la validité d'une règle générale* » (p. 184). Autrement dit, et cela s'applique à notre travail de thèse, le processus d'inférence abductive ne vient pas s'opposer à la déduction et à l'induction.

Au contraire, il se nourrit tour à tour de ces deux processus par des allers-retours réguliers entre la théorie (déduction) et l'empirie (induction). Pour Dumez (2012), la combinaison de ces trois modes de raisonnement prend forme « *en pratique dans des séquences de logique de découverte* » (p. 6). Dans notre cas, notre processus de recherche abductif part en réalité du modèle théorique emprunté aux sciences de gestion repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018). Cette étape représente le processus de déduction. Puis dans un second temps, nous tâchons d'affiner ce modèle au contexte particulier des clubs de football professionnels à travers les données récoltées lors des entretiens. Il s'agit là de notre processus d'induction. *In fine*, l'abduction se situe pour notre thèse dans les nombreux allers-retours nécessaires entre l'utilisation du cadre général d'analyse des capacités dynamiques et la découverte de nouveaux faits surprenants tout au long de notre processus de collecte de données. Afin de clôturer cette partie, il est maintenant essentiel de mettre en perspective comment notre démarche qualitative de recherche abductive s'inscrit dans un positionnement épistémologique interprétativiste.

2.3. Le choix d'un positionnement épistémologique interprétativiste.

Avant toute chose, commençons par poser la définition du concept d'épistémologie. Dans son article sur l'épistémologie des recherches en sciences de gestion, Le Flanchec (2011) met en évidence la définition de Herman (1988) pour caractériser cette notion comme : « *une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques* » (p. 1). Autrement dit, cela symbolise selon l'auteur une « science des sciences » qui a pour finalité la justification du caractère scientifique de la production du chercheur. Dans le cas des sciences de gestion, on retrouve trois principaux paradigmes épistémologiques parmi lesquels il s'agit de faire un choix. À savoir, le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme (Dumez, 2010). À cet égard, les travaux de Girod-Séville & Perret (1999) reviennent plus en détail sur les principales caractéristiques et différences entre ces trois approches. Ces dernières sont présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 36 : Les trois approches épistémologiques
selon Girod-Séville & Perret (1999).**

Questionnements	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes ... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs ... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités ... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

À partir de l'analyse de ce tableau, Maurand-Valet (2010) offre un point de vue synthétique des différences phares entre ces trois principaux paradigmes épistémologiques. Tout d'abord, elle souligne une divergence par rapport à « *l'accès à l'objet de recherche avec lequel le chercheur entretient une relation d'indépendance dans le courant positiviste et de dépendance dans celui de l'interprétativisme et le constructivisme* » (p. 5). Outre ce premier constat, l'auteure met en évidence de plus fortes différences au niveau du schéma de recherche global, notamment entre le positivisme d'une part, et l'interprétativisme et le constructivisme d'autre part. Dans la pratique, cela se matérialise dans le fait que le paradigme positiviste a plutôt vocation à tester des hypothèses. Dans cette perspective, Maurand-Valet (2010) spécifie qu'il

s'agit « *d'étudier les enchaînements causes/conséquences courts* » (p. 5), notamment par le biais de tests probabilistes, rendus possibles grâce à des processus d'isolation et d'identification des faits sur lesquels le chercheur travaille. En conséquence, le positivisme apparaît davantage désigné pour la mise en place de travaux quantitatifs. Au contraire, les paradigmes constructivistes et interprétativistes sont particulièrement adaptés à l'élaboration de démarches scientifiques qualitatives, notamment car elles impliquent de se pencher sur la compréhension des phénomènes, ce qui requiert généralement de procéder à une analyse du discours des acteurs. Pour ce faire, il s'agit dans chacun de ces deux paradigmes de répondre aux questions du comment et du pourquoi comme nous l'avons mentionné au détour de l'approche qualitative compréhensive (Dumez, 2013). Plus spécifiquement, l'approche constructiviste « *recherche les finalités des actions menées par les acteurs dans l'organisation* » (Maurand-Valet, 2010, p. 6) tandis que l'approche interprétativiste s'intéresse aux motivations des acteurs. Selon l'auteure, cela « *implique de rester très proche des discours des acteurs que l'on cherche à analyser* » (Maurand-Valet, 2010, p. 6).

Parmi ces trois approches, nous nous situons dans un positionnement épistémologique interprétativiste notamment, car cela permet de créer de la connaissance à partir de la construction de sens des acteurs. Dès lors, notre recherche doctorale s'inscrit dans le mode de pensée interprétativiste au sens de Popper (1979). En effet, « *Popper est interprétativiste au sens où l'analyse de la situation suppose, comme on le voit, de faire une analyse fine des connaissances et informations dont disposent les acteurs dans une situation donnée, c'est-à-dire un travail de compréhension* » (Dumez, 2010, p. 11). Il s'agira en outre de détailler comment nous allons procéder à cette analyse systématique des interprétations des situations, actions et interactions vécues par les acteurs dans la partie suivante consacrée au dispositif méthodologique de la thèse. Mais avant cela, concluons cette partie en soulignant que notre travail de thèse s'appuie donc sur une démarche scientifique qualitative, compréhensive et abductive ancrée dans une approche épistémologique

interprétativiste. En d'autres termes, un tel positionnement méthodologique implique selon Dumez (2010) que « *l'articulation entre le problème scientifique, le cadre analytique et le matériau empirique (dans leur imbrication) se fait lors de boucles de mises en relation de ces éléments, boucles incluant le recueil des interprétations des acteurs* » (p. 13).

Conclusion de la section 2.

Cette seconde section nous a tout d'abord permis de mettre en lumière la démarche scientifique qualitative suivie dans le cadre de cette thèse. Nous justifions l'adoption de cette démarche aussi dénommée compréhensive par Dumez (2013) pour quatre raisons mises en relief ci-après. En premier lieu, elle s'avère particulièrement désignée lorsqu'il s'agit (1) d'examiner un problème complexe encore relativement vierge de publications scientifiques comme c'est le cas pour l'analyse des stratégies sportives des clubs de football professionnels (voir dans notre cas les travaux antérieurs de Bertschy et coll., 2019; Schmidt & Holzmayr, 2018). Contrairement à la démarche quantitative, l'approche qualitative (2) facilite l'examen de faits dits non observables à l'instar de la capacité dynamique adaptative de C. L. Wang et Ahmed (2007), renforçant de surcroît notre posture scientifique. Autre avantage et non des moindres, la démarche compréhensive rend possible la déconstruction de mécanismes complexes (Dumez, 2013). Autrement dit, elle est spécialement indiquée lorsqu'il s'agit de (3) répondre à questions « pourquoi » (c.-à-d. dans notre cas à travers l'exploration des objectifs stratégiques des clubs de football dans l'esport) et « comment » ? (c.-à-d. en dressant des typologies de processus suivis par les clubs pour déployer leurs activités sportives). Enfin, nous avons aussi entrepris une démarche qualitative (4) pour des raisons de temporalité, car il demeure hautement difficile de décliner à la fois une étude qualitative et une analyse quantitative dans la durée limitée de la thèse sans mettre en danger la qualité du rendu de thèse (Dumez, 2013).

Pour autant, les avantages associés à la démarche compréhensive décrits en amont doivent être nuancés à la lumière des risques relatifs à cette dernière. Dans cette perspective, cet auteur souligne d'abord celui des acteurs abstraits pouvant se produire lorsque l'unité d'analyse n'est pas correctement fixée avant de mettre en œuvre la collecte de données. Un second danger est celui de la circularité compensable par la mise en place d'allers-retours abductifs entre la théorie et les matériaux au sens de Peirce. Enfin, le troisième risque identifié par Dumez (2013) à travers la notion

d'équifinalité nécessite pour être contourné de penser au préalable aux différentes explications plausibles afin d'expliquer un même phénomène. C'est notamment ce que nous avons fait dans la section précédente en étudiant (1) les atouts et contraintes des principaux cadres d'analyse des capacités dynamiques avant (2) de préciser notre choix en faveur de celui de Teece (2007).

Dans un second temps, nous avons mis en exergue la logique d'inférence abductive que soutient notre démarche scientifique. Nous la justifions notamment, car elle est particulièrement indiquée dans les recherches où il est question d'expliquer des mécanismes complexes (Dumez, 2012) ce qui s'inscrit dans la continuité du premier objectif de notre thèse (voir section 1). En effet, la logique abductive est par exemple utile lorsqu'il s'agit de définir les principales causes et – ou explications de faits étonnants. Plus largement, elle facilite la construction de nouvelles connaissances (Catellin, 2004) puisqu'elle se nourrit en réalité tour à tour d'éléments théoriques (c.-à-d. logique déductive) et empiriques (c.-à-d. logique inductive) au travers de séquences de découverte (Dumez, 2012).

Pour conclure, la dernière partie de cette section concerne la mise en évidence du positionnement épistémologique de notre recherche, nécessaire afin de justifier du caractère scientifique de notre production. Pour ce faire, nous avons d'abord mis en perspective les trois approches existantes au travers du tableau 36 (Girod-Séville & Perret, 1999), à savoir : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Après avoir rapidement écarté le positivisme, car ce dernier est davantage désigné pour les recherches quantitatives, nous nous sommes orientés vers l'interprétativisme car il permet plus efficacement que le constructivisme d'analyser les motivations des acteurs sur un terrain donné. Or, cela constitue une composante centrale de cette recherche, car la compréhension des ambitions des responsables sport des clubs de football professionnels s'avère déterminante dans la mise en perspective des processus déployés pour repérer l'opportunité sportive et ainsi définir des objectifs stratégiques.

Pour cette raison, ce travail doctoral repose sur un positionnement épistémologique interprétativiste au sens Popper (1979). Dès lors, il s'agit maintenant d'aborder en détail le dispositif méthodologique de cette thèse dans la troisième et dernière section de ce troisième chapitre.

Section 3. – Dispositif méthodologique de la thèse.

Introduction de la section 3.

La troisième section de ce chapitre vise à clarifier le dispositif méthodologique de notre recherche. Pour ce faire, nous choisissons pour plus de clarté de le présenter au travers du procédé séquentiel élaboré par Lincoln & Guba (1985) que nous adaptons légèrement à notre terrain d'analyse. Celui-ci se décompose en neuf sous parties qu'il s'agit désormais d'introduire brièvement.

Les deux premières sous parties, relativement brèves, constituent respectivement (1) un rappel de l'objet de notre recherche ainsi (2) que de son paradigme, sa démarche et ses principaux objectifs. La troisième sous partie a pour objectif de mettre en évidence à la fois notre stratégie d'échantillonnage et de collecte de données. Dans la pratique, cela requiert tout d'abord de circonscrire notre unité d'analyse au sens de Miles et coll. (2014) avant de mettre en relief les méthodes déclinées pour obtenir les informations de terrain. Cette troisième étape précède la présentation synthétique des principales phases de notre enquête (c.-à-d. quatrième sous partie) ainsi que les outils additionnels utilisés pour mener à bien notre recherche (c.-à-d. cinquième sous partie). Nous reviendrons en détail dans une sixième sous partie sur les procédures d'enregistrement et de collecte de nos données que nous avons mis en place. En d'autres termes, il est question ici de détailler dans quelles circonstances nous collectons nos données empiriques au travers à la fois, des entretiens semi-directifs avec les interlocuteurs clés (c.-à-d. responsable sport des clubs de football professionnels) et périphériques (c.-à-d. agence marketing conseillant les clubs de football professionnels sur leurs activités sportives). La septième sous partie est quant à elle consacrée à la déclinaison de notre stratégie d'analyse des données qui s'appuie sur une analyse catégorielle thématique. Elle précède une huitième sous partie plus courte qui relate les éléments logistiques

de notre collecte de données (c.-à-d. entretiens par internet ou physique) et l'importance de cette composante dans notre dispositif méthodologique. Conformément aux recommandations de Lincoln & Guba (1985), nous concluons cette troisième section par la présentation des techniques retenues dans notre thèse afin de garantir un niveau élevé de fiabilité et de confiance vis-à-vis des données récoltées.

3.1. Objet de recherche.

Pour rappel, cette thèse cherche à répondre à la problématique suivante : dans quelle mesure le déploiement d'une stratégie sportive permet-il à un club professionnel de football d'atteindre des avantages compétitifs dans le but de se différencier de ses rivaux ? Plus spécifiquement, notre recherche vise (1) à suggérer un cadre théorique exploratoire afin d'analyser le déploiement des sections sportives des clubs de football sur la base du modèle théorique repérer – saisir – transformer des capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018). Ce premier objectif s'accompagne (2) de la proposition d'implications managériales destinées aux responsables des sections sport des clubs de football professionnels à travers le prisme des capacités dynamiques. Enfin, cette recherche doctorale envisage (3) d'examiner comment la construction d'une capacité dynamique adaptative (C. L. Wang et Ahmed, 2007) dans le contexte des sections sportives des clubs de football professionnels peut-elle permettre à ces organisations d'atteindre une variété d'avantages compétitifs à travers leurs nouvelles activités en matière de sport électronique. En somme, la réponse à ces questions de recherche nécessite de porter une attention particulière à l'identification et l'explication des principales microfondations (Wilden et coll., 2016) permettant à ces organisations de construire les capacités dynamiques adaptatives requises afin de développer leurs stratégies sportives.

3.2. Lien entre le paradigme de recherche, la démarche et les objectifs de recherche.

Dans notre cas, nous avons mis en évidence dans la seconde partie de ce chapitre que notre travail de thèse repose sur une démarche scientifique qualitative, compréhensive et abductive ancrée dans une approche épistémologique interprétativiste. C'est pourquoi il s'agit surtout désormais de mettre en perspective de manière synthétique cette posture méthodologique avec notre sujet de recherche. D'une manière générale, l'adoption d'une démarche scientifique qualitative (Dumez, 2010, 2013) et abductive (Aliseda, 2006; Koenig, 1993) apparaît particulièrement appropriée pour l'analyse d'une problématique émergente comme la nôtre au regard des recherches en management du sport (Cunningham et coll., 2018; Funk et coll., 2018). C'est notamment le cas puisque nous avons vu dans le chapitre 2 qu'il existe très peu de recherches ayant déjà examiné le déploiement de capacités dynamiques au sein des clubs de football professionnels (Di Minin et coll., 2014; Li et coll., 2011; Maltese & Prévot, 2010; Szymanski et coll., 2019). De plus, parmi ces travaux, seul l'article récent de Szymanski et coll. (2019), suivant une méthodologie quantitative, est fondé sur le cadre d'analyse des capacités dynamiques repérer – saisir – transformer de Teece (2007, 2018).

Pour autant, contrairement à Szymanski et coll. (2019) et nonobstant les appels provenant d'auteurs en management du sport visant à favoriser l'utilisation d'approches méthodologiques plus innovantes (Hoeber & Shaw, 2017; Shaw & Hoeber, 2016), cette recherche repose sur la technique traditionnelle des entretiens semi-directifs au sens de Patton (2015). Ce choix prend du sens d'une part, vis-à-vis de la posture interprétativiste (Dumez, 2010; Popper, 1979) de notre recherche puisque nous travaillons sur la compréhension du sens, des actions et des interactions des acteurs ; d'autre part en raison de la nature exploratoire de ce cette recherche. De surcroît, cette posture méthodologique s'inscrit dans la continuité de l'objectif principal

de cette thèse puisqu'il est question « *de construire une théorie plutôt que de tester une théorie* » (Veal & Darcy, 2014, p. 131). Dans cette perspective, notre recherche ressemble par exemple à l'investigation menée par Beech, Chadwick et Tapp (2000b) de l'émergence des sites internet dans le contexte du football professionnel. En particulier, les auteurs se sont basés sur des entretiens semi-directifs parce que « *l'utilisation des entretiens offre une méthode fructueuse pour avoir un aperçu des structures organisationnelles des clubs* » (p. 41). Par conséquent, nous avons décidé d'écarter l'usage de méthodes quantitatives à l'image des enquêtes, car elles semblent moins pertinentes pour obtenir des données stratégiques concernant les stratégies sportives des clubs de football professionnels.

3.3. Stratégie d'échantillonnage et de collecte de données.

3.3.1. Stratégie d'échantillonnage.

Définir une stratégie d'échantillonnage (ou « sampling ») s'avère indispensable avant de procéder à la récolte des données. La première étape de ce processus correspond à la définition de notre unité d'analyse. Nous nous sommes basés dans cette perspective sur certains conseils d'ordre méthodologiques prodigués par Miles et coll. (2014). Le tableau suivant reflète notre prise en compte de ces derniers.

Tableau 37 – prise en compte des conseils de Miles et coll. (2014, p. 30) en matière d'échantillonnage.

Conseils	Prise en compte
<p>Bien délimiter l'objet de recherche et ses frontières, à savoir ce qui ne sera pas étudié.</p>	<p>Nous nous concentrons sur l'analyse de l'engagement des clubs de football professionnels dans l'esport, et donc de leurs stratégies sportives. Les autres typologies de clubs sportifs (p. ex. basketball, hockey sur glace, football américain, etc.) sont dès lors exclues. C'est notamment le cas, car ces derniers étaient trop peu nombreux à être actifs dans l'esport lorsque la thèse a démarré en 2017. De plus, ces organisations sont surtout concentrées sur le continent américain, diminuant ainsi la faisabilité d'une telle recherche.</p>
<p>Définir l'unité d'analyse le plus tôt possible notamment afin de clarifier par la suite le cadre théorique ainsi que les questions de recherche.</p>	<p>Notre unité d'analyse constitue les clubs de football professionnels qui sont présents dans l'esport. Cela signifie qu'il s'agit d'analyser les clubs ayant au moins recruté un joueur sportif pour les représenter dans des compétitions de jeux vidéo. Comme nous l'avons vu dans la section 3 du chapitre 1, ces organisations sont majoritairement situées en Europe, mais il en existe sur chaque continent. Par conséquent, notre unité d'analyse ne se limite pas aux clubs français. Au contraire, elle inclut les entités européennes et internationales. <i>In fine</i>, il s'agit d'obtenir un échantillon le plus représentatif possible de la répartition géographique des engagements des clubs de football professionnels dans l'esport.</p> <p>Par ailleurs, cette unité d'analyse sera complétée par quelques entretiens exploratoires avec des acteurs périphériques tels que</p>

	les agences de marketing sportifs. Toutefois, ces derniers ne seront pas analysés de la même manière à travers le cadre théorique repérer – saisir – transformer des capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018).
Situer l'unité d'analyse dans différentes dimensions telles que sa « nature conceptuelle », sa « taille sociale », sa « location physique » et « sa délimitation temporelle ».	Dans notre cas, la « nature conceptuelle » de notre unité d'analyse correspond surtout aux clubs de football professionnels présents dans l'esport. La « taille sociale » peut se traduire dans notre recherche par le critère « professionnel » des clubs interrogés, notamment car les clubs amateurs sont écartés pour plus de cohérence dans notre analyse. La « location physique » est quant à elle multiple de par la dispersion à l'international de la « nature conceptuelle » de notre unité d'analyse. Enfin, compte tenu du caractère récent du phénomène examiné, la « délimitation temporelle » s'inscrit dans le <i>timing</i> accordé à la récolte de données (voir la partie sur la collecte de données)

Dès lors, en lien avec les appels à la mise en œuvre de recherches empiriques sur les stratégies esportives des clubs sportifs (Cunningham et coll., 2018; Funk et coll., 2018) et dans la continuité des recommandations méthodologiques émises par Miles et coll. (2014), nous venons de démontrer que les clubs de football professionnels qui ont au moins engagé un joueur esportif pour les représenter dans des compétitions de sport électronique constituent notre unité d'analyse. Plus spécifiquement, il est aussi nécessaire dans la lignée des recommandations de ces auteurs, de préciser que notre unité d'analyse se décline ensuite en trois sous critères. À savoir, un (1) critère géographique, la (2) temporalité de la collecte de données ainsi que (3) la stratégie d'entrée sur le marché esportif choisie par les clubs de football professionnels.

Concernant le critère géographique, nous avons mis en évidence au travers du tableau 9 que les engagements proviennent majoritairement du continent européen (Code Red Esports, s. d.; Scholz, 2019). Pour autant, le phénomène est clairement international à l'instar de l'écosystème esportif (Taylor, 2012). En conséquence, si nous avons contacté en priorité des clubs de football européens, nous nous sommes également rapprochés d'organisations présentes sur d'autres continents afin d'essayer

de les inclure dans cette recherche. Outre les clubs européens, il s'agissait alors de rentrer en contact avec des entités nord et sud-américaines, asiatiques, africaines et océaniques pour obtenir un échantillon diversifié et conforme à la réalité des engagements observés par ces organisations à l'échelle internationale.

En second lieu, le critère temporel s'inscrit dans une logique de stratégie de collecte de données par réplication au sens de Goetz & LeCompte (1984) sur laquelle il s'agira de revenir en détail dans la partie suivante. D'une manière concrète, nous pouvons cependant d'ores et déjà souligner que nous avons contacté environ cinq clubs par semaine sur une durée de 24 mois entre février 2017 et février 2019. Pour ce faire, nous nous sommes efforcés de diversifier les moyens de contact afin de maximiser les chances d'obtenir des entretiens. Les interlocuteurs visés ont alors été contactés par le biais de techniques classiques comme le mail et le téléphone ainsi qu'au travers des réseaux sociaux comme Twitter et LinkedIn. Au total, 136 organisations réparties dans 41 pays différents au travers des cinq continents ont été contactées durant cette période. Parmi elles, on retrouve 122 clubs de football (unité d'analyse principale) et treize acteurs périphériques (c.-à-d. huit agences, une ligue de football, trois fédérations, un éditeur de jeux vidéo et un club de 'football australien'). Ces données seront détaillées dans la partie suivante. Pour compléter notre échantillon, nous avons également approché certaines parties prenantes clés à l'occasion de conférences professionnelles, notamment pour rentrer en relation avec ce que Fusch et Ness (2015) dénomment les *gatekeepers*. À savoir, les interlocuteurs qui nous donnent accès à d'autres organisations pour obtenir davantage d'entretiens ainsi que des entretiens cruciaux préalablement ciblés dans la lignée de notre unité d'analyse. Dans les faits, deux conférences professionnelles nous ont permis de nouer le contact avec ce type d'acteurs. Il s'agit du *World Football Summit* de Madrid (septembre 2018) et de *l'eSports Bar* de Cannes (février 2018). Le premier événement rassemblait près de 2000 professionnels de l'industrie du football tandis que le second réunissait environ 300 acteurs de l'écosystème sportif. Notons que les deux avaient une portée

internationale par rapport aux interlocuteurs présents.

Troisièmement, il était aussi question de diversifier notre échantillon en matière de stratégie d'entrée dans l'esport des clubs de football professionnels ciblés. En d'autres termes, il ne s'agissait pas uniquement de contacter les organisations ayant seulement recruté un joueur sur la version numérique de leur cœur de marché (p. ex. sur les simulations de football FIFA ou PES) ce qui symbolise selon Scholz (2019) « *l'approche typique pour beaucoup d'équipes de football européennes* » (p. 79). Au contraire, cette recherche s'est aussi intéressée à des approches moins souvent mises en place au sein des clubs de football professionnels. C'est par exemple le cas des organisations qui sont entrées dans l'écosystème esportif à travers un partenariat avec un acteur endémique, ou bien *via* la création d'une équipe sur un titre vidéoludique non sportif à l'image de LOL ou de CS:GO.

Plus largement, il est nécessaire de souligner que l'inclusion des acteurs périphériques mentionnée en amont dans le tableau 37 (p. ex. agences, fédérations, ligues) s'inscrit dans une spécificité méthodologique des recherches en management du sport. À ce titre, Edwards et Skinner (2009) soulignent « *qu'au moment de définir la population de l'échantillon, les chercheurs en management du sport ambitionnent d'obtenir une gamme de réponses et d'idées, et cherchent à explorer des problèmes pour générer des questions de recherche ; l'échantillon aspire alors à inclure une large variété d'interlocuteurs susceptibles de partager des expériences relatives au sujet étudié* » (p. 67). C'est précisément dans cet état d'esprit que les quelques entretiens exploratoires avec des parties prenantes périphériques à notre unité de recherche ont été menés.

Globalement, retenons que nous souhaitons atteindre un échantillon le plus riche et diversifié possible en fonction des trois sous critères mentionnés précédemment. La partie suivante est consacrée à l'opérationnalisation de cette stratégie de collecte de données qui s'appuie sur la méthode de Goetz et LeCompte (1984).

3.3.2. Stratégie de collecte de données.

D'une manière générale, il existe un large panel de stratégies de collecte de données pour les recherches qualitatives (Patton, 2015). Dans notre cas, nous voulions éviter autant que possible la mise en place d'un échantillonnage qui relève de l'aléatoire. C'est dans cette perspective que nous avons décidé de s'appuyer sur certains procédés méthodologiques mis en exergue dans les travaux de Goetz & LeCompte (1984) qu'il s'agit désormais de présenter dans le tableau suivant.

Tableau 38 : Procédés méthodologiques suivis pour notre collecte de données.

Logique générale ...	
Procédé	Explication
Variation maximum de l'échantillon.	L'objectif est d'analyser en permanence si les résultats varient lorsque les contextes, notamment économique et géographique varient au sein de l'échantillon.
Recherche délibérée des cas de confirmation, des cas contraires, extrêmes, déviants et atypiques en variant l'échantillon selon les trois sous critères de notre unité d'analyse. Autrement dit, cela revient à constamment chercher à se confronter aux faits surprenants au sens de Catellin (2004).	Il s'agit de renforcer la légitimité de l'unité de recherche de notre thèse. Cela se traduit premièrement par la recherche d'entretiens avec des clubs qui semblent avoir des stratégies sportives qui se démarquent des autres ou encore qui sont assez esseulées dans leur zone géographique. En second lieu, cette démarche se complète par la réalisation de quelques entretiens avec des acteurs périphériques dans la logique d'Edwards et Skinner (2009).
... qui se combine avec trois méthodes de collecte de données mises en avant par (Goetz & LeCompte, 1984)	
Procédé	Explication
Sélection par quota.	Assez proche de la stratégie de réplification, la stratégie par quota a nécessité la tenue d'une veille informationnelle régulière concernant les

	nouveaux engagements de clubs de football professionnels dans l'esport. Notamment, il s'agissait de déterminer les zones géographiques clés (c.-à-d. pays et continents) dans lesquelles faire des entretiens ainsi que d'évaluer leur nombre pour chacune de ces zones. Cela fait référence dans notre recherche aux éléments présentés dans en fin de section 3 du chapitre 1 ainsi que dans l'annexe 35.
Sélection par recommandation.	Dans certaines circonstances, il est possible en théorie que des interlocuteurs interrogés transmettent au chercheur les contacts d'autres répondants potentiels qui pourraient apporter une plus-value dans la recherche. Dans notre cas, nous avons bénéficié de ce procédé à quelques reprises, notamment grâce aux interlocuteurs rencontrés lors de conférences professionnelles.
Sélection de cas comparables ou « stratégie de réplification ».	Il s'agit du procédé le plus important dans cette recherche doctorale. Dans les faits, il se traduit par la variation des cas examinés en fonction des trois sous critères mentionnés précédemment dans la partie dédiée à notre stratégie d'échantillonnage.

En résumé, notre méthode de collecte de données s'inscrit dans une combinaison des trois stratégies mises en avant dans le **tableau 38** avec tout de même une prédominance pour la réplification, notamment pour varier au maximum les cas présents dans l'échantillon final et ainsi obtenir une vision la plus complète possible du phénomène examiné. Dès lors, il s'agit maintenant de mettre en exergue les interlocuteurs contactés au travers de cette démarche par rapport aux entretiens obtenus. S'agissant des clubs de football professionnels dotés d'une section esport, nous cherchions à chaque fois à rentrer en contact avec la personne en charge des activités sportives au sein de l'organisation. Autrement dit, la récolte de données s'est faite auprès des managers (Augier & Teece, 2009; Helfat & Martin, 2015; Martin & Bachrach, 2018; Teece, 2012; Zou, 2018) ce qui s'inscrit à la fois dans la logique de notre cadre théorique basé sur les capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018) et dans la

continuité des recommandations méthodologiques de Protogerou et coll. (2012). En ce qui concerne les acteurs périphériques, il était question de recueillir des points de vue exploratoires externes de la part d'interlocuteurs qui travaillent avec les sections esport des clubs de football professionnels (p. ex. les agences marketing esportif) ou bien sont en relation d'une manière ou d'une autre avec eux (p. ex. institutions de football). *In fine*, nous avons pris contact avec 136 organisations en suivant cette stratégie d'échantillonnage et de collecte de données. Le tableau suivant offre une première vision d'ensemble de cette démarche.

Tableau 39 : Répartition des interlocuteurs contactés par continent et par forme d'organisation.

Type d'organisation	Nombre	Zone géographique					
		Europe	Amérique (nord-sud)	Asie	Océanie	Afrique	Moyen-Orient
Club de football	122	80	22	14	3	2	1
Agences	8	6	2	0	0	0	0
Fédérations	3	3	0	0	0	0	0
Ligues	1	0	0	1	0	0	0
Éditeur	1	0	1	0	0	0	0
Club d'AFL	1	0	0	0	1	0	0
TOTAL	136	89	25	15	4	2	1
POURCENTAGE	100 %	65,44 %	18,38 %	11,03 %	2,94 %	1,47 %	0,74 %

Sur les 136 organisations contactées au sein de 41 pays différents dont les deux tiers sont situés en Europe, nous avons réussi à interroger des interlocuteurs au sein de 35 organisations. Avant de procéder à la présentation plus précise des parties prenantes interrogées, il nous semble important de revenir brièvement sur la qualification de ces prises de contact. Ce travail d'analyse de l'accès au terrain de recherche est matérialisé dans le tableau suivant.

**Tableau 40 : Qualification des 136 organisations contactées
entre février 2017 et février 2019.**

Situation	Nombre	Zone géographique					
		Europe	Amérique (nord-sud)	Asie	Océanie	Afrique	Moyen -Orient
Réalisation d'un ou plusieurs entretiens	35	27	3	2	2	1	0
Facilitateurs d'accès pour d'autres entretiens	3	2	0	1	0	0	0
Réponse positive, mais impossible de faire l'entretien	13	8	5	0	0	0	0
Réponse positive pour réponse par mail, mais pas d'envoi des données	1	0	0	1	0	0	0
Intéressé, mais trop tôt pour réaliser un entretien par rapport au développement de leur stratégie sport	6	5	1	0	0	0	0
N'a jamais répondu	68	39	14	10	2	1	1
Réponse négative	10	8	2	0	0	0	0
TOTAL	136	89	25	15	4	2	1
POURCENTAGE	65,44 %	65,44 %	18,38 %	11,03 %	2,94 %	1,47 %	0,74 %

***Légende** : N=136, vert – organisations interrogées (35), bleu – acteurs qui ont permis certains entretiens (3), jaune – organisations favorables à un entretien, mais l'entretien n'a pas pu se faire pour diverses raisons (20), orange – aucune réponse (68), rouge – réponse négative (10).

Ce tableau nous permet de prendre conscience de la difficulté d'obtenir des entretiens afin de réaliser notre recherche. Outre la barrière de la langue dans certaines zones géographiques, la première difficulté dans l'accès au terrain se trouve dans le fait qu'environ la moitié des organisations approchées n'ont jamais répondu. Cela représente 68 entités sur 136, soit 49,26 % du total. Si l'on y ajoute les 10 réponses négatives, ce total monte à 57,35 % des organisations. Concernant les 58 organisations restantes, nous identifions trois catégories. Tout d'abord, 35 ont donné lieu à au moins un entretien puisque les managers d'un club ont été interrogés à deux reprises (en vert dans le tableau). Vingt organisations, représentées en jaune n'ont malheureusement pas pu être présentes dans l'échantillon final. Le plus souvent, des problématiques

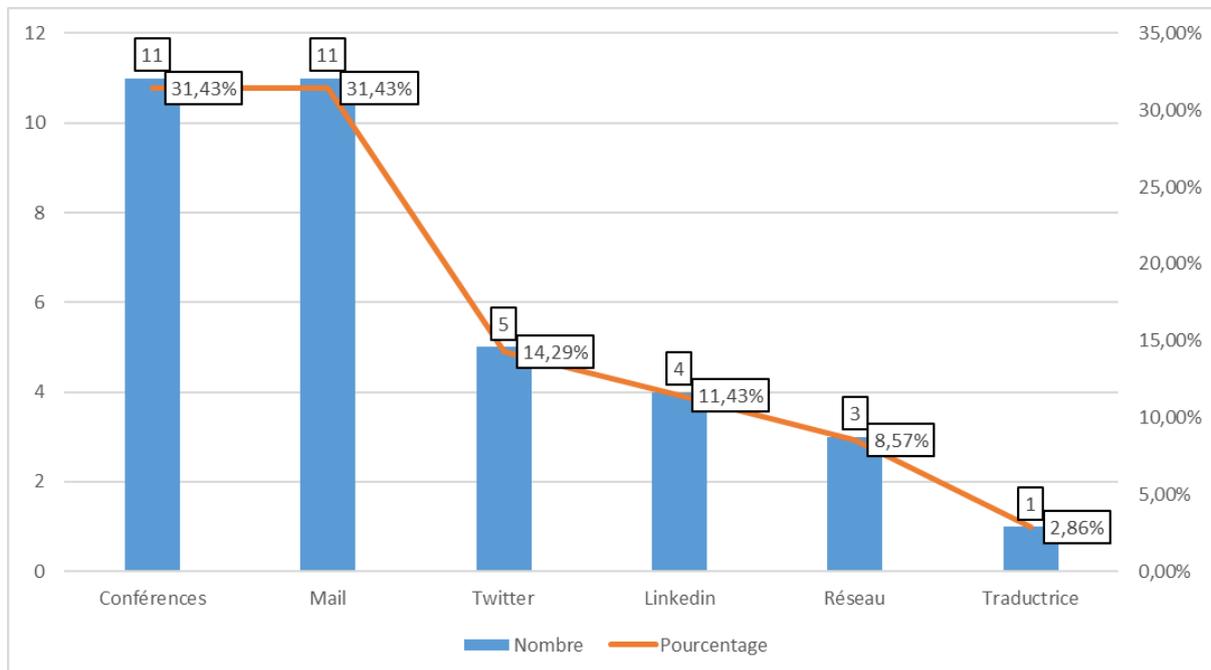
d'emploi du temps, de fuseau horaire des interlocuteurs ciblés ont empêché la réalisation de ces entretiens. Cela symbolise une seconde contrainte majeure de notre collecte de données dans la mesure où les interlocuteurs ciblés n'ont que très peu de temps à accorder en dehors de leur temps de travail. De plus, la distance géographique qui nous sépare d'eux engendre encore plus d'obstacles par rapport à la fixation d'une heure précise pour les entretiens. D'une certaine manière, ces vingt opportunités manquées représentent aussi des perspectives futures, car il n'est pas impossible que ces organisations prennent part à de futures recherches. Pour autant, elles témoignent de la difficulté de mener une collecte de données auprès de parties prenantes majoritairement extérieures à son pays. Dans ce contexte, trois organisations (en bleu sur le tableau) ont joué le rôle de *gatekeeper* au sens de Fusch & Ness (2015), car elles nous directement mis en relation avec des interlocuteurs que nous avons pu ensuite questionner. Il est à noter en outre que les managers des organisations localisées en dehors de l'Europe ne maîtrisaient pas toujours l'anglais, rendant ainsi impossible la réalisation de certains entretiens. Cela représente d'ailleurs une limite de cette recherche.

Néanmoins, nous nous sommes efforcés de la contrecarrer notamment en traduisant les guides d'entretien dans d'autres langues afin de recueillir des données auprès d'organisations qui nous semblaient stratégiques. Par exemple, la traduction du guide d'entretien en coréen a permis de récupérer, au travers d'une traductrice coréenne sensibilisée à l'univers de l'esport des données précieuses auprès du seul club de football engagé dans l'esport dans ce pays au moment de l'interview. En revanche, la traduction en mandarin du guide d'entretien, malgré une prise de contact avec la plupart des clubs présents dans l'esport en Chine, n'a pas permis de recueillir des informations malgré l'accord préalable d'un club, de sa ligue et de l'éditeur du jeu (FIFA Online 4) sur lesquels les clubs de football chinois sont présents.

Collectivement, l'ensemble de ces obstacles viennent s'ajouter à des contraintes

plus classiques lorsqu'il s'agit d'étudier le discours et les actions des acteurs dans un domaine aussi difficile d'accès que le football professionnel. Dès lors, nous avons fait en sorte de combler cela par des déplacements stratégiques dans deux conférences internationales mentionnées précédemment (eSports bars de Cannes en février 2018 et World Football Summit en septembre 2018 à Madrid). Dans les faits, l'accès à ces événements représente une opportunité majeure dans notre stratégie de collecte de données. En effet, le graphique suivant montre que près d'un tiers des entretiens ont été obtenus grâce à ces rendez-vous où l'accès à un grand nombre de professionnels du secteur de l'esport et du football était possible.

Figure 13 : Mode de contact utilisé pour l'obtention des entretiens.



Ainsi, cette démarche d'aller à la rencontre physique des interlocuteurs préalablement ciblés a permis d'enrichir de manière conséquente l'échantillon final. Cependant, la figure 13 dévoile l'importance de techniques plus traditionnelles pour obtenir des entretiens tels que les mails ou les appels téléphoniques. Quant aux réseaux sociaux, ils apparaissent également comme des compléments intéressants puisque l'usage de LinkedIn et Twitter a permis la réalisation d'un quart des entretiens.

À ce stade, il nous semble nécessaire de procéder à une dernière analyse de la répartition géographique des organisations interrogées par rapport à celles contactées. Ces données sont mises en avant dans le tableau suivant.

Tableau 41 : Comparaison par zone géographique des organisations contactées par rapport à celles interrogées.

Situation	Nombre	Zone géographique					
		Europe	Amérique (nord-sud)	Asie	Océanie	Afrique	Moyen-Orient
Organisations contactées	136	89	25	15	4	2	1
Pourcentage zone géographique	100 %	65,44 %	18,38 %	11,03 %	2,94 %	1,47 %	0,74 %
Organisations interrogées	35	27	3	2	2	1	0
Pourcentage par rapport au total d'organisations interrogées		77,14 %	8,57 %	5,71 %	5,71 %	2,86 %	0 %
Écarts réalisés – prévus par zone géographique		11,70 %	- 9,81 %	- 5,32 %	2,77 %	1,39 %	- 0,74 %
Ratio organisations contactées pour organisations interrogées	Moyenne 3,88	3,30	8,33	7,50	2	2	NC

Globalement, le tableau 41 met en évidence une plus grande facilité à obtenir des entretiens avec les organisations européennes notamment, car le pourcentage d'organisations interrogées est bien plus élevé que celles contactées par rapport aux totaux. Le constat s'inverse en revanche pour les organisations présentes dans les autres zones géographiques. Cela s'explique notamment par le plus faible nombre de clubs de football professionnels présents dans l'esport au moment de notre collecte de données dans ces territoires. Une autre raison repose sur notre souhait initial d'obtenir environ un tiers d'entretiens avec des organisations non européennes et deux tiers avec leurs homologues européens afin d'être relativement fidèle à la réalité des engagements des clubs de football professionnels dans l'esport (voir annexe 35). Or, les clubs non européens sont moins nombreux à s'être engagés dans le sport électronique. C'est pourquoi, en plus des obstacles décrits précédemment, il fallait

contacter bien plus de clubs par exemple en Amérique du Nord et du Sud ainsi qu'en Asie pour obtenir quelques entretiens dans ces zones géographiques. Quant à l'Océanie, l'Afrique et le Moyen-Orient, seuls quelques clubs ont mis en place des stratégies sportives sur ces territoires. Pour autant, il nous semblait pertinent d'essayer d'élargir notre collecte de données au travers de ces cas contrastés.

Finalement, nous en venons maintenant à la présentation de l'échantillon définitif de la thèse. Ce dernier est détaillé dans le tableau suivant.

Tableau 42 : Échantillon final de la thèse*.

Organisation	Code	Pays	Date d'entretien	Durée	Interlocuteur
Agence	Agence MVP	France	28-mars-17	00:43:13	Co-fondateur
Club de football	LAMBDA1**	France	11-avr-17	01:14:43	Directeur général du merchandising, Responsable communication entreprise et marque
Club de football	MHSC*	France	13-avr-17	00:36:06	Manager esport
Club de football	MU1	Italie	16-avr-17	00:51:25	Manager esport
Club de football	LAMBDA2	France	07-juil-17	00:52:04	Manager esport
Club de football	KHI1	Suisse	10-juil-17	00:51:57	Président de la section esport
Club de football	KS1	Mexique	14-août-17	01:18:37	Directeur de la communication
Agence	Katapult Agency	Espagne	30-août-17	00:58:18	Président-directeur général
Club d'AFL	Adelaide Crows*	Australie	04-sept-17	01:16:26	Responsable du développement stratégique du club
Club de football	OMEGA1	Ukraine	07-sept-17	00:53:22	Directeur esport
Club de football	NU1	Japon	22-sept-17	01:38:02	Manager esport
Club de football	ZETA1	Brésil	22-janv-18	00:57:23	Manager esport
Agence	Qwatti esport agency	Portugal	13-févr-18	00:44:47	Co-fondateur
Agence	World esport Corp	Espagne	14-févr-18	00:15:56	Co-fondateur – Manager esport Valencia CF
Club de football	BETA1	Allemagne	26-févr-18	00:50:45	Directeur de la communication du club esport partenaire
Club de football	EPSILON1	Belgique	05-mars-18	01:16:04	Manager esport

Club de football	OMICRON1	Moldavie	08-mars-18	Entretien sur Twitter	Joueur - Capitaine de l'équipe esport
Club de football	DELTA1	Australie	11-juil-18	01:15:21	Éditeur de contenu numérique
Club de football	PI1**	Norvège	23-juil-18	01:40:30	Fondateur équipe esport partenaire, manager commercial de l'équipe esport
Club de football	RHO1	Pays-Bas	26-juil-18	01:31:32	Directeur marketing
Club de football	ALPHA1	Afrique du Sud	28-août-18	01:12:48	Responsable sponsoring et marque du club
Club de football	PHI1	Suède	03-sept-18	00:45:54	Directeur marketing
Club de football	GAMMA1	Angleterre	18-sept-18	00:54:04	Directeur marketing
Club de football	FC Espoo*	Finlande	24-sept-18	00:43:42	Directeur général
Club de football	TAU1	Portugal	24-sept-18	00:42:33	Directeur technologique du club
Club de football	SIGMA1	Pologne	26-sept-18	01:12:44	Manager esport
Club de football	THETA1	Corée du Sud	10-oct-18	00:26:36	Responsable communication
Club de football	RHO2	Pays-Bas	10-oct-18	01:19:00	Éditeur de contenu esport et marketing
Club de football	ETA1	Chili	24-oct-18	01:42:27	Directeur commercial
Club de football	LAMBDA3	France	08-nov-18	00:47:03	Directeur du numérique
Club de football	IOTA1	Danemark	11-déc-18	00:39:01	Président-directeur général de l'équipe esportive partenaire
Club de football	UPSILON1	République Tchèque	09-janv-19	01:20:10	Spécialiste CRM et marketing numérique
Club de football	LAMBDA4	France	17-janv-19	00:53:45	Directeur marketing
Club de football	KAPPA1	Finlande	23-janv-19	00:41:49	Manager esport
Club de football	PSI1	Turquie	07-févr-19	00:54:39	Manager général esport
Club de football	LAMBDA1	France	20-févr-19	00:32:35	Directeur exécutif du merchandising
Club de football	LAMBDA1	France	20-févr-19	01:08:47	Responsable communication entreprise et marque
				57 minutes en moyenne	

* : Ces entretiens constituent des entretiens exploratoires écartés de l'analyse finale. C'est notamment le cas, car la stratégie esportive du MHSC était trop jeune pour être analysée. Concernant Adelaide Crows, nous avons découvert à postériori qu'il s'agissait d'un club d'AFL. Enfin, le FC Espoo est un club amateur donc nous ne pouvons pas le garder au même niveau d'analyse que les autres

organisations.

** : Il s'agit des clubs dans lesquels deux interlocuteurs différents ont été interrogés en même temps.

En substance, le tableau 42 met en évidence les 37 entretiens réalisés dans le cadre de cette thèse entre avril 2017 et février 2019. En majorité (29 organisations), il s'agit d'interviews menés auprès des responsables de la section sport des clubs de football professionnels. Parmi ces 29 organisations, nous écartons l'entretien exploratoire mené avec le manager sport du MHSC qui ne suivait pas le même guide d'entretien. Les 28 clubs professionnels de football restants (30 entretiens, car 3 menés avec deux interlocuteurs du club LAMBDA 1 à deux ans d'intervall), pour lesquels un codage basé sur l'alphabet grec (p. ex. Alpha, Beta, Gamma, etc.) est utilisé afin de préserver l'anonymat des répondants, représentent l'échantillon primaire permettant de traiter notre problématique. Ce dernier est complété par les entretiens réalisés avec quatre agences dont trois travaillant en collaboration avec des sections sportives des clubs de football professionnels. Cela représente les acteurs périphériques que nous avons introduits auparavant dans la partie dédiée à la présentation de notre unité d'analyse au sens de Miles et coll. (2014).

Plus largement, nous considérons que le nombre des 30 interviews menées avec les responsables sport des sections sportives de clubs de football professionnels constitue le point où la saturation théorique des données est atteinte. Nous l'expliquons grâce à la profondeur des données récoltées (Burmeister & Aitken, 2012), notamment car nous avons constamment cherché à analyser des organisations ancrées dans des contextes très variés que d'autres chercheurs pourraient ne pas juger utile d'examiner (Bernard, 2012). Nous pouvons illustrer notre propos par le fait d'être allé compléter notre échantillon par l'analyse de cas contrastés dans des contextes géographiques et économiques particuliers à l'image de ETA1 au Chili ou encore de THETA1 en Corée du Sud. Cela repose aussi dans la volonté de questionner des interlocuteurs au sein de clubs n'ayant pas choisi de pénétrer le marché sportif de la même manière (voir les sous-critères de notre unité d'analyse). Par conséquent, le suivi

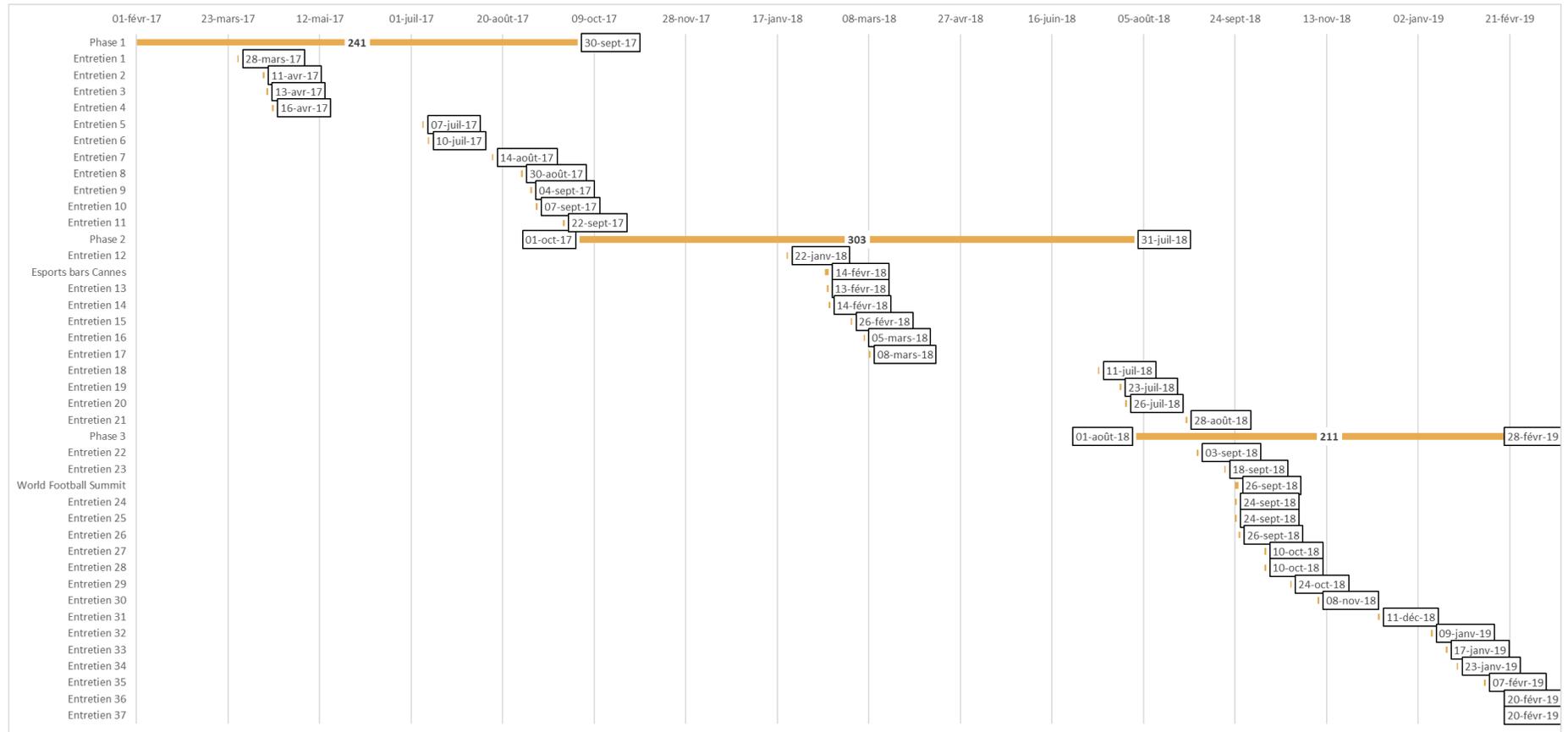
d'une telle démarche aboutit en général selon Fusch et Ness (2015) à l'obtention d'un échantillon « *riche dans sa qualité* » et « *large dans sa quantité* » (p. 1409) qui permet d'assurer la saturation des données. C'est notamment le cas lorsqu'il apparaît impossible de collecter de nouvelles données dans le temps imparti de la recherche et d'identifier de nouvelles thématiques. Plus largement, l'atteinte de cette saturation des données est renforcée par le fait que les répondants s'inscrivant dans la même catégorie (p. ex. responsables des activités sportives des clubs de football professionnels) devaient se positionner à chaque fois par rapport aux mêmes questions lors des entretiens (Bernard, 2012).

En outre, il s'agit désormais de revenir brièvement sur les différentes phases de l'enquête qui ont permis d'obtenir cet échantillon de recherche.

3.4. Différentes phases de l'enquête.

Lincoln et Guba (1985) préconisent ensuite de mettre en évidence les différentes phases de l'enquête scientifique. Afin de rester synthétiques sur ce point précis, nous avons décidé de présenter ces phases à partir du diagramme de Gantt suivant.

Figure 14 : Diagramme de Gantt de notre collecte de données.



À l'origine, nous avons expliqué dans notre stratégie d'échantillonnage et de collecte de données que nous avons contacté et relancé environ cinq organisations chaque semaine entre février 2017 et février 2019 pour rassembler régulièrement les informations nécessaires pour répondre à notre problématique. L'ensemble des obstacles préalablement mis en évidence font que notre récolte de données s'est en réalité décomposée en trois principales phases comme le montre notre diagramme. Une première phase correspond à une période exploratoire qui se situe avant le début de la thèse. Elle correspond aux onze premiers entretiens menés entre mars et septembre 2017. Parmi eux, sept sont conservés dans l'échantillon final, car ils étaient assez riches pour correspondre au cadrage théorique que nous avons commencé à bâtir par la suite. En revanche, ceux réalisés avec les agences MVP et Katapult, avec le club d'AFL et avec le MHSC sont à mettre au second plan, car ils ne s'inscrivent pas dans la logique du cadre d'analyse de Teece que nous utilisons (2007, 2018). À ce stade, il était encore très difficile d'obtenir des entretiens avec les responsables esport, compte tenu du faible nombre de clubs présents, du refus (ou non-réponses) de certains de prendre part à l'étude ainsi que de la récence des stratégies des clubs concernés. C'est pourquoi les secondes et troisièmes phases de récolte de données révèlent bien l'importance des conférences professionnelles pour accéder à ce terrain particulier. Dans cette perspective, nous observons ainsi la réalisation de plusieurs entretiens aux alentours des périodes clés de l'Esports bar de Cannes (février 2018) et du World Football Summit (septembre 2018). Cela s'inscrit dans la continuité de nos explications précédentes quant à l'importance de ce type d'événements dans notre stratégie de récolte de données (c.-à-d. 11 entretiens sur 37 obtenus grâce aux conférences).

Par ailleurs, il semble pertinent de constater une forte accélération de la réalisation d'entretien au sein de la phase trois (c.-à-d. août 2018 à février 2019) que l'on explique en partie par la participation à ces conférences et par le fait que les clubs commencent à avoir un peu plus de recul sur leurs stratégies. En d'autres termes, leurs

managers sont davantage en capacité de revenir en détail sur la construction et l'évolution de leur section sport à cette période. C'est d'autant plus le cas qu'à cette période, la plupart des organisations contactées possèdent au moins un ou deux ans d'historique dans l'esport. Les plus anciennes d'entre elles, à l'image du club PSI1 jouissant déjà d'une expérience dans ce domaine d'environ quatre ans.

3.5. Outils additionnels.

Sur le plan méthodologique, l'utilisation d'un tableau de bord Excel nous a permis de suivre plus facilement l'évolution de la prise de contact avec les interlocuteurs ciblés au sein des clubs de football professionnels. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons pas les mettre clairement en évidence dans le manuscrit.

3.6. Procédure d'enregistrement et de collecte des données.

Dans cette partie, il s'agit de mettre en exergue la procédure méthodologique retenue afin d'identifier comment les clubs de football professionnels ont développé certaines capacités dynamiques adaptatives (C. L. Wang & Ahmed, 2007) afin de déployer leurs stratégies sportives. Avant toute chose, notons que nous avons réalisé nos interviews de manière flexible avec chaque interlocuteur et la durée des échanges individuels varie entre 26 minutes pour les plus courts et 102 minutes pour les plus longs. Plus précisément, il s'agit désormais de présenter les guides d'entretien utilisés lors des interviews semi-directives réalisées dans le cadre de ce travail doctoral.

3.6.1. Entretiens avec les responsables des activités sportives des clubs de football professionnels.

D'une manière générale, ces entretiens incluent des questions nécessitant des clarifications, des exemples de routines et de compétences, ou encore des détails sur les potentielles utilisations des microfondations des capacités dynamiques. Pour commencer, chaque interview démarre par la présentation des répondants et leur

parcours professionnel. Dans la continuité des préconisations de Castillo-Montoya (2016), des questions introductives sont ensuite posées aux participants afin qu'ils mettent en exergue les spécificités du contexte sportif national et/ou continental dans lequel leurs organisations sont ancrées. Plus spécifiquement, notre guide d'entretien destiné aux clubs de football professionnels repose sur l'adaptation de notre cadrage théorique basé sur les travaux de Teece (2007, 2018) avec les recommandations méthodologiques de Castillo-Montoya (2016). Il en résulte une grille d'analyse (présentée en entier au travers des annexes 31, 32, 33 et 34) qui s'articule autour des trois routines repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018). Dès lors, la première partie de l'entretien questionne les répondants sur la manière dont ils ont identifié (ou bien un autre interlocuteur du club) l'opportunité du sport électronique. Ils sont alors amenés à répondre à des questions comme celles-ci :

- Pourquoi votre club a décidé de s'engager dans l'esport ?
- Quels clubs de football avez-vous benchmarkés avant de vous lancer dans l'esport ?

En d'autres termes, cette première étape nous renseigne notamment sur (1) les motivations de ces acteurs à pénétrer le marché sportif, les (2) stratégies de benchmark (Camp, 1989) qu'ils emploient pour définir leurs propres stratégies ainsi que (3) les objectifs stratégiques qui en découlent. La seconde partie de l'entretien est consacrée à l'obtention de réponses simples à la question particulièrement complexe concernant les choix stratégiques mis en place afin de saisir concrètement l'opportunité de l'esport. Afin de faciliter ce processus, nous avons demandé aux répondants de fournir des explications par rapport aux interrogations suivantes :

- Sur quels jeux êtes-vous présent et pour quelles raisons ?
- Quelle est votre stratégie de recrutement de joueur esport ?

- Quelles ressources humaines gèrent d'une part vos joueurs d'esport, et plus largement votre section esport ? Travaillez-vous avec des partenaires externes ? Pour quelles raisons ?

Ces thématiques étant relativement ouvertes, elles ont permis en réalité d'aller dans le détail, notamment afin de (1) mieux appréhender les différences potentielles entre les organisations et (2) de mettre en perspective les typologies variées (Dumez, 2013) pouvant résulter de choix stratégiques diversifiés (p. ex. internaliser la gestion de ses activités sportives contre la coopération avec des agences). Dans la troisième partie de l'interview, nous avons questionné les répondants sur la manière dont ils ont reconfiguré leur stratégie esportive au fil du temps. Plus précisément, il s'agissait de déterminer comment leurs activités sportives peuvent venir enrichir le modèle économique existant de leur organisation ou encore dynamiser leur stratégie de communication. Pour ce faire, nous avons par exemple recueilli les points de vue des interviewés sur les questions suivantes :

- Quel est le modèle économique de votre section esport ? Sur quelles offres de produits et de services est-il établi ? Comment vos sponsors existants soutiennent-ils votre projet esportif ? L'esport vous permet-il de trouver de nouveaux partenaires financiers ?
- Comment déployez-vous votre stratégie esport sur les réseaux sociaux ? Sur quelles plateformes ? Avec quel type de contenu ? Quelles sont les passerelles entre votre stratégie de communication au niveau du club avec celles concernant la section esport ?

Plus largement, cette étape était aussi désignée pour examiner les changements mis en place (ou envisagés) par les responsables des sections esport des clubs de football professionnels, notamment concernant les choix de joueurs et de scènes compétitives, les collaborations avec des acteurs externes tels que les agences et les partenaires financiers. Ainsi, ce cheminement nous a permis de chercher à comprendre

comment la construction de capacités dynamiques adaptatives (C. L. Wang & Ahmed, 2007) au travers des routines spécifiques repérer, saisir et transformer (Teece, 2007, 2018) peut contribuer au développer de stratégies sportives fructueuses. En conséquence, ce procédé apparaît aussi indiqué afin de mettre en évidence de premiers résultats liés à l'implémentation d'activités sportives au sein de ces organisations.

Au total, 29 questions prédéfinies ont été posées durant chaque entretien avec les responsables des activités sportives des clubs de football professionnels. En accord avec les recommandations de Kvale et Brinkmann (2015), nos questions étaient « *courtes et dépourvues de langage académique* » (p. 157). De plus, nous avons posé des questions de relance lorsque c'était nécessaire pour obtenir des informations supplémentaires. Plus largement, nous avons également eu recours à des relances quand les répondants abordaient des sujets intéressants que nous voulions explorer plus en détail. Au travers de ce processus, nous avons ainsi facilité l'émergence des microfondations des capacités dynamiques, ancrées dans le vocabulaire des managers. Il est à noter en outre qu'une série extensive de données secondaires a été collectée afin de compléter ce recueil de données basées sur les entretiens. Il s'agissait par exemple d'informations récoltées au travers des communications officielles sportives des organisations examinées, de leurs activations de marques sur les réseaux sociaux, de leur site internet, de leurs annonces de partenariats sport, des recrutements de nouveaux joueurs ou encore de nouveaux projets dans cet écosystème. En accord avec les recommandations de Miles et coll. (2014), l'ensemble des données secondaires et primaires furent compilées dans des tableaux, notamment sur Excel afin d'avoir une vue d'ensemble du phénomène étudié. Cette démarche fut particulièrement utile pour trier, analyser et interpréter ces données afin de faire émerger des résultats.

3.6.2. Entretiens avec les acteurs périphériques.

En ce qui concerne les guides d'entretien pour les acteurs périphériques tels que les agences de marketing sportif, ils ont été bien plus libres. En effet, ces derniers suivaient la logique méthodologique recommandée par Castillo-Montoya (2016) mise en avant en amont. Pour autant, ces interviews ont surtout eu lieu à la suite d'opportunités uniques. C'est par exemple le cas de celles menées avec les dirigeants de l'agence Qwatti eSport et World Esports Corporation pendant l'Esports Bar de Cannes en février 2018. Pour ces organisations collaborant avec des clubs de football professionnels pour les accompagner dans la gestion de leurs activités sportives, les thématiques suivantes furent abordées afin de comprendre dans quelles conditions elles sont amenées à travailler ensemble :

- Quels sont les clubs professionnels de football et les autres institutions sportives que vous accompagnez dans le déploiement de leur stratégie sportive ?
- De quelle manière concrètement les accompagnez-vous ? Au niveau du recrutement et du choix des joueurs sport ? De la mise en place des contrats de travail ? De la stratégie de communication des joueurs et de la section sport ? De la recherche de partenaires économiques ou encore de l'organisation d'événements ?
- Plus largement, quels sont les intérêts pour un club de football professionnel à s'associer avec une agence dans le cadre du développement de leurs activités sportives ?

Il est à noter que ces questions n'ont pas été posées d'une manière aussi « brute », mais plutôt amenées naturellement au fil de la discussion avec les interlocuteurs concernés. S'agissant des autres acteurs interrogés s'inscrivant dans cette logique d'acteurs périphériques, nous avons mis en place des guides d'entretien par thématiques plutôt personnalisées, à l'exception du FC Espoo (club amateur de

football finlandais) pour lequel nous avons utilisé le même guide qu'avec les clubs de football professionnels.

3.7. Analyse des données.

D'une manière générale, l'analyse des données récoltées dans le cadre de ce travail doctoral s'est réalisée à l'aide du logiciel QSR NVivo 10. Plus précisément, nous avons mené une analyse catégorielle thématique de nos données (Miles et coll., 2014) à l'aide de cet outil, car il facilite le codage systématique et le management de données qualitatives (Jackson & Bazeley, 2019). Pour ce faire, nous avons tout d'abord créé douze ensembles de nœuds primaires. Ces derniers renvoient surtout à la nature des capacités dynamiques, à leurs microfondations et aux stratégies sportives mises en place par les organisations examinées. Ils sont construits à partir des données brutes, rassemblées par thématiques qui s'inscrivent dans la continuité de notre guide d'entretien principal (c.-à-d. celui avec les responsables des activités sportives des clubs de football professionnels). Autrement dit, nous avons donc classifié les données récoltées d'abord de façon relativement indépendante de notre cadre théorique. Cela nous a permis de continuer à nous laisser surprendre par les faits étonnants (Dumez, 2013) afin d'examiner notre objet de recherche sous toutes ses formes. Concrètement, ces premières catégories font référence à la majorité des nœuds mis en avant dans l'image suivante.

Figure 15 : Premier niveau de nœuds sous NVivo.

Nœuds				
Nom	Sources	Références	Créé le	
0. Contexte national esport	29	231	31/01/2019 18:07	
1. Objectifs stratégiques	30	185	31/01/2019 17:46	
2. Caractéristiques section esport	30	427	31/01/2019 17:47	
3. Recrutement et management - joueurs et staff	30	317	31/01/2019 17:47	
4. Marketing et activations de marque	29	212	31/01/2019 17:47	
5. Business model	27	155	31/01/2019 17:48	
6. Processus développement section esport	6	26	31/01/2019 17:49	
7. Prospective sur le phénomène	30	337	31/01/2019 18:10	
8. Capacités dynamiques	30	304	04/02/2019 08:59	
9. Conclusion	26	75	31/01/2019 18:12	
Autres - Développement club de foot en général	2	19	28/02/2019 09:31	
Variables - influence le développement de la section esport	19	87	31/01/2019 17:48	

Dans cette perspective, les nœuds 1 à 5 constituent le cœur de notre analyse, car ils reflètent la manière dont les clubs se sont réellement emparés de l'opportunité

esportive. Nous montrerons plus tard comment ces nœuds peuvent être recoupsés avec les routines repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018). Le nœud 0 nous a permis de mettre en évidence les différences entre les contextes, notamment géographiques dans lesquels chaque organisation est ancrée. Il s'avère important dans l'analyse, car cela peut constituer un modérateur des capacités dynamiques au sens de Schilke et coll. (2018). Il en va de même pour le nœud spécifique aux variables pouvant influencer le développement des activités sportives au sein des clubs de football professionnels. Les verbatims issus de ces nœuds pourront servir à prendre du recul sur les trois principales parties (une section par routine du modèle théorique) du chapitre 4 consacrées à la mise en évidence des résultats de cette thèse. En ce qui concerne le sixième, le septième et le neuvième nœud, ces derniers pourront servir à dresser un regard critique, par exemple sur les limites et les perspectives liées au développement des sections sportives au sein de ces organisations sportives professionnelles. Ils constituent cependant surtout une piste de travail pour l'après thèse car ces informations s'écartent un peu du cadrage théorique repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018). Il en va de même pour le onzième nœud « autres ». Celui-ci s'inscrit vraiment à la marge de notre recherche puisqu'il rassemble surtout une réflexion surprenante de deux répondants concernant l'avenir du football.

Dans un second temps de notre analyse de données, nous avons créé un huitième nœud relatif aux capacités dynamiques et aux routines repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018) ce qui s'inscrit dans la continuité de la logique abductive de notre méthode de recherche qualitative (Dumez, 2013). À ce stade, il s'agissait de confronter de nouveau ce cadrage d'analyse avec les verbatims recueillis, notamment afin d'en faire ressortir les éléments les plus pertinents et synthétiques pour illustrer le déploiement en trois étapes des activités sportives des clubs de football professionnels.

Chacun des 12 nœuds primaires se découpe ensuite en des sous nœuds de

premier, et lorsque c'était nécessaire, de second, voire de troisième degré. Cela s'explique notamment, car certaines dimensions émergeaient à la suite de modifications de nœuds de niveau supérieur. Un bon exemple repose dans l'illustration du processus de recrutement des joueurs esport qui s'inscrit dans le nœud primaire numéro trois. Concrètement, les données récoltées dans ce nœud s'inscrivent dans la logique de la routine « saisir » de notre modèle. Dans ce nœud primaire, il était par exemple primordial d'utiliser des sous-nœuds pour distinguer les processus engagés par les répondants afin de recruter et d'encadrer les talents esportifs au sein de leur organisation. À cet égard, le nœud numéro 3.4. mis en évidence dans l'image ci-après témoigne du besoin de l'utilisation de sous nœuds de second degré. Dans ce cas, ils étaient requis afin de mettre en exergue les trois principaux critères de recrutement identifiés par les managers des clubs interrogés. À savoir, les compétences relatives à la pratique compétitive des jeux vidéo (voir le sous-nœud « savoir-faire »), celles liées à la capacité des joueurs à communiquer, notamment sur les réseaux sociaux et lors de possibles prises de paroles publiques pendant les compétitions (voir les sous-nœuds « marketing » et « savoir-être »). Un dernier critère, relativement lié aux objectifs de marques des organisations examinées, concerne la nationalité et l'origine géographique des joueurs (voir le sous-nœud « état civil »).

Figure 16 : Exemple de découpage en sous-nœuds de second degré.

Nœuds			
Nom	Sources	Références	
3. Recrutement et management - joueurs et staff	30	317	
3.1. Recrutement des joueurs	17	40	
Externe - Réalisé par l'équipe esport partenaire	1	1	
Influences externes sur la décision du club	3	6	
Interne - réalisé par le club	15	33	
3.2. Profil des joueurs	30	81	
3.3. Statut des joueurs - coach	23	36	
3.4. Critère recrutement joueur - coach - capitaine	27	89	
Etat Civil	11	18	
Marketing	22	56	
Réalisabilité financière	1	1	
Savoir	1	1	
Savoir-Etre	8	11	
Savoir-Faire	21	43	
Tests psychologiques	1	1	
3.5. Joueur(s) recruté(es)	26	62	
3.6. Management des joueurs	23	49	
3.7. Management de la section esport - RH	28	73	
3.8. Lieu entraînement joueurs	22	40	
3.9. Amélioration performance joueurs - entraînement	2	6	

Comme le montre la figure 16, l'usage de sous nœuds de troisième degré nous a parfois servi à structurer davantage nos idées découlent de typologies identifiées dans les sous-nœuds de second degré. Dans ce cas précis, le recours à des sous nœuds de troisième degré fut nécessaire pour déterminer les différents critères de recrutement des joueurs sportifs que se rattachent à une logique de communication – marketing. Concrètement, il peut s'agir par exemple du nombre de *followers* des joueurs sur les réseaux sociaux, de leur aptitude supposée à représenter les marques et les sponsors du club, de leur capacité à être accepté par les *core fans* du club ou encore à générer du trafic et des nouveaux fans pour leur futur club. Il est à noter en outre que cette articulation des verbatims dans des ensembles de nœuds primaires, de sous nœuds de premier, de second, et parfois de troisième degré est présente dans la majorité des nœuds primaires. En effet, seuls les nœuds numéro zéro, six et onze (i.e. « autres »)

sont uniquement structurés autour d'un nœud primaire et de sous nœuds de premier degré comme le montre l'image suivante relative au nœud zéro.

Figure 17 : Exemple de nœuds primaires seulement dotés de sous nœuds de premier degré.

Nom	Sources	Références
0. Contexte national esport	29	231
0.1. Europe	26	134
0.2. Amérique du Sud	4	39
0.3. Asie	7	22
0.4. Afrique	1	31
0.5. Océanie	1	6
0.6. Amérique du Nord	7	29
1. Objectifs stratégiques	30	185

Cette dernière capture d'écran de notre travail d'analyse des données sous le logiciel NVivo démontre bien qu'il n'est pas toujours nécessaire d'aller au-delà de sous nœuds de premier degré. Par exemple, cette décomposition géographique par continent nous semble particulièrement pertinente en fonction de l'aspect international de notre recherche. Le logiciel permet dans ce cas de faire ressortir chaque verbatim évoquant les spécificités des marchés continentaux sportifs.

Pour conclure cette partie, il apparaît indispensable de mettre en relation l'articulation entre les nœuds primaires et notre cadrage théorique. Pour plus de clarté, nous choisissons de répondre à cette question en proposant le tableau de synthèse suivant :

Tableau 43 : Mise en relation entre les nœuds primaires et notre cadrage théorique.

Nœud	Articulation avec notre cadrage théorique
0) Contexte national ou continental sportif.	Cela renvoie à la notion de modérateur (Schilke et coll., 2018) des capacités dynamiques dans le sens où ce critère est susceptible d'influencer le développement des activités sportives au sein des clubs examinés.
1) Objectifs stratégiques.	Ce nœud correspond au résultat du déploiement des stratégies sportives ancré dans la routine repérer (Teece, 2007, 2018) de notre cadre d'analyse.
2) Caractéristiques de la section sport.	Ce nœud fait le lien entre les capacités dynamiques, les microfondations et certains résultats du déploiement des stratégies sportives relatifs aux routines repérer et saisir (Teece, 2007, 2018). En particulier, on y retrouve des éléments importants tels que les processus de benchmark (étape repérer), les formes d'engagements des clubs de football professionnels dans l'esport s'appuyant ainsi que les choix des jeux (étape saisir).
3) Recrutement et management – joueurs et staff.	Le troisième nœud suit une logique similaire au second, mais repose principalement sur le lien entre les capacités dynamiques, les microfondations et le déploiement des stratégies sportives relatives à la routine saisir (Teece, 2007, 2018). Nous y avons classifié des informations concernant les recrutements, sélections, l'intégration et le management des joueurs et des ressources humaines visant à faire fonctionner au quotidien les sections sportives des organisations examinées.
4) Marketing et activation de marque.	Ce nœud met en évidence certains liens entre les capacités dynamiques, les microfondations et le déploiement des stratégies sportives relatives à la routine transformer (Teece, 2007, 2018). Plus spécifiquement, nous l'avons structuré autour de la mise en lumière des stratégies de communication sportives des clubs de football professionnels, notamment à travers de leurs activations de marque, des réseaux sociaux utilisés et de l'implication des joueurs. De plus, les stratégies de sponsoring pour financer ou supporter le développement des activités sportives sont également mises en avant ici.
5) Modèle économique.	Ce nœud concerne essentiellement un des résultats du déploiement de la routine transformer (Teece, 2007, 2018). À savoir, quels procédés sont mis en place par les organisations étudiées afin d'enrichir leur modèle économique grâce à leur section sportive. Par exemple, les

	principaux coûts et recettes liés aux activités sportives de ces entités sont déclinés ainsi que le soutien des partenaires financiers ou d'autres acteurs internes comme externes dans le financement des sections sportives.
6) Processus de développement des sections sportives.	Ce nœud a émergé des verbatims et n'était pas spécialement attendu. Cela peut expliquer pourquoi il concerne seulement quelques répondants. Toutefois, certaines réflexions des interviewés viennent enrichir notre analyse et peuvent servir à mettre en évidence les possibles boucles de rétroaction entre les trois routines (Teece, 2007, 2018) de notre modèle d'analyse.
7) Prospective sur le phénomène.	Ce nœud renvoie aux réponses des interviewés sur des questions d'ouverture du guide d'entretien, notamment sur les limites, facteurs clés de succès (interne et financier) et enjeux liés à l'implémentation de sections sportives au sein des clubs professionnels de football. D'une certaine manière, il pourra nous guider dans la justification de certaines préconisations managériales puisqu'il met l'accent sur des contraintes et éléments importants pour améliorer l'efficacité du déploiement des activités sportives au sein de ces organisations.
8) Capacités dynamiques.	Ce nœud met en évidence certains éléments de synthèse liés à chacune des routines de notre modèle d'analyse repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018). Il apparaît pertinent, car il nous a permis d'avoir une seconde lecture de nos verbatims en les liant de manière un peu plus directe au cadre d'analyse.
9) Conclusion.	D'une manière similaire au nœud numéro 7, celui-ci fait référence aux réflexions des répondants par rapport la question conclusive de nos entretiens avec les responsables des activités sportives des clubs de football professionnels. Plus précisément, il fournit une synthèse sur la manière dont les univers de l'esport et du football peuvent chacun continuer de s'entraider et de bâtir des synergies à l'avenir.
10) Autres.	Comme évoqué précédemment, ce nœud sort du cadre d'analyse de la thèse. Il apparaît toutefois pertinent, car il met en évidence les réflexions de certains répondants qui sont allés un peu au-delà des réponses attendues en détaillant leur point de vue sur l'évolution possible des clubs de football professionnels sur des sujets aussi variés que les activités de licence, la blockchain et l'innovation.
11) Variables pouvant influencer le développement des sections sportives.	Ce dernier nœud met en évidence d'autres formes de modérateurs au sens de Schilke et coll. (2018) basés sur les faits rapportés par les répondants. On y retrouve neuf sous nœuds de premier degré représentant des variables très diversifiées. Il s'agit par exemple de

	caractéristiques liées aux clubs de football (p. ex. taille, budget ou histoire du club) ou aux jeux vidéo sport (p. ex., taille des scènes sportives sur lesquelles les organisations sont présentes, relations avec les éditeurs de jeu).
--	---

Globalement, ce tableau permet de faire le lien avec la construction abductive de notre démarche d'analyse de données qualitative (Dumez, 2012, 2013) puisqu'il illustre comment en partant des données de terrain, nous pouvons observer comment celles-ci peuvent s'inscrire dans la logique de notre cadrage théorique et non l'inverse. En général, cette démarche permet d'éviter de faire face au risque de circularité (Dumez, 2013) pouvant se produire lorsque l'on cherche dès la première lecture à rattacher ses verbatims à un cadre théorique existant. Il aurait pu se produire en utilisant uniquement le nœud primaire numéro huit. À l'inverse, ce nœud précis nous a permis de retrouver plus aisément les verbatims illustrant le déploiement des stratégies sportives à chaque étape du modèle repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018).

3.8. Logistique de la collecte de données.

La logistique de la collecte de données était assez favorable à la prise de parole dans de bonnes conditions, car les entretiens se sont généralement tenus sur Skype (23 sur 37). Les principales difficultés résident dans l'emploi du temps assez surchargé des répondants et dans les décalages horaires parfois très importants avec d'autres pays étrangers. Plusieurs entretiens potentiels n'ont d'ailleurs jamais pu être réalisés pour ces raisons (voir la partie stratégie d'échantillonnage). En revanche, pour les entretiens physiques (10 sur 37 dont 4 dans les locaux du club), cela engendrait parfois des difficultés de compréhension à cause de l'environnement relativement bruyant que l'on retrouve dans les conférences ou cafés. Bien que ces conditions ne soient pas optimales, nous avons tout de même pu retranscrire également intégralement ces entretiens. Par ailleurs, certaines interviews ne pouvaient pas se faire *via* des outils de visioconférence comme Skype pour diverses raisons (p. ex. problèmes de connexion, répondant n'ayant pas une bonne connexion internet). Cela explique pourquoi deux entretiens se sont déroulés par téléphone et un par Twitter. Enfin, pour des raisons évidentes de barrière de la langue, nous avons eu recours à une traductrice travaillant dans l'esport pour récolter les données auprès du club coréen de notre échantillon, car la discussion en anglais était trop difficile par téléphone. Le détail de ces informations est mis en évidence dans le tableau suivant.

Tableau 44 : Logistique des entretiens.

Code	Pays	Date d'entretien	Durée	Logistique de l'entretien	Interlocuteur
Agence MVP	France	28-mars-17	00:43:13	Physique à Paris	Co-fondateur
LAMBDA1**	France	11-avr-17	01:14:43	Physique dans les locaux du club	Directeur exécutif merchandising, Responsable communication entreprise et marque
MHSC*	France	13-avr-17	00:36:06	Skype	Manager esport
MU1	Italie	16-avr-17	00:51:25	Skype	Manager esport
LAMBDA2	France	07-juil-17	00:52:04	Skype	Manager esport
KHI1	Suisse	10-juil-17	00:51:57	Skype	Président de la section esport
KS1	Mexique	14-août-17	01:18:37	Skype	Directeur de la communication
Katapult Agency	Espagne	30-août-17	00:58:18	Skype	Président-directeur général
Adelaide Crows*	Australie	04-sept-17	01:16:26	Skype	Responsable du développement stratégique du club
OMEGA1	Ukraine	07-sept-17	00:53:22	Skype	Directeur esport
NU1	Japon	22-sept-17	01:38:02	Skype, présence d'un autre employé du club pour traduire les questions en japonais	Manager esport
ZETA1	Brésil	22-janv-18	00:57:23	Skype	Manager esport
Qwatti esport agency	Portugal	13-févr-18	00:44:47	Physique pendant l'Esports Bar Cannes 2018	Co-fondateur
World esport Corp	Espagne	14-févr-18	00:15:56	Physique pendant l'Esports Bar Cannes 2018	Co-fondateur – Manager esport Valencia CF
BETA1	Allemagne	26-févr-18	00:50:45	Skype	Directeur de la communication du club esport partenaire
EPSILON1	Belgique	05-mars-18	01:16:04	Skype	Manager esport
OMICRON1	Moldavie	08-mars-18	Entretien sur Twitter	Questions / réponses en messages privés sur Twitter (connexion internet pas suffisante pour un	Joueur - capitaine de l'équipe esport

				entretien Skype	
DELTA1	Australie	11-juil-18	01:15:21	Skype	Éditeur de contenu numérique
PI1**	Norvège	23-juil-18	01:40:30	Skype	Fondateur équipe esport partenaire, manager commercial de l'équipe esport
RHO1	Pays-Bas	26-juil-18	01:31:32	Skype	Directeur marketing
ALPHA1	Afrique du Sud	28-août-18	01:12:48	Skype	Responsable sponsoring et marque du club
PHI1	Suède	03-sept-18	00:45:54	Téléphone	Directeur marketing
GAMMA1	Angleterre	18-sept-18	00:54:04	Skype	Directeur marketing
FC Espoo*	Finlande	24-sept-18	00:43:42	Physique au World Football Summit 2018	Directeur général
TAU1	Portugal	24-sept-18	00:42:33	Physique au World Football Summit 2018	Directeur technologique du club
SIGMA1	Pologne	26-sept-18	01:12:44	Physique dans un café à Madrid après le World Football Summit 2018	Manager esport
THETA1	Corée du Sud	10-oct-18	00:26:36	Première prise de contact par téléphone, puis entretien réalisé par une traductrice coréenne travaillant dans l'esport	Responsable de la communication
RHO2	Pays-Bas	10-oct-18	01:19:00	Skype	Éditeur de contenu esport et marketing
ETA1	Chili	24-oct-18	01:42:27	Skype	Directeur commercial
LAMBDA3	France	08-nov-18	00:47:03	Téléphone	Directeur du numérique
IOTA1	Danemark	11-déc-18	00:39:01	Skype	Président-directeur général de l'équipe esportive partenaire
UPSILON1	République Tchèque	09-janv-19	01:20:10	Skype	Spécialiste CRM et marketing numérique
LAMBDA4	France	17-janv-19	00:53:45	Physique dans les locaux du club	Directeur marketing
KAPPA1	Finlande	23-janv-19	00:41:49	Skype	Manager esport
PSI1	Turquie	07-févr-19	00:54:39	Skype	Manager général esport
LAMBDA1	France	20-févr-19	00:32:35	Physique dans les locaux du club	Directeur exécutif merchandising

LAMBDA1	France	20-févr-19	01:08:47	Physique dans les locaux du club	Responsable communication entreprise et marque
			57 minutes en moyenne	En majorité sur Skype (23), entretien physique (10), téléphone (2), sur Twitter (1), recours à une traductrice (1)	

3.9. Techniques de fiabilité - confiance.

Pour terminer, il apparaît nécessaire selon Lincoln et Guba (1985) d'introduire les techniques utilisées afin de garantir un niveau élevé vis-à-vis de la fiabilité et de la confiance des données récoltées et traitées. Dans cette thèse, l'amélioration de la fiabilité se traduit par des discussions régulières entre l'auteur (le doctorant) et ses encadrants (directeurs de thèse) à propos de l'ajout des nouvelles dimensions dans le logiciel NVivo utilisé pour l'analyse des données récoltées. Cette démarche apparaît primordiale dans la mesure où l'auteur demeure un chercheur novice étant impliqué en tant que joueur et organisateur d'événement dans l'esport au niveau associatif. En effet, cela permet d'éviter d'obstruer sa vision des données sur certaines thématiques uniquement puisque les discussions concernant la classification des données sous forme de nœuds et de typologies ont permis de les affiner plus facilement. Concrètement, lorsque nous ajoutons un nouveau nœud, les données que nous avons déjà codées furent alors examinées une seconde fois puis recodées à partir de ce nouveau nœud lorsque c'était nécessaire.

De plus, compte tenu du volume des données collectées, nous nous sommes appuyés sur une méthode de comptage pour compléter l'analyse catégorielle thématique. Selon Miles et coll. (2014), cette technique est particulièrement pertinente dans la recherche qualitative lorsque le chercheur a besoin d'identifier des modèles (de l'anglais pattern). Au-delà de ça, cela permet aussi de « *rester analytiquement honnête et de se protéger contre les biais* » (p. 282). Dans notre cas, le comptage nous a par exemple servi à discerner les clubs impliqués seulement dans des simulations de football de ceux également présents sur les scènes sportives de titres vidéoludiques non liés au sport. Dès lors, cette méthode a facilité la construction de typologies au sens de Dumez (2013).

Conclusion de la section 3.

Avant de passer à la conclusion du présent chapitre, il convient de revenir sur les éléments principaux de cette troisième section organisée en neuf étapes adaptées du dispositif méthodologique de Lincoln et Guba (1985).

En premier lieu, nous avons fourni une synthèse de notre objet de recherche qui vise à répondre à la problématique suivante : dans quelle mesure le déploiement d'une stratégie sportive permet-il à un club professionnel de football d'atteindre des avantages compétitifs dans le but de se différencier de ses rivaux ? Pour ce faire, nous avons recontextualisé les objectifs de cette recherche. En substance, cela concerne (1) l'apport d'un cadrage théorique à ce phénomène, celui (2) d'implications managériales et théoriques et (3) l'analyse des possibilités de ces organisations pour concevoir des avantages concurrentiels grâce à leurs capacités dynamiques adaptatives. En particulier, retenons que l'atteinte de ces ambitions nécessitera une attention particulière vis-à-vis des microfondations (Wilden et coll., 2016) qui permettent aux clubs de football professionnels de développer leurs stratégies sportives (voir chapitre 4). Nous sommes revenus ensuite dans une seconde partie sur les raisons de notre volonté de mettre en place une démarche qualitative abductive (Dumez, 2010, 2013) basée sur un positionnement épistémologique interprétativiste pour réaliser cette recherche. En particulier, nous justifions ce choix par la faible quantité de travaux portant sur notre thématique (Bertschy et coll., 2019; Schmidt & Holzmayer, 2018b). Or, il est particulièrement indiqué de privilégier les méthodes qualitatives lorsqu'il s'agit d'investiguer un phénomène nouveau, car cela permet de récolter plus facilement le point de vue des organisations (voir les travaux de Beech et coll., 2000).

La troisième phase du cadre méthodologique de Lincoln et Guba (1985) nous a amené à préciser notre stratégie d'échantillonnage et de collecte de données. À ce titre, retenons que nous avons conçu notre échantillon à partir des recommandations de Miles et coll. (2014). De leur application découle notre unité d'analyse synthétisée

dans le tableau 37. À savoir, tous les clubs professionnels de football ayant recruté au moins un joueur esport pour les représenter dans les compétitions de jeux vidéo. Nous déclinons cette dernière en trois sous critères pour obtenir l'échantillon le plus riche et diversifié possible (c.-à-d. géographique, temporalité des stratégies amorcées et typologies d'entrée dans l'esport). Concernant la collecte des données, nous avons suivi certains procédés conseillés par Goetz et LeCompte (1984), résumés dans le tableau 38 afin de faciliter la collecte d'informations auprès des managers, ce qui répond de surcroît aux recommandations méthodologiques de Martin et Bachrach (2018) et de Protogerou et coll. (2012). Dans la pratique, 136 organisations différentes furent contactées avec comme garde-fou la volonté d'obtenir un échantillon conforme à la réalité du terrain (voir tableau 42), notamment vis-à-vis de la répartition géographique des stratégies esportives lancées par les clubs de football à travers le monde (voir les tableaux 39, 40 et 41). Pour ce faire, notre recherche s'est décomposée en trois principales phases d'enquête entre février 2017 et février 2019 mises en exergue dans la figure 14. À cet égard, retenons l'importance des congrès internationaux (p. ex. Esports bar de Cannes 2018 et le World Football Summit 2018 à Madrid) dans le déblocage d'entretiens difficiles à avoir (voir le traitement des *gatekeepers* dans les travaux de Fusch & Ness, 2015).

Dans une sixième sous-partie, nous sommes revenus en détail sur notre procédure d'enregistrement et de collecte des données empiriques. Si nous avons suivi l'avancement de cette étape à l'aide d'un tableau de bord Excel (c.-à-d. voir la cinquième sous-partie), nous avons aussi construit plusieurs outils pour faciliter l'obtention de ces informations. C'est notamment le cas des guides d'entretien conçus dans la lignée des recommandations méthodologiques de Castillo-Montoya (2016) et de Kvale et Brinkmann (2015) afin de recueillir les informations nécessaires pour répondre à notre problématique auprès des acteurs primaires (c.-à-d. responsable esport d'un club de football professionnel) et périphériques (c.-à-d. responsable d'agences marketing conseillant les clubs de football professionnels dans leurs activités

esportives) à notre thématique de recherche.

S'agissant de l'examen de nos données, retenons que nous avons mis en œuvre une analyse catégorielle thématique (Miles et coll., 2014) à l'aide du logiciel NVIVO QSR 10. Dans les faits, cette méthode s'avère particulièrement indiquée pour notre recherche, car elle facilite la création de typologies (Dumez, 2013), notamment en rassemblant des informations récoltées au sein de nœuds primaires (voir figure 15) et secondaires (voir figure 16). Plus largement, l'utilisation de nœuds permet aussi d'avoir une vision rapide et très précise de notre matériau empirique ce qui s'avère hautement utile dans l'analyse de nos données. En ce qui concerne la logistique de notre collecte de données (sous-partie 8), nous avons d'abord mis en évidence la place majeure des outils de communication en ligne pour réaliser les entretiens (c.-à-d. 23 sur 37 sur Skype). Pourtant, cette donnée camoufle une réalité plus contrastée, car de nombreux entretiens ont été obtenus à la suite d'un premier contact physique, notamment lors de conférences professionnelles (voir tableau 44). Ces dernières ayant fortement contribué à enrichir autant quantitativement que qualitativement notre échantillon final.

Notons par ailleurs qu'une neuvième et dernière sous-partie nous a permis de mettre en évidence les moyens déployés pour augmenter la fiabilité et la confiance vis-à-vis des données du traitement des données récoltées. Pour ce faire, il est important de souligner que la création et la modification des nœuds sous NVIVO a fait l'objet de multiples discussions entre le doctorant et ses encadrants de thèse. Notons par ailleurs que la mise en place d'un comptage systématique des occurrences nous a permis de rester analytiquement honnêtes par rapport à notre matériau (Miles et coll., 2014) tout en facilitant le développement de typologies (Dumez, 2013) afin d'étudier les stratégies esportives des clubs de football professionnels.

Conclusion du chapitre 3.

Dans ce troisième chapitre, nous sommes tout d'abord revenus en détail sur la construction de notre problématique et les objectifs de recherche qui en découlent. À ce titre, rappelons que notre travail doctoral s'inscrit dans la continuité des appels à contributions provenant à la fois des chercheurs en management du sport soulignant l'importance d'examiner les relations émergentes entre l'esport et les acteurs du sport (Cunningham et coll., 2018; Funk et coll., 2018) ainsi que des auteurs en management stratégique des organisations qui déplorent un manque de recherche empirique pour analyser les capacités dynamiques des entreprises (Schilke et coll., 2018; Wu et coll., 2016). Dans un second temps, nous avons mis en évidence les tenants et les aboutissants de notre démarche scientifique. Cette dernière s'inscrit dans une logique qualitative, compréhensive (Dumez, 2013) et abductive (Catellin, 2004; Dumez, 2012; Koenig, 1993) basée sur un positionnement épistémologique interprétativiste (Dumez, 2010; Maurand-Valet, 2010; Popper, 1979). Son application empirique repose ensuite sur le suivi d'un dispositif méthodologique suivant la trame en neuf étapes proposée par Lincoln & Guba (1985).

En d'autres termes, avant de pouvoir répondre à notre problématique (chapitre 5), il est désormais nécessaire de mettre en perspective la partie empirique de ce travail de thèse que constitue le prochain chapitre. Plus spécifiquement, il s'agira de mettre en exergue pour chaque étape du modèle théorique repérer – saisir – transformer de Teece (2007, 2018) les principales capacités dynamiques, microfondations, facteurs externes et résultats du déploiement des stratégies esportives des clubs de football professionnels. En effet, ce passage à l'empirie constitue le prérequis pour répondre à notre question de recherche : dans quelle mesure le déploiement d'une stratégie esportive permet-il à un club professionnel de football d'atteindre des avantages compétitifs dans le but de se différencier de ses rivaux ? Par conséquent, le chapitre suivant dévoile les principaux résultats de cette recherche doctorale et sera composé d'une section par routine de notre cadrage théorique.

Chapitre 4 : Résultats

Introduction du chapitre 4.

Maintenant que nous venons d'introduire le cadrage théorique et méthodologique de notre thèse, il est désormais convenu de mettre en exergue les principaux résultats de ce travail doctoral. Ces derniers sont décomposés en trois principales sections.

Dans la première section, il s'agira de revenir en détail sur la manière dont les clubs de football professionnels ont su repérer l'opportunité de l'esport. Cette première section aboutira à la mise en évidence des objectifs stratégiques dans cet écosystème de ces organisations. Dans la seconde section, nous nous pencherons sur les choix stratégiques mis en place par ces entités afin de saisir l'opportunité de l'esport. En particulier, nous verrons que ces derniers possèdent deux formes. D'une part, des choix en lien avec la stratégie de gestion des sections sportives ; d'autre part, d'autres font référence aux processus de recrutement et de management des joueurs sportifs au sein des clubs de football professionnels. La troisième section du chapitre, quant à elle, concerne davantage l'opérationnalisation des objectifs (section 1) et choix stratégiques (section 2) mis en lumière dans les deux précédentes sections. Cela s'articule notamment autour de la présentation des actions concrètes mises en place par les managers afin d'enrichir le modèle économique des organisations examinées. Il s'agit plus précisément de mettre en perspective comment le déploiement d'activités sportives permet à ces entités de redynamiser leur stratégie de communication, d'établir de nouveaux partenariats et/ou de renforcer ceux existants, ou encore de développer de nouvelles activités commerciales.

Section 1. – Comment les clubs de football professionnels repèrent l’opportunité de l’esport ?

Introduction de la section 1.

Cette première section a pour objectif de mettre en évidence comment les clubs de football professionnels s’y prennent pour repérer l’opportunité de l’esport. Comme nous l’avons démontré dans notre chapitre 3 dans la partie consacrée à notre cadrage théorique (voir tableau 35), la routine repérer se traduit en réalité par l’ensemble des processus déployés par les entreprises pour « *constamment scanner, rechercher et explorer les technologies et marchés à la fois locaux et distants (March & Simon, 1958; Nelson & Winter, 1982)* » (Teece, 2007, p. 1322). En d’autres termes, la phase repérer permet de transformer des opportunités potentielles en objectifs et décisions stratégiques concrets. En théorie, nous avons également introduit le fait que cela requiert l’utilisation de certaines microfondations. Il s’agit notamment de processus managériaux liés aux capacités cognitives, au capital social et humain des managers (Helfat & Martin, 2015; Martin & Bachrach, 2018; Zou, 2018), à leur personnalité (Harrington & Kevill, 2019) et à la gestion de leurs émotions (Huy & Zott, 2019). En général, ces derniers se combinent avec des processus organisationnels à l’image de la R & D ou de l’analyse de l’environnement d’une entreprise.

Par conséquent, cette première section cherchera à identifier les processus mis en place par les managers des clubs professionnels de football afin de repérer l’opportunité esportive et de la soumettre à leur organisation. Pour ce faire, la première partie de cette section mettra en avant la capacité dynamique, les microfondations ainsi que les facteurs externes qui sous-tendent la détection de l’opportunité esportive. Plus largement, elle met en évidence la manière dont ces entités s’emparent des tendances émergentes pour les transformer en opportunités commerciales. Une

seconde partie sera davantage consacrée aux processus concrets mis en œuvre par ces organisations à cet effet à l'image des logiques de benchmark (Camp, 1989). La troisième et dernière partie revient en détail sur la construction des objectifs stratégiques qui accompagnent la prise de décision des clubs de football professionnels ou de leurs managers d'entrer sur le marché du sport électronique.

1.1. La capacité dynamique des clubs de football professionnels à détecter et à capitaliser sur les tendances émergentes.

En premier lieu, nos résultats révèlent une première capacité dynamique des clubs de football professionnels qui repose dans leur habilité spécifique à repérer et capitaliser rapidement sur des tendances émergentes qui surviennent dans leur marché actuel ou potentiel. Dans les faits, cette première capacité traduit une possible première raison pour laquelle ces organisations sont souvent perçues comme étant particulièrement efficaces lorsqu'il s'agit de mettre en place des stratégies orientées vers leurs clients (Silva & Las Casas, 2017). Dès lors, il apparaît maintenant nécessaire de mettre en évidence les principales caractéristiques internes dans lesquelles cette capacité est enracinée, à savoir les microfondations qui définissent généralement les clubs de football professionnels.

1.1.1. Microfondations.

Les clubs de football professionnels : des organisations particulièrement exposées vis-à-vis du grand public.

Une première microfondation repose sur le fait que ces entités sont largement exposées publiquement sur le plan médiatique, et cela généralement de manière bien plus élevée que la majorité des autres formes d'organisations (Armey, 2004). Dans cette perspective, nous observons qu'elles ne sont pas simplement scrutées au quotidien pour les simples résultats sportifs. En effet, la médiatisation des clubs de football professionnels dépasse souvent le cadre sportif en s'élargissant à d'autres parties de leurs activités. C'est notamment le cas des signatures de joueurs, des discussions sur l'état financier de ces organisations, sur la mise en place de nouveaux contrats de partenariats ou encore de leurs actions ou prises de parole dans les médias ou sur les réseaux sociaux. Dans ce contexte, ces entités font preuve d'une certaine capacité à rester continuellement à jour vis-à-vis des tendances et événements sociétaux qui

surgissent dans leur environnement. Elles constituent de surcroît de plus en plus des marques *lifestyle*, à savoir des marques qui essaient d'incarner les valeurs et les opinions de groupes particuliers à des fins marketing (Saviolo & Marazza, 2012). Dans cette logique, elles éprouvent alors souvent le besoin de développer une capacité d'influence qui s'inscrit au-delà du simple cadre sportif. Cela peut d'ailleurs expliquer pourquoi les clubs de football professionnels s'emparent de problématiques sociétales à l'image de l'égalité hommes-femmes (Parnell, Stratton, Drust, & Richardson, 2013), du développement durable (Francis, Norris, & Brinkmann, 2017). Au-delà de ces aspects tournés vers la RSE de ces organisations (Kolyperas et coll., 2015), cela peut également expliciter pourquoi elles cherchent à s'emparer, dans une logique davantage marketing, de la majorité des tendances qu'elles rencontrent dans leur environnement. Dans cette perspective, nous pouvons citer les exemples récents des escape games, de l'airprint, des hackatons, ou encore des défis YouTube mentionnés par Schmidt et Holzmayer (2018a) dans leur chapitre d'ouvrage. Cette capacité singulière des clubs de football professionnels à identifier des sujets émergents afin de les transformer ensuite en opportunités commerciales et marketing est bien illustrée par les propos du manager du club LAMBDA 1 :

« Nous sommes en train de construire un laboratoire d'innovations et nous sommes sur tous les sujets innovants. Par exemple, nous travaillons sur une stratégie blockchain, car cela pourrait transformer l'expérience du fan. Nous avons un premier sponsor qui travaille avec nous pour savoir si cela vaut le coup de lancer une cryptomonnaie pour notre club » (LAMBDA 1).

Il est intéressant de constater que ce verbatim s'inscrit dans la continuité des observations exploratoires de Beek et coll. (2018) en matière de nouveaux terrains d'innovations des clubs de football professionnels. En effet, les auteurs soulignaient déjà au travers des cas du club londonien d'Arsenal FC et de son homologue catalan le FC Barcelone l'intérêt croissant de ces organisations pour la création de laboratoires

d'innovations. Quant à la blockchain, cela symbolise aussi un bon exemple dans la mesure où Choudhary, Virmani et Juneja (2020) suggèrent qu'elle représente une piste pertinente à explorer pour les clubs de football. C'est notamment le cas, car ce nouvel outil apparaît comme une possible solution afin d'améliorer le système de billetterie de ces organisations, de renforcer l'engagement avec leurs fans ou encore de faciliter le paiement des salaires de leurs employés. Plus largement, cela va dans le sens de l'observation de Carlier (2019) qui affirme que « *les nouveaux modes de financement du club sportif passent, à coup sûr, par le numérique* » (p. 121). Toutefois, il apparaît nécessaire de nuancer cette affirmation puisque nous avons mis en évidence dans la section 4 du chapitre 1 l'émergence d'innovations également ancrées dans le réel à l'image des escape games (Bailleul, 2019; Inside-Infos.fr, 2018; OL.fr, 2020; Schmidt & Holzmayr, 2018a).

Les clubs de football professionnels : des entreprises dotées d'une image de marque forte qui entretiennent une relation particulière avec leurs fans.

Une seconde microfondation de cette première capacité dynamique repose dans l'image et la valeur de marque de ces organisations, car ces construits marketings peuvent constituer des atouts non négligeables dans la mise en place d'activités sportives. C'est notamment le cas, car la « puissance » et la « valeur » des marques associées aux clubs de football les plus performants dans ce domaine continue de croître d'après le dernier rapport du cabinet Brand Finance (Anderson, 2018). À cet égard, Lardo, Dumay, Trequattrini et Russo (2017) soulignent par exemple que la détention d'une image forte et maîtrisée sur les réseaux sociaux peut conférer des avantages à ces entités sur le plan managérial. Plus spécifiquement, ils les dépeignent comme étant davantage en capacité de « *transformer leurs fans et followers en consommateurs* » (p. 76). En conséquence, comme en attestent les travaux de Rohde et Breuer (2016), plus un club de football dispose d'une valeur de marque forte, plus il a de chances de rencontrer un succès sur le plan financier.

Cette observation apparaît d'autant plus légitime que les clubs de football entretiennent une relation particulière de proximité avec leurs fans. Pour rappel (voir chapitre 1, section 4), ces derniers « *sont enclins à faire certains sacrifices* », notamment financiers, « *afin de poursuivre leur relation avec leur club préféré* » (Cayolla & Loureiro, 2014, p. 84). En particulier, cette relation entre les fans et leur club favori dépasse souvent celles des autres organisations avec leurs clients traditionnels, permettant ainsi de mieux comprendre leurs besoins et envies (Furuholt & Skutle, 2007). C'est précisément dans ce contexte que l'esport se situe pour les clubs de football professionnels. En effet, nos résultats soutiennent qu'il est essentiel pour ces organisations de continuer de prouver à leurs fans qu'ils sont à leur écoute afin d'éviter de briser cette relation particulière. Plus concrètement, il s'agit de se prémunir pour ces entités de potentielles pertes économiques futures qui pourraient subvenir dans le cas où la connexion entre les fans et leur club favori s'effriterait, en témoigne le verbatim suivant :

« Les fans les plus jeunes nous demandaient l'esport. Et si vous ne faites pas ce que les fans les plus jeunes vous demandent, vous commencez alors à perdre cette connexion avec eux et seuls les fans les plus âgés resteront connectés à votre marque club. Par conséquent, vous devenez moins intéressant pour les potentiels sponsors, car vous communiquez avec une audience plus âgée » (RHO 1).

Plus largement, cette seconde microfondation est renforcée par la numérisation croissante des cultures footballistiques (Lawrence & Crawford, 2018b). Dans ce contexte, nous avons mis en évidence que les clubs les plus innovants sont ceux qui sont capables d'adopter des stratégies de communication multicanal tout en appréhendant les différences culturelles entre les groupes de fans constituant leur audience à l'étranger (Result Sports, 2020). Autrement dit, les clubs les plus efficaces représentent ceux qui sont en capacité d'adapter leur stratégie de communication

numérique pour combiner une croissance globale avec une communication locale. Pour ce faire, ces organisations n'hésitent plus à fournir des contenus numériques dans de nombreuses langues correspondant aux MEF décrits par Fleischmann et Fleischmann (2019) comme l'Asie, l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud (Ginesta et coll., 2018; Maderer & Holtbrügge, 2019). En guise d'illustration, nous pouvons rappeler le cas singulier de Manchester City FC, actif sur son Twitter dans neuf langues parlées au sein des MEF. Or, la couverture numérique dont disposent les clubs de football professionnels représente une ressource interne stratégique majeure pour tous ceux désirant investir le terrain sportif. Nous voyons au moins deux raisons à ce phénomène. Premièrement, cela concorde avec la nature internationale de l'écosystème sportif (Scholz, 2019). Dès lors, l'existence d'outil de communication multicanal et multilingue constitue un avantage pour drainer davantage de fans dans l'univers de l'esport, puisque de nombreux MEF représentent aussi des territoires clés en termes de pratiquants et de fans sportifs (p. ex. Chine, États-Unis d'Amérique, Malaisie, Indonésie, Corée du Sud, Japon, Thaïlande, Brésil). Une seconde raison repose sur la possibilité des clubs de football de promouvoir leurs activités sportives au travers de leurs larges bases de fans existantes sur leurs principaux différents réseaux sociaux. Pour autant, il s'agira de mettre en perspective dans la section 3 de ce chapitre le fait que ces organisations n'ont pas toujours cherché à profiter de cet avantage relatif à la puissance de leur image et de leur notoriété de marque, préférant souvent démarrer des canaux de communication exclusivement dédiés à l'esport.

La capacité à mesurer avec précision l'évolution de l'âge de leurs fans.

Dans la lignée de la microfondation précédente, nos résultats révèlent aussi que les managers des clubs de football professionnels sont aujourd'hui en capacité de déterminer avec précision l'évolution démographique de leurs clients et fans, notamment pour les abonnés. Ils sont d'ailleurs nombreux à constater un vieillissement de ces derniers, comme le rapporte le manager d'UPSILON1 : « *Nous avons assez de*

données pour voir que nos abonnés et les individus qui se déplacent pour voir les matchs au sein de notre stade sont de plus en plus âgés ». Cette situation constitue un risque pour l'avenir de ces organisations à moyen et à long terme. En effet, il n'est pas impossible que de nombreuses marques sponsorisant ces entités décident de se tourner davantage vers les centres d'intérêts des populations les plus jeunes, et notamment ceux des Millenials et de la Génération Z (Dimock, 2019). Cependant, il s'agira de voir après la mise en évidence de la dernière microfondation que ce que nous identifions comme un risque pourrait également symboliser une opportunité pour les clubs de football professionnels.

Le capital financier des clubs de football professionnels.

Une dernière microfondation émerge quant à elle davantage de notre revue de littérature. Elle concerne la capacité financière de ces organisations. À cet égard, de nombreux auteurs s'accordent à dire que les revenus des clubs appartenant aux « cinq grands championnats européens » connaissent une croissance positive depuis plusieurs décennies (Morrow, 2016; Plumley, Wilson, & Shibli, 2017). En particulier, cela peut s'expliquer d'une part vis-à-vis de la forte hausse des revenus liés à l'exploitation des droits télévisuels à partir de la seconde moitié des années 2000 (Deloitte, 2020b); d'autre part en raison de la transition de modèle économique. En particulier du passage du SSSL à l'adoption dans la plupart des clubs de la logique MMMMG (Andreff & Staudohar, 2000).

D'une manière générale, il semble alors facile de conclure à partir de ces éléments que la hausse des revenus des clubs de football professionnels, notamment européens représente une ressource stratégique interne pouvant faciliter l'arrivée de ces entités dans le marché sportif. Cependant, il s'agirait là d'une erreur d'appréciation dans la mesure où la puissance financière dont jouissent les clubs de football professionnels apparaît inégalement répartie à travers le monde. En effet, la réalité économique d'un club d'English Premier League n'est pas la même de celle d'un club brésilien de Série

A, et encore moins identique à celle d'un club de J League au Japon. Au-delà de ça, il apparaît évident que les budgets des clubs ne sont pas les mêmes entre des organisations du même pays, qu'ils évoluent dans la même division ou dans des divisions différentes (p. ex. Ligue 1 et Ligue 2 en France). Une troisième variable nous oblige à prendre du recul sur notre observation. À savoir, l'état d'endettement dans lesquels beaucoup de clubs, notamment européens, se situent comme nous l'avions démontré auparavant dans la section 4 du chapitre 1 (voir les travaux d'Andreff & Scelles, 2017; Barajas & Rodríguez, 2010; Perechuda, 2019; Szymanski, 2012). En d'autres termes, les clubs de football professionnels font de plus en plus face au paradoxe suivant. D'une part, leur niveau de recettes connaît de forts niveaux de croissance économique positive depuis bientôt deux décennies. D'autre part, de nombreux dirigeants continuent de dépenser davantage d'argent que ce qu'ils gagnent.

In fine, ces comportements ne jouent pas en faveur d'une amélioration de la situation de ces organisations en ce qui concerne leur état d'endettement. Pour ces raisons, ces dernières s'exposent de plus en plus au risque de la faillite. En règle générale, Ferri, Macchioni, Maffei et Zampella (2017) indiquent que les clubs qui se retrouvent dans ce type de situation d'endettement financier correspondent à ceux qui « *n'ont pas atteint le niveau de performance sportive désiré et ont donc échoué dans leurs objectifs ; ce qui a un effet négatif menant à une croissance significative de l'endettement* » (p. 39). Autrement dit, il s'agit souvent des organisations qui ont échoué dans leur objectif de combiner réussite sportive et financière (Hamil et coll., 2004).

Il est à noter par ailleurs que ce danger peut être accru dans certains pays à cause des différences imposées en matière de régulation financière entre l'échelle nationale et continentale. Cette problématique est justement illustrée à partir du cas français dans les travaux de Dermit-Richard, Scelles et Evrard (2019). À ce titre, les auteurs

soulignent la double contrainte budgétaire à laquelle ces organisations doivent faire face. Concrètement, ils relèvent le fait que la Direction Nationale de Contrôle de Gestion (DNCG) impose une « mauvaise régulation » aux clubs français à travers une « contrainte budgétaire lâche ». Celle-ci vient s'opposer à la politique du FPF menée par l'UEFA à l'échelle européenne qui demande aux clubs d'adopter des mécanismes de « contraintes budgétaires dures » afin de réduire leurs déficits. À ce stade, il est important de souligner que cette problématique d'insolvabilité des clubs de football professionnels demeure encore présente à l'échelle du football européen avec une majorité de clubs qui réussissent jusqu'alors à survivre en dépit d'un niveau de déficit et d'endettement parfois très élevé (Storm & Nielsen, 2012).

Dans ce contexte, il semblerait que la réalité concernant cette dernière microfondation relative aux « fortes » capacités financières des clubs de football professionnels se situe dans un entredeux de la situation décrite. À savoir, ces organisations apparaissent en capacité de se lancer dans l'écosystème sportif, car elles possèdent tout de même des recettes en constante hausse depuis maintenant presque deux décennies, notamment pour celles basées en Europe. En revanche, elles apparaissent constamment sous la pression des déficits, de l'endettement chronique et plus grave encore, du risque de faillite économique. De plus, notre échantillon dépasse le simple cadre des clubs de football professionnels européens choisissant de démarrer de nouvelles activités sportives puisqu'il intègre les cas particuliers d'organisations présentes dans d'autres continents, la plupart étant considérés comme des MEF au sens de Fleischmann et Fleischmann (2019). Dès lors, chaque club interrogé est ancré dans une réalité économique qui peut varier plus ou moins sensiblement d'une organisation à l'autre.

C'est pourquoi, pour toutes ces raisons, il semble plus prudent de nuancer cette dernière microfondation. D'autant que nous verrons plus tard dans ce chapitre que ces entités possèdent rarement des budgets illimités pour leurs projets sportifs. En outre,

il apparaît désormais nécessaire de présenter les principaux facteurs externes pouvant favoriser ou accélérer le processus de détection de l'opportunité esportive au sein des organisations examinées.

1.1.2. Les facteurs externes favorisant la détection de l'opportunité esportive.

Au-delà de ces microfondations, le processus de détection semble aussi déterminé par plusieurs formes de facteurs externes qu'il s'agit maintenant d'introduire. En premier lieu, le public cible des Millenials et de la Génération Z (Dimock, 2019) constitue une audience stratégique à atteindre pour les clubs de football professionnels puisque nous avons illustré le danger pressant du vieillissement des fans et des abonnés de ces organisations dans la partie précédente. Une raison très simple à cela se trouve dans la nature très jeune, numérique et globale de l'audience des Millenials et de la Génération Z, comme l'atteste le dernier rapport de Goldman Sachs sur l'esport :

« Contrairement à beaucoup de sports professionnels existants, l'audience de l'esport est jeune, numérique et internationale : plus de la moitié des spectateurs sont en Asie, 79 % des spectateurs ont moins de 35 ans, et les sites internet de streaming comme Twitch et YouTube ont une audience plus large pour le gaming seul que HBO, Netflix et ESPN combinés » (Merwin et coll., 2018, p. 7).

Dès lors, cette cible de marché, ainsi que le succès grandissant des plateformes de streaming (Li, 2017) représentent deux terrains fertiles pour les clubs de football professionnels à investiguer, notamment pour ceux souhaitant intensifier leurs relations avec leurs fans et plus largement rajeunir leur base de fans. Dans cette lignée, un troisième facteur externe constitue une opportunité considérable pour ces organisations. Il s'agit du succès commercial international de la série des jeux vidéo de football FIFA. En effet, cette série demeure un réel *best-seller* (Grubb, 2018) particulièrement lucratif pour son éditeur *Electronic Arts*, en atteste la première place

mondiale occupée (Handrahan, 2019) par cette série en matière de revenus générés sur les ventes de jeux payants en 2018 (FIFA 18 – 790 millions USD, FIFA 19 – 482 millions USD). De cette manière, la série des FIFA se positionne juste devant des titres comme PlayerUnknown's Battlegrounds (Bluehole – 1,028 milliard USD) et Grand Theft Auto V (Take-Two Interactive – 628 Million USD). Outre l'aspect financier des revenus générés par la série des FIFA, il faut ajouter le fait que ces jeux sont pratiqués par des millions de pratiquants à travers le monde. En atteste les 10 millions de joueurs présents sur l'avant-dernier opus FIFA 20 (Arts, 2019) ou encore les 115 millions de joueurs inscrits en 2018 sur les versions numériques de FIFA destinées au marché asiatique. À savoir, les jeux FIFA Online 3 et FIFA Online 4 (Grubb, 2018).

Au-delà de ces éléments chiffrés, il est de rigueur de prendre en considération la structuration croissante des scènes esportives de ces jeux au cours des dernières années. Concernant la licence FIFA, une date importante à retenir est celle de l'intégration des *FUT Champions Weekend League* en 2017 (Redbull, 2018). De plus, les titres FIFA et FIFA Online ne sont pas seuls dans cet écosystème. Pour preuve, leur concurrent historique PES propose aussi des compétitions internationales à l'image de la eFootball.pro (eFootball.Pro | League - Table, 2020.). Lors de la saison 2019-2020, celle-ci impliquait d'ailleurs 10 clubs de football professionnels européens et bénéficiait de la participation de quelques organisations phares comme le FC Barcelone, le Bayern Munich, la Juventus de Turin ou encore Arsenal FC.

De plus, le développement de ces scènes esportives représente une opportunité unique pour ces entités puisque la plupart d'entre elles sont présentes dans ces titres vidéoludiques. C'est d'autant plus le cas lorsque l'on prend en compte les synergies existantes concernant les bases de fans des clubs de football professionnels et des pratiquants de ces simulations de football. Dans cette perspective, les travaux de Markovits et Green (2017) sur le terrain nord-américain soutiennent cette idée comme le montre la citation suivante : « *34 % des utilisateurs de FIFA sont devenus des fans*

de football après avoir joué aux jeux, selon un sondage posté sur ESPN.com » (p. 11). Il s'avère pourtant nécessaire de nuancer les résultats de l'article de Markovits et Green (2017) puisque les États-Unis d'Amérique constituent la zone avec le plus de joueurs actifs en ligne sur FIFA d'après les données du site playercounter.com (FIFA 20 Live Player Count - How Many People Are Playing Now?, 2019). De plus, il existe encore trop peu de recherches permettant d'affirmer que le fait de jouer à une simulation de football comme FIFA accentue les chances de devenir un fan de football, ou bien d'un club en particulier. Néanmoins, il apparaît évident que le succès des franchises FIFA et PES représente une opportunité stratégique pour les clubs de football professionnels. D'une part, car certains de leurs fans sont déjà pratiquants d'au moins l'un de ces titres ; d'autre part, car une partie des utilisateurs de ces jeux peuvent ne pas encore supporter un club de football. Ces derniers représentent alors une cible pertinente à aller chercher pour ces organisations.

Enfin, il semble indispensable de mentionner un dernier facteur externe qui repose sur les pratiques d'isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1983). En théorie, de nombreuses organisations sportives professionnelles ont tendance à adopter des comportements isomorphes lorsqu'elles font face à de nouvelles problématiques (York & Miree, 2015). Dans notre cas, nous pouvons illustrer ce phénomène par le simple fait que des centaines de clubs dans le monde ont rapidement suivi les pionniers de 2015 tels que le Besiktas d'Istanbul. À ce titre, certains répondants ont clairement mentionné le fait qu'ils ont imité les stratégies sportives d'autres clubs (isomorphisme mimétique), comme le dévoile le verbatim suivant :

« Nous sommes entrés sur League of Legends parce que nous avons suivi la stratégie du Paris Saint-Germain. Nous avons vu qu'ils ont démarré sur League of Legends puis injecté un joueur FIFA, comme Schalke 04 FC l'a aussi fait » (EPSILON 1).

Si l'isomorphisme mimétique s'avère important dans notre échantillon, il s'agira

dans la partie suivante de mettre en évidence l'ensemble des processus guidant la détection par les managers des clubs de football professionnels de l'opportunité sportive.

1.2. La construction de typologies en matière de détection de l'opportunité sportive au sein des clubs de football professionnels.

Maintenant que nous avons introduit les microfondations (ressources stratégiques internes) et les facteurs externes pouvant influencer les clubs de football professionnels dans leur décision de se lancer dans l'univers sportif, il est désormais nécessaire d'analyser plus finement les processus guidant ces organisations vers cette finalité. En d'autres termes, cela revient notamment à examiner les modèles de réussite sur lesquels les managers de ces entités s'appuient afin de poser les fondations des futures activités sportives qu'ils vont déployer pour le club qui les emploie.

1.2.1. L'émergence d'un isomorphisme mimétique qui découle du benchmark de modèles de réussite d'autres clubs de football professionnels et équipes sportives.

À l'instar des travaux menés par McCullough, Pfahl et Nguyen (2016) sur la RSE des organisations et ligues sportives, nous avons brièvement introduit dans la partie précédente que les clubs professionnels de football ont aussi tendance à adopter des comportements isomorphes lorsqu'ils abordent une nouvelle thématique. En ce qui concerne la détection de l'opportunité sportive, nos résultats dévoilent que 16 clubs sur 28 ont suivi cette démarche (soit 57 % de l'échantillon examiné). Dans les faits, les managers de ces organisations déclarent avoir réalisé un benchmark (Camp, 1989) afin de repérer les modèles de réussite existants en matière de stratégie sportive.

Concrètement, les managers des clubs de football professionnels cherchent le plus souvent à capitaliser sur ces derniers afin de mettre en place à leur tour, la stratégie sportive la plus adéquate au sein de leur organisation. Une autre motivation de cette démarche se situe dans une certaine quête de légitimité du lancement d'activités sportives, à la fois auprès de la direction de leur club, mais aussi des fans de football et d'esport. Pour ce faire, 14 clubs ont décidé d'analyser les stratégies existantes

d'autres clubs de football professionnels et 5 se sont penchés exclusivement, ou en complément sur celles déployées par des équipes sportives endémiques.

Réaliser un benchmark à partir des stratégies sportives d'autres clubs de football.

Concernant les clubs qui s'inscrivent dans cette première logique, plusieurs procédés émergent de notre recherche empirique. Pour commencer, nos observations révèlent que les clubs se situant dans une posture de « suiveur précoce » (Slater, 1993) ou bien de « suiveur rapide » (Kawai, 2018) ont tendance à imiter ou à s'inspirer des stratégies sportives développées par les « pionniers » (Slater, 1993) nationaux, en témoigne la citation suivante :

« Nous avons benchmarké le Legia Varsovie, car c'était le premier club polonais à lancer une section sport. Ils ont organisé la Modecom Legia esports cup qui a réuni de grands clubs comme l'Ajax d'Amsterdam FC, le VfL Wolfsburg et le Valencia CF » (SIGMA1).

À contrario, nos résultats nous permettent également de nuancer cette pratique, dans la mesure où un « suiveur précoce » (Slater, 1993) peut aussi se servir de son benchmark national afin de s'inscrire à l'encontre des stratégies établies par d'autres clubs de son pays. Le témoignage du manager du club LAMBDA 4 illustre bien cette situation lorsqu'il souligne sa volonté de préserver la mainmise sur la gestion de sa stratégie sportive, qu'il estime n'être pas pleinement le cas au sein de clubs concurrents :

« Nous nous sommes inspirés de clubs de sport, de structures sportives avec pour objectif le respect de l'ADN du club. Nous avons la possibilité de travailler avec plusieurs agences et structures sportives, mais nous avons décidé d'internaliser les différentes fonctions pour développer la cellule sport de manière familiale. Nous ne voulions pas forcément faire comme le PSG qui externalise une partie importante de ses activités sportives auprès d'une

agence » (LAMBDA4).

En revanche, les clubs qui se positionnent en tant que « pionniers » nationaux (Slater, 1993), et sont, en conséquence, les premiers à avoir pénétré le marché du sport électronique dans leur pays, ne possèdent pas cette possibilité de s'inspirer des stratégies de leurs homologues nationaux. Dès lors, ces derniers ont tendance à se tourner vers des modèles de réussite à l'étranger. Leurs managers cherchent alors à repérer les bonnes pratiques, notamment à partir des clubs rencontrant du succès sur les jeux qui les intéressent afin d'adapter par la suite ces pratiques à leur contexte local. L'extrait suivant met en évidence ce procédé au travers de la réflexion d'un club pionnier dans l'esport national qui a décidé de se nourrir à la fois des pratiques d'autres clubs de football étrangers et d'acteurs esportifs endémiques locaux :

« Avant de démarrer notre section esport, nous avons interrogé le Club Atlético River Plate [club argentin] qui était présent avant nous sur FIFA et le Valencia CF en Espagne, car ils étaient sur League of Legends et FIFA. Nous avons également parlé avec des agences accompagnant des clubs de football dans l'esport, ainsi que des équipes d'esport au Chili. Sur la base des bonnes pratiques et des retours d'expériences obtenus par ces entretiens, nous essayons de faire de notre mieux » (ETA1).

En d'autres termes, ce verbatim montre qu'il peut être pertinent de s'inspirer des stratégies de clubs étrangers, notamment lorsqu'ils sont sur des scènes esportives sur lesquelles une organisation souhaite s'engager. Au-delà de la réflexion relative au choix du ou des jeux sur lesquels démarrer ses nouvelles activités esportives, nous avons aussi rencontré des managers de clubs de football professionnels pour lesquels le fait de s'appuyer sur l'expérience d'organisations étrangères se justifie davantage par le partage d'objectifs stratégiques similaires. C'est par exemple le cas du manager du club GAMMA1 qui explique s'être rapproché d'organisations qui nourrissent des ambitions identiques sur le plan commercial :

« Nous avons regardé de près l'Ajax d'Amsterdam, car ils sont présents depuis plus longtemps que nous dans l'esport. Ils ont été performants pour créer du contenu et concourir dans les événements et ont réussi à commercialiser leur audience en signant neuf partenariats esport. C'est précisément ce que nous souhaitons faire désormais. Depuis que nous avons créé notre équipe, nous avons créé du contenu pour engager une nouvelle audience que nous souhaitons maintenant commercialiser. Et nous souhaitons impliquer des partenaires qui souhaitent investir de nouveaux marchés esportifs » (GAMMA1).

S'appuyer sur les stratégies d'équipes esportives endémiques.

Nos résultats dévoilent également l'intérêt pour cinq clubs de mettre en place un benchmark auprès des équipes esportives endémiques. En tant qu'acteur primaire de cet écosystème (Scholz, 2019), elles possèdent un savoir-faire reconnu, d'une part pour créer du lien avec leurs supporters à travers les réseaux sociaux ; d'autre part, pour capitaliser sur leur audience de fans en générant des partenariats stratégiques. En cela, les équipes esportives endémiques représentent une source d'inspiration notable pour les managers des clubs de football professionnels désireux de développer des activités esportives au sein de leur organisation, notamment sur le plan marketing et commercial. C'est par exemple le cas pour le club PSI1, en témoigne les propos de son manager :

« La plupart des équipes que je suis sont principalement issues des États-Unis d'Amérique et de l'Europe comme Cloud 9, Team Liquid, Fnatic et G2. Ces organisations ont le plus de succès selon moi et notre objectif est de devenir une organisation comme elles, car elles sont en avance sur le plan marketing. Elles sont présentes sur toutes les sections de l'esport et réussissent à signer d'énormes partenariats. En revanche, les équipes chinoises et coréennes sont les plus performantes, mais nous ne pouvons pas les suivre sur le plan marketing, car leurs langues et réseaux sociaux sont différents » (PSI1).

Ce verbatim révèle ici une des limites de cette recherche de modèles de réussites lorsqu'elle est orientée vers les équipes étrangères, à savoir la barrière de la langue qui peut contraindre les organisations dans leur benchmark. Plus largement, nous observons que quatre des cinq clubs de football professionnels qui s'inspirent des stratégies des équipes sportives endémiques se trouvent être des pionniers nationaux (Slater, 1993) en matière de création d'une section de sport électronique. Dès lors, cette posture elle-même tant à légitimer ce comportement, car il est plus difficile dans cette situation de trouver des points de comparaison. Dans ce contexte, cela n'est pas surprenant de constater que ces clubs ne sont pas seulement à la recherche de modèles de réussite pour établir des partenariats. Il s'agit surtout d'appréhender les modèles économiques qui fonctionnent en se rapprochant des spécialistes du marché sportif : « *C'était plus logique pour nous de benchmarker des équipes traditionnelles d'esport comme Cloud 9 afin de comprendre comment elles génèrent des recettes avec l'esport plutôt qu'un club de football disposant déjà d'une section esport* » (RHO2). Dans les faits, cette volonté se traduit également par une recherche des pratiques de *merchandising* les plus adaptées aux audiences sportives, comme l'indique le manager d'ETA1 : « *Après notre première année dans l'esport, nous avons détecté des opportunités en matière de merchandising. Sur ce plan, nous suivions ce que les autres grandes équipes à travers le monde faisaient comme la Team Solomid par exemple* ».

Éléments de synthèse et limites de ces deux premiers processus de benchmark.

En outre, nos résultats suggèrent qu'une majorité de clubs de football adopte des comportements isomorphes à l'issue de leur analyse comparée des stratégies d'autres clubs de football et d'équipes sportives traditionnelles. Dans cette perspective, 12 des 16 clubs concernés s'inspirent, voire imitent les stratégies analysées afin de mettre en œuvre la leur. Dans ce cas, nous pouvons parler d'un isomorphisme mimétique ou horizontal, car ces organisations s'appuient ou copient les stratégies d'autres entités se situant au même niveau qu'elles. À savoir d'autres clubs de football professionnels.

Il s'avère en revanche davantage inattendu de constater que quatre clubs développent des stratégies qui s'inscrivent en opposition de celles benchmarkées comme mentionné précédemment au travers de l'exemple du club LAMBDA4. Pour rappel, son manager souhaitait déployer les activités sportives en interne dans une logique « familiale », rejetant la possibilité d'externaliser tout ou partie des missions du club sur cette thématique.

Au-delà de ces différences en matière de politique stratégique d'entreprise, d'autres variables peuvent expliquer l'ambition de certains managers de déployer leur propre stratégie, fidèles à leur contexte environnemental. Outre les possibles différences en matière de culture sportive nationale, ou bien de langues, nos résultats font émerger la dimension économique puisqu'il apparaît évident qu'un club de football européen des cinq grands championnats a plus de chances de disposer de revenus plus élevés qu'un homologue basé dans un championnat moins développé en Europe, et encore moins si l'on compare à d'autres zones géographiques à l'image de certains MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019). En conséquence, il apparaît logique que chaque club ne puisse pas allouer le même budget ou investissement initial au développement de sa section sport. C'est en tout cas ce que le manager du club KAPPA1 laisse entendre dans ce verbatim :

« Nous nous sommes plutôt basés sur le contexte de la Finlande, car nous sommes en Finlande. Bien sûr, c'est intéressant de regarder ce que le PSG ou d'autres clubs de ce type font, mais ce n'est pas pertinent pour nous, car ils sont à un autre niveau » (KAPPA1).

Enfin, le manager du club IOTA1 évoque une autre raison de ne pas s'inspirer ou calquer sa stratégie sportive sur celles déployées par d'autres clubs de football professionnels. Selon lui, suivre cette logique n'est pas pertinent du point de vue des fans. Il critique la manière dont la plupart des organisations dénomment leur section sport. En particulier, il estime que cette stratégie est contreproductive avec des

objectifs de croissance de l'engagement avec les fans d'esport et d'un élargissement de cette base de fans. Cette réflexion ne concerne que très peu de clubs dans notre échantillon. Pour autant, elle n'en est pas moins pertinente dans la mesure où elle reflète aussi la diversité avec laquelle les clubs de football professionnels s'emparent du sujet de l'esport. Dans cette perspective, le manager du club IOTA1 souligne l'importance de dissocier clairement la marque esport d'une organisation avec sa marque de football :

« Les autres clubs ne créent pas de nouvelle marque. Ils prennent seulement leur marque existante et rajoutent une coloration esport. Nous voulons agir différemment, car si un club de football ajoute seulement une extension esport, il limite sa capacité d'attirer de l'audience et par conséquent des nouveaux fans. Par exemple, je ne pense pas que Schalke 04 FC a drainé beaucoup de fans, car c'est Schalke 04 FC et donc personne à Dortmund ou Leverkusen ou n'importe quelle autre ville voudra les suivre, car c'est Schalke 04 FC. [...] Je pense la même chose pour le PSG. Il n'y aura probablement pas un seul fan d'esport à Marseille qui appréciera le PSG Esports. Donc je pense que la possibilité de créer une nouvelle marque est bien mieux que de prendre le nom de son club de football et d'ajouter une extension esport » (IOTA1°).

En d'autres termes, ce répondant met en cause la manière de ces pratiques d'extension de marque (Chadwick & Clowes, 1998) mises en œuvre au sein de ces organisations, les jugeant inadaptées à l'écosystème particulier de l'esport.

1.2.2. L'émergence d'un isomorphisme institutionnel qui pousse certains clubs à se lancer plus rapidement dans l'esport.

Pour certains clubs, il est désormais nécessaire de mettre en évidence les mécanismes d'isomorphismes institutionnel, aussi appelé « vertical » qui ont accéléré leur lancement dans le sport électronique. Dans le cadre du sport professionnel (Kolyperas et coll., 2015), ces processus proviennent le plus souvent des actions des ligues ou des fédérations, en l'occurrence lorsque ces dernières décident de créer un programme sur une thématique ou tendance sociétale donnée. C'est précisément dans cette situation que le club DELTA1 s'est retrouvé comme l'illustre la citation suivante : « *Nous avons une équipe esport, car notre fédération de football en Australie a démarré la E-League donc chaque équipe de l'A-League doit avoir une équipe esport* ». Dans ce type de situation, le club n'a d'autres choix que d'agir en conséquence de l'annonce du nouveau programme impulsé par sa fédération sportive. Pour autant, certaines organisations décident d'anticiper de manière autonome le recrutement de joueurs esport sur une scène compétitive donnée suite à l'annonce d'un projet esport émanant de sa ligue ou fédération de football. C'est par exemple le cas du club IOTA1, comme l'illustre le verbatim ci-après :

« Nous l'avons fait parce que la ligue danoise souhaitait lancer l'eSuperliga et nous en avons les moyens. Donc nous avons besoin de joueurs pour représenter notre club de football partenaire sur FIFA. C'est donc une combinaison entre un besoin et une opportunité d'entrer sur FIFA et de faire quelque chose d'autre au sein de IOTA1 ».

Notre analyse nous permet de faire émerger un troisième cas de figure. L'obligation de faire un premier pas dans le sport électronique suite au commencement d'une ligue esportive instaurée par leur ligue de football professionnel apparaît également comme une source de motivation supplémentaire poussant certains clubs à entreprendre dans l'esport. Dès lors, certains envisagent de structurer davantage leur

engagement nouveau dans ce secteur, en témoigne le manager du club RHO1 :

« En janvier 2017, l'eDivisie a commencé aux Pays-Bas et chaque club présent en Eredivisie devait recruter au moins un joueur d'esport pour que chaque équipe s'affronte. À partir de là, mon intérêt sur l'esport n'a fait que grandir et croître au sein de RHO1 ».

Pour autant et en dépit de l'émergence de plus d'une dizaine de compétitions nationales esportives instaurées par des ligues et fédérations sportives de football, cet isomorphisme institutionnel demeure très minoritaire dans notre échantillon. Cela s'oppose à l'isomorphisme mimétique qui apparaît bien plus déterminant dans la mise en place des stratégies esportives des clubs de football. Ce plus faible impact de l'isomorphisme institutionnel sur l'entrée dans l'esport de ces organisations peut aussi s'expliquer par l'émergence de nouvelles parties prenantes avec lesquelles elles sont désormais amenées à travailler. Il s'agit par exemple des ligues esportives endémiques. Pour les rejoindre, les clubs de football sont parfois dans l'obligation de modifier leur stratégie esportive initialement prévue afin de se conformer au règlement de la ligue, comme l'évoque le responsable esport du club NU1 : *« Pour nous inscrire à la ligue esportive japonaise, nous devons avoir trois contenus qui sont FIFA, Overwatch et Blaze Blue Central-Fiction »*. Or, cela ne s'inscrit pas dans la logique du projet de départ du club qui souhaitait uniquement se positionner sur la scène esportive du jeu FIFA. Ainsi, c'est le règlement de la ligue qui les a contraints à se lancer, en complément sur deux autres titres vidéoludiques : *« Nous avons loué des joueurs à d'autres équipes, car nous devions avoir des joueurs sur Overwatch et Blaze Blue Central-Fiction pour participer à la ligue »*. (NU1).

Il est à noter par ailleurs que la rareté des cas d'isomorphismes institutionnels observés au sein de notre échantillon peut aussi s'expliquer par notre dispositif méthodologique (voir chapitre 3). Plus précisément, une raison possible repose dans notre choix de cibler des clubs dotés d'une section esport ayant au moins un joueur. Il se trouve cependant que ces clubs-là se contentent rarement de simplement participer

à une ligue esportive lancée par leur ligue ou leur fédération de football. Dans les faits, nos résultats montrent aussi que de nombreux clubs souhaitent s'émanciper de ces compétitions pour également s'impliquer dans des tournois esportifs endémiques majeurs, ce qui requiert souvent de ne pas se lancer uniquement sur une simulation sportive comme FIFA. Enfin, une dernière explication se trouve dans le *timing* de cette recherche puisqu'il y avait beaucoup moins de ligues esportives nationales développées par des institutions de football au début de notre récolte de données en 2017 qu'en 2020 – 2021 à l'heure où ce manuscrit est rédigé.

1.2.3. Détecter l'opportunité de l'esport suite à des propositions de partenariats d'acteurs endémiques.

Pour six clubs de notre échantillon, le processus de détection de l'opportunité de l'esport fut facilité par les nombreuses sollicitations externes qu'ils ont reçues. Dans la plupart des cas, il s'agissait surtout de joueurs ou bien d'équipes esportives endémiques désirant s'associer à eux, comme l'atteste l'extrait suivant :

« C'était en décembre 2017 que nous avons entendu parler de l'esport pour la première fois. Nous n'avons pas fait de recherches sur le sujet, mais nous avons été contacté par l'équipe esport [nom de l'équipe esportive], qui est actuellement notre notre partenaire afin de coopérer sur l'esport. Ils nous ont écrit un mail, mais ils n'étaient pas les seuls. Il y avait près de dix équipes qui souhaitaient coopérer avec nous » (UPSILON1).

Cela constitue une chance unique pour les clubs de football professionnels en termes de gain de temps potentiel. Toutefois, il revient au manager de ces organisations d'examiner sérieusement chaque proposition de partenariats qu'ils reçoivent de la part d'équipes esportives endémiques. Concrètement, c'est souvent la classification de ces demandes qui requiert une énergie conséquente de la part des managers. Néanmoins, elle est compensée par le temps gagné, par exemple sur le

recrutement de manager et de joueurs esport, car les porteurs de projets arrivent très souvent avec une « solution clé en main ». À l'instar d'un directeur sportif ou d'un entraîneur de football qui apporte à son nouvel employeur son staff, son réseau de joueurs et/ou d'agents en changeant de club, le manager esport vient souvent avec les joueurs de son projet initial et fournit de nouvelles compétences dans un environnement qui ne possède pas forcément à la base les codes de communication relatifs à l'esport. En d'autres termes, la nouvelle équipe esportive du club de football bénéficie dans ces cas-là de l'ossature existante de l'équipe esportive à laquelle elle s'associe, en témoigne la citation suivante :

« Avec [nom d'équipe esportive], nous avons eu beaucoup de chances sur les résultats et nos choix stratégiques quand nous sommes arrivés en Suisse, mais nous en voulions encore plus. C'est là que nous avons contacté le club KHI1. Il s'avérait qu'ils étaient déjà sur un projet esport et se sont dit : le hasard est trop beau, une équipe 'toute faite' nous contacte. [...] C'est aussi pour cette raison que l'on est sur tous les opus esport et pas uniquement sur FIFA comme d'autres clubs par exemple » (KHI1).

Outre la dimension temporelle, nos résultats permettent de mettre en avant un autre avantage pour les clubs de football professionnels qui se retrouvent dans cette situation. En s'associant avec une équipe esportive endémique, ces derniers pourraient également bénéficier du soutien des fans existants de leur nouveau partenaire. Pour autant, cette démarche n'est pas dénuée de risques, dans la mesure où la délégation complète de certaines décisions stratégiques à un manager esport provenant d'une équipe externe à l'organisation initiale peut engendrer une perte de contrôle (relative ou totale) des dirigeants sur les activités esportives de leur club. Autrement dit, les clubs de football professionnels peuvent devenir plus ou moins dépendant des actions et choix stratégiques de leur manager esport. Par cette approche, il en résulte souvent une limitation de la capacité du club de football à innover dans le domaine de l'esport

entre les mains d'un seul et unique individu. Or, cela peut conduire l'organisation concernée vers des mésententes, et plus grave encore, des erreurs difficilement rattrapables (Teece, 2007), et cela en dépit du professionnalisme avéré du manager sportif. Plus spécifiquement, ces contradictions peuvent se produire lorsque les dirigeants du club de football louent une confiance presque aveugle à leur manager esport et ne mesurent qu'après coup, les répercussions de choix stratégiques certes pertinents vis-à-vis de l'esport, mais en opposition avec l'image qu'ils souhaitent associer à leur section esportive. En guise d'illustration, nous observons que ces situations tendent à émerger lorsque la réflexion initiale sur le choix des scènes esportives n'a pas été suffisamment abordée entre les dirigeants et leur manager esport, laissant la place à de possibles malentendus :

« Le club ne voulait pas s'associer à des jeunes qui doivent placer des bombes et tuer des gens avec des fusils dans un jeu alors qu'il y a actuellement du terrorisme et des bombes qui explosent à droite à gauche dans le monde. Pourtant, ils étaient conscients du jeu sur lequel je les ai lancés, mais n'avaient pas vraiment réalisé l'impact que cela pouvait avoir. Donc ils ont dit, on stoppe Counter-Strike, cela ne va pas avec l'image du club, mets-nous sur un autre jeu esport, mais moins violent, du moins sur le concept du jeu » (EPSILON1).

Dans ce contexte, la majorité (c.-à-d. 4 sur 5 au sein de notre échantillon) des clubs de football professionnels qui sont contactés par des parties prenantes traditionnelles du marché esportif (p. ex. équipes, ou organisateurs de tournois) ont tendance à se lier à ces acteurs. En revanche, nos résultats dévoilent aussi que ces sollicitations peuvent favoriser une prise de conscience des dirigeants des clubs de football qui se situent dans une période propice pour s'engager dans le sport électronique. C'est précisément dans ces dispositions que le manager du club ALPHA1 s'est retrouvé au moment où il a été contacté par un organisateur de tournois esportifs désireux de s'associer à son club. L'extrait suivant symbolise cette situation :

« *Quand [organisateur de tournois esport] nous a contacté il y a deux ans, nous voyons que l'esport devenait de plus en plus important et cela faisait un moment que notre directeur voulait que l'on s'y lance. Nous nous sommes dit, c'est maintenant ou jamais donc on y est allé, non pas par rapport aux autres, mais par rapport à nous* » (ALPHA1).

Afin d'être complet sur le sujet, il convient de noter par ailleurs que ces demandes de partenariats peuvent aussi provenir directement d'agences de marketing esportif voyant à travers les clubs de football professionnels un nouveau segment de marché à investiguer. Si ce scénario ne concerne aucun des 28 clubs interrogés dans cette thèse, il constitue pourtant une réalité pour certains clubs absents de l'échantillon, comme en témoigne les propos du co-fondateur de Qwatti esport agency :

« *Nous avons compris que c'était [les organisations sportives dans l'esport] un marché de niche que nous souhaitons explorer. Donc nous avons commencé à approcher un club de football au Portugal pour leur présenter un projet de création d'une section esport au sein de leur club. Concrètement, cela consiste à recruter des joueurs, créer les contenus sur les réseaux sociaux notamment pour les tournois ou sur la vie des joueurs ou encore essayer de négocier des contrats de sponsoring* » (Qwatti esport agency).

Plus que jamais, ce dernier verbatim révèle à quel point les clubs de football professionnels cristallisent l'attention de nombreux acteurs de l'esport envieux de collaborer avec eux.

1.2.4. Détecter l'opportunité de l'esport grâce à l'analyse de son environnement.

Une dernière catégorie de clubs (6 sur 28) est arrivée à la détection de l'opportunité de l'esport à partir d'une analyse stratégique de leur environnement. Trois principaux facteurs émergent de nos résultats. À savoir, les (1) fans et clients des clubs de football, les (2) fans d'esport et le marché esportif ainsi que (3) le contexte

local ou national propre à chaque organisation.

Tout d'abord, il est possible de repérer l'opportunité de l'esport à travers une étude des besoins de ses propres clients, et cela d'autant plus lorsque ces derniers sont demandeurs à ce sujet. Comme évoqué en amont dans cette section, il s'agit par exemple de la situation décrite par le manager du club RHO1 qui souligne l'intérêt stratégique pour un club de football d'être toujours à l'écoute de ses clients, notamment pour renouveler son audience auprès des plus jeunes et préparer le futur : « *Les fans les plus jeunes nous demandaient l'esport* ». Face à cette situation, certains managers de clubs de football commencent à prendre conscience du vieillissement de leur public et de la nécessité de réfléchir à des solutions pour tenter d'atténuer, voire si possible de renverser ce phénomène. Pour le manager du club OMEGA1, il s'agit d'un véritable challenge que ces organisations se doivent de relever :

« Il faut sécuriser le positionnement de la marque et la connexion avec les audiences des clubs de football, car elles deviennent dramatiquement plus âgées. [...] C'est un challenge pour trouver le moyen d'attirer une jeune audience à l'image des Millenials » (OMEGA1).

Dans ce contexte particulier, nous observons que le développement parallèle de l'écosystème esportif ne constitue pas vraiment une menace pour les clubs de football. Au contraire, il apparaît davantage comme une opportunité unique pour ces entités, en atteste les propos du manager d'ETA1 :

« Le phénomène esport devenait de plus en plus grand et nous y voyons une opportunité. En tant que club, nous ne pouvons pas être en dehors du sport électronique, car nous voulons être plus proches des jeunes générations. Nous percevons donc l'esport comme un complément à l'équipe de football plutôt qu'une menace pour le club » (ETA1).

S'il s'avère essentiel pour des organisations comme les clubs de football

professionnels de rester connecter auprès des jeunes générations, il est primordial de souligner que ces derniers doivent composer avec de possibles contraintes locales lorsqu'il s'agit de développer leur stratégie esportive. C'est notamment le cas dans les pays où le sport électronique apparaît encore à la marge en comparaison de l'industrie du jeu vidéo dans son ensemble. Dans de tels contextes, il semble moins pertinent de définir sa politique esportive en s'appuyant sur un modèle de réussite étranger. Plus spécifiquement, cette situation résulte souvent des variables confondantes suivantes. À savoir, la taille des marchés esportifs et des cultures nationales dans une zone géographique donnée. Cette particularité concerne deux clubs au sein de notre échantillon. Le manager d'un de ces clubs revient en détail, d'abord sur l'impact de la variable relative à la taille du marché esportif national, puis poursuit sur les différences culturelles au travers du verbatim suivant :

« Le marché du sport électronique est très petit au Japon. Ce n'est pas comme en Chine ou en Corée du Sud. Nous n'avons pas de grands tournois comme chez vous [en parlant de la France et plus largement de l'Europe] ou dans d'autres pays en dehors du Japon. [...] Les jeux PC ne sont pas très populaires au Japon à l'inverse des jeux sur consoles qui sont très importants » (NU1).

Pour faciliter la compréhension de la seconde partie de ce verbatim, il apparaît indispensable de rappeler que les jeux PC constituent encore aujourd'hui à l'échelle mondiale les pratiques esportives les plus populaires (Schwartz, 2017). Enfin, il semble pertinent de relever une dernière exception observée dans nos données. Celle-ci concerne un club omnisport qui a d'abord détecté l'opportunité de l'esport en analysant les caractéristiques des clients du marché esportif, puis a mis en place un benchmark, non pas sur d'autres organisations sportives ou esportives, mais sur ses propres autres sections sportives. Le manager du club TAU1 présente l'intérêt d'une telle stratégie dans la citation suivante :

« Le club que nous avons benchmarké était TAU1, donc nous-mêmes, car nous

avons 25 sports différents. Nous avons regardé comment les autres divisions travaillent au sein du club pour les imiter. Nous avons donc mis en place une nouvelle division qui partage la même régulation, les mêmes besoins, missions et la même vision » (TAU1).

Il s'agit ici d'une forme d'auto-isomorphisme puisque le manager s'inspire en réalité des modèles de réussites des autres sections sportives au sein de la même organisation. Ainsi, la nature des clubs de football interrogés apparaît comme une variable confondante pouvant influencer la manière dont un club professionnel de football aborde l'enjeu sociétal qu'est devenu le sport électronique. Par ailleurs, il est à noter que 2 clubs sur 28 n'ont pas répondu à cette question relative à la détection de l'opportunité esportive. De plus, certains clubs peuvent parfois se retrouver dans plusieurs catégories en même temps. Pour plus de clarté, nous proposons de synthétiser les résultats liés à cette thématique au sein du tableau suivant.

Tableau 45 : Synthèse des formes de détection de l'opportunité sportive au sein des clubs de football professionnels interrogés (26 réponses sur 28 pour cette question).

Forme de détection de l'opportunité sportive	Explication synthétique
1) La réalisation d'un benchmark (16 clubs sur 28).	Nous avons démontré l'existence d'un processus d'isomorphisme mimétique dans lesquels les clubs se sont appuyés sur les stratégies d'autres clubs de football professionnels (14 sur 16) et/ou d'équipes sportives endémiques (5 sur 16) pour mettre en place leur propre stratégie. Il est à noter que trois clubs se sont appuyés à la fois sur les stratégies de clubs de football et d'équipes sportives endémiques. Néanmoins, nous avons mis en évidence que 4 clubs sur 16 ont déployé des stratégies qui s'inscrivent en opposition de celles benchmarkées.
2) Des pratiques d'isomorphismes institutionnels (4 clubs sur 28).	En particulier, deux clubs ont dû se lancer dans l'esport, car une ligue nationale esportive a été mise en œuvre par leur institution nationale de football (ligue ou fédération). Deux autres ont au contraire vu dans le lancement de ce type de compétitions une opportunité qu'il fallait saisir.
3) À la suite de la réception de proposition de partenariats de la part d'acteurs endémiques (6 clubs sur 28).	Dans la plupart des cas (5 sur 6), nous avons vu qu'il s'agit d'équipes sportives endémiques désireuses de s'associer à un club de football professionnel pour développer conjointement un plus grand projet esportif. En complément, nous avons aussi observé le cas particulier d'un organisateur de compétitions sportives tenter la même approche, mais sans succès.
4) À la suite de l'analyse de leur environnement (6 clubs sur 28).	Notre analyse nous a permis d'identifier trois principaux critères sur lesquels les managers des clubs de football professionnels s'appuient afin de mettre en place l'analyse de leur environnement. Plus précisément, ces organisations se sont penchées sur l'étude (1) de leurs fans et clients, des (2) fans d'esport et du marché esportif ainsi que (3) du contexte local ou national dans lesquelles elles sont ancrées. Une fois menée, cette analyse aboutit à la détection de l'opportunité esportive.

Maintenant que nous avons mis en évidence l'ensemble des processus empruntés par les managers des clubs de football professionnels qui aboutissent à l'identification

de l'opportunité esportive, il s'agit de dresser le portrait des différents types d'objectifs stratégiques qui découlent du déploiement des activités esportives dans cette première phase de *repérage*.

1.3. Le déploiement des objectifs stratégiques liés au développement des sections sportives au sein des clubs de football professionnels.

Une fois que les clubs ont identifié l'opportunité sportive, le déploiement de la routine repérer (Teece, 2007) implique que les managers prennent un certain nombre de décisions stratégiques relatives à l'opportunité repérée. Dans le cadre de cette recherche, le résultat du déploiement de la phase de *repérage* s'articule autour de la présentation de quatre différents objectifs stratégiques poursuivis par les clubs de football professionnels. En particulier, ils ont attiré aux dimensions (1) du développement de leur image de marque, de (2) l'extension de leur audience de fans auprès des Millenials et de la Génération Z, du (3) développement de nouvelles sources de recettes et (4) de l'héritage sportif de ces clubs. Dans les faits, chaque organisation essaye d'atteindre un ou plusieurs de ces objectifs stratégiques à travers une variété de moyens qu'il s'agit désormais de présenter.

1.3.1. Développer l'image de marque de son club à l'échelle locale, nationale ou internationale.

Ce premier objectif stratégique est largement partagé par les clubs de football professionnels au sein de notre échantillon. Cet objectif se décline à différents échelons géographiques selon les organisations. D'une part, 15 clubs sur 26 ambitionnent de faire croître leur image de marque au-delà de leur frontière, notamment dans une logique de développement continental ou international. Pour ces clubs, il s'agit généralement de profiter du caractère mondialisé du marché de l'esport (Scholz, 2019) pour exporter leur marque club plus facilement qu'ils ne sont actuellement en capacité de le faire à travers leurs activités classiques liées au football, en témoigne les propos du manager du club OMEGA1 :

« *C'est également un moyen pour notre club de s'internationaliser, car bien que*

nous soyons un club connu avec une grande histoire, notre audience demeure en revanche plutôt locale. Et malheureusement, nous ne sommes pas dans la position d'un Bayern München FC ou d'un FC Barcelona qui possèdent une stratégie internationale intéressante donc nous devons trouver d'autres perspectives qu'eux » (OMEGA1).

La réflexion de ce manager apparaît d'autant plus légitime compte tenu de l'aspect très internationalisé de l'industrie esportive (Scholz, 2019) qui rend possible l'impossible en matière de confrontations sportives. Pour preuve, de nombreux clubs ancrés dans des ligues de football dites inférieures ou moins cotées que celle des cinq grands championnats européens (voir l'étude de Deloitte, 2020) peuvent aisément se mesurer à de grands clubs par l'intermédiaire du sport électronique, comme l'évoque le manager d'UPSILON1 en République Tchèque :

« Peut-être qu'un de nos objectifs est de montrer à nos supporters que nous pouvons nous comparer au FC Barcelona, au PSG, ce genre de clubs que nous ne pouvons pas rencontrer dans le football réel. [...] Je pense que c'est le but principal du projet, car notre club était fort sur le plan international par le passé, mais ne l'est plus maintenant » (UPSILON1).

Au-delà d'une volonté de repositionner son club de football sur l'échiquier footballistique international, nos résultats témoignent d'une intention de la part de nombreux répondants de se servir de leurs activités esportives comme un moyen d'établir une première connexion avec des marchés étrangers stratégiques (Fleischmann & Fleischmann, 2019) ou bien d'intensifier leur présence sur ce dernier. Le manager du club LAMBDA1 revient en détail sur ce phénomène dans la citation ci-après :

« Nous avons fait le choix de travailler sur une piste de DOTA 2 avec toujours cette vision très internationale du développement du club en allant spécifiquement sur la Chine, parce que cette zone nous intéresse d'un point de

vue sponsoring global club. C'était aussi le moyen d'exister de façon différente et peut-être d'être un peu plus visible sur cette cible des Millenials. L'idée grâce à ce développement de l'esport est d'avoir un développement un peu plus accéléré sur l'international » (LAMBDA1).

Toutefois, cette logique d'internationalisation de la marque à travers l'esport n'est pas spécialement partagée par tous les clubs. À cet égard, 9 clubs sur 26 dépeignent le développement d'activités esportives davantage comme un levier d'amélioration de leur image de marque à l'échelle locale ou nationale. Pour certaines organisations comme LAMBDA3 en France, il est nécessaire de sécuriser un positionnement national avant de chercher à étendre son image de marque à l'étranger grâce à l'esport : « *Nous visions dans un premier temps notre communauté francophone avant d'aller pourquoi pas à l'étranger une fois que notre projet serait bien mis en place en France* » (LAMBDA3). Pour d'autres clubs, il s'agit surtout de sensibiliser leur audience locale ou nationale à leur stratégie esport, comme l'explique le manager de SIGMA1 :

« Nous devons améliorer notre image, notre marque [...], car nos fans ne sont pas très heureux à propos du développement d'activités esportives au sein de notre club. Il nous faut donc trouver des solutions, par exemple à travers des projets de RSE avec des écoles pour rendre notre marque plus 'friendly' » (SIGMA1).

Enfin, cet objectif de développement de l'image de marque à l'échelle nationale peut revêtir un aspect social, voire en apparence philanthropique pour certains clubs. En effet, les organisations localisées au sein de pays dans lesquels l'esport demeure relativement peu développé essayent de se positionner comme des locomotives nationales pour favoriser l'émergence de ce type d'activités sur leur territoire. C'est d'ailleurs le raisonnement du club KHI1 en Suisse. Il défend l'idée que l'arrivée d'autres acteurs esportifs sur la scène helvétique est nécessaire à la croissance de l'esport suisse, et par extension, favorable aux activités esportive de son club. En d'autres termes, il ambitionne par cette démarche d'améliorer l'image de marque de son organisation au

travers de son territoire national, comme le montre le verbatim suivant :

« En termes de structure, nous avons des objectifs internes de résultats, de visibilité, de développement de réseaux sociaux, d'événements. [...] Toutefois, notre priorité n'est pas vraiment de gagner toutes les LANs de Suisse et ensuite d'Europe, mais plutôt de développer l'esport suisse » (KHI1).

Par ailleurs, il convient de mentionner qu'une minorité de clubs (3 sur ces 26-là) ont également reporté le souhait d'utiliser l'esport comme un tremplin en termes de notoriété. Nous observons ici une autre variable confondante qui peut s'expliquer par l'importance pour des clubs de football ne faisant pas partie des cinq grands championnats européens, ce qui constitue une majorité de notre échantillon, un construit marketing essentiel lorsqu'il s'agit de pénétrer un nouveau marché. Plus largement, l'amélioration du niveau de notoriété de leur organisation apparaît par extension comme un moyen pertinent selon ces clubs de s'adresser à de nouveaux publics cibles. Pour réussir à augmenter sa notoriété, le manager du club PI1 souligne l'importance de construire une équipe esportive performante au plus haut niveau : *« Être ou devenir une équipe top tier mondiale permet de construire et développer votre notoriété, notamment pour attirer des clients potentiels vers votre marque et vos produits dérivés »* (PI1). Dans ce contexte, il nous semble que des clubs de football étrangers aux cinq grands championnats européens peuvent encore se démarquer et se mesurer aux meilleurs par l'intermédiaire de l'esport. Il s'agira d'examiner cela en détail dans la seconde section de ce chapitre dédiée à la saisie de l'opportunité esportive. En particulier, nous verrons comment l'atteinte d'objectifs stratégiques relatifs à l'image ou à la notoriété se manifeste notamment par la participation aux compétitions esportives, par le recrutement de joueurs esportifs ou encore au travers de nouveaux partenariats.

1.3.2. Étendre son audience de fans à de nouveaux publics.

Ce second objectif stratégique est aussi partagé par 26 clubs sur 28 au sein de notre échantillon. Parmi ces 26 clubs, nous observons deux principales tendances. Tout d'abord, 13 clubs sur 26 cherchent à nouer un contact ou à l'intensifier avec les publics cibles des Millenials et de la Génération Z (au sens large du terme) à travers l'esport. D'une manière générale, il s'agit de s'adresser à ces générations qui n'ont plus les mêmes usages numériques et modes de consommation que leurs aînés, comme l'évoque le manager du club LAMBDA2 :

« L'objectif est de se rapprocher des Millenials qui ont quitté la télévision, se déplacent moins ou plus au stade, et peuvent être amenés à découvrir et aimer le football et notre club. Il y a des gens qui aiment l'esport, mais pas nécessairement le football donc c'est aussi une manière pour nous de toucher ces publics » (LAMBDA2).

D'une manière plus concrète, un des intérêts principaux de s'adresser à ces audiences est de préparer l'avenir, car elles représentent pour les Millenials des nouveaux clients potentiels et pour la Génération Z de futurs clients. Dans cette perspective, le manager du club LAMBDA1 décrit cette seconde catégorie comme une audience *« capitale pour l'avenir du club, car nous souhaitons transformer ces fans, notamment d'esport en tant que fans pleinement intégrés dans la communauté de fans du club »* (LAMBDA1). D'après le manager du club RHO2, la mise en place réussie d'un projet sportif repose d'ailleurs fortement sur la conquête de cette audience. Ce club justifie cette opinion par sa volonté de capitaliser sur ce public cible pour devenir un des clubs de football majeurs dans les prochaines décennies :

« Une des raisons de la création du département esport de RHO2 est que le club essaye de devenir le prochain géant de l'industrie du football. Pour faire ça, il s'agit de capter peu à peu une audience plus jeune âgée de 12 à 16 ans pour

préparer le futur » (RHO2).

En d'autres termes, nous observons que les clubs qui partagent de telles ambitions cherchent en réalité à se donner les moyens d'effectuer dans les meilleures conditions la transition vers un futur dans lequel l'esport pourrait devenir un atout indispensable pour les clubs de football, par exemple, dans leur stratégie de diversification de marque.

En ce qui concerne 10 clubs sur 26, la poursuite d'une nouvelle audience répond davantage à une volonté de s'élargir à des publics externes au monde du football. Plus précisément, il s'agit pour ces organisations de viser une audience davantage tournée vers l'esport ou les jeux vidéo. Pour éviter toutes possibles confusions, il apparaît nécessaire de souligner qu'il s'agit ici d'un processus de segmentation plus fin, car un fan d'esport peut faire partie du public plus large des Millenials et de la Génération Z. En revanche, la réciproque n'est pas obligatoire pour un individu pour lequel on signifie son appartenance aux Millenials ou à la Génération Z. Le verbatim suivant permet d'illustrer cette situation : « *Nous utilisons la section esport pour trouver de nouveaux individus dans leur vingtaine ou trentaine qui ne sont pas intéressés par le football, mais aiment les jeux vidéo. Nous souhaitons les atteindre pour en faire des fans de NU1* » (NU1). Autrement dit, une telle démarche a généralement pour finalité de transformer des fans d'esport ou de jeux vidéo en de nouveaux fans du club, élargissant par conséquent la base de fans initiale liée à l'organisation. Les propos du manager du club ALPHA1 s'inscrivent d'ailleurs dans cette logique-là : « *Nous voulons étendre la marque auprès des joueurs de jeux vidéo [...] afin que des individus suivent aussi notre club grâce aux jeux vidéo et non pas uniquement grâce au football* » (ALPHA1). Si cet objectif fait sens, il demeure tout de même une ambition complexe à concrétiser comme le relate le manager de l'équipe esport partenaire du club allemand BETA1 : « *L'audience de l'esport est une audience très jeune avec laquelle les clubs de football ont généralement des difficultés à se connecter* » (BETA1).

Pour autant, une majorité des répondants s'accordent à dire que l'esport constitue un terrain d'action fertile pour leur futur, notamment afin d'étendre leurs activités au-delà du football (Chadwick & Clowes, 1998), de diversifier leur base de fans (Semens, 2016) ou encore de renouveler à plus long terme le public de spectateurs qui se rend dans les stades. À ce titre, le manager du club EPSILON1 revient en détail sur cette troisième ambition :

« Nous espérons que les supporters de notre équipe esport deviennent un jour aussi des supporters de notre équipe de football et donc que ces gens-là viennent dans le stade. Mais la raison principale de s'être lancé selon moi, c'est d'avoir un second pôle d'investissement sur lequel le club peut se développer et s'agrandir au-delà du football, car l'avenir est pour l'esport » (EPSILON1).

Enfin, pour trois répondants, l'insertion sur le marché du sport électronique représente aussi un moyen de montrer à leurs fans qu'ils font preuve d'une capacité d'adaptation (C. L. Wang & Ahmed, 2007) face aux nouvelles tendances. À cet égard, le manager du club UPSILON1 souligne que les pratiques sportives évoluent très rapidement alors que le football est presque le même sport depuis plus d'un siècle, ce à quoi il ajoute la nécessité pour les clubs de football de s'adapter face au vieillissement de leur audience, notamment pour les organisations européennes :

« Le football possède les mêmes règles depuis près de 150 ans et devient peut-être un peu plus ennuyeux de nos jours ce qui fait que les jeunes générations ne regardent plus le football pendant 90 minutes, car c'est trop long. Peut-être que le football doit réagir à cette tendance, car l'esport ou une autre tendance pourrait détruire le football s'il n'est plus assez attractif pour les jeunes générations. [...] Nous avons assez de données pour voir que nos abonnés annuels vieillissent [...] et nous savons que ce n'est pas juste une tendance en République Tchèque mais dans tout le sport européen » (UPSILON1).

Néanmoins, il apparaît important de nuancer ce résultat à la lumière des propos

du manager du club TAU1 qui au contraire, met en évidence les activités sportives comme une stratégie non orientée vers l'âge, car il estime que cette pratique n'est pas populaire seulement vis-à-vis des plus jeunes, comme l'illustre le verbatim suivant :

« Une chose que nous pensons aussi était le fait que ces groupes d'individus concernaient une certaine tranche d'âge, ce qui n'est pas vrai. Nous pensions qu'il s'agissait surtout d'un public masculin entre 15 et 25 ans, mais ce n'est pas le cas. Il y a aussi beaucoup de personnes autour de 35 et 45 ans qui pratiquent également l'esport. Donc ce n'est pas une stratégie orientée vers l'âge » (TAU1).

1.3.3. Développer de nouvelles sources de revenus.

Le développement de nouvelles sources de revenus par l'intermédiaire des activités sportives constitue le troisième objectif stratégique qui émerge de notre analyse. Il concerne 16 clubs sur 28 au sein de l'échantillon soit 57 % des répondants. Compte tenu des contextes variés dans lesquels les managers des clubs interrogés sont ancrés, il n'est pas surprenant d'observer que cet objectif se décline sous plusieurs formes. Tout d'abord, le sport électronique demeure un champ d'action relativement nouveau pour ces organisations. Dès lors, les clubs examinés ont plutôt tendance à viser l'équilibre financier lors de la première ou des deux premières saisons avant de chercher à générer des bénéfices. C'est précisément dans cette logique que le manager du club LAMBDA3 s'inscrit lorsqu'il déclare que *« l'objectif est à minima de ne pas perdre d'argent et dans l'avenir c'est dans gagner »* (LAMBDA3).

Dans les faits, les clubs déclarant vouloir générer de nouvelles sources de recettes financières peuvent être séparés en deux catégories. D'une part, 8 clubs sur 16 identifient la signature de nouveaux contrats de partenariats comme un axe fort de leur stratégie esport, car cela peut permettre d'attirer de nouveaux types de sponsors, comme l'illustre la citation suivante :

« Nous souhaitons attirer de nouveaux partenaires B2B qui n'iraient pas

naturellement établir un partenariat dans le football traditionnel, mais qui pourraient s'appuyer sur nos activités esport pour à leur tour grandir à travers notre club » (PHI1).

D'une manière générale, ces nouveaux types de partenariats sont décrits par les répondants comme un outil utile afin de financer les dépenses courantes liées à leurs activités esportives. En particulier, le manager du club chilien ETA1 met en avant l'esport comme un complément à la marque club qui permet de générer autrement des recettes grâce au sponsoring esportif :

« Nous espérons augmenter les revenus générés par les sponsors dans ce domaine d'activité dans les prochaines années afin de réinvestir les recettes en équipements et en ressources humaines pour continuer de développer la marque. Nous n'attendions pas de gagner des profits sur l'esport au moins pendant la première année, notamment car nous percevons l'esport comme un complément à la marque qui pourrait en revanche rapporter des profits à l'avenir quand ce domaine sera plus développé » (ETA1).

D'autre part, 5 clubs sur 16 misent davantage sur l'attraction d'une partie de l'audience esportive pour ramener ce public au sein de son stade de football et ainsi engranger plus de recettes sur ses activités en billetterie. Bien plus difficile à mesurer que la première, cette dimension ne constitue pas moins une volonté réelle au sein de ces organisations sportives. En témoignent les propos du manager KAPPA1 : *« Nous essayons de rendre l'esport plus connu en Finlande, d'amener cette culture et notamment d'amener les fans au stade » (KAPPA1).* Nos résultats tendent à démontrer que ces comportements concernent surtout des clubs de football qui ont à la base des difficultés à remplir intégralement leurs tribunes.

Outre ces deux premiers positionnements visant à développer de nouvelles recettes au sein de ces organisations, d'autres axes de travail ont été évoqués par les managers des clubs, mais de manière plus disparate. Par exemple, certains clubs se

sont tournés vers des stratégies relatives à l'accueil, l'organisation d'événements ou encore la vente de produits dérivés esport. Il conviendra d'aborder ces thématiques en profondeur à l'occasion de la troisième section de ce présent chapitre. Pour autant, il est à noter que dans certains cas, la section esport elle-même peut être perçue comme un produit par les dirigeants des clubs de football. Il s'agit alors de commercialiser ce « produit » pour développer de nouvelles recettes afin de faire progresser en retour le club sur le plan sportif et économique. Cette déclinaison particulière de cet objectif stratégique est notamment rapportée par le manager du club japonais NU1 :

« Nous concevons l'équipe esport comme un produit qui doit nous permettre de nous adresser aux entreprises du marché des jeux vidéo pour obtenir plus de sponsors et donc générer plus de recettes. [...] Si nous générons plus de recettes, alors nous pouvons les utiliser pour le club de football de NU1. C'est pour cela que nous avons démarré l'esport » (NU1).

Cette dernière citation illustre une autre variable confondante pouvant influencer le déploiement des stratégies esportives au sein des clubs de football professionnels. Plus précisément, elle renvoie au fait que la perception des managers du club sur l'esport peut engendrer ce type de conséquences. C'est notamment le cas, car certains managers considèrent leur section esport comme un outil marketing ou la réponse à une problématique de marque tandis que d'autres la perçoivent davantage comme une section sportive pleinement intégrée dans la stratégie de développement globale de l'organisation.

Plus largement, gardons à l'esprit que l'entrée dans l'esport donne l'accès aux clubs de football professionnels à un portfolio d'offres commerciales nouvelles relativement importantes que nous présenterons dans la troisième section de ce chapitre. En substance, nous pouvons dès à présent mettre en avant le fait que ce portfolio peut varier considérablement en termes de richesse et de diversité des offres d'un club à l'autre. Abordant cette thématique, le manager de l'équipe esport

partenaire du club PI1 met en évidence les avantages sur le plan commercial et communicationnel pour un club de football de bâtir son projet sportif en collaboration avec une équipe ou partenaire esport endémique :

« En apprenant avec une équipe esport, les clubs de football obtiennent l'accès à un portfolio plus large de services, de possibilités d'établir leur marque et d'outils qu'ils peuvent utiliser lorsqu'ils contactent des sponsors. [...] De même, en nous associant à un club de football, nous obtenons l'accès à un panel de service que nous pouvons offrir à nos partenaires et il en va de même pour l'équipe de football. Elle n'a pas tous les services numériques que nous avons. En les combinant, nous avons un super produit que nous pouvons commercialiser en joint-venture [...] et trouver des partenaires qui couvrent les deux entités » (PI1).

1.3.4. Développer l'héritage sportif du club.

Le quatrième et dernier objectif stratégique associé au développement des sections esport des clubs de football professionnels s'inscrit dans une dimension sportive. En particulier, les managers de 20 clubs sur 28, soit 71 % de notre échantillon, souhaitent bâtir une nouvelle forme d'héritage sportif par l'intermédiaire de l'esport. Cela n'est pas surprenant dans la mesure où 26 clubs sur 28, soit 93 % des répondants, ont déclaré vouloir développer leur marque club à travers leurs nouvelles activités sportives. Or, à l'instar des bonnes performances sportives dans l'univers du football (Bauer, Stokburger-Sauer, & Exler, 2008), les exploits esportifs participent aussi largement à la construction d'une marque club forte à l'image de l'équipe SKT T1 qui a acquis une renommée internationale à la suite de ses différentes victoires aux Worlds de LOL (Goetomo, 2019). Dans ce contexte, le développement d'un héritage sportif pour un club de football professionnel à travers ses activités sportives se concrétise autour de deux processus différents.

Prendre part à des compétitions d'envergure locale – nationale, ou continentale – internationale.

Nous observons tout d'abord que les clubs ne ciblent pas les mêmes typologies de compétitions sportives afin d'atteindre cet objectif. En effet, 10 clubs priorisent la participation aux compétitions de niveau local à national. C'est notamment le cas du club américain KSI1 qui a décidé de démarrer ses activités sportives en participant à une ligue nationale : « *Le championnat VFO Mexique se lance en octobre donc d'ici là, mon idée est d'avoir un peu un bon niveau afin d'écraser les autres équipes quand on commencera. Comme dans le sport normal, c'est l'objectif* » (KSI1). Pour ce faire, notons qu'il revient à ces clubs de s'associer à des joueurs esportifs capables de porter ce type d'ambitions élevées.

Néanmoins, selon les scènes esportives, il n'est pas toujours aisé de faire face à la

concurrence des équipes sportives endémiques, y compris à l'échelle nationale. Ces dernières tendent à être plus présentes sur les titres majeurs comme CS:GO et LOL alors que la répartition semble plus égalitaire sur les simulations de sport (p. ex. FIFA). En conséquence, il peut s'avérer difficile de s'aligner sur le niveau national sur certains jeux, obligeant ainsi les clubs de football à revoir leurs ambitions à l'échelle locale, comme l'évoque le manager du club polonais SIGMA1 ci-après : « *Notre équipe CS:GO a essayé de se qualifier à la ligue esport polonaise, mais a malheureusement échoué alors que c'était son principal objectif. [...] Donc nous devons désormais nous concentrer sur des événements plus locaux et moins prestigieux* » (SIGMA1). Le cas précis de ce club nous permet également d'illustrer que les objectifs peuvent varier en fonction des scènes sportives. Dans cette perspective, son manager précise la volonté de remporter le championnat national sur FIFA, ce qui contraste avec un objectif de qualification au championnat national de CS:GO : « *Et si nous parlons de notre joueur FIFA, son objectif est de remporter le championnat polonais* » (SIGMA1).

À contrario, nos résultats montrent que 9 clubs souhaitent participer, en complément ou exclusivement, à des compétitions de niveau continental à international. C'est par exemple le cas du club moldave OMICRON1, déjà champion national sur le jeu FIFA, qui espère être représenté par un de ses joueurs au sein de tournois prestigieux : « *Nous souhaitons jouer les qualifications pour l'ESWC et la FIFA eWorld Cup et nous espérons réussir à participer* » (OMICRON1). Nous observons ainsi que la participation, et l'atteinte d'objectifs sportifs lors de compétitions internationales représentent souvent des volontés exprimées par les clubs déjà performants sur le plan national, voire continental (dans des zones géographiques où l'esport est moins développé comme l'Afrique, et l'Amérique du Sud dans une moindre mesure). En attestent les propos du manager du club sud-africain ALPHA1 : « *cette année, nous avons gagné la plupart des tournois en Afrique donc notre but dans 3 à 4 ans, c'est d'avoir un de nos joueurs qui soit en demi-finale de la coupe du monde [de FIFA]* » (ALPHA1).

Dès lors, il faut comprendre que les succès nationaux (ou continentaux) semblent constituer des tremplins pour certains clubs afin d'ambitionner de prendre part, voire de remporter des compétitions internationales, comme le relate le manager du club KAPPA1 : « *Notre équipe a remporté le championnat national sur FIFA et NHL, mais nous voulons aller encore plus loin et concourir davantage au niveau international. Donc c'est la prochaine étape* » (KAPPA1). Il est à noter que cinq clubs partagent cette ambition de concourir et d'essayer d'asseoir une domination sportive dans l'esport au niveau national comme à l'échelle internationale. Il s'avère en revanche plus surprenant de constater que six clubs possèdent des objectifs sportifs, mais ne sont pas clairement en mesure d'exprimer à quel niveau ils souhaitent les atteindre.

Prendre part à des compétitions esportives en étant au minimum compétitif.

Notre analyse nous permet également de mettre en évidence le fait que 15 clubs sur les 20 concernés par un objectif relatif à la construction de leur héritage sportif grâce à l'esport déclarent vouloir être au minimum compétitif dans les compétitions auxquelles ils prennent part. Compte tenu des objectifs en termes d'image de marque également poursuivis par ces organisations dans l'esport, il n'est pas surprenant d'observer qu'autant de clubs décident d'adopter une telle posture. Dans les faits, nous constatons que ce phénomène apparaît amplifié dans les clubs possédant déjà une certaine pression de la part de leurs supporters de football sur leurs résultats sportifs, comme le souligne le manager du club ETA1 :

« Compte tenu du contexte footballistique dans lequel notre club est ancré, nous savions lorsque nous nous sommes engagés dans l'esport que nous allons avoir la même pression que dans le football donc nous ne pouvons pas participer sans être compétitifs. [...] Par exemple, nous avons gagné la ligue chilienne sur League of Legends. Ce n'était pas une surprise, mais ce n'était pas non plus l'objectif premier » (ETA1).

Au-delà de ces possibles pressions externes, les managers esport demandent

également un minimum de compétitivité à leurs joueurs, exerçant aussi une certaine pression interne vis-à-vis de leurs talents. Notamment, les clubs justifient ces pratiques par leur volonté d'augmenter les chances d'assurer le développement futur du projet sport au sein du club de football. Dans cette perspective, le manager sport du club belge EPSILON1 réalise ici un parallèle avec le football traditionnel :

« Comme le club de football va gérer son équipe sport un peu comme équipe de football, il faut impérativement qu'il y ait des résultats. À partir de là, la section sport va se développer. C'est aussi simple que ça et nous on le voit bien. Plus on fait des résultats avec l'équipe, plus le club est d'accord de discuter pour continuer et augmenter les investissements. Si l'on n'avait pas les résultats, ces conversations n'auraient jamais lieu » (EPSILON1).

En outre, la recherche de bonnes performances sportives apparaît pour ces organisations comme un nouveau moyen de soigner davantage la relation club – fans, particulièrement importante pour un club de football professionnel (Cayolla & Loureiro, 2014), comme le déclare manager du club LAMBDA2 :

« Surtout soigner l'image en montrant que l'on est proche et à l'écoute de nos fans et qu'on réalise de très belles performances comme à Amsterdam où notre joueur a fini quatrième malgré la présence des quinze meilleurs joueurs d'Europe. Cela s'est très bien passé et il y avait un engouement réel sur les réseaux sociaux et sur le stream où les fans venaient l'encourager. C'est vraiment la relation que l'on cherche à construire avec le public » (LAMBDA2).

Cependant, l'aléa du résultat sportif, présent dans le sport traditionnel, s'applique également au sport électronique. De ce fait, il apparaît tout aussi difficile de prévoir l'issue d'une compétition sportive. Dans cette logique-là, nous observons que huit clubs déclarent vouloir être compétitifs dans chaque événement auquel ils participent tout en annonçant viser en parallèle le titre dans ces mêmes événements. Cette situation paradoxale est mise en avant par le manager du club RHO2 qui estime qu'une

articulation entre ces deux ambitions est nécessaire, car il apparaît improbable de gagner chaque compétition :

« Notre objectif ultime bien sûr, c'est de gagner le Championnat du monde, mais nous demandons à nos joueurs de se qualifier pour l'eWorldCup. Donc quand les joueurs se qualifient pour ce tournoi, nous sommes heureux, mais à partir du moment où ils vont sur place, nous voulons aussi gagner, mais ce n'est bien sûr pas toujours possible » (RHO2).

Il en résulte dans certains cas une forme de laxité entre un objectif « planché » qui correspond au fait d'assurer un niveau minimum de compétitivité et un objectif plus « ambitieux », mais plus incontrôlable qui renvoie à la conquête de titres sportifs. Dans ce contexte, il apparaît essentiel de souligner que cette recherche de victoires finales dans les compétitions concerne tout de même onze clubs de notre échantillon. D'une manière générale, cela découle de la volonté de ces organisations de faire grandir leur armoire à trophées, et par conséquent, de développer davantage l'héritage sportif du club. C'est précisément dans cet état d'esprit que se situe le manager du club italien MU1 vis-à-vis de sa section sportive :

« Notre organisation esport aime gagner donc faisant également partie de cette marque, cet objectif est aussi le nôtre. À savoir, gagner et rapporter des trophées à la maison ainsi que des trophées à l'histoire de notre club de football. Donc chaque chose que nous faisons aide les deux parties à bâtir leur réputation et à devenir des organisations plus performantes » (MU1).

En d'autres termes, ce verbatim révèle, et cela n'est pas étonnant, qu'il est plus facile d'atteindre cet idéal en gagnant des trophées qu'en réalisant de beaux parcours. C'est toute la complexité à laquelle les clubs de football professionnels sont confrontés dans le contexte particulier de l'esport où cela devient presque une nécessité de gagner compte tenu de la rapidité à laquelle ce secteur évolue. Enfin, nous repérons une dernière catégorie de clubs (3 sur 20) pour lesquels l'objectif sportif dans l'esport ne se

traduit que par la quête de trophées. C'est par exemple la posture adoptée par le manager du club PHI1 : « *Nous voulons gagner et être champions, donc le challenge pour l'équipe esport est exactement le même que pour l'équipe de football traditionnel. Nous voulons faire de notre mieux pour gagner le titre* » (PHI1).

Afin de faciliter la transition avec la partie consacrée à la saisie de l'opportunité esportive au sein des clubs de football professionnels, il apparaît nécessaire de fournir un tableau de synthèse des principaux résultats liés au déploiement des objectifs stratégiques de ces organisations.

Tableau 46 : Synthèse des objectifs stratégiques liés aux sections sport des clubs de football professionnels.

Dimension	Sous dimension
1) Développer son image de marque (26 clubs sur 28).	1A) À l'échelle internationale ou continentale (15 clubs sur 26).
	1B) À l'échelle locale ou nationale (9 clubs sur 26).
	1C) Deux clubs semblent dans un entre deux.
	1D) Trois clubs mettent en parallèle un objectif de notoriété.
2) Attirer de nouveaux publics de fans (26 clubs sur 28).	2A) Toucher la cible au sens large des Millenials et de la génération Z (13 clubs sur 26).
	2B) Toucher la cible plus fine des pratiquants – fans d'esport et de jeux vidéo (10 clubs sur 26).
	2C) Pour montrer une image dynamique auprès de ses fans initiaux (3 clubs sur 26).
3) Développer de nouvelles sources de recettes commerciales (16 clubs sur 28).	3A) Autour de nouveaux partenariats (8 clubs sur 16).
	3B) En essayant d'attirer l'audience esport au stade de football (5 sur 16)
	3C) Pas de précisions sur les moyens à adopter (3 clubs sur 16) si ce n'est pour certains clubs l'idée générale de développer de nouvelles offres commerciales (p. ex. Gaming house, événementiel).
4) Participer au travers de l'esport à la construction de l'héritage sportif (20 clubs sur 28).	4A) Participation à des compétitions : <ul style="list-style-type: none"> • Locales et – ou nationales (10 clubs sur 20). • Continentales et – ou internationales (9 clubs sur 20). • Ne se prononcent pas clairement (6 clubs sur 20). • Certains clubs se situent dans les deux premiers cas.
	4B) Objectif en termes de résultats dans les compétitions : <ul style="list-style-type: none"> • À minima être compétitif (15 clubs sur 20). • Être compétitif et si possible jouer le titre (8 clubs sur 20). • Jouer le titre à tout prix (11 sur 20), dont 3 qui comparent cette situation à celle du football professionnel. • Pour l'objectif 4), il est important de noter que les managers n'étaient pas souvent clairs sur les intentions sportives de leur club concernant l'esport, d'où le fait que certains clubs se situent dans plusieurs catégories à la fois.

Conclusion de la section 1.

En guise de conclusion à cette première section du chapitre 4, nous proposons le schéma suivant qui synthétise la manière dont la routine repérer (Teece, 2007) se déploie au sein des clubs de football professionnels examinés dans notre échantillon.

Figure 18 : Synthèse du déploiement de la routine repérer dans notre recherche.

Phase de detection de l'opportunité esport	
Capacité dynamique	Repérer et capitaliser rapidement sur les tendances émergentes pour les transformer en opportunités commerciales
Microfondations	(1) Exposition médiatique, (2) image de marque et relation de proximité avec les fans, (3) capacité à mesurer l'évolution de l'âge de leurs fans et (4) capacités financières des clubs.
Facteurs externes	(1) l'audience des Millenials et de la Génération Z, (2) le succès des plateformes de streaming et (3) de la série des jeux FIFA, (4) le développement récent des scènes esportives des simulations de football et (5) les pratiques isomorphes des clubs de football.
Processus de détection de l'opportunité esportive	(1) Benchmark – isomorphisme mimétique, (2) isomorphisme institutionnel, (3) analyse des propositions de partenariats, (4) analyse de l'environnement des clubs.
Déploiement des objectifs stratégiques	(1) Développer l'image de marque (26 clubs sur 28), (2) attirer de nouveaux publics de fans (26 clubs sur 28), (3) développer de nouvelles recettes commerciales (16 clubs sur 28) et (4) améliorer l'héritage sportif du club <i>via</i> l'esport (20 clubs sur 28).

Dans la section suivante, il sera question de l'analyse des processus déployés par les clubs de football professionnels pour saisir l'opportunité de l'esport en fonction des objectifs stratégiques préalablement identifiés. *In fine*, il s'agira de mettre en perspective les choix stratégiques qui découlent de cette seconde phase de notre modèle théorique.

Section 2. – Comment les clubs de football professionnels saisissent l’opportunité de l’esport ?

Introduction de la section 2.

En théorie, la phase de saisie (Teece, 2007) d’une opportunité implique de procéder à l’opérationnalisation des objectifs stratégiques préalablement identifiés. Dans son article, Teece souligne qu’il est alors nécessaire de déployer certains processus pour mettre en œuvre ce processus de saisie d’opportunités. Pour rappel, il peut être question de (1) réaliser des investissements astucieux, d’acquérir (2) de nouvelles compétences stratégiques, de (3) mettre en application des choix stratégiques, et/ou (4) de mettre en œuvre de nouveaux modèles économiques, pouvant contribuer à faire évoluer les formes organisationnelles des entreprises. Dans le cadre de cette recherche doctorale, nous nous situons plutôt dans la troisième logique présentée ci-dessus. C’est notamment le cas, car cette seconde section s’articule autour des principaux choix stratégiques déployés par les clubs de football professionnels afin de saisir l’opportunité esportive préalablement repérée dans la section précédente.

En d’autres termes, cette seconde section a pour objectif d’expliquer comment les clubs de football professionnels saisissent l’opportunité de l’esport. Dans les faits, cela revient à examiner la capacité dynamique de ces organisations en termes d’acquisition et de mobilisation rapide de ressources stratégiques pour s’enquérir d’une opportunité. À ce titre, nous mettrons en évidence les trois principales formes de choix stratégiques déployés par les managers des clubs de football professionnels pour s’engager dans le marché du sport électronique. Dans un premier temps, nous reviendrons sur les choix de jeux et de compétitions sur lesquels ces organisations se positionnent, notamment car ces derniers déterminent ensuite les ressources nécessaires pour saisir l’opportunité esportive. Dès lors que les managers des clubs de

football professionnels actent leur décision stratégique de se concentrer sur une ou plusieurs scènes sportives en particulier, ces derniers sont naturellement amenés à prendre deux autres décisions stratégiques. Elles portent notamment sur les modalités de gestion de leurs activités sportives et sur le recrutement et le management des ressources humaines sportives (joueurs, managers, staff). Cela constitue les deuxièmes et troisièmes parties de cette présente section, pour lesquelles il s'agira de revenir en détail sur les (1) microfondations et (2) les facteurs externes associés à ces choix stratégiques ainsi que sur (3) le déploiement des processus qui en résulte.

2.1. Le choix des jeux et scènes sportives.

Comme évoqué dans l'introduction de cette section, le processus de transition entre la phase de repérage et de saisie de l'opportunité sportive implique dans notre recherche doctorale de mettre en évidence un premier choix stratégique de la part des managers à propos des jeux et des compétitions sur lesquels ils souhaitent se positionner au travers de leur section sport. Dans cette perspective, nous identifions deux principaux modèles à l'aide des entretiens.

2.1.1. S'engager sur les simulations sportives de football.

Tout d'abord, il apparaît plutôt compréhensible que le premier choix de ces organisations se tourne vers l'entrée dans les compétitions sportives liées aux simulations de football. Tous les clubs de notre échantillon s'inscrivent dans cette logique, car ils sont actifs au minimum sur un jeu de football. Plus précisément, 27 clubs sur 28 sont présents sur le jeu FIFA, cinq sur Rocket League, quatre sur PES, trois sur FO4 et un sur le titre Football Manager. D'une manière générale, cette stratégie est justifiée par les répondants (16 sur 28) par l'aspect naturel pour un club de football d'être présent sur une scène sportive d'une simulation de football, en attestent les extraits suivants :

« Nous avons démarré avec FIFA parce qu'il y a eu l'eDivisie et aussi, car il s'agit de football numérique, dont il y a une connexion naturelle avec un club de football » (RHO1).

« Nous sommes sur FIFA en ce moment, car nous sommes un club de football et donc FIFA est le titre le plus simple pour avoir une relation entre les deux. [...] Nous ne voulons pas nous lancer sur trop de jeux trop vite, car si nous ne gagnions pas, nous allons nous prendre une déferlante de la part des supporters » (ALPHA1).

« *Nous sommes un club de football donc nous voulons avoir un joueur de FIFA, car c'est du football. C'est pour ça que nous avons recruté un joueur FIFA* » (NU1).

Pour autant, d'autres motivations émergent de notre analyse. À commencer par le souhait des managers de 9 clubs sur 28 de renforcer davantage la connexion historique avec leur base de fans existantes de football. Dans la pratique, cela se traduit par exemple à travers le recrutement de joueurs ayant des profils permettant, soit, de faciliter cette relation avec les fans locaux et nationaux ; soit, de nouer davantage de contacts avec des fans à l'international. Le témoignage du manager du club partenaire de BETA1 illustre ces deux possibilités :

« *Pour le club de [BETA1], nous avons maintenant deux joueurs. Un est un joueur FIFA très local qui vit dans la même ville que celle du club et s'avère aussi être détenteur d'un abonnement annuel au stade. Cela fait de lui un très bon ambassadeur pour eux. Le second vient d'Autriche et est davantage un personnage international avec une très grande base de fans* » (BETA1).

La seconde partie de ce verbatim révèle d'ailleurs que dans certains cas, il est également possible d'étendre son rayonnement marketing à l'international grâce à ces jeux-là, comme l'exprime justement le manager du club LAMBDA2 : « *FIFA Online est un jeu de football qui possède une scène esportive en Chine et en Asie donc c'était compréhensible pour nous d'être présent sur ce jeu afin d'atteindre l'audience du marché chinois et asiatique* » (LAMBDA2). Concrètement, cette démarche répond aux objectifs d'internationalisation de la marque club et de pénétration d'autres marchés étrangers de football, notamment les MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019), pour lesquels certains clubs ont fait part de leur intérêt lors de la phase de *repérage*. Plus largement, s'engager sur les scènes esportives de simulations de football constitue un positionnement pouvant être perçu comme pertinent dans la mesure où les fans existants de ces organisations ne sont pas forcément sensibilisés à l'esport. De plus, les compétitions sur ces titres vidéoludiques possèdent l'avantage d'être facilement

compréhensibles par leurs fans, comme le souligne le manager du club anglais GAMMA1 :

« Cela fait sens pour nous de démarrer avec FIFA ou Pro Evolution Soccer parce que ce sont des jeux de football, où naturellement nous sommes dans le jeu. Nos joueurs [de football] jouent à ces jeux et ils sont très faciles à comprendre pour nos fans » (GAMMA1).

Outre ces deux principales raisons liées au caractère naturel pour un club de football professionnel de s'engager sur la scène esportive d'une simulation de football et de la volonté d'avoir un positionnement cohérent vis-à-vis de sa base de fans existante, nos résultats révèlent la présence d'autres raisons poussant ces organisations à se limiter aux simulations de football. Il apparaît alors indispensable de revenir sur ces aspects permettant de surcroît de mieux comprendre pourquoi seulement 12 clubs sur 28 complètent leur stratégie esportive en investiguant aussi des titres majeurs d'esport tels que LOL et CS:GO. Dans cette perspective, nous observons tout d'abord des facteurs externes (p. ex. éthiques ou culturels) pouvant contraindre ces organisations dans leur choix de scènes esportives, en atteste le récit du manager de l'équipe esportive partenaire du club ZETA1 :

« Beaucoup de personnes nous demandent sur nos réseaux sociaux de nous lancer sur des jeux comme LOL ou CS:GO. Sérieusement, c'est aussi ce que je souhaite, mais dans notre partenariat avec le club de football [ZETA1], il nous est demandé de se concentrer sur le sport, car le club ne veut pas associer sa marque à des jeux violents. C'est pour cela que l'on se concentre notamment sur des jeux de football et de course. [...] Pour le reste, nous pouvons négocier avec le club » (ZETA1).

Cette citation met en évidence les difficultés rencontrées par les managers esportifs des structures associées à des clubs de football en termes de choix des jeux. Face à cette situation, la personnalité des dirigeants (Harrington & Kevill, 2019)

apparaît parfois comme un frein au développement des stratégies sportives de ces organisations. Dans ces cas-là, ces dernières se rejoignent en général sur l'idée de ne pas franchir la ligne rouge des jeux de guerre tels que les FPS, comme le rapporte le manager du club UPSILON1 : « *Nous ne voulons pas partager la marque du club [UPSILON1] avec des jeux de tirs et avec la guerre ou les meurtres d'individus* » (UPSILON1).

En second lieu, nous remarquons que le choix des simulations sportives peut aussi être influencé par des facteurs économiques, car il apparaît moins onéreux de se lancer sur les scènes sportives de ces jeux que sur celles des titres phares de l'esport. Quatre managers partagent ce ressenti, comme le montre l'extrait suivant : « *Nous avons mis en place la division esport sans aucun coût. [...] Il n'y avait qu'un joueur sur FIFA* » (SIGMA1). Plus largement, nous constatons que les responsables esport des clubs de football doivent composer avec les opportunités de leur environnement pour bâtir leur stratégie sportive (4 clubs sur 28). C'est pourquoi certaines organisations sont représentées sur une simulation sportive simplement, car elles sont associées à une équipe sportive endémique active sur ce genre de jeux : « *Nous avons FIFA, car nous avons pris part dans les Gfinity Elite series et parce que nous travaillons avec [club de football partenaire de P11] et que la scène FIFA a récemment connu une montée en puissance sur le plan sportif* » (P11). En d'autres termes, FIFA symbolise dans certains cas une sorte de positionnement par défaut, notamment pour les clubs associés à des équipes sportives endémiques qui ne se limitent pas aux simulations sportives. Dans une logique similaire, certaines organisations se tournent vers les jeux de football, car elles suivent les conseils d'acteurs de l'écosystème. Plus précisément, les éditeurs et les agences sportives ont tout intérêt à ce que de nouvelles organisations s'engagent dans l'esport. Dès lors, elles ont tendance à guider les clubs de football vers cette finalité, en attestent les propos du manager du club THETA1 :

« *Nexon [Éditeur de FIFA Online 4] leur a conseillé des joueurs, mais aucun ne*

correspondait vraiment aux couleurs de l'équipe et c'est pour ça qu'ils ont signé un contrat avec un seul joueur qui s'appelle [Nom du joueur]. À la base, le club voulait une équipe et finalement à cause de ce problème-là, ils ont commencé juste avec un seul joueur » (THETA1).

Relevons en outre que deux clubs sont actifs seulement sur des simulations de football, car ils estiment ne pas avoir les ressources humaines nécessaires pour pleinement s'engager dans les scènes sportives de jeux majeurs, comme l'explique la citation ci-après :

« Je pense que nous sommes seulement sur FIFA pour le moment [...], car les personnes qui gèrent l'esport [au sein du club] font cela en plus de leur travail classique. [...] Donc il y a probablement un facteur de ressources qui fait que nous commençons seulement maintenant à avoir le temps pour construire l'équipe autour de nouveaux jeux » (DELTA1).

Pour autant, la seconde partie de ce verbatim révèle que ces organisations ne sont pas forcément opposées à l'idée de s'étendre à d'autres scènes sportives. Cette posture n'est pas surprenante compte tenu de la relative récence des stratégies sportives au sein des clubs de football professionnels. En effet, l'esport demeure un environnement vis-à-vis duquel la majorité des entités examinées se situe encore dans une phase d'apprentissage, notamment des codes de communication du secteur. C'est pourquoi certains clubs souhaitent s'étendre progressivement dans cet écosystème comme le souligne le manager du club australien DELTA1 : *« Mais à mesure que le club tout comme l'esport grandit, il n'y a pas de raisons pouvant nous empêcher d'examiner une potentielle expansion de notre section esport au-delà de FIFA » (DELTA1).*

2.1.2. S'engager sur des jeux autres que les simulations de sport.

De manière plus inattendue, nous avons observé que 12 clubs sur 28 ont choisi de compléter leur portfolio d'activités sportives en s'engageant aussi sur des jeux n'ayant pas de rapport direct avec le sport traditionnel. Autrement dit, ces douze organisations ont décidé d'aller au-delà des simulations sportives afin de développer davantage leur section sportive. À l'instar des clubs qui se limitent aux jeux de football, cette seconde démarche répond également à plusieurs choix stratégiques. Pour commencer, la plupart de ces clubs (11 sur 12) se sont impliqués dans les scènes sportives de titres majeurs, à l'image par exemple de LOL, CS:GO, Overwatch, Hearthstone, DOTA 2, Fortnite ou encore de PUBG. Ce positionnement stratégique différent s'explique notamment par la volonté de nouer le contact avec une cible de fans qui s'oppose généralement aux fans de football : celle de l'esport. En d'autres termes, il s'agit d'attirer une nouvelle audience auprès de la marque club des organisations concernées. À cet égard, le manager du club turc PSI1 rapporte que l'engagement sur une scène sportive ne doit pas dépendre du type de jeu (p. ex. FPS, MOBA, etc.). Au contraire, il considère que ce choix stratégique doit plutôt prendre en compte les caractéristiques des communautés de fans associées à la scène sportive de ces jeux-là :

« Nous voulons être sur tous les jeux d'esport. Cela ne m'importe pas si c'est un jeu de tir à la première personne, un MOBA, ou un jeu de sport. Mais le plus important est que ce soit un jeu qui soit très suivi [par les communautés sportives] » (PSI1).

Concrètement, cela peut constituer un moyen efficace de gagner en visibilité au travers des audiences qui ne sont pas forcément connectées avec le football. Plus important encore, cela suppose l'atteinte d'une image sportive haut de gamme, car le prestige de certains clubs de football pourrait être insuffisant pour stimuler les fans d'esport, comme l'illustre la citation suivante : *« Nous devons y aller avec de réelles*

ambitions [sur League of Legends]. Nous avons fait une conférence de presse avec [président du club de football] qui a officiellement présenté les joueurs esport. Donc cela était très institutionnel [...] afin de brandir les couleurs du club au plus haut niveau de la pyramide [esportive] » (LAMBDA1).

L'entrée sur des scènes esportives mineures constitue une seconde option empruntée par huit clubs professionnels de football désireux d'aller au-delà des simulations sportives de football et des jeux majeurs du secteur esportif. Dès lors, cela ouvre un large spectre de possibilités pour ces acteurs qui ne semblent pas suivre de stratégie particulière ici si ce n'est le fait de saisir des opportunités pertinentes. Par exemple, certaines scènes esportives peu connues du grand public en Europe représentent pourtant des territoires cohérents pour captiver l'attention d'une audience de fans et de pratiquants d'esport au sein de MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019). C'est notamment le cas de nombreux pays d'Asie du Sud-Est à l'image de l'Indonésie, zone géographique où le club LAMBDA1 semble être le premier (ou tout du moins un des premiers) à l'avoir investigué dans le cadre de ses activités esportives :

« Notre lancement sur Mobile Legends en Indonésie s'inscrit complètement en ligne avec la stratégie du club qui est d'être beaucoup plus présent en Indonésie où [Nom d'un des sponsors du club] est fortement actif ainsi que [Nom du diffuseur sportif partenaire] » (LAMBDA1).

Plus largement, ce verbatim révèle aussi l'intention de certaines organisations de préparer l'avenir, dans la mesure où des jeux mobiles comme Mobile Legends: Bang Bang, particulièrement populaires en Indonésie (Rinaldi & Krisnadi, 2019), sont amenés à continuer de s'implanter dans le marché esportif dans les années futures. Dans une logique similaire, nos résultats illustrent le fait que certains clubs n'hésitent pas à s'engager sur d'autres simulations sportives, en dehors du football lorsque des opportunités cohérentes et souvent peu onéreuses se présentent à eux. C'est

précisément dans ce contexte que le lancement du club LAMBDA3 sur des titres aussi divers que NBA2K et GT Sport s'est effectué, comme en témoigne l'extrait suivant :

« C'est le début [...] les budgets sont accessibles et l'on peut facilement recruter les joueurs sans forcément les payer, mais en faisant des contrats de sponsoring et en leur permettant de courir pour [LAMBDA3], en leur donnant les équipements nécessaires et en les défrayant éventuellement sur toutes les compétitions pour les accompagner. Ce ne sont pas des jeux où il y a de nombreux experts. Donc c'est intéressant pour un club qui n'a pas forcément un budget colossal. Nous avons détecté cette opportunité sur GT Sport où l'on a recruté un joueur et nous avons fait la même chose avec NBA 2K qui lançait sa première saison esportive avec le Championnat de France. Nous avons également recruté un premier joueur puis un second joueur cet été » (LAMBDA3).

Pour finir, il apparaît essentiel de souligner le fait que ces opportunités sont généralement dépendantes du contexte national esportif dans lequel les clubs de football professionnels examinés se situent, en atteste le chemin emprunté sur le jeu de hockey NHL par l'organisation KAPPA1 : *« En fait, NHL est le jeu le plus vendu en Finlande chaque année, donc c'est la raison principale » (KAPPA1).*

2.1.3. Éléments de synthèse sur les choix de jeux des clubs de l'échantillon.

In fine, l'ensemble de ces choix stratégiques variés concernant les scènes esportives, exposés pour chaque club de l'échantillon dans le tableau 47 ci-après, implique des besoins au niveau des ressources esportives. Il s'agit là d'une problématique critique à laquelle ces organisations doivent faire face dans un laps de temps souvent court (Teece, 2007).

Tableau 47 : Jeux sur lesquels les clubs de football interrogés étaient présents lors de l'interview*.

Code du club	Pays	Date Interview	Jeux
ALPHA1	Afrique du Sud	28 août 2018	FIFA
BETA1	Allemagne	26 février 2018	FIFA, CS:GO
GAMMA1	Angleterre	18 septembre 2018	FIFA
DELTA1	Australie	11 juillet 2018	FIFA
EPSILON1	Belgique	05 mars 2018	FIFA, CS:GO, LOL
ZETA1	Brésil	22 janvier 2018	FIFA, IRacing, Asetto Corsa
ETA1	Chili	24 octobre 2018	FIFA, LOL
THETA1	Corée du Sud	10 octobre 2018	FO3
IOTA1	Danemark	11 décembre 2018	FIFA, CS:GO
KAPPA1	Finlande	23 janvier 2019	FIFA, NHL
LAMBDA1	France	11 avril 2017 20 février 2019	FIFA et LOL pendant la première interview, FIFA, FO3, RL, Brawl Stars, DOTA 2, Mobile Legends : Bang Bang pendant la seconde
LAMBDA2	France	07 juillet 2017	FIFA, FO3, Clash Royale
LAMBDA3	France	08 novembre 2018	FIFA, PES, RL, NBA2K, GT Sport
LAMBDA4	France	17 janvier 2019	FIFA, PES, Football Manager, RL
MU1	Italie	16 avril 2017	FIFA
NU1	Japon	22 septembre 2017	FIFA, Blazblue Central Fiction, Overwatch
KSI1	Mexique	14 août 2017	FIFA
OMICRON1	Moldavie	08 mars 2018	FIFA, PES
PI1	Norvège	23 juillet 2018	FIFA, RL, Street Fighter, CS:GO, Hearthstone
RHO1	Pays-Bas	26 juillet 2018	FIFA
RHO2	Pays-Bas	10 octobre 2018	FIFA
SIGMA1	Pologne	26 septembre 2018	FIFA, CS:GO
TAU1	Portugal	24 septembre 2018	FIFA, PES, LOL
UPSILON1	République Tchèque	09 janvier 2019	FIFA
PHI1	Suède	03 septembre 2018	FIFA
KHI1	Suisse	10 juillet 2017	FIFA, RL, CS:GO, Hearthstone, Overwatch
PSI1	Turquie	07 février 2019	FIFA, Street Fighter, LOL, CS:GO, PUBG, Fortnite
OMEGA1	Ukraine	07 septembre 2017	FIFA

*Au total, 23 scènes sportives différentes sont représentées au travers des stratégies sportives des

28 clubs de football professionnels examinés. Il s'agit plus précisément de 5 simulations de football, 6 simulations sur un autre sport que le football, 3 jeux de versus fighting, 2 jeux mobiles et 7 jeux majeurs de l'esport.

À cet égard, les clubs professionnels de football semblent posséder une capacité dynamique relative à l'acquisition et la mobilisation rapide de ressources pour saisir des opportunités repérées dans leur environnement. Avant de mettre en évidence les facteurs internes et externes qui sous-tendent cette capacité, il apparaît nécessaire de mettre en perspective les investissements financiers relativement modérés requis de la part de ces organisations pour s'engager dans l'esport. En effet, les ressources financières n'apparaissent pas comme un problème majeur pour ces entités lorsque ces dernières procèdent à la saisie d'opportunités esportives. À ce titre, tous les clubs n'ont pas souhaité divulguer les montants de leurs investissements et il n'est pas impossible que les clubs n'ayant pas répondu à cette question soient aussi ceux qui ont engagé les plus grandes sommes dans l'esport. Pour ce qui est des 17 interviewés ayant accepté de parler de ce sujet assez confidentiel, leurs réponses varient entre presque aucun apport financier jusqu'à plusieurs dizaines de milliers de dollars, en attestent les citations suivantes :

« Donc, l'investissement financier était fondamentalement inexistant » (TAU1).

« Au final, l'investissement du club était plutôt du temps que de l'argent » (ETA1).

« Nous l'avions annoncé à la conférence de presse de la fusion. Notre budget était d'environ 10 000 francs suisses pour notre équipe esportive et [KHI1] l'a doublé avec un investissement personnel de 10 000 francs suisses pour la première saison » (KHI1).

« Entre 30 000 et 50 000 dollars ont servi à créer un espace esport et à produire du contenu dans des espaces publics. Cet argent a aussi permis à nos joueurs de voyager aussi bien à notre stade que dans des événements. [...] Et nous sommes à la recherche de partenaires esportifs pour couvrir ces montants. Ensuite, en

fonction du succès de cette opération, nous allons essayer d'investir à nouveau » (GAMMA1).

En particulier, cette dernière citation montre qu'il existe tout de même une réalité économique derrière les engagements des clubs de football professionnels dans le sport électronique. Certes, il est souvent question pour les clubs de ne pas dépenser plus d'argent que ce qu'ils peuvent générer au travers de leurs activités sportives, car cela ne constitue pas leur cœur de métier. Néanmoins, ces organisations sont bien obligées de fournir les conditions adéquates à leurs talents sportifs pour maximiser leur niveau de performance en compétition. Cela se traduit souvent par un soutien financier en termes de matériel vidéoludique, parfois par le versement de salaire, ou encore par le paiement de trajets (p. ex. pour se rendre dans les compétitions sportives). Nous reviendrons d'ailleurs dans la troisième section de ce chapitre sur cette thématique au travers des espaces dédiés à l'esport construits par certains clubs de football pour concrétiser davantage leur engagement dans l'écosystème sportif. Dans ce contexte, il faut donc garder à l'esprit que l'investissement de ces entités dans le sport électronique s'avère rarement égal à zéro, en témoignent les propos du manager du club sud-africain ALPHA1 :

« Oui, il y a un investissement qui se concentre surtout au niveau des équipements de notre base esport, des consoles, des écrans. Nous donnons à chacun de nos joueurs trois maillots. Nous offrons un prix pour les deux premiers de nos tournois internes et nous payons leurs inscriptions pour des tournois, notamment lorsqu'ils partent à l'étranger » (ALPHA1).

Pour autant, il ne faut pas minimiser non plus la situation de certains clubs, souvent localisés en dehors de l'Europe ou tout du moins en dehors des cinq grands championnats européens, qui s'engagent dans l'esport sans avoir de budget dédié à ce secteur. Dans ces cas-là, la réussite d'un tel projet repose bien souvent sur les capacités de créativité (Teece, 2007) et d'improvisation des managers qui doivent

trouver des solutions pour financer auprès de parties prenantes externes (p. ex. partenaires financiers) leurs ambitions concernant le sport électronique. C'est précisément dans cette situation que s'est retrouvé le responsable du club KSI1 au Mexique qui nous éclaire sur cette thématique :

« Notre réflexion de base était qu'il fallait se lancer sur l'esport. [...] Mais malheureusement, nous ne sommes pas comme le PSG qui peut faire signer Yellowstar et lui dire : 'tu es directeur esport, vas-y, gères tout, tu as un budget presque illimité'. [...] En tout cas, ce n'est pas ça pour moi, car il y a zéro budget, mais il faut qu'on se lance. Ou plutôt je dis 'Il faut qu'on se lance' et l'on me répond : 'Si tu veux, mais il y a zéro budget'. En Amérique Latine et au Mexique, nous sommes encore sur une industrie du sport et pas du divertissement [...] donc les dépenses principales sont tournées vers la partie sportive du club » (KSI1).

Ainsi, ce dernier verbatim révèle bien la différence en termes de capacités financières réelles pour certains clubs et supposées pour d'autres en ce qui concerne le lancement sur le marché esportif, laissant planer une part d'incertitude sur ce sujet. À partir de ce constat, il apparaît indispensable de fournir une analyse plus pointue des ressources relationnelles de ces organisations, à savoir celles comprises dans les relations avec d'autres acteurs qui ont le potentiel de créer de la valeur dans un marché donné (Hunt, 1997). Dans le cadre particulier de l'esport, ces acteurs incluent notamment les agences et les équipes pouvant fournir une précieuse expertise de marché ainsi que des joueurs d'esport possédant des compétences liées à la pratique compétitive d'un jeu vidéo. À ce titre, les choix stratégiques déployés par les clubs de football professionnels vis-à-vis de ces deux typologies de parties prenantes seront respectivement mis en lumière dans les deux prochaines sous-parties de cette section.

2.2. Les stratégies de gestion des sections sportives déployées au sein des clubs de football professionnels.

Comme évoqué à l’instant, il est désormais nécessaire de détailler le déploiement des deux principaux choix stratégiques relatifs à la gestion des sections sportives des clubs de football professionnels. Dans cette perspective, deux modèles émergent de notre analyse. Une première catégorie de clubs (16 sur 28) a décidé d’internaliser la gestion de leurs activités sportives tandis que d’autres (12 sur 28) ont mis en œuvre des mécanismes de coopération avec des parties prenantes de l’environnement sportif. Il s’agit dès lors de présenter les facteurs internes (microfondations) et externes associés à chacune de ces approches.

2.2.1. Coopérer avec des acteurs externes.

Pour commencer, nos résultats révèlent que le déploiement de processus de coopération avec des acteurs externes se traduit souvent par la création de partenariats avec des agences ou des équipes sportives. En pratique, nous observons que la capacité de saisie de l’opportunité sportive des clubs de football professionnels s’appuie sur une première microfondation spécifique à ces organisations que beaucoup d’entreprises ne possèdent pas en général. En particulier, il s’agit de leur longue expérience et savoir dans le domaine de la gestion et du développement de partenariats. Qui plus est, cette microfondation s’inscrit dans la continuité de notre cadrage théorique, en atteste le passage suivant de l’article de recherche de Mention et coll. (2019) :

*« Les capacités de saisie incluent ces activités qui facilitent le développement de nouveaux produits, processus et services à partir des opportunités repérées. Par conséquent, cela inclut typiquement les échanges ciblés de connaissances, **le signalement stratégique auprès des parties prenantes appropriées**, la création de nouveaux capitaux intellectuels et le dialogue de promotion par le*

bouche-à-oreille durant la commercialisation de l'innovation » (p. 243).

Vis-à-vis de cette considération d'ordre théorique, la coopération avec des acteurs du monde de l'esport apparaît comme le résultat de ce signalement stratégique auprès des parties prenantes appropriées identifiées (c.-à-d. dans ce cas les agences et équipes sportives endémiques) lors de la phase de repérage d'une opportunité (c.-à-d. en l'occurrence celles de l'esport pour les clubs de football professionnels). En parallèle, il est nécessaire de préciser que la littérature académique associée au football a depuis longtemps déterminé le rôle majeur des partenariats pour ces organisations, qu'il s'agisse de sponsoring traditionnel (Thwaites, 1995), d'initiatives de RSE (Walters & Panton, 2014), ou bien d'autres préoccupations en lien avec la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Dans les faits, nos entretiens tendent à montrer que cette expérience profondément enracinée dans le fonctionnement des clubs de football professionnels relative au management de nombreux partenaires apparaît d'autant plus efficace dans le contexte de l'esport. C'est notamment le cas puisque ces entités sont en capacité de fournir une forme de légitimité sportive symbolique aux équipes sportives franchissant le pas d'une collaboration avec elles, en atteste le verbatim suivant : « *Nous avons décidé de nous associer avec [équipe sportive]. Un partenariat qui nous fournit des joueurs et pour [l'équipe sportive], c'était intéressant d'être associé avec l'image de marque de notre club, donc c'était une opération gagnant – gagnant* » (LAMBDA3). En effet, dans la mesure où il y a toujours un débat sur la reconnaissance de l'esport comme une pratique sportive (voir Llorens, 2017), les acteurs de l'esport peuvent bénéficier des associations avec des organisations sportives professionnelles. En retour, cela constitue une circonstance favorable pour les clubs de football dans leur processus de recherche de partenaires sportifs endémiques, facilitant par conséquent l'acquisition de ressources relationnelles. C'est précisément dans ce contexte que douze clubs au sein de notre échantillon coopèrent avec des acteurs de l'esport pour la gestion de leurs activités sportives.

Collaborer avec une agence esportive (4 clubs sur 12).

Parmi eux, quatre ont décidé de coopérer avec des agences esportives, à savoir des agences qui mettent en relation des joueurs et équipes esportives avec une variété d'organisations. Comme introduit en amont, cela représente pour les clubs de football un moyen efficace d'obtenir des informations précieuses sur l'écosystème esportif qui facilite de surcroît la réalisation de missions chronophages à l'image du recrutement des joueurs et de la gestion de leurs contrats. À cet égard, les propos du manager du club GAMMA1 illustrent le gain de temps pour ces organisations à collaborer avec une agence esportive :

« Nous travaillons très fidèlement avec une agence qui suit chaque tournoi et joueur. Elle nous conseille ensuite sur la mentalité des joueurs, leurs capacités à être entraîné ainsi que leur personnalité parce que nous voulons [recruter] quelqu'un qui peut représenter la marque [GAMMA1] d'une bonne manière, à la fois en tant que joueur et en tant qu'individu » (GAMMA1).

Dans cette perspective, il apparaît important de souligner que la relation agence – club de football varie grandement d'une organisation à l'autre. Pour preuve, le cofondateur de l'agence Qwatty esport agency, qui accompagne plusieurs clubs de football professionnels européens dans le déploiement de leurs activités esportives, indique qu'il s'adapte constamment aux besoins de ces clients. En conséquence, l'accompagnement qu'il propose diffère ostensiblement d'un club à l'autre, comme le révèle la citation suivante :

« Nous avons commencé à travailler avec des clubs comme Schalke 04 en Allemagne, Legia Varsovie en Pologne puis nous avons signé un partenariat avec Brondby IF au Danemark et le Dynamo Kyiv en Ukraine et plus récemment avec le Celtic Glasgow en Écosse et Cornellia en Espagne. Toutes nos relations avec chacun de ces clubs sont différentes. Nous travaillons avec certains clubs seulement pour les aider à trouver plus de sponsors. Pour d'autres, il s'agit plus

des événements, voire parfois de la gestion entière de toute l'infrastructure de leur section sport. Donc nous sommes [dans ce cas] responsables du recrutement des joueurs, de l'accompagnement des joueurs dans les tournois, de la création du contenu sur les réseaux sociaux et plus largement de tout ce qui touche à leur section sport » (Qwatti sport agency).

Cette dernière citation démontre alors parfaitement la singularité des positionnements des clubs de football professionnels collaborant avec une agence de marketing sportif dans le cadre du développement de leurs activités sportives. En effet, là où le manager du club anglais GAMMA1 met en évidence l'intérêt de travailler avec une agence pour recruter plus facilement et plus rapidement des talents sportifs qui répondent à leurs attentes, d'autres organisations envisagent par exemple d'avoir recours aux agences pour s'affranchir de la gestion administrative des contrats de leurs joueurs sportifs. Dans ce cas précis, cela peut traduire une volonté de se concentrer davantage sur d'autres missions comme la recherche de partenaires économiques. C'est notamment le cas du club hollandais RHO2 qui est celui ayant trouvé le plus de sponsors dans notre échantillon (soit 9 au moment de l'interview – voir section 3 de ce chapitre) :

« Nous travaillons avec [agence sportive], car nos joueurs ont besoin d'une agence [...] pour tous les éléments relatifs à l'argent ou à leurs contrats, car les joueurs ne sont pas en capacité de réaliser leur propre contrat. [...] Mais nous ne sommes pas contrôlés par l'agence sportive. Le club [RHO2] et [agence sportive] coopèrent » (RHO2).

Cette analyse est d'ailleurs corroborée par celle du co-fondateur de l'agence Qwatti sport agency qui souligne le besoin de nombreux joueurs d'esport évoluant au sein de clubs de football professionnels de collaborer avec des agences, notamment pour le suivi de leurs carrières puisque les clubs sportifs ne constituent finalement pour eux que des employeurs temporaires : « *L'agence Stark en Allemagne fait par exemple*

du bon travail dans l'esport et aide beaucoup de clubs de football dans l'esport. [...] Stark représente les joueurs et gère leurs carrières ». Dans d'autres circonstances, les agences peuvent également fournir leur expertise auprès des clubs de football dans le repérage d'opportunités stratégiques permettant d'étendre la marque esportive de ces organisations sur des MEF au sens de Fleischmann et Fleischmann (2019). Autrement dit, la collaboration avec une agence peut permettre à ces entités de bénéficier également d'une présence plus opérationnelle sur le terrain dans une perspective de mutualisation des tâches, comme c'est le cas pour le club LAMBDA1 :

« Dans le cadre du partenariat avec [agence esportive], nous répartissons et mutualisons les tâches entre la communication et le digital chez eux et chez nous. Ensuite en termes de pilotage, nous avons [directeur d'exploitation gaming – agence esportive] qui est vraiment sur la gestion opérationnelle des équipes jour après jour. En revanche, nous avons un peu plus la main mise sur la partie commerciale comme avec l'ouverture des bureaux du club en Asie, notamment à Singapour » (LAMBDA1).

Il convient pour finir sur ce sujet de mentionner un dernier cas de figure en matière de collaboration entre des agences de marketing esportif et des clubs de football professionnels. S'il s'avère absent de notre échantillon, il reflète une réalité de terrain concernant quelques clubs qui mérite donc d'être brièvement introduite. À savoir, le fait de totalement confier la gestion du projet esportif à une agence. C'est précisément dans cette perspective que le club espagnol du Valencia CF est soutenu par la société World esport corp, comme en témoigne les propos de son co-fondateur :

« En tant qu'agence, nous gérons totalement la stratégie esportive du club de Valencia CF. [...] Nous travaillons ensemble au quotidien et nous avons des infrastructures communes. Mais tout ce qui concerne les décisions esportives qu'il s'agit de la communication sur les réseaux sociaux ou de la planification [des prochains tournois] est directement géré par nos soins. Le club de Valencia CF

nous aide, mais ils ne comprennent pas un mot à propos de l'esport et nous ont dit : 'nous ne connaissons rien, vous êtes l'expert, donc allez-y et faites-le' » (World esport corp).

Collaborer avec une équipe esportive endémique (8 clubs sur 12).

Parmi les douze clubs collaborant avec un acteur externe pour leurs activités esportives, huit ont choisi de mettre en œuvre un partenariat avec une équipe esportive endémique. Ces partenariats semblent permettre aux clubs de football professionnels de signaler de manière plus percutante leur entrée dans l'esport en s'appuyant sur une équipe esportive davantage établie, notamment pour gagner plus rapidement en notoriété au sein des communautés de fans esportifs, comme le montre la citation ci-après :

« Donc il y a beaucoup d'intérêt autour du gaming dans la ville et c'est grâce à cela que le premier contact entre le club et [l'équipe esportive] s'est noué. [...] Nous bénéficions chacun de l'échange de nos connaissances et de la fusion de nos communautés » (BETA1)

Dans la pratique, nous observons que les clubs de football cherchent à s'associer avec des équipes esportives ayant une légitimité déjà établie dans le secteur esportif, notamment pour signer de nouveaux partenaires commerciaux. À cet égard, le manager du club MU1 laisse entendre l'intérêt pour les clubs de football de travailler avec des organisations esportives reconnues pour augmenter leurs chances de réaliser de nouveaux accords commerciaux. Il pose cette réflexion en se mettant du côté des clients potentiels des clubs de football : *« Vous préférez travailler avec des clubs n'ayant pas d'expérience dans l'esport ou bien avec [MU1], qui a [équipe esportive partenaire] déjà présente depuis très longtemps dans l'esport ? » (MU1)*. En parallèle, nos résultats révèlent aussi des situations inverses, notamment lorsque ce sont des équipes esportives qui désirent s'associer à des clubs de football. Elles apparaissent dès lors comme les organisations possédant le plus d'intérêt dans ces échanges, par exemple

en vue d'accroître l'exposition de leur marque sportive auprès d'un plus grand nombre d'individus. En attestent les propos du manager de l'équipe sportive travaillant avec le club brésilien ZETA1 :

« Nous n'avons pas demandé d'argent à [ZETA1], mais seulement un support marketing et une exposition auprès des supporters de leurs clubs, soit près d'un million d'individus. Nous leur avons demandé de nous aider en republiant nos messages et tweets ce qui nous aide à gagner de nouveaux fans et à améliorer la valeur de notre marque » (ZETA1).

Il est à noter par ailleurs que trois clubs de football professionnels de notre échantillon ont poussé ce type de partenariat encore plus loin. Il en résulte notamment des processus de *joint-venture* (2 clubs) et de fusion (1 club) qu'il apparaît cohérent de présenter. Pour ce qui est des *joint-ventures*, cela se matérialise par la création d'une troisième entité qui découle d'un partenariat entre deux organisations existantes. En l'occurrence, il s'agit ici du fruit de la collaboration entre un club de football professionnel et d'une entreprise externe souhaitant investir dans l'esport en créant une équipe sportive. À cet égard, nous avons introduit le cas de la *joint-venture* du club norvégien PI1 à la fin de la partie 1.3.3. de la section 1 de ce chapitre. Dès lors, il apparaît important de détailler la nature et les intérêts de cette démarche pour les deux parties. À ce titre, le manager de l'équipe sportive du club PI1 souligne d'abord que le point de départ est une opportunité puisque les deux organisations (sportives et de football) se sont associées « *parce que les enfants jouent au football, mais ils jouent aussi à Counter-Strike* » (PI1). Plus précisément, les processus de *joint-venture* sont concrétisés par des accords commerciaux entre les deux parties comme le montre la citation suivante :

« Nous coopérons commercialement et avons un projet commun lorsqu'il s'agit des partenaires financiers. Nous partageons nos informations, nos savoir-faire, nos services administratifs, légaux, de comptabilité et apprenons de l'expérience

de chacun. Nous sommes situés dans le stade et partageons aussi nos bureaux [...], mais restons deux entités légales séparées avec deux marques distinctes. Donc [PI1] est une entité légale séparée de [équipe sportive née de la joint-venture] notamment, car [la partie grassroots du club de football] possède légalement la marque de [PI1] et nous empêche de l'utiliser pour l'esport. C'est pour ça que nous avons un nom différent » (PI1).

In fine, nos résultats semblent révéler que ce type de partenariats favorise l'émergence de meilleures offres et expériences, notamment vis-à-vis des fans à la fois de football et d'esport, comme le manager du club PI1 le suggère : « *Donc cette joint-venture facilite l'arrivée d'une meilleure offre et expérience, pouvant donner une raison aux gens de venir vivre l'expérience footballistique dans notre stade au lieu de passer leur temps chez eux devant Netflix ou d'autres services* » (PI1). Les processus de fusion semblent répondre à des logiques plutôt similaires, à la différence près qu'il n'y a pas de troisième entité créée après les partenariats entre les clubs de football et équipes sportives. Dans l'ensemble, nous pouvons garder à l'esprit que ce type d'association permet aussi de développer des projets plus aboutis. C'est tout du moins ce que les propos du manager du club suisse KHI1 laissent entendre, notamment car cela permet plus rapidement et probablement plus efficacement aussi aux clubs de football professionnels d'être présents sur différentes scènes sportives en profitant des savoir-faire et de l'expertise de managers sportifs connaissant déjà les spécificités de ce secteur :

« Quand on est arrivé avec [nom de l'équipe sportive avant la fusion] à obtenir de bons résultats, on arrivait à un stade où l'on en voulait plus. C'est là que nous avons contacté [KHI1] et il s'avère qu'il avait déjà un projet esport donc [...] les négociations étaient plus simples à mener. C'est pour cela que nous sommes sur différents jeux et pas seulement FIFA comme d'autres clubs, car la priorité de la fusion était d'être crédible esportivement » (KHI1).

2.2.2. Internaliser la gestion de ses activités sportives.

En opposition aux douze clubs ayant choisi de s'appuyer sur des acteurs externes pour développer leurs activités sportives, nos résultats mettent en évidence une seconde catégorie concernant seize clubs préférant internaliser ces missions. En conséquence, ces clubs de football professionnels ne se sont pas associés avec des acteurs de l'esport, autres que des joueurs sportifs. Une raison possible à ce choix semble être que la coopération avec d'autres acteurs nécessite d'arriver à une forme d'alignement ou de partage des objectifs stratégiques avec son partenaire, ce qui n'apparaît pas évident à atteindre, comme le montre le témoignage du club LAMBDA3 : « *Nous devons internaliser et développer notre propre structure pour ne pas dépendre d'autres organisations, même si les choses se passent bien, car nous n'avons pas les mêmes intérêts. [...] Donc il était vraiment important d'internaliser* » (LAMBDA3).

En d'autres termes, nos résultats révèlent une volonté de la part des clubs de football professionnels d'internaliser leurs activités sportives. Il s'agit notamment de conserver le contrôle sur des missions phares telles que le management de leurs joueurs sportifs ainsi que des stratégies de communication et de sponsoring déployées par ces organisations dans l'univers de l'esport. C'est précisément dans cette perspective que s'inscrivent les propos du manager du club italien MU1 qui soutient le fait de ne pas s'associer avec des acteurs externes comme les agences : « *Nous n'utilisons pas d'agence, car nous souhaitons garder un contrôle total sur des missions comme le sponsoring et pour s'assurer que les joueurs sont impliqués de la bonne manière [avec notre marque]* » (MU1). Plus spécifiquement, ce verbatim dévoile une ambition de mettre en place une forte connexion entre les joueurs et l'organisation qui les emploient afin d'améliorer la manière dont ils sont gérés. La réflexion quant au maintien des activités de communication en interne semble rejoindre une logique similaire, en atteste le verbatim suivant :

« *Ce qui nous anime [...] est d'être en mesure de manager notre communication.*

[...] Si un joueur [de football] signe chez nous, personne ne le sait avant que nous décidions de le révéler parce que nous donnons zéro information aux individus externes. Donc c'est la même chose pour l'esport » (ALPHA1).

Au-delà de ça, une autre motivation qui pousse les clubs de football professionnels à internaliser leurs activités sportives repose dans leur ambition de développer des compétences en interne qu'ils jugent utile, comme le relaye le manager du club LAMBDA4 :

« Nous ne voulons pas faire comme [autre club] par exemple, qui travaille avec une agence et ne fait rien par eux-mêmes [...]. Dans notre club, nous avons vraiment la volonté de faire les choses par nous-mêmes [...]. L'avantage est que cela crée de la valeur et nous permet d'apprendre et de nous améliorer au fur et à mesure » (LAMBDA4).

Sur le long terme, peut-être d'ailleurs que ce choix stratégique guidera les organisations concernées vers l'obtention d'un avantage compétitif, notamment car les activités sportives au sein des clubs de football professionnels n'en sont qu'encore à un stade infantile. Néanmoins, un recoupement de ces données avec les caractéristiques des organisations examinées tend à indiquer que le choix de coopérer avec des acteurs de l'esport est en réalité plus fréquent pour les clubs les plus puissants, notamment sur le plan sportif, financier et en termes d'image de marque. De plus, nos résultats révèlent aussi qu'il est possible pour certains clubs ayant démarré en internalisant leur section sportive, de commencer dans un second temps à coopérer avec des acteurs externes, comme l'illustre la citation suivante :

« Nous avons appris en tant que club que l'esport est un monde totalement différent du football traditionnel. En première intention, nous souhaitons nous y prendre entièrement par nous-mêmes, mais cela n'était pas fructueux. Donc nous avons commencé à collaborer avec des individus qui sont déjà [actifs] dans la scène esportive » (RHO1).

Maintenant que nous avons mis en lumière l'articulation entre les deux principaux choix stratégiques concernant la gestion des activités sportives au sein des clubs de football professionnels (c.-à-d. processus d'internalisation contre le processus de coopération), il est nécessaire de détailler les choix stratégiques de ces organisations à propos du recrutement et du management de leurs ressources humaines sportives (c.-à-d. joueurs et staff).

2.3. Les stratégies de recrutement et de management des joueurs sportifs au sein des clubs de football professionnels.

Nous choisissons d'articuler cette troisième sous partie autour de quatre thématiques. En premier lieu, nous reviendrons sur les trois principaux critères mis en place par les clubs de football professionnels pour recruter leurs joueurs d'esport. Ensuite, nous aborderons successivement les questions relatives au statut et au profil des joueurs sportifs mobilisés au sein de ces organisations. Nous finirons en détaillant les différentes formes de management des ressources sportives (c.-à-d. joueur et staff) au sein de ces entités.

2.3.1. Critères de recrutement des joueurs sportifs.

S'agissant des joueurs sportifs, la capacité de saisie (Teece, 2007) sollicite ici un autre actif interne (microfondation) des clubs de football professionnels, à savoir leur attractivité en tant qu'employeur. En effet, d'une manière plus ou moins similaire au fait de fournir une forme de légitimité aux organisations sportives auxquelles ils peuvent s'associer, les clubs de football peuvent être perçus par les joueurs comme des entités prestigieuses pour lesquelles jouer. Cette microfondation s'avère renforcée par un effet de rareté (facteur externe), notamment dû à un déséquilibre entre d'une part, des milliers de joueurs souhaitant représenter ces organisations ; et d'autre part, le faible nombre de clubs de football professionnels dans chaque pays. Dans ce contexte, les clubs de football se retrouvent dans une posture favorable pour recruter des talents sportifs, comme le suggère la citation suivante :

« Donc ce que nous avons fait était de dire : en juin, nous allons inviter toute personne souhaitant participer à un test pour notre équipe FIFA, et nous allons prendre quatre joueurs et signer un contrat avec eux. [...] Et des centaines de joueurs sont venus de tout le pays » (PHI1).

À la lumière de cette situation, les entretiens révèlent que les stratégies de

recrutement déployées par les clubs de football professionnels sont guidées au minimum par un des trois critères suivants. À savoir, les compétences vidéoludiques, les capacités de communication des joueurs (et leur visibilité au travers de la communauté esportive) ainsi que des considérations géographiques ou de nationalité.

Prise en compte des compétences vidéoludiques des joueurs (22 clubs sur 28).

En premier lieu, 22 clubs nous ont indiqué vouloir mettre l'accent en priorité sur les compétences vidéoludiques. Pour ce faire, certains clubs n'hésitent pas à procéder d'une manière similaire au recrutement de joueurs de football, c'est-à-dire en faisant venir les meilleurs joueurs des pays étrangers, notamment lorsque le réservoir de talents s'avère trop limité au niveau national :

« Nous sommes dans une industrie de performance. Et il s'agit de gagner en fin de compte. [...] Il n'y avait absolument aucun talent en Norvège sur FIFA par exemple. Et les joueurs suédois étaient déjà signés par d'autres équipes, de même pour les joueurs danois. Donc nous avons fini avec un capitaine français [sur FIFA] et un joueur de Street Fighter hollandais » (PI1).

Il semble d'ailleurs que cette observation soit d'autant plus valable au sein des organisations cherchant à transférer leur image et leur héritage sportif au sein de l'écosystème esportif. Cela se matérialise alors par le choix de joueurs ayant le potentiel d'obtenir assez rapidement de très bons résultats, comme le laisse entendre le verbatim suivant : « *Quand vous êtes [LAMBDA1], vous ne pouvez pas recruter des joueurs de seconde classe* » (LAMBDA1). Dans ce contexte, nous observons une forme d'externalité positive à cette logique de recrutement. En effet, les signatures des joueurs apparaissent en première intention surtout guidées par la volonté d'avoir les meilleurs joueurs possibles afin d'être compétitif. Pour autant, il nous semble pertinent d'avancer l'idée que les joueurs étrangers recrutés par les clubs dans cette logique-là participent, directement ou non, à l'extension de l'image de marque de ces organisations à l'échelle internationale, en témoigne le verbatim suivant :

« Maintenant, la stratégie est essentiellement d'essayer d'avoir les meilleurs joueurs que nous pouvons. Et ce n'est pas relié à un développement international de la marque club de football. Le premier objectif est d'être compétitif, mais nous avons signé des joueurs du Chili et d'Argentine dans notre équipe League of Legends » (ETA1).

D'une certaine manière, la recherche des joueurs les plus compétitifs possibles pour travailler avec des clubs de football peut aussi expliquer pourquoi certaines organisations se sont mises à collaborer avec des acteurs externes. C'est notamment le cas, car il semble difficile d'évaluer les meilleurs profils de talents libres sur le marché sportif sans disposer d'une réelle expertise de ce dernier. C'est dans cette perspective que certaines agences ont alors accompagné quelques clubs pour les aider à enrôler des joueurs conformes à leurs attentes, en atteste la citation ci-après :

« Donc il y a exactement un an en juillet 2017, nous avons changé notre stratégie, car nous ne voulions plus avoir un fan comme joueur esport, car il nous fallait de meilleurs joueurs pour concourir avec les talents sportifs des autres clubs. C'est pour cela que nous avons contacté un agent de joueur, qui est un membre de [agence esportive] » (RHO1).

Néanmoins, le fait que les compétences vidéoludiques n'apparaissent pas comme le critère principal de recrutement des joueurs pour chacun des 28 clubs examinés révèle ici une différence notable avec la logique traditionnelle du recrutement des joueurs de football.

Prise en compte des compétences communicationnelles des joueurs (22 clubs sur 28).

Vingt-deux clubs de notre échantillon perçoivent aussi les compétences liées aux capacités de communication et à la visibilité des joueurs comme essentielles dans le processus de recrutement. Dans les clubs où l'esport s'inscrit davantage dans une logique marketing que sportive, le pouvoir et les capacités de communication des joueurs apparaissent parfois même comme des critères de recrutement plus pertinents que les compétences vidéoludiques de ces derniers. Autrement dit, la capacité à générer du trafic et des nouveaux fans représente un critère important pour les clubs de football (11 clubs sur 28), comme l'indiquent les propos du manager du club français LAMBDA4 :

« Nous l'avons recruté, car il était un Youtuber qui met en avant sa carrière esportive avec le club chaque semaine en vidéo. Et le problème que nous avons sur FIFA à ce moment était qu'il n'y avait que très peu de contenu sur lequel discuter semaine après semaine. Et c'était intéressant pour cette raison, non pas en termes de compétition, mais de contenu vidéo » (LAMBDA4).

Dans la pratique, nous observons alors que les clubs sont en réalité particulièrement attentifs au nombre d'abonnés qu'ils peuvent attirer par le biais des joueurs esportifs vers leur section esportive. C'est notamment le cas puisqu'il existe des joueurs qui rassemblent parfois davantage d'abonnés sur leurs réseaux sociaux que certaines sections esportives de clubs de football professionnels. C'est précisément pour cette raison que le club hollandais RHO2 a recruté un de ses joueurs FIFA : *« Nous avons commencé avec un joueur et influenceur qui avait 80 000 abonnés sur YouTube. [...] Quand nous l'avons signé, ses fans sont devenus des fans de [RHO2] » (RHO2).* Au-delà de la taille de l'audience potentielle à drainer par cette démarche, la capacité des joueurs à devenir des ambassadeurs de marque (mentionnée par 14 clubs sur 28) apparaît comme une préoccupation majeure pour les clubs et leurs partenaires

financiers, comme le montre l'extrait suivant : « *Comment tu te comportes en dehors du jeu, à quel point tu es professionnel [...] sur les réseaux sociaux, et la dernière chose est ton potentiel commercial. À savoir, comment tu corresponds aux partenaires et ce genre de choses* » (IOTA1). Autrement dit, nous observons que les clubs de football professionnels sont à la recherche de profils qui concordent avec les valeurs qu'ils souhaitent promouvoir. Dans cette perspective, ces organisations accordent de l'importance à la représentation sociale implicite des joueurs de jeux vidéo, et plus particulièrement à leur mode de vie sédentaire et non sain. Notamment, car ce dernier peut être incongruent avec l'image que souhaite renvoyer une organisation sportive professionnelle, en témoigne le verbatim suivant : « *Nous souhaitons quelqu'un qui est actif dans le sport, quelqu'un qui n'est pas assis dans sa chambre en train de jouer à FIFA, mais quelqu'un qui joue au football ou qui aime courir* » (UPSILON1).

Nos résultats révèlent par ailleurs que quelques répondants attendent de la part des potentielles recrues un certain degré d'attachement exprimé vis-à-vis du club, ce qui ne s'applique pas fondamentalement pour le cas des joueurs de football : « *Nous demandons à ce que [les joueurs] soient fans du club [...], car il y a une réelle notion d'appartenance à notre organisation* » (KSI1). Dans certains cas (6 clubs sur 28), ce prérequis est justifié par le fait de déployer une stratégie sportive plus facilement acceptée auprès des *core fans* des clubs (c.-à-d. notamment les ultras), car il peut être dangereux pour une organisation d'aller à l'encontre de ce que les ultras souhaitent. En atteste le témoignage du manager du club ukrainien OMEGA1 :

« *Nous devons démarrer avec un joueur local en premier et ensuite potentiellement regarder pour [effectuer] un transfert international. Mais d'abord [...] nous devons établir la valeur principale de notre projet sportif et l'amener en lien avec les attentes de l'audience footballistique, car nous ne pouvons pas nous permettre [...] qu'il ne soit pas accepté par l'audience du football* » (OMEGA1).

Prise en compte de la provenance géographique ou de la nationalité des joueurs (9 clubs sur 28).

Un dernier ensemble de critères se rapporte à des questions géographiques ou de nationalité des joueurs. Tandis que certains clubs sont disposés à recruter des joueurs indépendamment de leur provenance géographique du moment qu'ils ont des compétences vidéoludiques de premier ordre, 9 clubs sur 28 réalisent des compromis entre les compétences des joueurs (esportive et de communication) et leur origine pour différentes raisons. Une première raison est relative à des objectifs d'internationalisation de la marque club. Dans ce cas-là, les clubs procèdent en deux étapes. D'abord, ils choisissent la cible géographique sur laquelle ils souhaitent s'engager davantage. Puis, dans un second temps, il s'agit pour ces organisations de trouver le meilleur joueur possible dans cette zone de chalandise, notamment afin d'atteindre au mieux les communautés de fans associées à cet espace géographique, comme en attestent les propos du manager du club turc PSI1 :

« C'est une bonne idée de recruter des joueurs étrangers dans le but d'étendre notre marque partout dans le monde. Par exemple, nous souhaitons recruter une équipe chinoise pour DOTA 2. Avant ça, nous avons un joueur de Street Fighter français, mais nous l'avons remplacé par un joueur japonais de Street Fighter » (PSI1).

Dans la pratique, nous observons que les clubs suivant ce type de démarche cherchent souvent à être davantage présents au sein des MEF à l'image de la citation précédente pour la Chine et du club italien MU1 souhaitant faire connaître sa marque aux États-Unis d'Amérique :

« Nous avons choisi [Joueur américain de FIFA] parce que nous cherchions à avoir des joueurs provenant de différentes zones. [...] Et il est aussi un brillant créateur de contenu ainsi qu'un TOP 2 – 3 en Amérique. [...] De plus [MU1] est géré par un Américain donc cela permet d'amener [MU1] à être un peu plus visible aux États-

Unis d'Amérique » (MU1).

D'une manière similaire, cette idée s'avère aussi applicable avec une stratégie locale, dans le sens où cela peut parfois être plus pertinent d'avoir des joueurs sportifs et ambassadeurs de marque locaux lorsqu'un club cible uniquement les communautés sportives locales ou nationales, comme le montrent les propos du manager du club sud-coréen THETA1 : « *Ce joueur était déjà populaire et avait une bonne personnalité, et surtout, il vit dans la ville [identique à celle du club] et c'est pour cela que nous l'avons préféré comparé à d'autres joueurs* » (THETA1). Dans d'autres circonstances, ce type de critère d'ordre géographique est lié à des problématiques d'acceptation des nouveaux joueurs sportifs par les fans, au sens large des clubs de football. Cette situation s'inscrit dans une logique proche du risque concernant la réaction des ultras décrit précédemment. Dans ce contexte, il est parfois difficile pour les managers de procéder normalement aux recrutements de nouveaux talents sportifs, car leurs choix sont contraints par cette problématique, comme l'explique le manager du club tchèque UPSILON1 :

« C'est difficile à dire, mais pour nos fans, nos supporters ont un peu un sentiment nationaliste qui est aussi visible sur le terrain du football. S'ils peuvent choisir seulement un joueur entre un qui est tchèque, et disons un qui vient d'Afrique, ils choisiront le joueur tchèque. [...] Donc c'est la même chose pour l'esport, nous avons choisi des joueurs tchèques à cause de cela » (UPSILON1).

Il est à noter par ailleurs que la question de la nationalité des joueurs revêtait même pour un club un aspect hautement symbolique, comme l'atteste le témoignage du manager du club belge EPSILON1 :

« Vous devez savoir que la Belgique est divisée en deux principales régions qui sont la Wallonie et la Flandre [...] et nous souhaitons aussi avoir des joueurs flamants dans notre équipe pour montrer que nous pouvons rassembler [par l'esport] les deux régions du pays » (EPSILON1).

Enfin, il apparaît nécessaire de souligner que certains clubs étaient dans l'obligation d'employer seulement (ou une certaine proportion) de joueurs nationaux en raison du règlement des compétitions sportives dans lesquelles ils prennent part, comme le montre la citation suivante : « *La règle est que nous pouvons seulement utiliser des joueurs mexicains* » (KSI1). Maintenant que nous avons mis en évidence les principaux critères de recrutement utilisés par les clubs de football professionnels pour cibler leurs futurs joueurs sportifs, il semble pertinent de mettre en lumière le statut de ces derniers au sein de ces organisations.

2.3.2. Statut des joueurs sportifs recrutés.

Fournir à ses joueurs un statut de joueur professionnel (13 clubs sur 28).

Avant toute chose, il s'agit de signaler que 24 clubs sur 28 ont répondu à la question du statut, notamment financier des joueurs qu'ils emploient ou avec lesquels ils collaborent dans le cadre de leurs activités sportives. À cet égard, trois typologies de statut émergent de notre analyse. Tout d'abord, 13 clubs, parmi lesquels on retrouve la plupart des clubs de l'échantillon les plus réputés, connus dans leur pays respectif, fournissent à leurs joueurs sportifs un statut de professionnel dans la mesure où ces derniers sont payés assez pour ne pas avoir à prendre en charge un second travail en parallèle du sport électronique. Dans la pratique, cela implique de la part des joueurs d'agir comme de véritables professionnels, ce qui va de pair avec le statut d'ambassadeur de marque demandé par leurs employeurs. En d'autres termes, les clubs de football qui les engagent attendent un certain degré de sérieux et de professionnalisme de la part des joueurs afin que chacune des deux parties (employeur et employé) s'y retrouve dans ce type d'accord, comme en atteste le témoignage du manager du club norvégien PI1 :

« Sur la question des joueurs étant professionnels, ils le sont, car ils sont payés à jouer et sont employés d'une société. Il y a un ensemble d'attentes du moment

que les joueurs sont payés. L'une d'entre elles est que vous [les joueurs] doivent traiter cela [l'esport] comme un environnement de travail et non pas comme votre loisir. [...] Une autre est qu'il faut se déplacer au bureau ici. [...] Et si nous payons pour un joueur, nous attendons de lui qu'il se déplace à [ville du club], et nous attendons qu'il utilise les installations [du club] » (PI1).

Dès lors, nous observons que les attentes vis-à-vis des joueurs sportifs des clubs de football professionnels tendent à augmenter à partir du moment où ces derniers reçoivent une rémunération dans le cadre de leur contrat de travail, ou de prestation avec ces organisations de football. Au-delà de leur rémunération, les joueurs professionnels bénéficient en général d'autres avantages, à l'image d'une part, du financement de leurs trajets pour se rendre aux compétitions sportives ; d'autre part de l'accompagnement d'autres ressources humaines pour ces événements. En fin de compte, tout cela représente un coût pour l'organisation comme l'expose ci-après le manager du club français LAMBDA2 :

« Ce qui coûte, c'est les salaires des joueurs, du coach, du manager et de toutes les personnes quand tu fais une vidéo : un monteur, un cadreur, un vidéaste. Les déplacements quand tu vas à Amsterdam ou en Allemagne. [...] Il faut déplacer deux, trois, voire quatre personnes, même pour un seul joueur. Tu vas amener le coach, le manager et une personne pour filmer. C'est tout ça qui coûte énormément à la structure » (LAMBDA2).

Or, il semble primordial de souligner la grande variabilité des salaires dans l'écosystème sportif (c.-à-d. entre joueurs d'une même scène et de scène différentes). Pour preuve, Lin et Zhao (2020) indiquent au travers du cas chinois que les salaires des meilleurs joueurs professionnels d'esport peuvent varier de quelques centaines de dollars pour les joueurs ordinaires à plusieurs millions de dollars pour les joueurs les plus doués évoluant sur des scènes dites majeures. Dès lors, cet exemple permet de mieux appréhender en quoi de nombreux clubs de football ne sont pas en capacité

d'offrir un statut de joueur professionnel à leurs talents sportifs, notamment lorsqu'ils décident de se positionner sur des titres phares de l'esport (p. ex. LOL, CS:GO) et se retrouvent ainsi en concurrence avec les équipes esportives (c.-à-d. généralement endémiques) les plus performantes de ces mêmes écosystèmes et régions. Dans ce contexte particulier, même les plus grands clubs de football au sein de notre échantillon sont alors amenés à réaliser des calculs économiques avantages – coûts lorsqu'ils s'engagent sur ce type de scènes esportives, comme le montre la citation ci-après :

« Et puis il y a derrière pour nous une réalité économique qui était que l'embellie des salaires non contrôlés versus la non-augmentation des revenus sponsoring nous poussait à un moment donné à réfléchir et à se dire. Si l'on ne va pas sur League of Legends, il faut que l'on aille sur un autre jeu majeur » (LAMBDA1).

Enfin, nos résultats révèlent que 4 des 13 clubs qui déclarent fournir à leurs talents sportifs un statut de joueur professionnel s'attachent aussi les services de joueurs dits semi-professionnels, dans le sens où ces derniers sont généralement contraints d'avoir un autre travail en plus de leurs activités esportives pour subvenir à leurs besoins. C'est notamment le cas du club turc PSI1 qui emploie à la fois des joueurs professionnels et semi-professionnels, comme le met en valeur l'extrait suivant :

« 80 % de nos athlètes sont professionnels et nous leur donnons un salaire qui leur permet de vivre. Ils n'ont pas besoin de travailler dans un autre job. Mais 20 % sont des étudiants. Ils vont à l'école ou à l'université et concourent aussi sous notre maillot » (PSI1).

Fournir à ses joueurs un statut de joueur semi-professionnel (12 clubs sur 28).

Tandis qu'il apparaît assez simple de définir le statut de joueur professionnel comme évoqué en amont, celui de joueur semi-professionnel ne répond pas toujours aux mêmes critères au sein de notre échantillon. Nous observons tout de même une

tendance concernant les joueurs étant encore étudiants qui reçoivent souvent une rémunération, mais cette dernière s'avère insuffisante pour vivre pleinement et uniquement du sport électronique. Les propos du manager du club tchèque UPSILON1 illustrent cette situation : « *Nous payons nos joueurs esport, mais ils ne gagnent pas leur vie en jouant à FIFA. L'un d'entre eux est étudiant à l'université. Le second a un petit emploi. [...] Ils ne jouent pas à FIFA toute la journée* » (UPSILON1). Un autre cas renvoie aux clubs qui semblent avoir des moyens économiques davantage limités. Ces organisations se situent encore souvent dans une phase d'investissement vis-à-vis de l'esport et ont alors tendance à fournir aussi uniquement un salaire d'appui à leurs joueurs, à l'image du club japonais NU1 : « *Nous payons une rémunération financière, mais c'est un tout petit montant d'argent. [...] Donc si vous avez cette somme, vous ne pouvez pas vivre avec. [...] Ils ont d'autres emplois et ne sont pas juste joueur esport* » (NU1). Dans des circonstances similaires, d'autres choisissent en revanche de ne pas verser de rémunérations, préférant se concentrer essentiellement sur la couverture des principales dépenses de leurs joueurs esportifs, notamment lorsque ces derniers doivent se rendre à des compétitions (p. ex. hébergements, déplacements, frais d'inscription, matériel vidéoludique). C'est par exemple le cas du club suisse KHI1 qui prend en charge l'ensemble de ces frais et laisse l'intégralité des potentiels gains monétaires issus de tournois à ses joueurs esportifs, comme le montre la citation suivante :

« Actuellement, on est plus sur un système de défraiement donc on ne paye pas un salaire mensuel, mais on va juste rembourser les frais que l'esport génère pour nos joueurs. Et en termes de cashprizes, on laisse 100 % aux joueurs pour le moment » (KHI1).

Il est à noter par ailleurs qu'un club propose un soutien un peu différent à ses joueurs esportifs. Il prend notamment la forme de la redistribution d'une partie des gains relatifs aux partenariats financiers esportifs auprès des talents esportifs. Dans ce

cas présent, ces derniers ont alors tout intérêt à briller lors des compétitions afin d'aider leur organisation dans la conquête de nouveaux sponsors, et par conséquent, tirer profit des nouvelles transactions financières établies à cet effet, en atteste le verbatim du manager du club hollandais RHO1 :

« Nous ne payons pas les joueurs en fait, ils obtiennent une part des partenariats. Par exemple, ils obtiennent environ 10 % de part sur nos partenariats [esportifs]. [...] Nous ne voulions pas investir réellement tout d'un coup dès la première fois. Donc nous avons créé une salle dans le stade. Nous avons donné aux joueurs tous les vêtements qu'ils voulaient. Nous payons pour leurs voyages, pour tous les coûts qu'ils ont, mais nous ne les payons pas pour jouer » (RHO1).

Fournir à ses joueurs un statut de joueur amateur (3 clubs sur 28).

Enfin, certains clubs, plus minoritaires (3 sur 28) rapportent ne pas fournir une rémunération financière à leurs joueurs esportifs. Compte tenu de la diversité des contextes économiques et sociaux dans lesquels ces trois clubs sont ancrés, il n'y a pas ici de raison commune à ces organisations au-delà du fait qu'elles se situent encore dans une phase infantile du développement de leur stratégie esportive. Dès lors, il n'est pas exclu qu'à l'avenir, ces clubs soient en mesure de fournir à leurs talents esportifs des statuts de joueur professionnel ou semi-professionnel, comme en témoigne la citation du manager du club brésilien ZETA1 :

« À [ZETA1], nous n'avons aucun joueur salarié ou qui possèdent des bénéfices. Nous sommes en structuration cette année avec quelques partenaires [...] qui peuvent nous fournir de l'argent, des produits, de manière à pouvoir maintenant structurer certains contrats avec des joueurs professionnels pour les salarier » (ZETA1).

Pour l'heure, ces clubs récompensent leurs joueurs esportifs par des biens en nature tels que des maillots, des places pour le stade, ou encore par l'opportunité de

s'entraîner avec des joueurs professionnels d'une équipe sportive endémique partenaire, en atteste les deux extraits suivants :

« Nous avons trouvé deux vrais fans [capitaines de l'équipe sportive FIFA 11V11]. [...] Des vrais fans auxquels on a envoyé une veste, un pantacourt, un maillot de [KSI1] et des places pour aller aux matchs. Aujourd'hui, cela suffit, mais cela a un coût évidemment. [...] Cela te coûte 300 € environ par capitaine, soit 1 200 €, car j'en ai 4 » (KSI1).

« Nous avons une coopération avec une équipe professionnelle CS:GO, qui aide nos joueurs à développer leurs compétences. Nous organisons des rencontres avec les joueurs professionnels de [équipe sportive partenaire] et ils partagent leurs expériences, leurs compétences avec nos joueurs amateurs » (SIGMA1).

En outre, il nous semble, au travers de l'ensemble des verbatims mis en lumière sur la thématique du statut des joueurs sportif au sein des clubs de football professionnels, que l'arrivée de ces organisations sur le marché du sport électronique contribue favorablement à la professionnalisation des talents sportifs, notamment en grande partie sur les scènes sportives des simulations de football. En effet, la majorité des clubs (21 sur 28) fournit au minimum un statut de joueur semi-professionnel à leurs talents sportifs, sinon un statut de joueur professionnel. Ainsi, il semble maintenant nécessaire de procéder à une analyse des profils des joueurs recrutés par les clubs de football en les confrontant avec les objectifs stratégiques déclarés par ces organisations que nous avons détaillée au travers de la section 1 de ce chapitre.

2.3.3. Profil géographique des joueurs recrutés.

Pour plus de clarté, nous décidons de mettre en perspective nos résultats relatifs au profil géographique des joueurs recrutés au sein des clubs par l'intermédiaire d'un tableau. En particulier, celui-ci s'articule autour de quatre choix stratégiques possibles. À savoir, le recrutement (1) de joueurs locaux, (2) nationaux, (3) continentaux ou (4)

internationaux. Ces données sont ensuite confrontées avec les réponses obtenues dans la section 1 de ce chapitre, notamment vis-à-vis de l'objectif d'amélioration d'image de marque plutôt locale – nationale ou bien continentale - internationale déclaré par les 26 clubs ayant répondu à cette question. Ces informations sont présentées ci-après dans le tableau 48.

Tableau 48 : Profil géographique des joueurs recrutés confronté aux objectifs d'image de marque déclarés par les clubs.

Code du club	Pays	Objectif image	Local	National	Continental	International
ALPHA1	Afrique du Sud	International				
BETA1	Allemagne	International				
GAMMA1	Angleterre	International				
DELTA1	Australie	International				
EPSILON1	Belgique	National				
ZETA1	Brésil	National				
ETA1	Chili	Les deux				
THETA1	Corée du Sud	International				
IOTA1	Danemark	International				
KAPPA1	Finlande	National				
LAMBDA1	France	International				
LAMBDA2	France	Les deux				
LAMBDA3	France	International				
LAMBDA4	France	National				
MU1	Italie	International				
NU1	Japon	National				
KSI1	Mexique	National				
OMICRON1	Moldavie	International				
PI1	Norvège	International				
RHO1	Pays-Bas	Aucune information				
RHO2	Pays-Bas	International				
SIGMA1	Pologne	National				
TAU1	Portugal	National				
UPSILON1	République Tchèque	International				
PHI1	Suède	Aucune information				
KHI1	Suisse	National				
PSI1	Turquie	International				
OMEGA1	Ukraine	International				
TOTAUX			16/28	24/28	8/28	7/28
			28/28		12/28	

À la lumière de ce tableau, nous observons un décalage entre les objectifs d'image de marque déclarés par les clubs dans la phase de *repérage* (Teece, 2007) et les joueurs réellement recrutés en vue d'opérationnaliser ces derniers. Tandis que les organisations examinées évoquent davantage des objectifs d'internationalisation de leur marque club (15 clubs sur 28) que d'amélioration de leur image de marque à l'échelle locale ou nationale (9 clubs sur 28), les recrutements qu'ils effectuent démontrent le contraire puisque la totalité des entités analysées ont au moins recruté un joueur local (16 clubs sur 28) ou un joueur national (24 clubs sur 28). D'une manière similaire, seuls douze clubs ont franchi le pas du recrutement de joueurs continentaux (8 clubs sur 28) ou internationaux (7 clubs sur 28). Plus spécifiquement, nous observons que 6 des 15 clubs déclarant vouloir internationaliser leur marque club (en orange dans le tableau) se sont en réalité dirigés vers le recrutement de profils exclusivement locaux ou nationaux, notamment dans une perspective d'acceptation des recrues par les fans du club, en atteste les propos du manager du club tchèque UPSILON1 :

« Le but était de trouver un ou deux joueurs tchèques ou slovaques. Slovaques parce que les nations sont très proches donc les Slovaques ne sont pas problématiques pour les fans tchèques, pour nos supporters. Nous ne voulons pas recruter d'autres étrangers comme les Allemands ou les Autrichiens, non » (UPSILON1).

Cependant, une autre explication paraît pertinente, voire complémentaire au regard de notre échantillon. En effet, une vérification du profil de ces 6 clubs nous permet d'affirmer qu'il s'agit d'organisations ancrées dans des championnats de football moins développés que les cinq plus grands championnats européens. Inversement, les sept clubs ayant recruté, exclusivement ou en complément de joueurs locaux ou nationaux, des profils de joueurs internationaux sont engagés soit dans l'un de ces championnats (5 sur 7 clubs), ou bien représentent des clubs jouant régulièrement la ligue des champions (pour les 2 autres clubs). Or, ces mêmes clubs

mettent en évidence une politique de recrutement de leurs talents sportifs qui s'inscrit bel et bien dans la continuité des objectifs qu'ils déclarent, mais aussi plus largement de leur stratégie de développement marketing, comme le révèle les propos du manager du club anglais GAMMA1 :

« Notre premier joueur est basé au Royaume-Uni, car nous avons besoin de quelqu'un pour pouvoir capturer régulièrement du contenu. [...] Ensuite, nous avons un joueur qui vient du Brésil, car c'est le meilleur joueur sur console en Amérique latine actuellement [...] et le Brésil est un marché sur lequel nous souhaitons aussi avancer la marque [GAMMA1] afin d'avoir une plus grande base de fans là-bas. [...] Pour notre troisième joueur, nous sommes en négociation avec un joueur chinois pour représenter [GAMMA1 esport] en Chine donc c'est une approche délibérée qui découle d'une décision marketing d'avoir des joueurs provenant de ces trois pays » (GAMMA1).

Outre ce raisonnement, ces données surprenantes peuvent aussi être le fruit de différences plus difficiles à percevoir, dans la mesure où elles peuvent se situer au niveau des budgets alloués pour les activités sportives de ces organisations. Dans cette perspective, nous observons que certains clubs mentionnant des velléités d'internationalisation de leur marque club grâce à l'esport soulignent en parallèle qu'il peut s'avérer économiquement plus cohérent de démarrer seulement avec des joueurs nationaux, sans pour autant fermer la porte au potentiel recrutement de talents internationaux dans le futur, en atteste le manager du club australien DELTA1 :

« Donc pendant la draft, il y avait seulement des joueurs australiens, mais peut-être qu'un jour nous allons regarder internationalement pour recruter un joueur, mais je pense que c'est une question de budget. Nous avons l'argent pour attirer des joueurs d'outre-mer. Peut-être un jour quand l'A-League grandira et que le club aussi, mais en ce moment, nous regardons les joueurs australiens. C'est moins cher et plus facile à manager » (DELTA1).

Une autre explication plausible tient dans la temporalité nécessaire pour repérer progressivement des opportunités afin d'étendre ses activités sportives dans de nouvelles zones géographiques. À ce titre, il apparaît en effet essentiel de rappeler que certains clubs souhaitent d'abord bien établir leur stratégie sportive sur le plan national avant de chercher à activer leur marque à l'international grâce à l'esport, comme le mentionne le manager du club français LAMBDA3 :

« L'objectif était vraiment d'avoir des français dans l'équipe, qu'ils parlent français. On visait avant tout dans un premier temps notre communauté francophone et une fois que notre projet serait bien mis en place en France, aller à l'étranger pourquoi pas. Mais la première étape n'était pas une visée et une portée internationale » (LAMBDA3).

Dans ce contexte particulier, il apparaît alors plus facile pour les clubs ayant les moyens de leurs ambitions en termes d'internationalisation de leur marque club de s'attacher rapidement les services de talents internationaux alors que les autres doivent souvent se concentrer en première intention sur le bassin de joueurs existant dans leur pays. Dès lors, ces clubs ont besoin, soit que leurs recrues brillent au plus haut niveau pour augmenter leurs chances de faire davantage briller mondialement leur club au travers de l'esport, ou bien d'identifier des opportunités abordables permettant de commencer à implanter leur marque au sein de marchés stratégiques étrangers. C'est précisément dans cette logique-là que le manager du club français LAMBDA 4 se situe lorsqu'il explique les conditions du recrutement de son joueur FIFA mexicain :

« La difficulté que l'on a pour le moment, c'est que [LAMBDA4] n'a pas trop une vision et une marque internationale, une visibilité à l'international, dans le sens où cela fait un moment que l'on n'a pas joué la coupe d'Europe. On n'a pas de comptes sur les réseaux sociaux en langue étrangère. Donc on a mis un peu les charrues avant les boeufs sur le sujet de l'esport. Mais effectivement, cela devrait être une stratégie globale, mais là cela était plus de l'opportunisme qu'autre

chose en recrutant ce joueur mexicain » (LAMBDA4).

Il est à noter que cette considération relative au recrutement de joueurs internationaux émerge aussi au sein d'organisations affichant pour le moment des objectifs d'image de marque nationale. C'est notamment le cas, car celles-ci sont également bien conscientes qu'il peut être très intéressant pour elles d'un point de vue marketing de s'attacher les services d'un joueur sportif issu d'un MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019) :

« Sur le fait d'avoir des joueurs étrangers, cela serait une très bonne chose. Par exemple, j'adorerais avoir un Indonésien dans un an, mais pas tout de suite, car cela développe des marchés c'est surtout ça. J'ai des Mexicains qui vivent aux États-Unis. Cela pour moi, c'est très important, car les États-Unis c'est mon deuxième marché et j'ai entre 6 et 10 millions de fans » (KSI1).

À contrario, et cela constitue un résultat moins étonnant, les clubs déclarants des objectifs de développement local ou national de leur marque ont surtout recruté des joueurs qui s'inscrivent dans cette logique-là, au-delà de quelques rares exceptions pour des talents frontaliers, comme l'exprime le manager du club suisse KHI1 :

« Notre équipe est principalement Suisse. On a eu des joueurs allemands pour notre section LOL. [...] Mais il faut savoir que la Suisse fait partie de l'JeSF et que chaque année, il y a les championnats du monde. Pour y participer, il faut une équipe 100 % suisse. Du coup, c'est aussi dans notre intérêt de recruter des joueurs suisses pour pouvoir participer à ce genre d'événements, les remporter et représenter la Suisse aux championnats du monde. Cependant, on a quand même quelques Allemands et quelques Français, mais c'est vraiment une minorité comparée à tous nos joueurs suisses » (KHI1).

Enfin, un dernier résultat du déploiement de la saisie de l'opportunité sportive par les clubs de football professionnels s'inscrit dans les formes de management

développées par ces organisations pour gérer leurs ressources humaines sportives.

2.3.4. Management des ressources sportives.

Management de la section sportive.

Compte tenu des différents postes occupés par les interlocuteurs interrogés dans le cadre de ce travail doctoral, il n'est pas surprenant que les ressources humaines dédiées au management des activités sportives varient également. En règle générale, nous observons que ce sont plutôt des interlocuteurs spécialisés dans l'esport, qu'il travaille au sein du club ou en externe dans des agences sportives, qui prennent le plus en charge la gestion des activités sportives des clubs de football professionnel (20 clubs sur 28). Toutefois, nos résultats révèlent l'importance des services marketing (11 clubs sur 28) et communication (12 clubs sur 28) dans cette mission, comme l'indique le tableau de synthèse suivant qu'il s'agit désormais de discuter.

Tableau 49 : Ressources humaines en charge du management des activités sportives des clubs de football professionnels*.

Code du club	Pays	Esport	Marketing	Communication	Commercial	Autre
ALPHA1	Afrique du Sud					
BETA1	Allemagne					
GAMMA1	Angleterre	Conseillé par une agence				
DELTA1	Australie					
EPSILON1	Belgique	R – TMP				
ZETA1	Brésil	R – TMP				
ETA1	Chili			R		
THETA1	Corée du Sud					
IOTA1	Danemark	JV				
KAPPA1	Finlande	R – TM	R			
LAMBDA1	France	R – TMP		R		
LAMBDA2	France	R – TM				
LAMBDA3	France	R – TM				
LAMBDA4	France	R – TM				
MU1	Italie	R – TMP				
NU1	Japon	R – TM				
KSI1	Mexique	R – TM				
OMICRON1	Moldavie					
PI1	Norvège	JV				
RHO1	Pays-Bas					R
RHO2	Pays-Bas	R – TM				
SIGMA1	Pologne	R – TM				
TAU1	Portugal	R – DE				
UPSILON1	République Tchèque	R – TM				
PHI1	Suède					
KHI1	Suisse	R – TMP				
PSI1	Turquie	R – TM + DE	R	R		
OMEGA1	Ukraine	R – DE				
TOTAUX		20/28	11/28	12/28	3/28	2/28
Recrutées juste pour l'esport : "R"		17/20 dont 5 cas particuliers (TMP)	2/11	4/12	1/3 Mais cas à part de JV	½

*Légende : TM = Team Manager (en interne) ; TMP = Team Manager dans acteur partenaire ; DE = Directeur esport, JV = Joint-Venture, donc on ne peut pas vraiment parler de « recrutement », car les deux parties travaillent ensemble depuis leur création.

Un premier constat qui émerge de l'analyse de ce tableau est que les clubs de football examinés sont plus nombreux à mobiliser différents types de ressources humaines (17 clubs sur 28) qu'à concentrer la gestion des activités sportives au sein d'un seul service du club (11 clubs sur 28). Cela révèle l'importance pour se saisir d'un nouveau sujet comme le sport électronique de développer des collaborations entre les différents services d'un même club, comme l'évoque le responsable de la section sport du club français LAMBDA3, également directeur du numérique de cette organisation :

« Nous avons pris un team manager pour encadrer ces deux joueurs au quotidien, les accompagner sur les compétitions, gérer toute la partie administrative, organisationnelle et événementielle. Donc je travaillais en étroite collaboration avec lui pour accompagner les joueurs et également pour faire de la veille et de la prospection sur le marché [...] puisque l'objectif c'était de se lancer assez rapidement sur d'autres jeux ou au moins renforcer la structure. [...] Durant cette année, j'ai travaillé en étroite collaboration avec le service commercial pour qui c'était un marché nouveau [...] et du fait de l'intérêt de certaines marques pour nous accompagner sur le lancement d'une stratégie sport, on a pu mettre en place des moyens, certes très limités, pour mettre en place cette structure » (LAMBDA3).

Plus spécifiquement, il semble que ces collaborations entre de multiples services s'avèrent d'autant plus pertinentes dans les organisations où les activités sportives ne sont pas dirigées par des interlocuteurs provenant de cet écosystème comme c'est le cas dans ce dernier verbatim. Dans ces circonstances, ces clubs n'ont généralement pas en interne de ressources humaines dotées de connaissances spécifiques à ce secteur pour diriger à elles seules le déploiement de ces nouvelles activités. Probablement pour cette raison, il se trouve d'ailleurs que ces clubs apparaissent légèrement plus nombreux à procéder au recrutement de ressources humaines sportives autres que

les joueurs (11 sur 17 contre 6 sur 11 pour les clubs où l'esport est pris en charge dans un seul service du club). Dans cette perspective, l'exemple probablement le plus abouti de notre échantillon correspond au club turc PSI1. En effet, si leur projet sportif tient ses fondations de son service marketing, ce club a ensuite structuré ce dernier en s'attachant les services à la fois de spécialistes du sport électronique, du marketing, de la communication et même de la finance, comme le dévoile le verbatim suivant :

« Nous avons un président-directeur général pour [PSI1 esport], un directeur marketing et un directeur financier. Je suis le manager général de [PSI1 esport] et je travaille aussi dans le département marketing de [PSI1]. [...] Je gère les managers de chaque équipe et chaque jeu, chaque branche possède ses coachs et analystes. Et nous avons un manager professionnel pour la communication et les réseaux sociaux, mais notre graphiste est semi-professionnel. Nous souhaitons augmenter les ressources humaines de notre département réseau social avec des créateurs de contenu, des éditeurs de vidéos et davantage de graphistes. [...] En tout, nous avons 40 joueurs et staff répartis dans nos sections esportives » (PSI1).

Dans la pratique, ce verbatim met également en perspective la situation des huit clubs au sein de notre échantillon qui mobilisent des ressources humaines esportives liées à au moins un autre pôle stratégique (marketing, communication ou commercial) pour gérer leurs activités esportives. Néanmoins, le verbatim précédent ne permet pas une généralisation, car nos résultats montrent plutôt que les huit clubs partageant cette situation recrutent rarement plus d'un ou de deux spécialistes de marketing ou de communication pour leur section esportive en plus de ressources humaines dédiées à ce secteur, comme en atteste les propos du manager du club chilien ETA1 :

« Cette initiative tient ses origines du département commercial, pas d'un département sportif. Nous avons un manager de communautés pour nos réseaux sociaux esportifs et une personne en charge de toute l'équipe marketing et commercial pour l'esport. [...] Nous avons deux coachs sur League of Legends, un

principal et un assistant. Le joueur FIFA n'a pas de coach et s'entraîne seul, mais nous en avons un pour le mode FIFA onze contre onze qui se trouve aussi être le coach de notre section de moins de 13 ans de football » (ETA1).

Plus largement, nous observons lorsque l'esport constitue un programme d'actions provenant des services marketing, communication ou commerciaux des clubs de football professionnels, que ces organisations choisissent de se munir rapidement d'un manager esport pour prendre en charge ces nouvelles activités. C'est par exemple le cas du club japonais NU1, comme le met en évidence le verbatim ci-après :

« Nous avons seulement [Manager section esport NU1]. Il s'occupe du management de l'équipe esportive. Nous n'avons pas d'analyste donc les joueurs s'analysent et apprennent par eux-mêmes. [...] Les joueurs [seulement ceux sur Overwatch et Blaze Blue Central-Fiction] sont loués à d'autres équipes et apprennent de leurs entraîneurs [dans leur structure] » (NU1).

Une possible explication à ce phénomène repose dans la charge de travail déjà trop lourde qui pèse sur les responsables de nombreux pôles marketing, communication et commerciaux de clubs de football professionnels, devant déployer leur stratégie opérationnelle dans ces secteurs tout en faisant face à des problématiques régulières de sous-effectif (Moore & Levermore, 2012). Dans ces cas-là, il est nécessaire de garder à l'esprit que l'esport constitue pour les responsables de ces services une charge supplémentaire qui vient s'ajouter à leurs missions existantes. À cet égard, nous constatons au travers de notre échantillon que 15 clubs sur 28 ont mobilisé en première intention des ressources existantes au sein de ces pôles stratégiques pour mettre en œuvre leurs futures activités esportives. Parmi eux, seulement quatre ont décidé de collaborer avec des acteurs externes, ce qui concorde avec la volonté primaire partagée par 16 clubs sur 28 d'internaliser les activités esportives (voir 2.2. dans ce chapitre). Autrement dit, les clubs semblent avoir une préférence à l'internalisation de la section esport dans les circonstances mentionnées

en amont comme le révèle le verbatim du manager du club hollandais RHO1 :

« Une chose que nous avons apprise en tant que club est que l'esport est un monde totalement différent du football traditionnel. Nous voulions d'abord tout faire par nous-même, mais cela n'était pas fructueux donc nous avons commencé à collaborer avec des personnes qui sont déjà présentes dans l'esport et à avoir des joueurs déjà impliqués dans FIFA à un niveau international. C'est aussi important d'avoir un manager. [...] Avec [agence esportive], nous avons deux entraîneurs pour trois joueurs. Ils les entraînent [...] pour mieux savoir comment se comporter devant la caméra et être davantage performant dans le jeu. »

L'autre partie des clubs de l'échantillon, soit 13 clubs sur 28 concerne les organisations qui n'ont pas sollicité en premier lieu des ressources humaines existantes pour développer leurs activités esportives. C'est notamment le cas, car celles-ci apparaissent au contraire plus nombreuses à s'être associées à des parties prenantes externes puisque 8 clubs sur 13 ont coopéré avec une agence ou une équipe esportive endémique.

In fine, trois informations clés sont à retenir de cette partie. Premièrement, les collaborations entre les ressources humaines esportives et d'autres services (c.-à-d. marketing, communication ou commercial) apparaissent encore relativement rares puisqu'elles ne concernent que huit clubs de notre échantillon. Il semble pourtant qu'elles peuvent permettre une meilleure structuration des activités esportives au sein de ces organisations, à l'image de l'exemple du club turc PSI1 ou encore du club hollandais RHO2, ce dernier possédant cinq employés juste pour manager ses joueurs. Ces exemples demeurent pourtant minoritaires, car dans les faits, très peu de clubs possèdent un département esportif doté de plus de deux ou trois salariés exclusivement dédiés à l'esport en dehors des joueurs.

En second lieu, nous observons que l'entrée dans l'esport n'est pas toujours synonyme de nouvelles recrues au niveau managérial pour déployer la stratégie

esportive. En effet, ces activités constituent pour 15 clubs sur 28 une charge de travail supplémentaire auprès d'employés existants du club, œuvrant le plus souvent dans les services marketing et communication, déjà pourtant souvent en manque d'effectif pour les activités principales relatives au football (Moore & Levermore, 2012).

Enfin, nous constatons que la mobilisation de ressources humaines sportives aboutit le plus souvent à des recrutements de nouveaux salariés. En particulier, 10 clubs sur 28 ont recruté au moins un team manager en interne, 3 clubs sur 28 se sont attachés les services d'un directeur sport et 5 clubs sur 28 travaillent avec au moins un team manager dans un organisme partenaire (agence ou équipe sportive endémique). En revanche, nous observons que la mobilisation de ressources humaines œuvrant dans les services marketing, communication ou commerciaux n'aboutit que très rarement au recrutement de nouveaux employés dans ces secteurs d'activités puisque seuls cinq clubs ont suivi cette démarche. D'une certaine manière, cela tend à valider notre point précédent quant à la surcharge potentielle de travail fourni aux ressources humaines existantes provenant de ces pôles stratégiques, notamment lorsque ces dernières prennent à elles seules en charge le déploiement des activités sportives.

Management spécifique des joueurs.

Afin d'être complet sur la thématique du management des sections sportives des clubs de football professionnels, il paraît également nécessaire de s'arrêter sur les conditions de travail des joueurs sportifs au sein de ces organisations. Cela requiert tout d'abord d'évoquer les modalités de suivi des talents sportifs des clubs de football par des entraîneurs. À ce titre, seulement dix répondants rapportent avoir recruté ou collaboré avec des entraîneurs sportifs pour leurs joueurs. Une raison à cela repose dans le coût financier associé à ce type d'opération comme le souligne le manager du club polonais SIGMA1 : « *Nous n'avons pas de coach, car c'est onéreux* ». Dans la pratique, nos résultats révèlent que la situation des entraîneurs sportifs varie au sein des dix organisations concernées. Pour autant, quelques tendances émergent de notre

analyse. Tout d'abord, certains clubs cherchent à réaliser des économies d'échelle en faisant monter en compétence des joueurs existants de leur section esportive en leur proposant de devenir leur nouvel entraîneur lorsque ces derniers approchent de la fin de leur carrière comme l'illustre le verbatim ci-après : « *En fait, je vois [nom joueur FIFA] devenir notre coach principal pour FIFA, car il est déjà mature. Il est assez intelligent et je vois son potentiel pour ça. Donc j'espère qu'il prendra ce rôle* » (OMEGA1). Une seconde observation concerne la place des entraîneurs dans ces organisations, notamment vis-à-vis de leur rémunération. Dans la pratique, il s'avère qu'elle s'inscrit de plus en plus dans la lignée des joueurs. Dès lors, un club fournissant un statut de semi-professionnel à ses talents esportifs a tendance à offrir les mêmes avantages pour son ou ses entraîneurs. C'est par exemple la posture du manager du club belge EPSILON1 vis-à-vis de l'entraîneur de son équipe LOL :

« *Le coach est exactement au même niveau que les joueurs. Il ne gagne pas de l'argent [...], mais est totalement financé pour ses déplacements et les cashprizes sont divisés avec lui. Cela a été géré en interne avec les joueurs, en se disant, vous n'êtes pas cinq dans l'équipe, vous êtes six. Donc les joueurs ont accepté de jouer le jeu, dans le sens où [nom de l'entraîneur] est disponible à 100 % pour l'équipe* » (EPSILON1).

Au contraire, un troisième et dernier cas de figure fait référence aux quelques clubs au sein desquels les joueurs pratiquent l'esport à temps plein et bénéficient d'un encadrement personnalisé de leur coach esportif, eux aussi professionnels, en témoigne l'extrait suivant : « *Nous avons trois coachs et deux d'entre eux sont de réels analystes. [...] L'un de nos entraîneurs a des connaissances sur FIFA et nous avons deux personnes spécialisées avec une licence d'analyste certifié pour FIFA* » (RHO2). Plus largement, un tel niveau d'accompagnement dans la relation joueur – entraîneur implique parfois pour les clubs de football de recruter des ressources humaines parlant la même langue que leurs talents esportifs afin de les mettre dans des conditions

favorables au succès. C'est par exemple le chemin emprunté par les dirigeants sportifs du club turc PSI1 sur la scène sportive LOL afin de permettre une meilleure intégration de leurs joueurs étrangers dans leur équipe :

« Nous avons trois joueurs turcs et deux joueurs coréens qui sont très bons à League of Legends en raison du règlement [de notre ligue sportive]. C'est pour cela que nous avons ramené en Turquie deux joueurs coréens et un entraîneur coréen » (PSI1).

Outre l'accompagnement des joueurs par des entraîneurs sportifs, il est intéressant de noter que quelques clubs (4 sur 28) commencent à mettre à profit certaines ressources humaines dédiées à la préparation physique ou mentale de leurs footballeurs pour leurs talents sportifs. Par cette démarche, les clubs professionnels de football souhaitent en réalité améliorer les conditions d'entraînement de leurs joueurs d'esport, notamment afin de prévenir de blessures potentielles et de les aider à optimiser leur niveau général de performance. C'est précisément dans cette perspective que les managers des joueurs sportifs du club français LAMBDA3 ont accompagné leurs talents dans l'adoption d'une meilleure hygiène de vie, ce qui implique par exemple la création de programmes spécifiques en termes de nutrition, d'entraînement sportif et sportif :

« Nous avons travaillé avec l'ancien responsable de la performance du centre de formation de [LAMBDA3] qui était vraiment très impliqué dans le projet pendant un an [...] afin d'adapter des programmes d'entraînements de nos sportifs professionnels à nos sportifs, de comprendre les enjeux, les éventuelles blessures, les failles psychologiques pendant le jeu et durant les temps morts [...] pour améliorer leur performance. Par exemple, nous leur avons fourni, au moins pour les sessions d'entraînement, des gants chauffants pour lutter contre le phénomène des mains qui se refroidissent et bloquent la circulation du sang au bout d'un certain temps de jeu. [...] Nous les accompagnons également au niveau

de la nutrition avec notre nutritionniste » (LAMBDA3).

Au-delà de ces considérations relatives aux conditions d'entraînement sportif, esportif et au régime nutritionnel des joueurs esportifs, deux clubs ont également mis en évidence la nécessité d'accompagner leurs talents sur le plan psychologique. C'est notamment le cas, car les managers de ces organisations ont pris conscience de l'importance pour les joueurs de la dimension mentale à la fois dans la préparation et dans la récupération des compétitions esportives :

« Il y a un psychologue qui ne fait pas partie de l'équipe esportive, mais est disponible pour nos joueurs. Lorsqu'ils ont des problèmes, ils peuvent aller le voir et lui parler des résultats ou [des problématiques] liées à leur profession [de joueur esportifs] » (UPSILON1).

Une dernière dimension liée au management spécifique des joueurs esportifs se matérialise par la mise à disposition auprès de ces derniers de lieux dédiés à la préparation de leurs compétitions de sport électronique. Les répondants de 21 clubs sur 28 se sont livrés sur cette dernière thématique de la partie *consacrée à la saisie de l'opportunité esportive*. Parmi eux, 12 déclarent que leurs joueurs s'entraînent surtout chez eux.

Pour autant, la plupart témoignent de leur volonté de fournir à leurs talents esportifs dans le futur des équipements dédiés, comme en attestent les propos du manager du club brésilien ZETA1 : *« Oui, aujourd'hui, nos joueurs jouent à la maison, mais nous avons déjà un projet pour la seconde partie de cette année de créer une gaming house dans le stade de [ZETA1] »* (ZETA1). C'est précisément dans cette perspective que 18 interviewés évoquent leur volonté d'utiliser des emplacements existants ou de créer de lieux consacrés à l'entraînement de leurs joueurs d'esport. Plus spécifiquement, il est question de fournir aux talents esportifs de meilleures conditions d'entraînement, notamment pour améliorer leur niveau global de performance. Cela passe par exemple par la mise en œuvre de stage d'entraînement esportif au sein du

centre d'entraînement des clubs de football, comme le projet du club français LAMBDA3 le révèle :

« L'objectif était effectivement que cela fasse partie totalement intégrante du projet global de [LAMBDA3] avec notamment l'ambition à termes d'avoir des salles dédiées à ça dans le centre d'entraînement, une gaming house, de quoi héberger les joueurs qui viendraient s'entraîner en stage régulièrement » (LAMBDA3).

Plus largement, le développement d'installations spécifiques à l'esport par les clubs de football professionnels camoufle aussi une dimension commerciale qu'il ne faut pas négliger. En effet, si ces nouveaux espaces participent à l'amélioration générale des conditions d'entraînement des joueurs esportifs, ils n'en représentent pas moins une opportunité pour financer les ambitions esportives de ces organisations, en témoigne l'extrait suivant : *« La raison de la création de cette gaming house était bien sûr de donner à notre section esport quelques raisons de s'entraîner, de développer leurs [aux joueurs] compétences. Mais la seconde raison est strictement commerciale »* (SIGMA1). Il est à noter que l'utilisation des espaces esportifs construits par les clubs de football à des fins commerciales et/ou de communication sera détaillée davantage dans la troisième section.

Conclusion de la section 2.

Nous proposons de faire la synthèse de la seconde section du chapitre 4 au travers du tableau 50 qui met en évidence le déploiement de la routine saisir (Teece, 2007) au sein des clubs de football professionnels interrogés dans le cadre de cette recherche doctorale. Plus spécifiquement, ce tableau met en lumière les principaux choix stratégiques de ces organisations concernant le choix des jeux, la gestion de leur stratégie sportive ou encore le recrutement et le management de ressources humaines sportives (joueurs et staff).

**Tableau 50 : Synthèse du déploiement de la routine saisir
dans notre recherche.**

Phase de saisie de l'opportunité sportive		
Capacité dynamique	Acquérir et mobiliser rapidement des ressources stratégiques pour saisir une opportunité préalablement détectée	
Transition entre la détection et la saisie de l'opportunité sportive : choix des jeux	(1) Se lancer sur des simulations de football (28/28). (2) Se lancer sur d'autres jeux (12/28) dont 11 sur 12 sur au moins un jeu majeur d'esport et 8 sur 12 sur au moins une scène esportive mineure ou en devenir.	
Parties prenantes	Acteurs de l'esport	Joueurs esportifs
Microfondations	Expérience en gestion et développement de partenariats.	Attractivité en tant qu'employeur.
Facteurs externes	Recherche de légitimité sportive auprès des acteurs de l'esport.	Effet de rareté : moins de clubs de football dans l'esport que de joueurs esportifs sur le marché.
Déploiement des choix stratégiques	(1) Coopérer avec des acteurs de l'esport (12/28). => Avec des agences (4/12). => Avec des équipes esportives endémiques (8/12). (2) Internaliser les activités esportives (16/28).	(1) Recrutement des joueurs. => Compétences esportives (22/28), communicationnelles (22/28), provenance géographique (9/28) (2) Statut des joueurs. => Professionnels (13/28), semi-professionnels (12/28), amateurs (3/28). (3) Profil géographique des joueurs. => Local ou national (28/28) contre continental ou international (12/28).
	(1) Management des ressources esportives : => Ressources esport (20/28), marketing (11/28), communication (12/28). (2) Management des joueurs : => Présence d'entraîneurs esportifs (10/28), ressources liées à la préparation physique, mentale et à la nutrition (4/28). (3) Lieu d'entraînement : => À la maison (12/28), lieu existant déclaré ou en projet (18/28).	

En outre, la section suivante permettra de mettre en perspective comment l'ensemble des ressources mobilisées par les clubs de football mis en évidence dans cette seconde section peuvent servir à créer de nouvelles sources de revenus, notamment pour financer leurs activités esportives.

Section 3. – Comment les clubs de football professionnels transforment-ils leur section sportive pour créer de la valeur ?

Introduction de la section 3.

En théorie, la phase de transformation des actifs de la firme (Teece, 2007) implique de mettre en application les choix stratégiques déclinés dans l'étape de la saisie de l'opportunité (section 2). Pour rappel, il s'agit de reconfigurer les actifs et ressources de l'entreprise concernée, ce qui requiert le déploiement de processus de transformation des structures organisationnelles (incrémentaux ou de ruptures) ainsi qu'un possible remaniement des modèles économiques, activités et routines affiliées de cette organisation. *In fine*, cela permet à cette dernière selon Helfat et coll. (2007) de préserver son aptitude évolutive. Dans le cadre de cette recherche doctorale, nous avons cherché à démontrer dans quelle mesure cette troisième phase du modèle repérer – saisir – transformer de Teece (2007) peut permettre aux clubs de football professionnels d'enrichir leur modèle économique existant grâce à l'apport de leurs activités récentes dans l'esport.

Dans cette perspective, cette troisième section est composée de quatre parties principales. En premier lieu, il s'agira de présenter (1) la capacité dynamique de ces organisations à créer de nouvelles sources de valeur au travers de l'exploitation de leur marque club, ce qui implique de mettre en perspective les microfondations et facteurs externes qui lui sont associés. Dans un second temps, nous détaillerons (2) les principales stratégies de communication affiliées aux sections sportives des clubs de football professionnels. La troisième partie, quant à elle, sera consacrée à (3) l'explication des nouvelles formes de partenariats qui émergent du développement des activités sportives de ces entités sportives. D'une manière similaire, la (4) mise en

lumière des processus de déploiement des nouvelles typologies d'activités commerciales relatives aux stratégies sportives de ces organisations viendra clôturer cette troisième section de notre chapitre de résultats.

3.1. La capacité dynamique des clubs de football professionnels à créer de nouvelles sources de valeur au travers de l'exploitation de leur marque club.

Dans son article, Teece (2007) fournit une définition plutôt large des capacités de transformation, à savoir celles qui permettent « *de maintenir la compétitivité au travers de l'amélioration, de la combinaison, de la protection, et lorsque c'est nécessaire, de la reconfiguration des actifs commerciaux tangibles et intangibles de l'entreprise* » (p. 1319). À partir de cette base, l'auteur distingue une forme radicale de transformation, qui « *remanie complètement l'organisation et crée une structure totalement nouvelle 'éclatée'* » (p. 1335), d'une forme plus incrémentale, dans laquelle « *les structures peuvent probablement s'adapter graduellement* » (p. 1335). En d'autres termes, selon la situation, les organisations vont soit redéfinir entièrement leur modèle économique ou plus simplement l'enrichir (Helfat & Raubitschek, 2018). C'est cette seconde alternative qui caractérise les stratégies des clubs de football professionnels, notamment car l'esport n'est pas désigné comme une activité qui va remplacer le modèle économique de ces organisations. Au contraire, le sport électronique a plutôt vocation à accompagner ces entités sportives dans le développement de nouvelles sources de revenus.

Dans tous les cas, l'étape transformer implique la réalisation effective des choix stratégiques établis précédemment en mettant à profit les ressources acquises dans l'étape de la saisie des opportunités (Teece, 2007). À cet égard, les clubs professionnels de football semblent activer, dans le contexte de l'esport, les capacités dynamiques distinctives à tirer parti de leur marque pour créer de nouvelles sources de valeurs. En réalité, peu importe comment leurs stratégies peuvent être variées, ces organisations partagent pour dénominateur commun le fait de s'appuyer sur une forme d'extension de marque. Dans cette perspective, il apparaît nécessaire de rappeler certains éléments basiques, mais toujours d'actualité concernant la littérature en management du sport.

Tandis que la plupart des sociétés pénétrant de nouveaux marchés doivent prendre en considération le dilemme entre la création de nouvelles marques et l'extension de leurs marques sur de nouveaux produits (Aaker, 1990), les clubs de football professionnels jouissent souvent d'une image de marque tellement solide qu'ils peuvent capturer des revenus dans presque chaque secteur d'activité, notamment dans à travers le *licensing* (Burton, 2004). Par conséquent, l'extension de marque qui constitue une pratique courante dans le football professionnel (Chadwick & Clowes, 1998), représente une microfondation robuste pour l'implémentation des stratégies esportives des clubs de football (voir les travaux de Bertschy et coll., 2019), comme le souligne la citation suivante : « *Nous sommes continuellement en train de regarder comment nous pouvons trouver et attirer de nouveaux groupes de supporters [...] et de nouvelles manières d'utiliser le profil de notre marque au sein de nouveaux marchés* » (DELTA1). Cela peut notamment expliquer le fait que si ces organisations prennent part à des compétitions liées ou non à des simulations sportives de football, tous les clubs de l'échantillon, hormis les deux cas de joint-venture, utilisent leur marque officielle à cet effet. Cette habilité à étendre leur marque peut ensuite être combinée avec une autre microfondation des clubs de football professionnels, et plus généralement des organisations sportives. En particulier, il s'agit de leur capacité à créer et renouveler en permanence du contenu afin d'engager les fans, notamment par le *storytelling* (Laurell & Söderman, 2018). Dans cette logique-là, l'esport est alors largement perçu comme une nouvelle source pertinente de création de contenu par les répondants, comme l'illustrent les propos du manager du club anglais GAMMA1 :

« *Globalement, nous voyons ça [l'esport] comme une manière de créer du nouveau contenu [...]. Nous travaillons sur un plan de contenu. Donc chaque mois, nous avons un plan sur ce que les joueurs doivent réaliser, et sur la manière de partager ce contenu* » (GAMMA1).

Dans ce contexte, de telles microfondations apparaissent d'autant plus efficaces

afin de générer des revenus dans la mesure où l'esport offre un nombre croissant de possibilités de monétisation (Scholz, 2019), à l'image des abonnements aux chaînes sur les plateformes de streaming, aux donations (ou *tipping*⁸) ainsi qu'aux événements et démonstrations physiques. Au-delà de ça, la montée de l'intérêt des acteurs non endémiques provenant de presque tous les domaines d'activités stratégiques existants constitue également une opportunité pour les clubs de football dans leur volonté de fédérer les communautés de fans sportifs. Ainsi, l'enrichissement direct ou indirect du modèle économique de ces organisations résulte du déploiement de la phase de transformation en trois étapes particulières. À savoir, le (1) développement de nouvelles formes de communication, notamment au travers des médias numériques, celui (2) de nouveaux types de partenariats ou encore (3) de nouvelles activités commerciales.

⁸ Le *tipping* fait référence au fait de supporter des streamers sur des plateformes comme Twitch ou YouTube par le biais de systèmes de paiement en ligne.

3.2. Le déploiement de nouvelles stratégies de communication.

Avant toute chose, le sport électronique permet aux clubs de football professionnels de redynamiser leur communication en créant et en partageant de nouvelles formes de contenu sur de nouveaux médias. Il s'agit là d'un élément primordial dans le déploiement de leurs stratégies sportives. Cela peut s'expliquer notamment par le positionnement de ces organisations dans un environnement numérique composé (1) de leurs médias existants, d'autres (2) médias dont ils n'avaient pas nécessairement ou peu l'utilité avant d'entrer dans l'esport (3) ainsi que de médias spécifiques à l'esport (p. ex. Twitch). En conséquence, la plupart des clubs examinés ont développé une stratégie de communication multicanal diffusée en moyenne sur quatre à cinq différents médias pour promouvoir leurs contenus relatifs à l'esport.

3.2.1. Communiquer sur des médias existants des clubs de football.

Premièrement, dix-huit clubs utilisent leurs médias existants (c.-à-d. site internet officiel et réseaux sociaux) afin de promouvoir leurs activités sportives. En particulier, l'audience suffisamment large sur ces médias permet aux clubs de football professionnels de faire connaître plus rapidement leur implication dans l'univers sportif comme le laisse entendre le manager du club mexicain KSI1 : « *YouTube parce que c'est notre principale chaîne de télévision sportive et la chaîne la plus suivie au Mexique [...]. Je crois que nous sommes la quatrième chaîne de football la plus suivie en Amérique [continent américain]* » (KSI1). Plus spécifiquement, le partage de contenu sur le site internet officiel de ces organisations constitue également un outil pertinent pour démontrer qu'elles prennent au sérieux le sujet de l'esport, en témoigne les propos du manager du club tchèque UPSILON1 :

« *Il y a une page de la section esport sur le site internet avec tous les résultats [esportifs]. Ces derniers sont considérés comme des informations classiques ou normales sur le site internet. Donc il peut y avoir les résultats de l'équipe A*

[football], pour dire que nous avons battu quelqu'un dans les finales de la Ligue des Champions, et à côté de ça, il y aura nos joueurs sportifs qui ont eu quelques victoires » (EPSILON1).

Plus largement, la mise en évidence des informations sportives au sein du site internet officiel des clubs de football peut traduire aussi une volonté de démontrer l'intégration de la section sportive au sein de l'organisation comme une section à part entière. C'est en tout cas ce que nous rapporte le manager du club français LAMBDA2 sur cette thématique :

« C'est pour cela que je voulais vraiment qu'il y ait cette section [sportive] sur le site. Pour dire qu'il y a l'équipe masculine, l'équipe féminine et l'esport. C'est vraiment important pour nous de montrer que l'on est une section intégrée à [LAMBDA2]. On a nos locaux directement intégrés au stade. En face de moi, j'ai toute l'équipe digitale donc on fait vraiment parti de la section [LAMBDA2] » (LAMBDA2).

Cependant, ces médias et notamment le site officiel du club apparaissent limités aux communautés de fans de football. Dès lors, leur utilisation semble surtout représenter une première étape dans leur communication sportive avant de se tourner davantage vers d'autres formes de médias, comme l'explique le manager du club belge EPSILON1 ci-après :

« Nous avons un onglet esport sur notre site internet [...]. Nous mettons du contenu esport sur la page Facebook du club afin d'atteindre un nombre maximum de personnes. Quand les contenus sportifs seront trop importants pour être combinés avec les contenus de football, nous commencerons à communiquer au travers de réseaux différents » (EPSILON1).

3.2.2. Créer des pages ou chaînes dédiées à l'esport sur les réseaux sociaux.

En second lieu, nous observons que vingt-cinq clubs ont créé des pages et/ou des chaînes dédiées à leurs activités sportives sur de nombreux réseaux sociaux tels que Twitter, Facebook, Instagram et YouTube. Dans la plupart des cas, les répondants ne font pas d'associations claires et nettes entre le type de contenu qu'ils promeuvent et les réseaux sociaux qu'ils utilisent. En particulier, ils cherchent plutôt à maximiser leur présence numérique afin d'atteindre autant de fans que possible comme l'illustre la citation suivante :

« Donc nous sommes en train d'atteindre les 5000 abonnés sur Instagram, 3000 sur Facebook, 400 sur Twitter et 3500 sur YouTube. Nous comprenons que sur chacun de ces réseaux sociaux, nous avons l'opportunité de ramener ces fans auprès de notre club » (ZETA1).

Pour autant, certains clubs possèdent une vision plus précise de l'utilité de chacun de ces outils. Par exemple, Twitter, semble plus approprié pour partager des informations de manière très régulière comme l'évoque ci-après le manager du club français LAMBDA4 :

« Nous avons seulement un compte séparé sur Twitter. Nous ne parlons pas trop d'esport sur d'autres médias sociaux comme Facebook [...]. Aussitôt qu'il y a une grande nouvelle, nous mettons en avant [...] leurs compétitions [aux joueurs esport], leurs entraînements, etc. Donc notre stratégie est de parler autant que possible de la [section esportive] » (LAMBDA4).

Quant à Instagram, ce réseau apparaît davantage désigné pour cibler le public des Millenials, et de la Génération Z comme le suppose la citation suivante : *« Notre principale chaîne pour l'esport est Instagram parce que cela nous permet d'atteindre l'audience jeune que nous souhaitons atteindre. Et cela, bien plus que sur Twitter et Facebook pour donner un exemple » (RHO2).* Enfin, YouTube représente un média

particulièrement utile lorsque ces organisations souhaitent proposer à leurs fans des contenus sous le format de vidéos bien plus élaborées comme l'explique ici le manager du club français LAMBDA1 :

« Nous n'avons jamais fait une vidéo [YouTube] comme [celle que le club a faite pour sa section sport] pour notre équipe de football. Il s'agissait des bons codes afin de s'adresser aux communautés sportives. C'est cet univers que nous apportons à notre marque, quelque chose que nous ne nous permettons pas dans le football, mais ici nous sommes dans le monde de l'esport » (LAMBDA1).

3.2.3. Utilisation des plateformes de streaming.

Troisièmement, vingt clubs rapportent utiliser les plateformes de streaming dans le déploiement de leur stratégie de communication sportive. En règle générale, ces organisations s'orientent surtout sur la plateforme Twitch qui offre la possibilité de diffuser les compétitions ainsi que les sessions d'entraînement auxquelles leurs talents sportifs participent. Reconnu comme l'un des services de streaming de contenus vidéoludiques et sportifs les plus prisés, Twitch apparaît comme un média essentiel dans la conquête des fans sportifs menés par les clubs de football professionnels. C'est précisément dans cette perspective que se situent les deux citations suivantes :

« Twitch parce que dans ce monde [de l'esport], c'est indispensable » (KSI1) ;

« Twitch, c'était très important pour nous d'être sur les principaux médias sportifs. C'est une réelle volonté de la part du club d'être au plus proche de cette communauté [de l'esport] » (LAMBDA2).

Pour autant, si la plateforme Twitch est incontournable pour la grande majorité des organisations examinées, il semble nécessaire de souligner que certaines ne l'utilisent pas, préférant ainsi se tourner vers des outils plus locaux ou nationaux comme AfreecaTV en Corée du Sud (p. ex. dans le cas du club THETA1) ou encore Openrec.tv

au Japon, comme en atteste le témoignage du manager du club japonais NU1 :

« Nous utilisons Openrec.tv où seuls les joueurs célèbres peuvent se diffuser. C'est comme Twitch, mais Openrec.tv n'est pas seulement du livestreaming parce que nous pouvons sauvegarder et diffuser des choses [du contenu]. Donc nous utilisons Openrec.tv pour streamer, diffuser des vidéos, mais les personnes utilisent Twitter ou Facebook ou d'autres réseaux sociaux pour partager ces vidéos. C'est comme cela que nous les utilisons au Japon, peut-être aussi dans votre pays » (NU1).

Dans ce contexte, les clubs apparaissent souvent moins familiers avec les plateformes de streaming qu'avec les réseaux sociaux plus traditionnels. C'est notamment pour cette raison que certains se reposent sur leurs joueurs sportifs afin de gérer l'organisation et la diffusion des sessions de streaming. Cela nous amène à une dernière stratégie basée sur l'utilisation des réseaux sociaux des talents sportifs des organisations de football qui les emploient. Compte tenu du statut d'ambassadeur de marque que ces derniers enrôlent (mentionné dans la section 2), ils sont en effet encouragés par les clubs à fournir du contenu régulier, par exemple sur leur vie quotidienne comme l'explique le manager du club australien DELTA1 ci-après : *« Nous encourageons nos joueurs sport à être actifs sur les réseaux sociaux et nous leur donnons accès aux canaux esports du club de manière à ce qu'ils puissent utiliser leurs propres discours et messages » (DELTA1).* De cette manière, non seulement les clubs de football professionnels peuvent accéder à des audiences à la fois plus larges et mieux ciblées grâce aux pages personnelles de leurs joueurs sportifs. Plus important encore, cela favorise les interactions entre les talents et les fans, ce qui n'existe que très rarement dans le football professionnel, comme en atteste le passage suivant :

« Nous essayons de faire en sorte que nos fans peuvent réellement s'engager facilement avec nos joueurs FIFA davantage sur le plan personnel. Donc ce n'est pas juste : 'Oh, il a bien joué cette semaine !' que nous souhaitons [...] et c'est

pour cela que YouTube, Twitter et Twitch sont bien pour ces individus parce que cela donne aux fans un accès direct aux joueurs. Ils n'ont pas accès aux footballeurs réels. Vous ne pouvez pas aller en ligne et bavarder avec n'importe quel footballeur professionnel » (MU1).

3.2.4. Éléments de synthèse sur la communication esportive des clubs de football professionnels.

En résumé, les différentes stratégies de communication que nous venons de présenter peuvent se combiner au travers d'une forme de pollinisation croisée. Notamment, il s'agit de créer des connexions entre tous ces réseaux sociaux afin d'exposer le contenu esportif auprès des fans de football, mais aussi le contenu de football auprès des fans d'esport. D'une certaine manière, cela permet un enrichissement du modèle économique des clubs concernés en fournissant à ces derniers l'accès à de nouveaux espaces de communication. Ces derniers pouvant ensuite être commercialisés auprès de partenaires et d'annonceurs, comme l'indique cette citation :

« Je peux donner l'exemple de [marque de restauration]. Ils se sont associés avec nous parce qu'ils ont compris le potentiel de l'esport, et plus spécialement des réseaux sociaux [...]. Ils essayent d'atteindre une audience entre 18 et 24 ans et c'est une audience que nous pouvons atteindre grâce à nos activités esportives. Donc nous avons créé du contenu de marque pour [marque de restauration] avec notre section esportive » (RHO2).

D'une manière similaire, nous pouvons aussi mentionner le cas du manager du club chilien ETA1 qui souligne dans le passage ci-après l'importance de faire croître ses réseaux sociaux esportifs, si possible de manière organique afin d'utiliser cette nouvelle force de communication à des fins commerciales :

« Nous avons nos réseaux sociaux indépendants [pour l'esport] sur Instagram,

Facebook et Twitter, ainsi que Twitch. Et c'est quelque chose que nous construisons de manière organique sans acheter des abonnés et c'est pour cela que nous avons un petit nombre d'abonnés, mais il grandit chaque jour. Et nous sommes convaincus que c'est la meilleure stratégie pour communiquer auprès de nos sponsors, pour nos joueurs et pour le club aussi » (ETA1).

In fine, il apparaît indispensable pour terminer cette synthèse de mettre en évidence au travers du tableau suivant la présence de chaque club sur chacun des médias précédemment cités.

Tableau 51 : Réseaux sociaux sur lesquels les clubs de football professionnels diffusent du contenu lié à leurs activités sportives (au moment des entretiens).

Code du club	Pays	Twitter	Facebook	Instagram	YouTube	Twitch*	Site internet
ALPHA1	Afrique du Sud						
BETA1	Allemagne						
GAMMA1	Angleterre						
DELTA1	Australie						
EPSILON1	Belgique						
ZETA1	Brésil						
ETA1	Chili						
THETA1	Corée du Sud						
IOTA1	Danemark						
KAPPA1	Finlande						
LAMBDA1	France						
LAMBDA2	France						
LAMBDA3	France						
LAMBDA4	France						
MU1	Italie						
NU1	Japon						
KSI1	Mexique						
OMICRON1	Moldavie						
PI1	Norvège						
RHO1	Pays-Bas						
RHO2	Pays-Bas						
SIGMA1	Pologne						
TAU1	Portugal						
UPSILON1	République Tchèque						
PHI1	Suède						
KHI1	Suisse						
PSI1	Turquie						
OMEGA1	Ukraine						
TOTAUX		24/28	23/28	22/28	24/28	20/28	14/28

*Et autres plateformes de streaming comme AfreecaTV et Openrec.tv.

Un point important à retenir à ce stade est l'intégration moins prononcée des activités sportives au sein des sites internet de ces organisations (14 sur 28) en comparaison de leur utilisation des principaux réseaux sociaux (notamment ceux ayant un ancrage occidental) mis en avant dans le tableau 51. D'une certaine manière, cela

s'inscrit dans la continuité de la volonté de ces entités d'aller cibler Les Millennials et la Génération Z, particulièrement présente sur ces outils numériques. À ce stade, un autre axe d'amélioration concernant les stratégies de communication des clubs de football professionnels dans l'esport repose sur une utilisation plus institutionnelle des plateformes de streaming. En effet, ces derniers tendent surtout pour le moment à déléguer le déploiement de leur présence numérique sur cet outil à leurs talents sportifs. Néanmoins, il paraît plus pertinent que les responsables de communautés numériques de ces organisations participent également, ou davantage le cas échéant, à l'animation de ces plateformes.

Ainsi, la partie suivante aura pour ambition de mettre en perspective comment les clubs de football professionnels réussissent à tirer profit de leurs actions dans le sport électronique pour élaborer de nouvelles formes de partenariats sportifs. Cela requerra alors également de s'attarder sur la manière dont ces organisations activent ces derniers, à la fois physiquement et virtuellement, notamment grâce à leurs réseaux sociaux sportifs.

3.3. Le déploiement de nouvelles formes de partenariats sportifs.

Un second moyen d'élargir le modèle économique des clubs de football professionnels repose sur leurs activités de partenariats dans le secteur sportif. Au-delà de leurs possibles associations avec des parties prenantes du sport électronique (agences et équipes), auparavant mis en lumière dans la partie consacrée à la saisie d'opportunités sportives, d'autres types d'acteurs peuvent générer de l'intérêt vis-à-vis des nouvelles activités sportives des clubs de football professionnels. Dans cette perspective, 26 clubs de l'échantillon ont réussi à développer des partenariats afin de soutenir le déploiement de leurs activités sportives. En moyenne, ces derniers ont signé entre trois et quatre contrats de sponsoring. Cela comprend aussi bien le renforcement de partenariats existants avec des entreprises déjà affiliées à la partie football de ces organisations ainsi que l'implication de nouveaux partenaires n'ayant pas particulièrement un passé en commun avec elles.

3.3.1. L'implication de partenaires économiques existants.

Concernant l'amélioration de partenariats existants, la facilité avec laquelle 17 clubs sur 26 sont en capacité d'impliquer les sponsors de leur équipe de football illustre bien l'intérêt croissant des marques non endémiques pour l'univers sportif. Plus spécifiquement, la volonté des sponsors à étendre leur présence auprès des sections sportives des clubs de football peut s'expliquer par les difficultés rencontrées par ces acteurs pour s'adresser aux cibles des Millenials, et plus largement de la Génération Z, comme l'explique ci-après le manager du club portugais TAU1 :

« Les sponsors principaux [de la section sport] sont les principaux sponsors du club de football [...]. La raison est parce qu'ils ont réalisé qu'il y a beaucoup de personnes impliquées dans le gaming et dans l'esport qui ne suivent pas en réalité la stratégie de publicité commune. Donc fondamentalement, c'est un nouveau média et ils [les sponsors] veulent s'impliquer dans ce nouveau média » (TAU1).

Une autre raison est que l'esport ne constitue pas seulement une simple extension de la visibilité des sponsors des clubs de football. Cela leur fournit de nouveaux terrains d'actions pertinents pour véhiculer leurs messages et leurs valeurs, en atteste l'extrait suivant :

« Nous avons [entreprise d'énergie] qui est le sponsor principal du [club de football] [...]. C'était logique pour eux [de les soutenir] parce que quand vous pratiquez l'esport, vous jouez sur une console qui a aussi besoin d'énergie. Donc c'est ici que la connexion se situe. Nous avons besoin d'énergie pour jouer et nous avons un fournisseur d'énergie en tant que sponsor. Donc [entreprise d'énergie] nous délivre de l'énergie verte et ils souhaitent éduquer les jeunes enfants sur l'importance de l'énergie verte » (RHO1).

Dans certains cas, nos résultats nous permettent de souligner que quelques partenariats esportifs sont même mis en œuvre à la demande des sponsors existants du club comme le met en évidence le manager du club mexicain KSI1 :

« Mais notre événement [d'esport] a un coût, et c'est l'un de nos sponsors qui a payé pour cela. Ils ont payé pour l'intégralité [des frais] et nous ne leur avons même pas demandé, ils sont venus à nous [...]. [Entreprise majeure de boisson non alcoolisée] mourait d'envie de se positionner sur l'esport. Je pense que plus que les clubs, ce sont les sponsors qui sont en train de montrer la voie » (KSI1).

3.3.2. L'engagement de nouveaux partenaires économiques.

S'agissant de l'engagement de nouveaux partenaires, les entretiens démontrent clairement que l'esport peut apparaître comme un outil pour les clubs afin d'attirer des sponsors qui ne sont pas forcément à l'origine présents dans l'industrie du football dans la mesure où cette situation concerne 23 clubs sur 26. C'est par exemple le cas des marques de console, d'ordinateur personnel ou encore des entreprises commercialisant des produits et services à destination d'un public de pratiquants de jeux vidéo, en atteste les trois citations suivantes :

« Nous avons [entreprise de console] avec nous, ils sont engagés dans l'esport parce que c'est évidemment un enjeu majeur pour eux » (ALPHA1) ;

« Donc notre sponsor principal est [entreprise d'ordinateur]. Il nous supporte parce qu'il est positionné sur le secteur des ordinateurs de gaming [...]. En tant que commerce, [entreprise d'ordinateur] est loin derrière les autres sociétés d'ordinateur [...]. [NU1] est très célèbre, c'est un nom très populaire au Japon parce que nous avons une grande histoire. Donc il souhaite avoir notre marque, notre nom pour montrer qu'il est en train de faire de meilleurs ordinateurs dédiés à l'esport » (NU1).

« Nous avons un sponsor qui commercialise des lunettes antilumière bleue [...] qui fournit également nos joueurs avec ces produits. Donc leur objectif était d'atteindre les joueurs » (LAMBDA4).

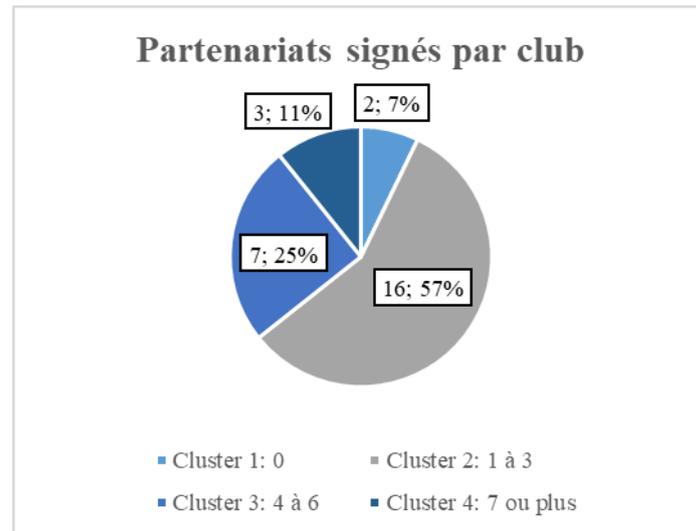
Pour de telles entreprises, l'intensification de la compétition sur le marché de l'esport peut les mener, comme c'est le cas pour les agences et équipes esportives, à rechercher une forme de différenciation vis-à-vis de leurs concurrents en s'associant avec des clubs de football de renom (voir citation précédente club NU1). Du point de vue des clubs, ce type de partenariat a pour avantage de faciliter la structuration de leur section esportive. Dans ce contexte, il est à noter que treize clubs de notre échantillon ont signé au moins un partenariat avec un fabricant de produits destinés au marché du *gaming* ou de l'esport. Ces derniers fournissent alors les clubs de football avec de l'équipement esportif, comme le montre la citation ci-après :

« Nous avons maintenant trois sponsors. Nous avons [entreprise de produit électronique]. Elle nous donne tous les écrans et de l'argent aussi. Nous avons [entreprise de produits gaming], qui nous fournit également des sièges gaming, souris, claviers, casques et nous avons [entreprise d'ordinateur] pour les ordinateurs » (ETA1).

Dans certaines circonstances, ce type de partenariat inclut un volet financier. S'il n'est pas comparable aux montants engagés lors des accords de sponsoring relatifs au football, cela représente néanmoins une source de revenus non négligeables particulièrement pertinente à explorer, comme le montre le cas du club sud-coréen THETA1 : « *Notre plus grande réussite est notre partenariat en Chine avec [entreprise de divertissement sportif] pour 178 000 dollars. Donc [THETA1] était en mesure de gagner en notoriété en Chine* » (THETA1). En d'autres termes, nos résultats révèlent que l'exploitation financière des partenariats sportifs peut permettre d'atteindre plusieurs objectifs stratégiques de manière simultanée, en dehors des velléités financières traditionnellement associées à ces transactions. Cette dernière citation illustre par exemple l'opportunité pour les clubs de football de développer leur marque club au travers de leurs partenariats sportifs.

3.3.3. Mise en perspective des partenariats signés par les clubs de football dans le cadre de leurs activités sportives.

Dans ce contexte particulier, il apparaît nécessaire de préciser que tous les managers des différents clubs examinés ne possèdent pas les mêmes capacités à signer des partenariats stratégiques pour développer plus facilement les activités sportives de leur organisation. En témoigne les résultats présentés dans la figure ci-après.

Figure 19 : Distribution des partenariats signés par les clubs de l'échantillon.

À la lumière de cette figure, nous observons que la majorité des clubs analysés (16 sur 28 – cluster 2) possède au moins entre un et trois partenaires pour leurs activités sportives. À cet égard, nous constatons des réussites contrastées d'une organisation à l'autre puisque certaines ont peu de sponsors, voire peinent à trouver leur premier partenaire financier, à l'image de celles incluses dans le cluster 1 (2 clubs sur 28). D'autres, en revanche, semblent bien plus à l'aise dans cet exercice. Ces derniers sont alors en capacité d'attirer davantage de partenariats (cluster 3 et 4). À ce stade, au moins deux raisons peuvent être avancées au-delà des différences en termes de rayonnement marketing de chaque club et de leur arsenal de ressources humaines inégalement réparties à cet effet (voir section 2) afin d'expliquer pourquoi certains clubs rencontrent plus de difficultés dans la signature de partenaires sportifs. Tout d'abord, il semble que l'esport n'a pas encore achevé son plein potentiel sur le plan marketing, notamment vis-à-vis des marques non endémiques. D'autre part, il se peut aussi que les clubs de football ne soient pas encore perçus comme des partenaires cohérents pour les acteurs endémiques au marché du sport électronique. C'est en tout cas dans cette perspective que se situe le témoignage du manager du club suisse KHI1, qui n'avait pas encore de partenaires pour sa section esport au moment de l'enquête :

« Certains sponsors potentiels ou actuels du club ne veulent pas du tout travailler sur l'esport. D'autres sont intéressés, mais n'ont pas assez de connaissances vis-à-vis de l'esport pour s'engager ou attendent d'abord que le projet sportif perdure au-delà de quelques mois avant de nous aider. Ils ont à juste titre peur de l'esport et c'est de notre responsabilité de travailler afin que les partenaires à la fois endémiques et non endémiques croient dans notre projet parce que notre crédibilité reste encore à prouver » (KHI1).

Nous constatons à l'inverse que certains clubs, notamment ceux qui ont engagé plusieurs ressources humaines spécifiques au développement de leur section esport (voir section 2 sur la saisie de l'opportunité esportive), démontrent de meilleures capacités dans ce domaine, comme c'est le cas du club hollandais RHO2. Ce dernier se targue d'être un des clubs les plus efficaces à l'échelle internationale en matière de recherche de partenaires esportifs. En tout cas, cela s'avère exact au sein de notre échantillon, en témoigne la citation suivante :

« Actuellement, nous avons neuf partenaires pour notre département esport ce qui est plutôt grand. Je pense que nous sommes le club de football avec le nombre le plus important de partenaires pour une section esportive [d'un club de football] dans le monde ou au moins l'un des plus efficaces dans ce domaine » (RHO2).

Cependant, il apparaît prudent de nuancer la raison de ces écarts, notamment car les clubs examinés ne se sont pas forcément lancés dans l'esport à la même période. Il en va de même pour la date des entretiens puisqu'il s'est déroulé presque deux ans entre le premier club interrogé et le dernier. Or, cela représente une période importante à l'échelle de l'histoire récente de l'esport, pendant laquelle de nouvelles pratiques ont notamment émergé comme c'est le cas des battle royale (Boyle, 2019). Enfin, et cela avant de montrer comment les clubs de football professionnels activent ces partenariats, il semble également primordial de mettre en perspective le détail des

typologies d'entreprises qui supportent ces organisations dans le cadre de leur section sport. Ces dernières sont mises en avant dans le tableau 52 ci-après.

Tableau 52 : Typologies et nombre de partenaires pour chacune des sections sportives des clubs de football professionnels examinés.**

Code du club	Pays	Types de partenaires*	Nombre
ALPHA1	Afrique du Sud	(e) fabricant de consoles de jeux, site de vente en ligne de matériel gaming, fabricant de téléviseurs.	(e) = 3 (pe) = 1/3
BETA1	Allemagne	(e) équipe sportive endémique.	(e) = 1 (pe) = 0/1
GAMMA1	Angleterre	(ne) logiciel de messagerie instantanée.	(ne) = 1 (pe) = 0/1
DELTA1	Australie	(ne) équipementier sportif.	(ne) = 1 (pe) = 1/1
EPSILON1	Belgique	(ne) entreprise de télécommunication, site de vente en ligne électroménager et matériel électronique, radio nationale.	(ne) = 3 (pe) = 0/3
ZETA1	Brésil	(e) fabricant de télévisions.	(e) = 1 (pe) = 1/1
ETA1	Chili	(ne) chaîne de télévision, équipementier sportif. (e) fabricant matériel gaming, fabricant d'ordinateurs, site de vente en ligne pour matériel gaming, fabricant de téléviseurs.	(ne) = 2 (e) = 4 (pe) = 1/6
THETA1	Corée du Sud	(ne) agence de marketing sportif	(ne) = 1 (pe) = 0/1
IOTA1	Danemark	(ne) marque de boisson non alcoolisée, équipementier sportif, société de services informatiques et de transformation digitale. (e) fabricant matériel gaming.	(ne) = 3 (e) = 1 (pe) = ¼
KAPPA1	Finlande	(ne) banque, assurance, société de transport par car, société pharmaceutique, marque de télécommunications, espaces de coworking et d'hospitalité. (e) site de vente en ligne de matériel gaming.	(ne) = 6 (e) = 1 (pe) = 3/7

LAMBDA1	France	(ne) site de paris sportifs, marque de boisson non alcoolisée, marque de vêtements sportifs. (e) plateforme de streaming, fabricant d'ordinateurs.	(ne) = 3 (e) = 2 (pe) = 1/5
LAMBDA2	France	(e) équipe sportive endémique	(e) = 1 (pe) = 0/1
LAMBDA3	France	(ne) marque de produit de nutrition, club de basket de NBA, service de visionnage de vidéo en streaming. (e) éditeur de jeux vidéo, plateforme de vente de jeux en ligne, plateforme management sport.	(ne) = 3 (e) = 3 (pe) = 2/6
LAMBDA4	France	(ne) équipementier sportif, (e) lunettes gaming.	(ne) = 1 (e) = 1 (pe) = 1/2
MU1	Italie	(e) équipe sportive endémique.	(e) = 1 (pe) = 0/1
NU1	Japon	(ne) école privée dans l'animation et l'esport, cabinet d'audit et d'expertise comptable. (e) fabricant d'ordinateurs.	(ne) = 2 (e) = 1 (pe) = 0/3
KSI1	Mexique	(ne) marque de boisson non alcoolisée.	(ne) = 1 (pe) = 1/1
OMICRON1	Moldavie	Aucun.	Aucun
PI1	Norvège	(ne) banque, enseigne et site internet de vente de produits électroménagers et électroniques. (e) fabricant d'écrans et d'ordinateurs gaming.	(ne) = 2 (e) = 1 (pe) = 1/3
RHO1	Pays-Bas	(ne) société de capture du mouvement, fournisseur d'énergie, université publique.	(ne) = 3 (pe) = 1/3
RHO2	Pays-Bas	(ne) fournisseur service télévisuels, fabricant d'articles de sport, banque, service de paiement sur internet, restauration rapide, agence de service numérique dans le football. (e) éditeur de jeux vidéo, chaises gaming, casques gaming.	(ne) = 6 (e) = 3 (pe) = 4/9
SIGMA1	Pologne	(ne) équipementier sportif, marque de paris sportifs. (e) fabricant d'ordinateurs, chaise gaming, écrans d'ordinateur.	(ne) = 2 (e) = 3 (pe) = 1/5
TAU1	Portugal	(ne) agence marketing SEO, (e) fédération d'esport.	(ne) = 1 (e) = 1 (pe) = 1/2

UPSILON1	République Tchèque	(e) plateforme internet commercialisant du matériel informatique, équipe sportive endémique.	(e) = 2 (pe) = 0/2
PHI1	Suède	Aucune information fournie	Ne sait pas
KHI1	Suisse	(ne) marque de compote, casino, plateforme multimédia. (e) boutique de matériel gaming.	(ne) = 3 (e) = 1 (pe) = 0/4
PSI1	Turquie	(ne) fabricant d'électroménagers, groupe de vente en ligne hypermarché. (e) fabricant d'ordinateurs, fabricant de consoles, équipements gaming.	(ne) = 2 (e) = 3 (pe) = 2/5
OMEGA1	Ukraine	(ne) marque de boisson non alcoolisée, marque d'eau minérale, réseau de téléphonie mobile, logiciel de messagerie instantanée. (e) marque de téléviseur et téléphonie mobile, chaises gaming, casques gaming, marque de matériel gaming.	(ne) = 4 (e) = 4 (pe) = 2/8
TOTAUX		<p>Partenaires par secteurs d'activités :</p> <p><u>(ne) 21 domaines d'activités stratégiques différents :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Équipementier sportif (7), boisson non alcoolisée (5), site physique ou internet de vente de produits électroménager et électronique (4), banque – assurance (4), agences de marketing sportif, numérique ou informatique (4), plateformes multimédias ou messagerie (4), télécommunications (3), médias traditionnels (3), paris sportifs (2), produits de nutrition (2), écoles (2), casino (1), plateforme de paiement en ligne (1), fournisseur d'énergie (1), capture de mouvement (1), société de transport (1), société pharmaceutique (1), espaces de coworking (1), club de basket (1), restauration rapide (1), cabinet d'audit (1). <p><u>(e) 10 domaines d'activités stratégiques différents :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Fabricant matériel gaming de type souris, claviers, chaises, lunettes, casques (10), fabricant d'ordinateurs (6), site de vente en ligne de matériel gaming (6), fabricant de téléviseurs (5), équipe sportive endémique (3), fabricant de consoles (2), éditeur de jeux (2), plateforme de streaming (1), plateforme de management sportif (1), fédération sportive (1). 	(ne) = 50 (e) = 38 (Totaux) = 88 (pe) = 25 soit 28%

*Légende : endémiques (e), non endémiques (ne), partenaire existant (pe).

**Ces données concernent les partenaires de ces organisations au moment de l'entretien.

Pour rappel, la différence entre le nombre de clubs ayant réussi à impliquer des partenaires existants (17 sur 26) pour le financement de leurs activités sportives avec celui représentant ceux qui ont réussi à signer des contrats de sponsoring avec de nouvelles entreprises (23 sur 26) paraît ténue. Pourtant, ces organisations sont en réalité bien plus soutenues par de nouveaux sponsors (63 sur 88 sponsors dans l'échantillon, soit 72 %) contre seulement 25 partenaires préalablement associés à ces dernières (soit 28 % des marques de l'échantillon). D'une certaine manière, cela révèle l'importance pour les clubs de football professionnels de prospecter au-delà de leur cercle de partenaires existants afin de trouver davantage d'entreprises susceptibles de les accompagner dans le déploiement de leurs activités sportives.

L'analyse de ce tableau nous permet ensuite d'observer que les sections sportives des clubs de football professionnels sont soutenues légèrement plus par des entreprises non endémiques (50) que par des sociétés endémiques à ce marché (38). Ce premier constat vient quelque peu nuancer nos observations précédentes, notamment concernant le niveau de maturité de cette industrie pour traiter avec des partenaires non endémiques. D'une part, il s'appuie sur la multiplication effective des engagements de firmes actives dans l'industrie du textile sportif, des boissons non alcoolisées, de ventes en ligne ou encore des télécommunications en faveur des activités sportives des organisations de football. D'autre part, il apparaît renforcé par la diversité des domaines d'activités stratégiques (21 différents) nourrissant un intérêt pour supporter le développement des activités sportives de ces entités. D'une certaine manière, ces typologies de partenariats démontrent l'attractivité grandissante des sections sportives de football pour les acteurs non endémiques souhaitant notamment se positionner davantage auprès d'une audience plus jeune, dont fait partie celle de l'esport, et plus largement celle des Millenials et de la Génération Z.

Dans un second temps, nous remarquons qu'il y a seulement 17 clubs parmi les 28 examinés qui sont associés au minimum avec un partenaire endémique à l'esport.

Pour 14 d'entre eux, cela a abouti à un sponsoring avec au moins soit un fabricant de matériel informatique ou gaming, ou soit une plateforme de vente en ligne spécialisée dans la commercialisation de ce type de produits. Cette seconde observation s'inscrit quant à elle dans le prolongement de nos résultats précédents. C'est notamment le cas, car on pourrait s'attendre à voir la quasi-totalité des clubs analysés mettre en œuvre des partenariats avec des parties prenantes endémiques dans le cadre de leurs stratégies sportives en raison de l'aspect naturel ou tout du moins logique de ces rapprochements. La réalité tend cependant à révéler le contraire, témoignant ainsi de l'importance pour les clubs professionnels de football de s'affirmer comme des acteurs légitimes dans ce secteur d'activité, pour augmenter leurs chances de se lier avec des sponsors endémiques. Une possible explication à cela semble être aussi la mise en concurrence des clubs professionnels de football avec les équipes professionnelles endémiques d'esport dans la quête de partenariats similaires. Dans ce contexte, il semble primordial pour les acteurs du football de bâtir une marque club suffisamment forte afin d'atteindre cet objectif. Cela apparaît d'autant plus essentiel que les sociétés spécialisées dans la fabrication et la distribution d'articles permettant la pratique de l'esport (p. ex. ordinateur, casques, souris, claviers, écrans, etc.) susceptibles de les sponsoriser à l'échelle nationale paraissent plus restreintes que celle des parties prenantes à la recherche de ce type de partenariats, en l'occurrence les équipes sportives, qu'elles soient endémiques ou non endémiques.

Dès lors, il semble indispensable de souligner que nos résultats ne soutiennent pas encore l'idée que le simple fait de signer des partenariats sportifs permet de refaçonner les modèles économiques des clubs de football. À cet égard, les montants investis dans ces échanges commerciaux par les parrains apparaissent encore relativement faibles en comparaison de ceux habituellement engagés par ces derniers dans le cadre des partenariats avec l'équipe première de football comme le révèle le verbatim ci-après :

« Les partenariats sportifs demeurent anecdotiques, car nous sommes actuellement en train de rechercher un partenariat maillot entre 50 et 65 millions. Donc, la recherche d'un partenariat sportif entre 200 000 et 300 000 euros est intéressante, mais cela ne peut pas être le travail principal de nos employés toute la journée » (LAMBDA1).

Pour autant, ces résultats doivent être interprétés avec précaution dans la mesure où seule une faible quantité de clubs a communiqué sur les montants de leurs partenariats sportifs. Dans cette perspective, il apparaît également fondamental de rappeler en raison des différences supposées de budget entre les clubs de l'échantillon, que si certaines sommes peuvent être considérées comme anecdotiques au sein d'une première organisation ; une seconde peut tout à fait évaluer ces mêmes rentrées d'argent comme vitales pour le futur de son entité. Plus largement, de telles différences entre les sommes engagées dans les partenariats traditionnels de football vis-à-vis de celles mises en évidence dans les contrats de sponsoring sportifs pourraient aussi expliquer pourquoi les partenaires sportifs ne sont pas encore, ou bien très rarement, en capacité d'obtenir les droits sur les joueurs de football en ce qui concerne les activations de marque.

3.3.4. Le développement d'activation pour faire vivre ces partenariats sportifs.

Compte tenu de l'environnement dans lequel sont mis en œuvre les partenariats sportifs des clubs de football professionnels, le développement d'activations de marque représente un enjeu indéniable pour ces organisations, notamment afin de pérenniser leurs relations avec leurs sponsors, mais aussi plus largement dans l'optique de faire croître le rayonnement de leur marque club sur les réseaux sociaux. À cet égard, nos résultats révèlent tout d'abord une utilisation modérée des activations de marque par les clubs de football professionnels afin d'alimenter les relations qu'ils entretiennent avec leurs partenaires sportifs. En effet, nous observons que les clubs mettent surtout en avant du contenu sur leurs réseaux sociaux liés à la vie courante et

au quotidien de leurs talents sportifs sans forcément toujours les associer à une marque qui supporte leur section sportive. Pour autant, il apparaît tout de même possible d'analyser les activations de marque réalisées par les clubs de football professionnels sous deux angles. À savoir (1), l'utilisation de leurs talents (sportifs et de football) et (2) les typologies d'activations mises en place par ces organisations.

Quelle utilisation des talents des clubs pour leurs activations de marque sportives ?

Tout d'abord, il est important de souligner que 26 clubs sur 28 ont répondu aux questions relatives à leurs activations de marque dans l'univers sportif. En particulier, il est question ici de faire la distinction entre l'utilisation des talents sportifs (23 clubs sur 28) et celle des joueurs de football (12 sur 28 clubs) des clubs analysés. Pour ce qui est des joueurs sportifs, nos résultats révèlent que leurs employeurs les mettent en évidence comme de véritables ambassadeurs de marque, notamment car ils représentent publiquement leur club sur les réseaux sociaux comme le souligne le manager de l'organisation hollandaise RHO1 : « *Je pense que les joueurs sportifs sont juste identiques aux joueurs de football de [RHO1]. Ils ont une portée sur les réseaux sociaux et sont reconnaissables par les fans donc ils doivent agir en tant qu'ambassadeur* » (RHO1). L'idée sous-jacente à ce verbatim, que l'on retrouve dans le discours d'une majorité des répondants, est que ces organisations possèdent des attentes envers leurs joueurs d'esport similaires à celles qu'elles nourrissent traditionnellement auprès de leurs joueurs de football professionnels. En d'autres termes, il est attendu de la part des talents sportifs une certaine rigueur en matière de comportement à la fois sur internet comme dans la vraie vie. Dans quelques rares cas, certains managers rapportent même la nécessité de mettre en place un accord de conduite entre l'organisation et leurs joueurs sportifs, notamment pour éviter que les activités sportives portent atteinte à l'image publique des clubs :

« Nos joueurs esport ont signé un code de conduite tout comme nos footballeurs.

Par exemple, nous avons déjà suspendu un joueur deux mois, car il a eu un comportement inapproprié pendant un tournoi [...]. Les joueurs esport portent nos maillots, donc s'ils agissent de la mauvaise manière, il peut y avoir un impact négatif sur le club. Et parce que notre club est très médiatisé, la dernière chose que nous souhaitons est que la section esport pose des problèmes au club de football » (ALPHA1).

Au-delà des responsabilités en termes d'image et de comportement qu'implique un tel statut d'ambassadeur de marque délivré par les clubs professionnels de football à leurs talents esportifs, il est surtout de plus en plus attendu par ces organisations que ces derniers produisent du contenu à destination des partenaires esportifs du club. Bien souvent, les joueurs esportifs apparaissent livrés à eux-mêmes pour s'occuper de ce genre de missions, car tous les clubs n'ont pas forcément de réelle stratégie de création de contenus esportifs numériques, et encore moins pour impliquer leurs partenaires dans ces actions. Dans cette perspective, il semblerait que les clubs de football professionnels qui ont recruté des ressources humaines dédiées au management de leurs activités esportives et/ou ceux qui proposent des lieux consacrés à la pratique esportive pour leurs joueurs apparaissent comme les mieux armés pour accompagner leurs joueurs dans cette lourde mission.

À la lumière de nos résultats mis en avant dans la deuxième partie de ce chapitre, ce constat semble d'autant plus vrai que certains joueurs sont plutôt recrutés pour leurs capacités esportives (22 clubs sur 28) tandis que d'autres le sont davantage pour leurs habiletés à communiquer auprès des publics cibles de l'esport (22 clubs sur 28) ou encore pour leurs provenance géographique ou nationalité (9 clubs sur 28). Dans ce contexte, il semble dès lors évident que certains talents esportifs ont davantage besoin que d'autres à être soutenu par leur organisation lorsqu'il s'agit de produire du contenu esportif. *In fine*, c'est précisément dans cette logique qu'il apparaît essentiel pour les clubs de football professionnels de donner les moyens à leurs talents de développer

ce type de contenu. Cela passe par exemple par la mise à disposition de ressources humaines (p. ex. brand content manager) et matérielles (p. ex. studio gaming) auprès de leurs joueurs sportifs. Dans cette perspective, la stratégie opérationnelle déployée par le club RHO2 constitue un exemple à suivre, en témoigne la citation suivante :

« Nous avons un centre d'entraînement dans notre académie de jeune qui s'appelle [nom du sponsor] eRoom, notamment parce que [nom du sponsor] est le principal sponsor du département esport de RHO2. Quand les joueurs viennent à [nom du sponsor] eRoom afin de s'entraîner, nous pouvons produire du contenu innovant, car cet endroit nous sert de studio de cinéma » (RHO2).

Quant aux footballeurs professionnels de ces organisations (12 clubs sur 28), nos résultats révèlent qu'ils sont surtout sollicités dans le cadre de deux types d'activation de la marque. À savoir, la (1) réalisation de *matches* vidéoludiques de démonstration ou de (2) challenges sportifs entre les joueurs de football et d'esport, en témoigne les deux verbatims ci-après :

(1) *« Vous avez probablement vu le showmatch que nous avons réalisé entre nos joueurs de football et nos joueurs d'esport qui est probablement l'une des meilleures activations que nous avons faites, mais il n'y en avait pas beaucoup » (OMEGA1).*

(2) *« Nous avons déjà créé du contenu sur nos joueurs esport et les joueurs de BETA1 sur le terrain [de football] [...]. Quand vous regardez beaucoup des autres coopérations entre des clubs de football et des équipes sportives, elles n'impliquent pas réellement les atouts des joueurs des clubs de football. Vous voyez très rarement des joueurs de football agir avec des gamers, que ce soit des joueurs de FIFA ou d'un autre jeu » (BETA1).*

Comme en témoignent ces citations, il apparaît difficile pour les clubs professionnels de football d'impliquer leurs footballeurs dans de réelles activations de

marque. Les répondants ont plutôt tendance à simplement mettre en avant la participation des footballeurs à des actions de promotion des activités sportives de leur organisation. Une possible explication de ce phénomène se situe dans la problématique de l'utilisation des droits d'image des footballeurs, notion définie par Haynes (2007, p. 361) comme « *l'appropriation commerciale de la personnalité d'un individu, incluant des indices sur son image, sa voix, son nom et sa signature* ». En effet, les footballeurs sont généralement contraints dans le cadre des partenariats classiques menés par leur club par des problématiques légales et économiques (Al-Ameen, 2017). Ces dernières venant notamment réglementer l'utilisation de l'image des footballeurs dans le cadre d'activations de marque. Enfin, la contrainte temporelle des disponibilités des footballeurs émerge de l'analyse de nos résultats comme une autre variable pouvant limiter l'utilisation de l'image des footballeurs dans le cadre des activations de marque sportives de ces organisations. En dépit de ces contraintes, la réalisation d'activations de marque réunissant à la fois des talents sportifs et des footballeurs demeure une idée pertinente pour créer davantage de synergies entre l'esport et le sport. Cependant, elle s'avère relativement complexe à mener dans la pratique, comme en témoigne le manager esport du club turc PSI1 :

« En fait, certains joueurs de football jouent aussi aux jeux [vidéo], particulièrement les jeunes joueurs. Nous essayons d'utiliser les joueurs de football autant que nous le pouvons, mais bien sûr, les joueurs sont très occupés [...]. Mais par exemple, quand nous avons ouvert notre centre esport, beaucoup de joueurs de football sont venus à la cérémonie [...]. Nous ne pouvons pas toujours utiliser les joueurs de football, mais nous essayons de créer des synergies entre la section esport et la section football » (PSI1).

Quelles formes concrètes d'activations de marques sont déployées par ces organisations ?

En premier lieu, 21 clubs sur 28 déclarent mettre en œuvre des activations de marques destinées à leurs fans. Pour ce faire, le moyen le plus communément déployé par ces organisations consiste à réaliser des concours sur les réseaux sociaux, notamment pour faire gagner des produits de leurs partenaires sportifs tels que des casques, chaises, claviers, souris, ordinateurs, lunettes ou encore écrans gaming. L'avantage de ce type d'activations désormais classiques est qu'il permet facilement aux entreprises associées à l'entité parrainée de valoriser leurs produits et services auprès des publics cibles visés. En revanche, la relative banalité de ces activations risque de jouer en la défaveur de l'image de marque du sponsor, notamment car il y a rarement de nombreux vainqueurs à ces concours. C'est pourquoi, pour pallier ce phénomène, d'autres formes d'activations présentes au sein de notre échantillon semblent en mesure d'impliquer davantage les fans envers le club et ses sponsors sportifs. En guise d'exemple, nous pouvons citer les animations proposées au sein musée du club de l'organisation française LAMBDA2, les visites d'enfants à l'hôpital par les talents sportifs du club hollandais RHO2, ou encore la réalisation de classes de maître à destination des fans mises en place par le joueur FIFA du club moldave OMICRON1.

Collectivement, si ces activations requièrent une plus grande implication de la part des ressources humaines sportives du club, elles permettent tout de même de développer une relation davantage personnalisée avec ses destinataires (c.-à-d. les fans d'esport et/ou de football des clubs) et offrent alors une meilleure visibilité aux partenaires du club. Il en va de même pour les nombreux défis mis en place par les clubs de football afin de renforcer le lien entre leurs talents sportifs et leurs fans. À ce titre, nous pouvons mentionner le cas du club polonais SIGMA1 qui a organisé un challenge où ses fans avaient la possibilité d'affronter leurs talents sportif sur FIFA

pour essayer de remporter des lots fournis par les partenaires sportifs du club :

« Nous avons démarré un projet qui s'appelait [nom du joueur] challenge pour éduquer nos fans et pour construire notre notoriété sportive. [Surnom joueur FIFA] est le surnom de notre joueur FIFA, donc c'est le [nom du joueur] challenge. Nous avons mis en avant FIFA dans la zone VIP de notre stade de football et nos fans pouvaient concourir avec [nom du joueur] et remporter un produit à chaque fois qu'ils le battaient » (SIGMA1).

Dans un second temps, 19 clubs sur 28 ont mis en lumière l'organisation de tournois sportifs comme un deuxième moyen de réaliser des activations de marque. Néanmoins, nous constatons de nouveau une forme de confusion dans l'esprit des managers des sections sport des clubs de football entre la réalisation d'activations de marque permettant à leurs sponsors sportifs de mettre en évidence leur portfolio d'offres et de services, avec des activations permettant en réalité de faire davantage connaître les sections sportives de ces organisations. Par exemple, le manager du club suédois considère le lancement d'un tournoi de sélection de nouveaux talents sportifs comme une activation sportive, sans mentionner la moindre entreprise soutenant cette initiative : *« Sur ces vingt joueurs, nous avons réalisé un grand tournoi et offert un contrat aux quatre meilleurs joueurs à la fin de ces deux jours d'essais » (PHI1).* D'autres, se contentent d'évoquer le sponsor qui leur a permis d'organiser des tournois sportifs dédiés à leurs fans de football, ne dévoilant pas réellement la nature des activations mises en place pour leurs partenaires sportifs, en atteste le verbatim suivant :

« Nous avons déjà organisé des tournois FIFA et PES dans le stade de ZETA1 afin de permettre aux supporters de venir et de découvrir la marque de l'équipe [sportive] partenaire à ZETA [...]. Nous avons tout le support technologique afin de streamer sur l'écran géant du stade et avons [plus généralement] beaucoup de soutien de la part de [ZETA1] et de son partenaire [marque de téléviseur] »

(ZETA1).

En raison de cette confusion entre activation de la marque esportive des clubs de football professionnels et des sponsors de leurs sections esportives, nous observons finalement que seuls 10 clubs sur 28 ont réellement déployé des activations de marque pour leurs partenaires esportifs. Parmi eux, d'autres exemples émergent en plus des traditionnels concours discutés précédemment, mais il est difficile d'établir ici des généralités tant chaque club s'y prend différemment. C'est notamment le cas des tournois esportifs organisés dans lesquels un ou plusieurs partenaires esportifs des clubs sont directement mis en avant au travers d'opérations de naming, à l'image de la [nom du sponsor – cup] organisée par le club sud-coréen THETA1 ou de la gaming house du club finlandais KAPPA1, qui porte le nom d'un des sponsors de sa section esportif. Dans la même lignée, certaines activations sont déployées avec des contenus personnalisés pour les sponsors diffusés sur les réseaux sociaux esportifs des clubs de football (surtout Instagram, YouTube et Twitch). Dans ces cas-là, il revient souvent aux talents esportifs des clubs examinés de faire la promotion des marques partenaires de leur section esportifs, dans des vidéos mettant en scène des défis pour la marque, ou bien à l'occasion de leurs streams. À cet égard, il est possible de citer l'exemple du [marque paiement en ligne – Pack opening] mené sur YouTube sur le titre FIFA par le club hollandais RHO2, celui des photos Instagram du club suisse KHI1 pour mettre en valeur l'utilisation des produits [marque de nourriture et de produits frais] dans le régime de leurs joueurs, ou encore la mise en scène par le club français LAMBDA1 de ses joueurs Rocket League dans un espace dédié au football à cinq pour offrir davantage de visibilité à son partenaire [société de paris sportifs].

Ainsi, nos résultats révèlent que les managers des clubs de football professionnels proposant de réelles activations de marque aux partenaires de leur section esportive tentent de fournir des contenus généralement adaptés aux offres et services que souhaitent promouvoir leurs parrains. Pour autant, nous ne parvenons pas ici à établir

des modèles de déploiement d'activations de marque plus précis y compris après avoir analysé le contenu partagé sur les réseaux sociaux sportifs (notamment YouTube, Twitter, Facebook, Instagram et Twitch) des 28 organisations examinées. Ce résultat semble révéler un besoin pour les clubs professionnels de football de mieux dissocier les activations de leur marque sportive (p. ex. nom du club – sport) de celles menées pour promouvoir le portfolio d'offres et de services des entreprises qui soutiennent leur section sportif. En outre, un meilleur storytelling (Laurell & Söderman, 2018) semble également indispensable pour atteindre cet objectif et démontrer de meilleures capacités à faire état d'une image de marque innovante pouvant également profiter à leurs partenaires économiques. Plus largement, l'amélioration des stratégies de communication des clubs de football professionnels et de leurs activations de marque visant à connecter leurs fans avec leurs sponsors semble également primordiale pour favoriser le déploiement de nouvelles formes d'activités commerciales au sein de ces organisations.

3.4. Le déploiement de nouvelles formes d'activités commerciales.

L'analyse de nos résultats nous permet de mettre en évidence un troisième moyen pour les clubs professionnels de football de générer de nouvelles formes de recettes à partir de leurs nouvelles activités sportives. Celui-ci repose sur le déploiement d'activités commerciales liées à l'esport qu'il s'agit désormais de mettre en perspective. Plus particulièrement, trois stratégies opérationnelles émergent de notre analyse. À savoir, le (1) développement de produits dérivés sportifs (ou merchandising sportif), l'organisation (2) d'événements sportifs et (3) l'exploitation commerciale d'espaces dédiés à l'esport nouvellement créés par ces entités sportives.

3.4.1. Le merchandising sportif.

Pour commencer, neuf clubs ont rapporté s'être lancés dans la commercialisation de produits dérivés sportifs, ou bien l'envisager fortement. Tout naturellement, ces derniers se sont d'abord tournés vers la création et la vente de maillots sportifs dans la mesure où leurs fans commençaient à leur demander, comme en témoigne le manager du club sud-africain ALPHA1 : « *De plus en plus de personnes nous demandent où ils peuvent trouver les maillots sportifs [...]. Donc nous avons travaillé sur de nouveaux maillots avec [équipementier sportif] que nous allons vendre* » (ALPHA1). Si la vente de produits dérivés sportifs permet à ces organisations de générer de nouvelles recettes commerciales, elles n'en restent pas moins très marginales dans le modèle économique de ces structures comme le souligne le responsable de la section esport du club français LAMBDA4 : « *L'aspect merchandising est très minoritaire aussi. On vend quelques maillots esport, mais c'est très rare* » (LAMBDA4).

Face à cette réalité économique, il s'avère essentiel pour les clubs de football professionnels de prendre le temps de construire une base de fans esport suffisamment grande et engagée avec leur organisation afin de maximiser leurs

chances de diversifier leur portfolio de produits dérivés sportifs. Autrement dit, réussir à fonder une base de fans loyale apparaît déterminant pour permettre par la suite d'étendre à d'autres types de produits le portfolio sportif de ces organisations, comme le met en avant le manager esport du club hollandais RHO2 :

« Vous ne pouvez pas créer un maillot dès le départ parce que les gens ne vont pas l'acheter. Mais à partir du moment où ils [les supporters] sont affiliés à votre équipe [esportive], lentement, vous pouvez lancer de nouveaux produits comme notre kit pour l'édition spéciale FIFA [du club RHO2] [...]. Il y a beaucoup de moyens de créer de nouveaux produits dérivés pour l'esport. Maintenant, nous sommes en train de développer une chaise gaming spécifique [aux couleurs du club RHO2] » (RHO2).

Dans ce contexte, nous observons alors, chez la plupart des répondants déjà initiés au *merchandising* au travers de leurs missions avec la section football de leur organisation, une volonté certaine d'étendre assez rapidement leur portfolio d'offres de produits dérivés sportifs au-delà des traditionnelles ventes de maillots et de vêtements. Plus spécifiquement, ces derniers portent leur attention sur des équipements gaming divers tels que les claviers, souris, chaises, ou encore les éditions spéciales de simulation de football comme FIFA (voir citation précédente RHO2). À cet égard, nous constatons parmi les six clubs de l'échantillon étant sponsorisés par une plateforme de vente en ligne de produits gaming que ces derniers se situent encore à un stade infantile dans leur réflexion liée à la mise à profit réelle de ces partenariats pour commercialiser leurs propres produits dérivés sportifs au travers de ces plateformes. C'est par exemple le cas du manager esportif du club tchèque UPSILON1 :

« Notre premier partenaire financier, qui est [société de vente en ligne de produits gaming], a une boutique en ligne qui commercialise des produits liés à l'industrie de l'information et des technologies [...] et a déjà commencé à vendre les produits dérivés de [l'équipe esportive partenaire du club]. Donc c'est pour cette raison

que nous pensons à commencer à commercialiser nos produits dérivés [esportifs] sur ce site internet » (UPSILON1).

En d'autres termes, ces plateformes apparaissent au regard de ces organisations comme une opportunité future à saisir. Or, cette démarche demeure au stade de projet dans la plupart des cas ce qui témoigne d'une certaine rigidité au passage à l'action rapide dans ce domaine bien précis. Dans cette perspective, il apparaît primordial de souligner que la majorité des clubs de l'échantillon n'est pas encore positionnée sur ce sujet. D'une certaine manière, cette faible exploitation de ces outils révèle une difficulté à déployer de nouvelles recettes commerciales grâce à la commercialisation de produits dérivés esportifs. Dans ce contexte, nous remarquons que la majorité des clubs choisit (1) au contraire de faire la promotion de leurs articles esportifs par le biais de leur site internet existant ou bien plus rarement, de (2) concevoir un site dédié à leur section esportive dans lequel ces produits sont mis en avant dans une boutique en ligne.

In fine, nous observons un consensus parmi les répondants qui se rejoignent pour caractériser la commercialisation d'articles esportifs à l'effigie de leur club comme une source de recettes mineures (voir citation précédente LAMBDA4). Pour autant, elle constitue un terrain d'actions à surveiller de près pour ces organisations qui pourraient en bénéficier à plus long terme, comme le sous-entend le responsable esportif du club PI1 : « *Comme dans les organisations sportives, le sponsoring représente la majorité des revenus [...] et le merchandising est plus petit que ce que la plupart des personnes croient. Je crois que c'est une des sources majeures de croissance* » (PI1).

3.4.2. L'organisation d'événements sportifs à vocation commerciale.

Un second aspect relatif aux nouvelles activités commerciales des clubs professionnels de football concerne l'organisation d'événements sportifs. Cela va de pair avec la montée en puissance de ce type de manifestations (Clavio, 2017) qui constitue aujourd'hui une nouvelle opportunité commerciale pour les acteurs de l'esport (Jenny et coll., 2018). D'après ces auteurs, ces dernières se déroulent désormais aussi bien en ligne que physiquement dans des enceintes sportives et même plus récemment dans des lieux exclusivement dédiés au sport électronique. Par conséquent, nos résultats révèlent que 14 clubs professionnels de football au sein de notre échantillon ne se limitent pas à la participation à des compétitions sportives puisqu'ils s'impliquent également dans le volet organisationnel de ce type d'événements. Concernant les compétitions en ligne, elles nourrissent notamment l'objectif de faire croître l'audience associée aux sections sportives de ces entités, en atteste le témoignage suivant : « *Oui, nous avons [nom de l'événement]. Chaque fois, c'est le plus gros tournoi en Finlande sur console. Donc il y a environ entre mille et deux mille suiveurs (followers) sur le weekend* » (KAPPA1). Plus largement, ces événements sont utilisés par les clubs de football professionnels comme une vitrine, notamment dans la perspective de convaincre de nombreux partenaires financiers à soutenir leur projet sportif, comme c'est le cas pour le club hollandais RHO2 :

« Pour nous, c'était notre premier grand tournoi d'esport. Nous souhaitons attirer un grand nombre de personnes. Pour faire cela, nous avons invité des joueurs professionnels de FIFA de nombreuses sections esport de clubs de football comme l'AS Roma, l'Olympique Lyonnais, le Legia Varsovie [...]. Donc la réaction des partenaires était d'abord qu'ils ne connaissent pas le département esport et disent : 'ah ok, c'est bien'. Puis ils font face au nombre comme beaucoup de personnes regardent cela, ensuite leur état d'esprit change et ils disent : 'bien c'est beaucoup de personnes' » (RHO2).

Dans le cas des événements physiques, les stades que les clubs ont à leur disposition représentent une ressource matérielle précieuse, qui a d'ores et déjà permis à certains clubs d'accueillir des compétitions rentables, comme l'explique ci-après le responsable esport du club hollandais RHO1 :

« Nous avons organisé ce tournoi où nous avons eu plus de 250 personnes et c'était le premier tournoi esportif au sein de notre stade qui nous a vraiment apporté quelques recettes. Donc nous avons gagné de l'argent avec cela et je crois que cela devient de plus en plus grand » (RHO1).

Pour d'autres clubs, ces manifestations sont perçues comme une opportunité d'inciter de nouveaux publics qui ne venaient pas auparavant voir les rencontres sportives du club de football de se déplacer à l'avenir. C'est par exemple le positionnement relaté par le responsable esport du club suédois PHI1 : *« [...] d'étendre notre base de fans. Donc nous allons être en mesure de communiquer auprès des jeunes qui ne se rendent jamais au stade »* (PH1). D'une manière similaire, certains clubs mettent en évidence les compétitions esportives pour sensibiliser progressivement leurs spectateurs et fans de football à cet écosystème esportif comme l'illustre le verbatim suivant : *« Nous avons des tournois chaque mois au sein du stade en tant que lever de rideau des matchs [de football] »* (LAMBDA4).

En d'autres termes, nous observons que l'organisation d'événements esportifs par les clubs professionnels de football revêt un double intérêt financier et d'image. C'est notamment le cas, car ces manifestations symbolisent un nouveau moyen de générer des recettes supplémentaires ainsi qu'un outil pour essayer d'implémenter davantage de synergies entre les sections football et esportives de ces organisations. En conséquence, elles peuvent aussi agir comme des leviers d'action en faveur d'une meilleure acceptation des activités esportives par les supporters, notamment de football de ces entités sportives. Il s'agit là d'une possible externalité positive non négligeable sachant que les supporters de football représentent parfois un frein

notable au déploiement des activités sportives des organisations, comme en atteste la problématique d'acceptation des recrues sportives par les ultras mise en perspective à travers les cas des clubs OMEGA1 et UPSILON1 dans la deuxième partie de ce chapitre.

Il convient par ailleurs de mentionner que tous les clubs de football professionnels présents dans l'esport (c.-à-d. au-delà des 28 de notre échantillon) ne travaillent pas toujours en totale autonomie pour développer leurs événements sportifs. À ce titre, le co-fondateur de l'agence portugaise Qwatti esport agency rapporte que certains clubs sont au contraire demandeurs d'un accompagnement par des experts de l'esport pour améliorer la mise en œuvre opérationnelle et le rayonnement médiatique de ces manifestations. C'est notamment le cas lorsque ces entités investissent des sommes d'argent conséquentes à cet effet, comme le révèle le verbatim suivant :

« Cela serait un peu injuste de dire que nous avons tout fait, car le Legia Varsovie a investi un montant considérable d'argent, de temps et de ressources dans l'organisation de la Legia Esports Cup. Mais il s'agissait d'un effort conjoint entre nous et le Legia Varsovie. Nous avons créé le tout premier tournoi [d'esport] entre des clubs de football au monde. Et c'était un tournoi FIFA très fructueux. Nous avons généré plus d'un million de spectateurs à travers nos différents canaux de diffusion sur les réseaux sociaux ce qui était très élevé en termes de spectateurs pour un événement d'esport » (Qwatti esport agency).

3.4.3. La création de nouveaux espaces dédiés à l'esport à des fins commerciales et d'offres croisées entre l'esport et le football.

De prime abord, il apparaît indispensable de mettre en perspective le positionnement global des clubs de notre échantillon vis-à-vis du développement de nouvelles installations ou de l'adaptation d'équipements existants afin de les utiliser pour leurs activités sportives. À cet égard, nous observons trois situations distinctes. Un premier groupe de 10 clubs rapporte avoir déjà mis en place ce type d'installations. Plus spécifiquement, 6 d'entre eux fournissent à leurs talents sportifs une *gaming room*, nécessitant un investissement à priori plus réduit que les 4 ayant choisi de construire une *gaming house* (3 clubs sur 10) ou un centre sportif de plus grande envergure (1 club sur 10). Un second groupe de 6 clubs concerne les organisations pour lesquelles le développement de ce type d'installations constitue un projet encore non réalisé. Les 12 clubs restants représentent ceux n'ayant pas manifesté de volonté spécifique de mettre en place ce type d'équipements. À partir de cette première observation, il apparaît quelque peu surprenant que seuls 5 clubs sur 28 utilisent des espaces dédiés à la pratique sportive afin de générer de nouvelles formes de recettes commerciales. De nouveau, cela tend à démontrer le besoin d'optimiser davantage les nombreuses opportunités de monétisation des activités sportives des clubs de football professionnels.

Dans cette perspective, nos résultats témoignent tout d'abord que la création d'espaces dédiés à la pratique sportive au sein des stades de ces organisations peut s'accompagner de l'ambition d'enrichir l'expérience *matchday* des fans de football, en atteste le verbatim du manager du club polonais SIGMA1 :

« Nous avons une gaming house professionnelle dans notre stade [...]. Il s'agit d'une loge dans le stade, dans laquelle nous avons des emplacements pour les joueurs sportifs, pour les entraîneurs, pour les joueurs [...]. Nous avons une offre qui s'appelle 'matchday dans la gaming house' donc chaque fan peut louer la

gaming house pendant le jour du match. Ils peuvent jouer à CS:GO ou LOL et ensuite regarder le match de football » (SIGMA1).

Plus largement, ce type d'espace multifonctionnel (1) offre aussi la possibilité aux clubs de football professionnels de mettre en avant différemment les partenaires financiers de leur section esportive et (2) de générer de nouvelles formes de recettes. Cela se traduit notamment par la location aux particuliers de ces endroits pour venir jouer, seul ou entre amis, mais aussi par l'organisation d'événements esportifs comme l'illustre le cas du centre esportif du club turc PSI1 ci-après :

« Nous avons ouvert un centre esportif dans notre stade de football [...] de mille mètres carrés. C'est vraiment grand et nous avons 20 [consoles de jeux] et 50 PC. Et nous avons réalisé plusieurs partenariats pour cet endroit. Par exemple, [fabricant d'ordinateurs], [fabricant de consoles de jeux], [société d'électroménager], [fabricant de matériel gaming]. Grâce à cet endroit, nous pouvons atteindre les jeunes générations en Turquie. Nous organisons des mini tournois et parfois, nos joueurs [de football et d'esport] viennent ici et nous organisons des événements avec les joueurs » (PSI1).

En d'autres termes, ces verbatims révèlent surtout le fait que les installations esportives telles que les *gaming rooms* et les *gaming houses* peuvent être louées aux clients, à la fois en BTOB (Business to Business) comme en BTOC (Business to Consumer). Cela démontre alors qu'il est possible, et même pertinent pour les clubs professionnels de football de ne pas se limiter au rôle primaire de ces espaces, initialement prévus pour améliorer les conditions d'entraînements de leurs talents esportifs, comme en témoigne les propos du manager du club français LAMBDA3 :

« L'objectif était effectivement que cela fasse totalement partie intégrante du projet global de [LAMBDA3] avec notamment l'ambition à terme d'avoir des salles dédiées à ça [l'esport] dans le centre d'entraînement, une gaming house et de quoi héberger les joueurs qui viendraient s'entraîner en stage régulièrement »

(LAMBDA3).

En outre, quelques clubs commencent également à commercialiser les compétences et l'expertise de leurs joueurs sportifs, notamment pour organiser des séminaires et des camps d'entraînement (appelés aussi *bootcamps*) auprès d'un public de joueurs amateurs ou d'initiés. Ces initiatives constituent des terrains d'actions encore très peu exploités par les clubs de football professionnels au sein de notre échantillon. Pour autant, elles n'en demeurent pas moins pertinentes pour générer des revenus additionnels, comme l'explique le manager du club chilien ETA1 ci-après : « *Nous avons des formes de séminaires sportifs pour les entraîneurs et les joueurs [...] qui peuvent générer des revenus pour le club* » (ETA1). Au-delà de ça, ces nouvelles formes d'offres de services constituent aussi un outil supplémentaire pour renforcer le lien existant avec les bases de fans de ces organisations, notamment à travers l'organisation de master class : « *[Joueurs esport] étaient invités à Odessa pour [...] une master class avec des fans de la série du jeu FIFA* » (OMICRON1). Par ailleurs, une dernière forme d'activité commerciale relative à l'esport émerge de l'analyse de nos entretiens pour deux clubs. Il s'agit notamment d'entités ayant décidé d'aller plus loin dans la monétisation de leurs activités sportives à travers le développement d'académie esportive. À cet égard, nous pouvons citer le projet du club polonais SIGMA1 qui souhaite travailler en collaboration avec des écoles de commerce locales dans le cadre de ses activités sportives, comme en témoigne le verbatim ci-après :

« Nous avons créé la [SIGMA1 esport académie]. C'est notre section esportive dans laquelle nous avons un joueur FIFA et une équipe CS:GO qui est également connectée avec notre accord avec une organisation esportive professionnelle sur CS:GO qui s'appelle [nom de l'équipe esportive] [...]. Et quand nous avons créé la [SIGMA1 esport académie], nous avons aussi commencé à coopérer avec une école en Silésie, basée dans notre ville, qui souhaitait ouvrir une classe esportive. Nous avons décidé de les aider avec cela » (SIGMA1).

En somme, cette dernière citation renforce nos précédents résultats dans l'idée qu'il existe encore de nombreuses opportunités pour les clubs professionnels à exploiter dans le cadre du déploiement de leurs activités sportives. Toutefois, ces dernières requièrent de la part des managers le développement de capacités de créativité (Teece, 2007) supérieures, particulièrement importantes afin d'accompagner leur entreprise dans le maintien de leur aptitude évolutive (Peteraf & Maritan, 2007). Dans le cas spécifique des sections sportives des clubs de football professionnels, l'ensemble de nos résultats témoigne ainsi du caractère prégnant du management des connaissances des managers vis-à-vis, à la fois du marché sportif et de ses nombreuses mutations (Scholz, 2019) et des évolutions récentes d'une industrie du football de plus en plus globalisé (Zhang & Pitts, 2018). Cet aspect apparaît comme une microfondation indispensable à développer dans la perspective d'une réadaptation continue de la stratégie sportive de ces organisations, notamment lorsque cette dernière n'est plus en cohérence avec les objectifs stratégiques initiaux ou lorsque les managers repèrent de nouvelles opportunités. En conséquence, il semble que la personnalité des managers (Harrington & Kevill, 2019) des clubs de football professionnels symbolise une seconde microfondation majeure pour le futur du déploiement des stratégies sportives de ces organisations, qui mérite d'être analysée plus en profondeur à l'avenir. C'est notamment le cas, car elle semble jouer un rôle dans la connexion entre l'étape transformer et repérer lorsqu'un manager repère une nouvelle opportunité ancrée dans une dualité marquée entre son contexte footballistique et sportif national et la nature mondialisée de ces deux industries. Dans la continuité de ces précisions, il convient désormais de proposer successivement (1) des éléments de synthèse reprenant l'ensemble des résultats de cette troisième section et (2) une conclusion de ce chapitre facilitant la transition avec la dernière partie de ce manuscrit.

Conclusion de la section 3.

Avant de conclure ce chapitre dédié aux résultats de ce travail doctoral, il apparaît nécessaire de fournir un résumé de cette troisième section qui porte une attention particulière au déploiement de la troisième routine « transformer » du modèle théorique de Teece (2007). Celui-ci est matérialisé par le tableau 53 ci-après qui revient notamment sur les actions opérationnelles mises en œuvre par les responsables des sections sportives des clubs de football professionnels pour enrichir leur modèle économique existant par l'intermédiaire de leurs nouvelles activités sportives.

Tableau 53 : Synthèse du déploiement de la routine transformer dans notre recherche.

Phase de réalignement des actifs de la firme en fonction des objectifs et choix stratégiques de la firme – étape transformer	
Capacité dynamique	Créer de nouvelles sources de valeur à travers l'exploitation de la marque
Microfondations	Capacité à étendre sa marque, capacité à créer du nouveau contenu.
Facteurs externes	Développement de la monétisation des activités sportives, Intérêt croissant des acteurs non endémiques à l'égard du marché sportif.
Déploiement des choix stratégiques	<p><u>L'enrichissement du modèle économique des clubs de football par le biais de leurs activités sportives :</u></p> <p>(1) Stratégies de communication :</p> <p>=> Sur des médias existants (18/28), créer des pages dédiées à l'esport sur les réseaux sociaux (25/28), utilisation des plateformes de streaming (20/28).</p> <p>(2) Nouvelles formes de partenariats (26/28) :</p> <p>=> Impliquer des sponsors existants (17/26), trouver de nouveaux sponsors (23/26), signer des partenariats avec des acteurs endémiques (17/26). => Utilisation des talents sportifs pour les activations de marque (23/26), utilisation des talents de football pour les activations de marque (12/26). => Activations dédiées aux fans (21/26), organisation de tournois sportifs (19/26), activation de marque pour les sponsors (10/26).</p> <p>(3) Nouvelles formes d'activités commerciales :</p> <p>=> Commercialisation de produits sportifs (9/28), organisation d'événements sportifs à vocation commerciale (14/28), création de nouveaux espaces dédiés et d'offres croisées entre l'esport et le football (5/28), académie sportive (2/28).</p>

À la lumière de ces résultats, il convient de préciser que l'esport apparaît davantage comme un complément au modèle économique des clubs de football professionnels. Cette pratique représente par ailleurs une opportunité relativement peu saisie par ces organisations lorsqu'il s'agit de monétiser ces nouvelles activités.

Conclusion du chapitre 4.

Dans ce quatrième chapitre, nous avons mis en évidence les principaux résultats de ce travail de thèse en suivant le modèle théorique repérer – saisir – transformer des capacités dynamiques de Teece (2007, 2018) afin d’apporter des éléments de réponse à notre problématique. Pour rappel, cette recherche vise à répondre à la question suivante :

Dans quelle mesure le déploiement d’une stratégie sportive permet-il à un club professionnel de football d’atteindre des avantages compétitifs dans le but de se différencier de ses rivaux ?

Pour traiter cette problématique, nous avons décliné nos résultats à travers trois principales sections correspondant aux trois étapes du modèle théorique de Teece (2007, 2018). De cette manière, nous avons démontré que les clubs de football professionnels ont construit une capacité dynamique adaptative supérieure (C. L. Wang et Ahmed, 2007) qui vient soutenir le déploiement de leur stratégie sportive. Plus spécifiquement, celui-ci est soutenu par des capacités dynamiques, microfondations (facteurs internes) et facteurs externes particuliers à chaque étape du modèle. À ce titre, nous avons mis en avant le fait que les managers (Helfat & Martin, 2015; Martin & Bachrach, 2018; Zou, 2018) en charge des sections sportives des organisations examinées jouent un rôle indispensable dans le développement des activités sportives de ces entités.

Pour autant, ce constat doit être nuancé à la lumière de nos résultats puisque les capacités organisationnelles (Schilke et coll., 2018; Wu et coll., 2016) des clubs de football semblent au moins tout aussi importantes pour le développement des activités sportives des clubs de football professionnel. C’est notamment le cas, car les managers sont contraints par ces capacités et le contexte des entités qui les emploient afin de déployer leurs stratégies sportives au niveau opérationnel. Dit autrement, la mise en place des activités sportives de ces entreprises répond aussi à des logiques

d'apprentissage organisationnel continu (Rindova & Kotha, 2001) dans lesquelles la nature entrepreneuriale des managers (Teece, 2016) s'insère pour faire évoluer progressivement son organisation par l'apport de ses idées. Un bon exemple pour illustrer ce phénomène réside dans les projets récents mis en œuvre par quelques managers de clubs de football professionnels visant à commercialiser des espaces dédiés à l'esport par l'intermédiaire de nouvelles offres (p. ex. matchday mêlant esport et football au sein de SIGMA1). C'est notamment le cas, car ce type d'initiative participe concrètement au renouvellement des capacités organisationnelles de ces entités et au maintien de leur aptitude évolutive (Peteraf & Maritan, 2007) puisque l'implémentation de ces idées offre peu de garanties de succès dans la mesure où elles répondent à des logiques d'essais et d'erreurs.

En outre, trois capacités dynamiques distinctes émergent de l'analyse de nos résultats. Nous avons démontré au travers de la section 1 que les clubs de football professionnels bâtissent une première capacité dynamique leur permettant de repérer et de capitaliser rapidement sur les tendances émergentes pour les transformer en opportunités commerciales. Lors de l'étape de la saisie des opportunités sportives (section 2), nos résultats témoignent ensuite d'une certaine capacité de ces organisations à acquérir et mobiliser rapidement des ressources stratégiques pour saisir une ou des opportunités préalablement détectées. Troisièmement, la phase de réaligement des actifs des firmes en fonction des objectifs et choix stratégiques de celles-ci (section 3) s'appuie quant à elle sur le développement d'une capacité dynamique permettant de créer de nouvelles sources de valeur *via* l'exploitation de la marque.

Toutefois, comme évoqué dans notre chapitre dédié à notre revue de littérature, chaque manager possède des compétences et des habilités spécifiques. C'est pourquoi il n'est pas surprenant de voir émerger une multitude de modèles variés relatifs aux stratégies sportives déployées au sein de chaque phase du modèle repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018). Dans cette perspective, nous avons mis en évidence

le fait que chaque club n'identifie pas forcément les mêmes objectifs stratégiques dans la première section de ce chapitre (étape repérer). Il en va de même pour les choix stratégiques déployés par les managers sportifs de ces organisations (étape saisir) liés aux acteurs sportifs, au recrutement et au management des talents sportifs comme l'illustre par exemple le débat entre la coopération avec des parties prenantes endémiques au marché sportif pour gérer ses activités sportives (12 clubs sur 28) contre la décision d'internaliser ces dernières (16 clubs sur 28). Le même constat s'applique aussi pour les actions déployées par les managers des clubs de football professionnels pour enrichir leur modèle économique au travers de l'esport (étape transformer).

Ainsi, le chapitre suivant a pour objectif de présenter davantage dans le détail les conclusions et les implications, managériales comme théoriques, que nous tirons de cette recherche doctorale.

Chapitre 5 : Discussion

Introduction du chapitre 5.

Comme évoqué précédemment, ce cinquième et dernier chapitre a pour objectif de mettre en lumière le détail de nos conclusions et implications, managériales comme théoriques, qui émergent à l'issue de cette recherche doctorale. Plus spécifiquement, nous apportons ici une réponse détaillée à notre problématique et aux objectifs de recherche qui en découlent, synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 54 : Problématique et version synthétique de nos objectifs de recherche.

Problématique : Dans quelle mesure le déploiement d'une stratégie esportive permet-il à un club professionnel de football d'atteindre des avantages compétitifs dans le but de se différencier de ses rivaux ?	
Objectifs	Explication synthétique
Numéro 1 (Voir section 1)	Suggérer un modèle théorique exploratoire pour analyser le déploiement des sections esportives des clubs de football professionnels à partir du cadrage théorique repérer – saisir – transformer des capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018).
Numéro 2 (Voir section 2)	Proposer des implications managériales destinées aux responsables des sections esport des clubs de football professionnels à travers le prisme des capacités dynamiques, notamment pour les aider à améliorer leurs capacités à réaligner leurs bases de ressources et d'actifs en lien avec les évolutions du marché esportif et de leurs propres objectifs stratégiques.
Numéro 3 (Voir section 2)	Examiner comment la construction d'une capacité dynamique adaptative (C. L. Wang et Ahmed, 2007) peut-elle permettre aux clubs de football professionnels d'atteindre une variété d'avantages compétitifs à travers leurs nouvelles activités en matière de sport électronique ?

Dès lors, ce dernier chapitre se décompose en deux sections. La première section revient notamment sur notre proposition d'un modèle théorique permettant d'expliquer comment les clubs professionnels de football déploient leurs stratégies sportives à partir du modèle théorique repérer – saisir – transformer des capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018). Dans la pratique, cela implique de prendre du recul sur le modèle proposé en soulignant ses limites, sa nature évolutive ainsi qu'en le mettant en relief par rapport aux stratégies sportives déclinées par les organisations examinées depuis la passation des entretiens. La seconde section s'articule quant à elle autour de trois thématiques distinctes. En particulier, nous menons ici tout d'abord une réflexion sur les implications théoriques et managériales de ce travail de thèse. Nous penchons en second lieu sur les avantages compétitifs pouvant être atteints par les clubs de football professionnels actifs dans l'industrie sportive.

Section 1. – Vers un modèle du déploiement des activités sportives au sein des clubs de football professionnels ?

Introduction de la section 1.

Cette première section met en évidence le modèle théorique que nous suggérons afin d'analyser le déploiement des activités sportives au sein des clubs de football professionnels. Elle s'articule autour de cinq sous-parties. En premier lieu, nous introduisons le modèle élaboré à cet égard à travers la figure 20. Dans un second temps, nous présentons les limites de ce dernier avant de poursuivre sur l'analyse de son caractère évolutif. Celle-ci s'appuie alors sur une nouvelle récolte de données secondaires. Dans cette perspective, une troisième partie examine les changements de scènes sportives sur lesquelles les clubs de notre échantillon sont actifs depuis la fin de la passation des entretiens. Autrement dit, cela revient à s'interroger sur la manière dont ces organisations ont détecté puis saisi de nouvelles opportunités sportives (étape repérer et saisir). Dans une logique similaire, une quatrième sous-partie met en relief les stratégies déclinées par les clubs étudiés afin de continuer d'enrichir leurs modèles économiques existants à travers leurs activités sportives (étape transformer). Dans cette perspective, des outils de synthèse sont alors proposés pour justifier nos résultats et appuyer l'ajout de boucles de rétroaction dans le modèle proposé. Enfin, nous concluons la première section de ce chapitre en dressant une analyse exploratoire des impacts du COVID-19 sur les stratégies sportives mises en œuvre par les clubs de football professionnels.

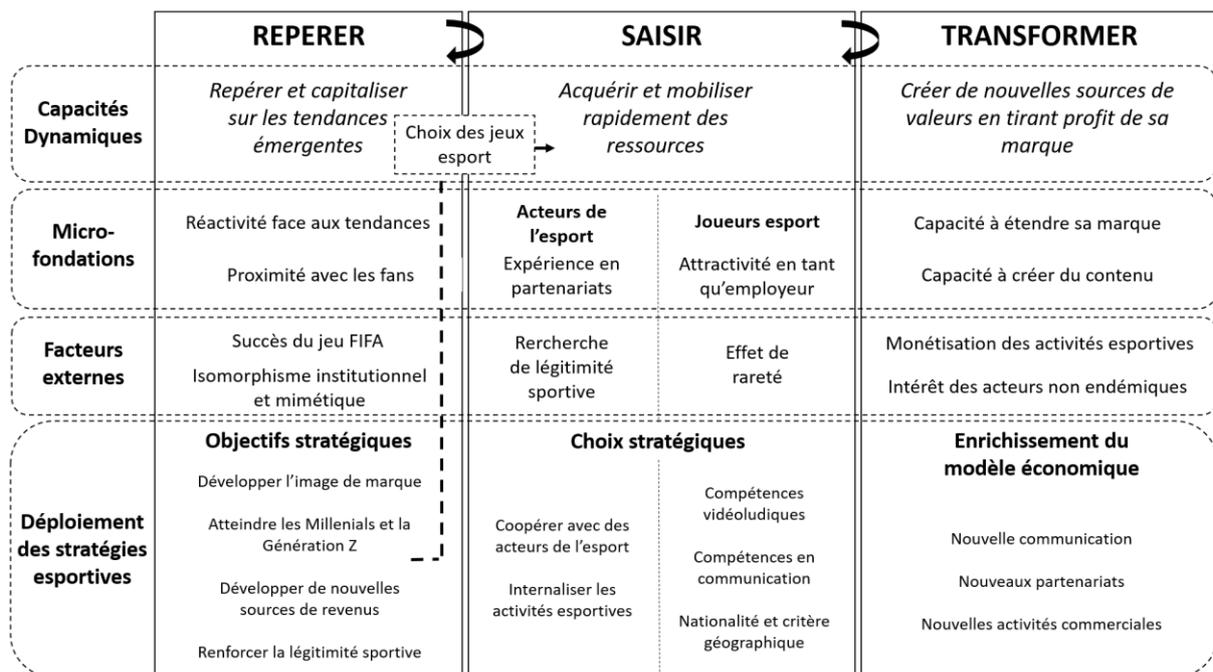
1.1. Quel modèle pour le déploiement des activités sportives des clubs de football professionnels ?

Pour rappel, nous avons mis en évidence dans le chapitre 3 de ce travail doctoral le manque de travaux académiques permettant d'explicitier le déploiement des stratégies sportives des clubs de football professionnels. Pour preuve, ces derniers se limitent pour le moment à la réalisation d'analyses des formes d'entrées des acteurs du sport dans l'esport (Scholz, 2019) ou encore à la mise en œuvre d'études de cas, notamment sur les sections sportives de l'AS Monaco FC (Bertschy et coll., 2019) et de Schalke 04 FC (Schmidt & Holzmayr, 2018b). Face à ce constat, cette thèse a pour ambition principale de suggérer un modèle théorique exploratoire permettant d'améliorer notre compréhension des stratégies déployées par ces organisations pour pénétrer le marché de l'esport, notamment lorsque ces organisations recrutent des joueurs sportifs (professionnels ou non) pour les représenter lors de compétitions. Plus spécifiquement, ce premier objectif s'inscrit au cœur des recommandations réalisées récemment par de nombreux chercheurs en management du sport, identifiant l'esport comme un terrain pertinent pour la mise en œuvre de nouvelles études scientifiques dans ce champ (Cunningham et coll., 2018; Funk et coll., 2018). Pour ce faire, nous avons analysé les stratégies sportives de ces organisations à partir du cadre théorique des capacités dynamiques de Teece (2007, 2018) en raison de l'aspect très volatile de l'industrie esportive. Dès lors, cette recherche participe également à élargir le spectre d'études encore limitées portant sur les capacités dynamiques des organisations du football professionnel en apportant de nouveaux éléments empiriques (Di Minin et coll., 2014; Li et coll., 2011; Maltese & Prévot, 2010; Szymanski et coll., 2019), répondant de surcroît à l'appel de Schilke et coll. (2018) qui soulignent le manque de travaux empiriques dans le champ plus vaste des capacités dynamiques.

En conséquence, cette recherche doctorale propose d'investiguer ces thématiques encore relativement vierges de publications académiques. En particulier, cela se traduit par l'examen du déploiement des stratégies sportives des clubs de

football professionnels au travers du cadre théorique repérer, saisir et transformer des capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018). Plus spécifiquement, ce travail de thèse identifie pour chacune des étapes de ce modèle, quels sont les capacités dynamiques, les microfondations, les facteurs externes ainsi que les stratégies sportives qui en découlent pour 28 clubs professionnels de football répartis dans 24 pays différents. À cet égard, nos principaux résultats sont résumés dans la figure 20 ci-après.

Figure 20 : Modèle suggéré pour l'analyse du déploiement des stratégies sportives des clubs de football professionnels.



Ce modèle théorique, proposé dans la figure ci-dessous, met en lumière une représentation séquentielle du processus général suivi par les clubs de football professionnels, et notamment par leurs managers, lorsqu'ils décident de développer une stratégie sportive au sein de leur organisation. Pour chaque étape, ce modèle offre une synthèse des capacités dynamiques, microfondations, facteurs externes ainsi que des activités sportives opérationnelles mises en évidence dans le chapitre 4 consacré à la présentation des résultats de cette thèse. Plus largement, il constitue un

premier essai afin de fournir :

- (1) Une vision générale des raisons poussant les clubs professionnels de football à s'engager dans l'esport,
- (2) Un état des lieux des principaux choix stratégiques réalisés par ces organisations pour structurer leur section esportive (vis-à-vis des acteurs de l'esport et des joueurs),
- (3) ainsi qu'une mise en lumière des bénéfices potentiels, notamment marketing et commerciaux qu'elles peuvent tirer du déploiement opérationnel de ces nouvelles activités esportives.

Compte tenu de la nature exploratoire de cette recherche, ce présent modèle doit être pris en considération au regard de la littérature esportive encore relativement naissante. Tout d'abord, ce travail vient renforcer la description faite par Scholz (2019) de l'esport comme une industrie particulièrement volatile, dans laquelle « *les principes de gouvernance émergent de manière 'bottom-up' et peuvent changer au cours du temps* » (p.75). Dans cette perspective, le manque de maturité et de stabilité des stratégies déployées par les clubs professionnels de football implique des limites intrinsèques au développement d'un modèle davantage compréhensif, voire holistique de ce phénomène.

1.2. Principales limites de notre modèle.

Premièrement, nous observons une difficulté à identifier des modèles de trajectoires communes pour chaque club examiné, notamment entre les objectifs stratégiques poursuivis (étape repérer), les ressources utilisées (étape saisir) et les résultats obtenus suite à l'opérationnalisation de leurs stratégies sportives (étape transformer). C'est notamment le cas, car ces organisations établissent des choix stratégiques souvent différents pour atteindre des objectifs pourtant parfois similaires, bien que ces derniers peuvent plus ou moins varier dans leur définition. Une seconde limite à notre modèle repose sur le fait qu'il offre une vision plutôt générique du déploiement des stratégies sportives des clubs de football professionnels. Or, nous constatons dans la pratique que chaque organisation ne suit pas toujours un développement séquentiel des trois étapes repérer, saisir et transformer. Dans certains cas, un partenariat avec une agence sportive (étape saisir), peut aboutir, sur la base des nouvelles recommandations faites par cette dernière, à la redéfinition des objectifs stratégiques du club concerné (étape repérer). Dans d'autres circonstances, c'est parfois le résultat de l'opérationnalisation d'une stratégie (étape transformer), telle que l'augmentation soudaine de la popularité d'un joueur sportif d'un club sur les réseaux sociaux, qui peut faire basculer l'intérêt de son organisation, par exemple pour réorienter le recrutement de futurs talents sportifs davantage autour de leurs compétences communicationnelles en dépit des compétences vidéoludiques de ces derniers (étape saisir).

Toutefois, nos résultats révèlent qu'il est quelquefois possible de mettre en évidence le cheminement de certaines stratégies aisément compréhensibles suivant un déploiement séquentiel des trois étapes du modèle théorique des capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018). Par exemple, certains managers expriment leur volonté d'internationaliser leur marque club à travers leurs activités sportives (étape repérer). Pour ce faire, ils n'hésitent pas à procéder au recrutement de joueurs étrangers provenant de zones géographiques préalablement ciblées comme étant

attractives pour le développement commercial futur de leur organisation (étape saisir). Lorsqu'une telle stratégie est déployée opérationnellement avec succès, cela permet à certains clubs de contracter de nouveaux partenariats avec des sponsors ancrés dans les marchés associés aux zones de chalandise dans lesquelles leurs talents sportifs évoluent ou desquelles ils proviennent (étape transformer).

Collectivement, ces premières limites nous permettent de justifier l'ajout de boucles de rétroaction entre chacune des étapes du modèle. Cela répond d'ailleurs à la nature « adaptative » des capacités dynamiques, impliquant notamment une certaine flexibilité stratégique de la part des entreprises lorsqu'elles déploient de nouvelles stratégies sur un nouveau marché, comme en témoignent C. L. Wang et Ahmed (2007) dans leurs travaux. Dans les faits, il paraît indispensable d'illustrer comment cette flexibilité stratégique s'est manifestée au sein des sections sportives des clubs de football professionnels. C'est précisément dans cette perspective que la partie suivante dresse l'état des lieux des principaux changements de scènes sportives réalisés par l'ensemble des clubs examinés dans le cadre de ce travail doctoral. En outre, cela vise également à améliorer notre compréhension de la volatilité du marché sportif auquel ces organisations sont forcées de s'adapter si elles souhaitent continuer de développer des stratégies sportives avec succès. Au-delà de ça, cela fournit également des arguments supplémentaires en faveur de l'intégration de boucles de rétroaction dans le modèle théorique que nous proposons.

1.3. Retour sur l'évolution des stratégies sportives des clubs examinés en matière de titres sportifs.

Il convient désormais de nous concentrer sur l'analyse de l'évolution des choix stratégiques des clubs en matière de jeux sur lesquels ils décident d'être actifs. Cette démarche présente les deux avantages suivants. D'abord, elle constitue une récolte de données secondaires réalisable, bien que cela nécessite de poser quelques questions à certains des interlocuteurs interrogés pour cette recherche, notamment en raison de la barrière de la langue. De plus, cela représente un marqueur symbolique de la manière dont les organisations examinées sont amenées dans un laps de temps relativement court (c.-à-d. 1 à 3 ans depuis la date d'entretien), à restructurer leur stratégie sportive autour de nouvelles scènes compétitives en fonction des nouvelles opportunités repérées dans leur environnement ainsi que des nombreuses mutations du marché sportif. Dans cette perspective, l'apparition de nouvelles formes de jeux à succès comme les battle royale incarne bien cette situation (Boyle, 2019; Scholz, 2019; B. Smith, 2019), car elle a poussé de nombreux acteurs de l'écosystème sportif, qu'ils soient endémiques ou non, à s'interroger sur la pertinence d'une entrée sur cette scène compétitive.

Ainsi, nous observons que de nombreux clubs de notre échantillon ont déjà commencé à réorganiser leurs stratégies sportives depuis la période de collecte de données (c.-à-d. entre février 2017 et février 2019). Le tableau suivant offre une synthèse de ces principaux changements en mettant en perspective pour tous les clubs examinés les entrées (matérialisées en **vert** dans le tableau) sur de nouvelles scènes sportives de même que les retraits (matérialisés en **rouge** dans le tableau).

Tableau 55 : Jeux sur lesquels les clubs étaient présents lors de l'entretien mis en relief avec ceux sur lesquels ils sont actifs au 9 octobre 2020.

Code du club	Pays	Date entretien	Jeux Date entretien	Jeux Au 09/10/2020
ALPHA1	Afrique du Sud	28 août 2018	FIFA	FIFA, entrée sur CR pour représenter l'Afrique du Sud dans une compétition internationale (10/01/2019), entrée sur RL avec un partenariat avec une équipe sportive sud-africaine (09/06/2019)
BETA1	Allemagne	26 février 2018	FIFA, CS:GO	FIFA, CS:GO
GAMMA1	Angleterre	18 septembre 2018	FIFA	FIFA, entrée sur FO4 en partenariat avec un réseau social chinois majeur (27/02/2019), entrée sur PUBG et Crazy Racing Kartrider (21/01/2020).
DELTA1	Australie	11 juillet 2018	FIFA	FIFA
EPSILON1	Belgique	5 mars 2018	FIFA, CS:GO , LOL	FIFA, LOL, mais le club n'est plus que partenaire d'un tournoi belge de CS:GO organisé par un acteur endémique.
ZETA1	Brésil	22 janvier 2018	FIFA, IRacing, Asetto Corsa	FIFA, IRacing, Free Fire, Valorant, PES, ARK: Survival Evolved (19/06/2020 date commune à tous ces changements)
ETA1	Chili	24 octobre 2018	FIFA, LOL	FIFA, LOL, Valorant (14/08/2020)
THETA1	Corée du Sud	10 octobre 2018	FO3	FO4 (dernière version du jeu)
IOTA1	Danemark	11 décembre 2018	FIFA, CS:GO	FIFA, CS:GO, Apex Legends (28/03/2019)
KAPPA1	Finlande	23 janvier 2019	FIFA, NHL	CS:GO, PUBG (09 mars 2019, mais maintenant

				stoppé
LAMBDA1	France	11 avril 2017 20 février 2019	FIFA et LOL (arrêt le 05/10/2017) pendant la première interview, FIFA, FO3, RL (arrêt le 09/08/2019), Brawl Stars (arrêt temporaire début 2020), DOTA 2, Mobile Legends : Bang Bang (09/07/2019) pendant la seconde	FIFA, FO4 (nouvelle version du jeu), DOTA2, LOL (Retour le 18/06/2020), Brawl Stars (Retour le 06/03/2020)
LAMBDA2	France	7 juillet 2017	FIFA, FO3, Clash Royale	FO4, partenariat avec une équipe endémique active sur LOL, CS:GO, Fortnite, WRC et FIFA (7 janvier 2020) : débouche sur un changement du nom de l'équipe esport du club et sur la création d'une académie esport
LAMBDA3	France	8 novembre 2018	FIFA, PES, RL, NBA2K, GT Sport	FIFA, PES, RL, NBA2K, GT Sport, Clash Royale (08/02/2019), Super Smash Bros. Ultimate (15/02/2019), Fortnite (24/09/2019 – 28/04/2020), Street Fighter V (10/10/2019), Dragon Ball FighterZ (10/10/2019)
LAMBDA4	France	17 janvier 2019	FIFA, PES, Football Manager, RL	FIFA, PES, Football Manager, LOL (19/11/2019), Fortnite (15/01/2020)
MU1	Italie	16 avril 2017	FIFA (arrêt le 27/08/2020)	Partenariat avec l'éditeur du jeu PES (27/08/2020)
NU1	Japon	22 septembre 2017	FIFA, Blazblue Central Fiction, Overwatch	FIFA, PES (août 2018), RL (août 2018) suite à l'entrée dans une ligue internationale dédiée aux clubs sportifs
KSI1	Mexique	14 août 2017	FIFA	FIFA

OMICRON1	Moldavie	08 mars 2018	FIFA, PES	FIFA, PES
PI1	Norvège	23 juillet 2018	FIFA, RL, Street Fighter V, CS:GO, Hearthstone	FIFA, RL, Street Fighter V, CS:GO, LOL (18/08/2019), Trackmania (13/12/2019)
RHO1	Pays-Bas	26 juillet 2018	FIFA	FIFA
RHO2	Pays-Bas	10 octobre 2018	FIFA	FIFA
SIGMA1	Pologne	26 septembre 2018	FIFA, CS:GO	FIFA, CS:GO, PES (10 contre 10 et 11 contre 11), NHL, NBA2K
TAU1	Portugal	24 septembre 2018	FIFA, PES, LOL	FIFA, PES, LOL
UPSILON1	République Tchèque	9 janvier 2019	FIFA	FIFA
PHI1	Suède	3 septembre 2018	FIFA	FIFA
KHI1	Suisse	10 juillet 2017	FIFA, RL, CS:GO (arrêt le 11/07/2017) , Hearthstone, Overwatch (arrêt le 05/01/2017)	FIFA, RL, Hearthstone, LOL (01/02/2018) , Ring of Elysium (06/01/2019 – 06/04/2019) , Fortnite (08/07/2019) , Super Smash Bros Ultimate (29/01/2019)
PSI1	Turquie	7 février 2019	FIFA, Street Fighter V, LOL, CS:GO, PUBG, Fortnite	FIFA, Street Fighter V, LOL, CS:GO, PUBG, Fortnite, Clash Royale (25/12/2018) , Zula (04/04/2019) , RL (24/04/2019) , Hearthstone, TFT, League of Runeterra (18/07/2019) , NBA2K (19/08/2020)
OMEGA1	Ukraine	7 septembre 2017	FIFA	FIFA
Commentaires			22 jeux différents étaient représentés.	31 jeux sont désormais représentés, ce qui correspond à 3 scènes abandonnées par les clubs de l'échantillon et l'entrée sur 12 nouvelles scènes sportives.

	<p>Scènes abandonnées (3 sur 22) : Overwatch (2 clubs), Blazblue Central Fiction (1 club), Mobile Legends Bang-Bang (1 club).</p> <p>Nouvelles scènes (12 sur 31) : Valorant (2 clubs), Super Smash Bros Ultimate (2 clubs), Crazy Racing Kartrider (1 club), Free Fire (1 club), Apex Legends (1 club), WRC (1 club), ARK: Survival Evolved (1 club), Dragon Ball Z Fighter (1 club), Trackmania (1 club), TFT (1 club), Zula (1 club) et League of Runeterra (1 club).</p> <p>Ainsi : 4 retraits sur 17 ont abouti à la disparition de scènes sportives dans l'échantillon tandis que 12 entrées sur des scènes sportives sur 44 ont fait émerger de nouveaux jeux dans le portfolio des clubs professionnels de football.</p>
--	---

L'analyse de ce tableau nous permet de faire émerger plusieurs grandes tendances afin de caractériser les stratégies opérationnelles déployées par les clubs professionnels de football pour restructurer leurs stratégies sportives depuis la fin de la collecte de données par entretiens (février 2019 à octobre 2020).

Pour commencer, nous observons que 16 clubs sur 28 (soit 56 % des répondants) ont procédé au moins à un changement de scène sportive (c.-à-d. ajout ou retrait d'une scène à leur portfolio sportif). Concrètement, cela représente un total de 44 entrées sur de nouvelles scènes sportives qui contraste avec seulement 17 retraits réalisés par ces organisations. Cette première observation démontre que 56 % des clubs de football professionnels de notre échantillon cherchent à renforcer leur positionnement sportif en saisissant de nouvelles opportunités qui s'inscrivent dans la continuité des mutations du marché sportif (c.-à-d. local comme international). Pour ce faire, nous constatons que les clubs concernés n'hésitent pas étendre leur stratégie vers des scènes sportives en construction ou relativement récentes à l'échelle de l'histoire de l'esport (Schwartz, 2017). C'est par exemple le cas de Valorant (2 clubs sur 28, sorti le 02/06/2020) ; Super Smash Bros Ultimate (2 clubs sur 28, sorti le 07/12/2018), de Free Fire (1 club sur 28, sorti le 30/09/2017) ou encore d'Apex Legends (1 club sur 28, sorti le 04/02/2019). Pour autant, l'arrivée sur ces nouvelles scènes sportives représente un complément aux stratégies existantes des clubs professionnels de football, davantage qu'une redéfinition totale des stratégies sportives de ces organisations, notamment car cela concerne uniquement 12 entrées

sur les 44 réalisées sur de nouvelles scènes au sein de l'échantillon examiné.

Dans ce contexte, nous constatons, à l'exception du cas d'Overwatch (désormais absent de l'échantillon à la suite des retraits de cette scène des clubs NU1 et KHI1) que les clubs interrogés ont plutôt tendance à poursuivre leur engagement sur les scènes majeures de l'esport (p. ex. LOL et CS:GO). Ce phénomène s'explique par une plausible meilleure compréhension par ces acteurs des spécificités du secteur sportif, s'éloignant ainsi de l'écueil dans lequel les acteurs non-endémiques ont souvent tendance à tomber lorsqu'ils découvrent cette industrie et associent l'esport seulement aux compétitions sur des simulations de sport. À cet égard, une donnée inattendue issue du tableau 55 vient soutenir ce raisonnement puisque le club finlandais KAPPA1, initialement actif sur des scènes sportives de simulations de sport (c.-à-d. NHL et FIFA) constitue une exception dans notre échantillon, car il a totalement abandonné ce positionnement pour se consacrer uniquement à des jeux majeurs, notamment sur CS:GO, titre particulièrement suivi et pratiqué dans les pays scandinaves.

Dans les faits, nous observons ici une forme d'effet d'apprentissage chez les responsables sportifs de ces organisations concernant les particularités de cette industrie. Effet d'apprentissage qui apparaît d'ailleurs comme le fruit du déploiement répété de mécanismes d'essais et erreurs entrepris par ces derniers pour déployer opérationnellement leurs activités sportives. C'est par exemple le cas du club LAMBDA1 qui, trois ans après s'être retiré de la scène sportive du jeu LOL, est revenu dans cet univers compétitif avec cette fois l'ambition que cela nourrisse ses volontés d'internationalisation de sa marque club au sein de multiples MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019), en l'occurrence ici pour s'implanter davantage en Indonésie. En règle générale, retenons que ces formes d'évolution des engagements sportifs des clubs de football professionnels (c.-à-d. par les essais et erreurs), s'inscrivent (1) non seulement dans l'esprit dépeint par Scholz (2019) dans lequel les acteurs de l'esport conçoivent le changement, mais aussi (2) dans celui dont les nouvelles entreprises développent des capacités dynamiques selon Zahra et coll. (2006). D'une certaine

manière, cela démontre aussi que les managers des sections sportives des clubs de football professionnels commencent à mieux saisir l'intérêt de compléter leur stratégie sportive au travers des scènes majeures, notamment dans la poursuite de leurs objectifs d'image de marque (26 clubs sur 28). En effet, l'entrée sur de nouvelles scènes sportives autres que les simulations de sport est généralement perçue par les managers comme un outil pour attirer de nouveaux publics cibles vers leur marque club.

Pour preuve, ces derniers sont maintenant un peu plus nombreux (12 sur 28 en février 2019 contre 15 sur 28 en octobre 2020) à être actifs sur au moins un jeu majeur de l'esport. Il en va de même pour les scènes mineures qui continuent d'attirer l'attention des managers lorsqu'ils repèrent et saisissent des opportunités (7 sur 28 en février 2019 contre 8 sur 28 en octobre 2020). En somme, le tableau suivant offre une synthèse de l'évolution des principaux engagements et retraits de scènes sportives réalisés par les clubs professionnels de football de notre échantillon sur les trois typologies de scènes retenues dans le cadre de cette thèse (c.-à-d. simulations sportives, scènes majeures et scènes mineures).

Tableau 56 : Synthèse des engagements des clubs de football de l'échantillon par typologies de jeux*.

Période	Simulations sportives (p. ex. FIFA, PES, FO, NBA2K, RL)	Jeux majeurs en février 2019 (MOBA, FPS et HS) VS en octobre 2020 (MOBA, FPS, Battle Royale et HS)	Jeux mineurs** hors simulations sportives (p. ex. Street Fighter V, CR, Super Smash Bros Ultimate, TFT)
Fin de la récolte de données Février 2019	28 clubs sur 28 - p. ex. FIFA (27), RL (5), PES (4) , FO3 (3), NBA2K (1),	12 clubs sur 28 - p. ex. CS:GO (7), LOL (5) , Overwatch (2), HS (2), Fortnite (1) , DOTA 2 (1), PUBG (1),	7 clubs sur 28 - p. ex. Street Fighter V (2), CR (1)
10 Octobre 2020	27 clubs sur 28 - p. ex. FIFA (25), PES (8) , RL (6), FO4 (4), NBA2K (3)	15 clubs sur 28 - p. ex. LOL (9) , CS:GO (7), Fortnite (5) , HS (3), PUBG (2), DOTA 2 (1)	8 clubs sur 28 - p. ex. Street Fighter V (3), CR (3), Super Smash Bros Ultimate (2), TFT (1)

*Légende : Mise en gras des jeux qui ont connu des changements importants (p. ex. 3 clubs ou plus qui entrent sur ces scènes sportives). Mise en font vert des types de scènes sportives sur lesquelles les clubs sont davantage présents en contraste de celles sur lesquelles on observe une légère diminution, matérialisée par un fond rouge.

** Il s'avère difficile de distinguer avec certitude la différence entre un jeu majeur d'un jeu mineur de l'esport. C'est notamment le cas, car cela nécessite d'analyser une multitude de critères parfois difficiles à obtenir (Cashprizes, nombre de joueurs, de tournois, audience esportive de ces jeux, représentativité à l'échelle internationale, etc.). C'est pourquoi nous décidons d'opérer une distinction uniquement sur la somme d'argent distribuée dans les compétitions de ces jeux à l'aide du site esportearnings.com et avons classé les jeux au-delà de 1,1 million d'USD comme majeurs (cela concerne 18 jeux en 2019) et ceux en dessous comme mineurs.

Plus précisément, ce tableau met en évidence une seconde grande tendance. À savoir, l'avènement d'une plus grande diversification de titres sportifs sur lesquels les clubs de l'échantillon sont désormais les plus actifs (octobre 2020). Si ces organisations sont encore largement représentées sur l'univers compétitif de la série des FIFA malgré quelques retraits (de 27 à 25 clubs), nous observons qu'elles continuent de prendre part à d'autres scènes sportives de simulations de sport. C'est par exemple le cas des simulations de football comme PES (de 4 à 8 clubs), FO4 (de 3 à 4 clubs), RL (de 5 à 6 clubs), mais aussi plus surprenamment du jeu de basketball NBA2K (de 1 à 3 clubs).

Nous constatons en parallèle un maintien du nombre de clubs actifs sur un titre phare de l'esport comme CS:GO (7 à 7 clubs), mais surtout une percée de LOL (de 5 à 9 clubs) et Fortnite (de 1 à 5 clubs). Dans certains cas, ces nouveaux positionnements peuvent s'expliquer par l'entrée de plusieurs clubs de football dans de nouvelles ligues nationales (p. ex. LAMBDA 4 sur LOL en France, SIGMA1 sur PES en Pologne, GAMMA1 sur FO4 en Chine), mais aussi parfois internationales (p. ex. NU1 sur PES).

Dans d'autres circonstances, notamment pour les nombreuses entrées sur le battle royale Fortnite, il s'agit plutôt du recrutement de joueurs individuels, ou de binômes qui vont ensuite représenter les couleurs de ces organisations dans une multitude de compétitions, nationales comme internationales. Dans la même veine, l'entrée sur des scènes mineures, notamment dans l'univers dû versus fighting, engendre surtout des recrutements de talents individuels qui prennent ensuite part à une multitude de tournois (p. ex. des tournois locaux, nationaux, des circuits de tournois continentaux comme la DreamHack ou encore les tournois majeurs internationaux comme l'EVO pour des scènes comme Super Smash Bros Ultimate ou Street Fighter V).

Collectivement, ces remaniements de scènes esportives réalisés sous l'impulsion des managers esportifs des clubs professionnels de football participent à préserver l'aptitude évolutive (Peteraf & Maritan, 2007) de ces firmes puisqu'ils démontrent leurs capacités effectives à continuellement repérer et rapidement saisir des opportunités émergentes dans leur environnement. En d'autres termes, ces dernières font premièrement appel aux capacités dynamiques managériales (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015) des responsables esportifs de leurs organisations. Or, il est indispensable de prendre en considération le fait qu'elles peuvent varier d'un individu à l'autre, notamment car les capacités dynamiques managériales impliquent en réalité une multitude de dimensions, à l'image de la personnalité des managers (Harrington & Kevill, 2019), de leur capacité à contrôler leurs émotions (Huy & Zott, 2019), ou plus largement de leur niveau de capital cognitif, social et humain (Martin & Bachrach, 2018;

Zou, 2018). Si ces différences peuvent impacter les principaux choix stratégiques déployés par les managers, notamment en matière de scènes esportives à pénétrer, elles semblent plus évidentes lorsque certains clubs se positionnent sur des jeux assez confidentiels, ou développés dans seulement quelques pays. C'est par exemple le cas du club turque PSI1 actif sur le titre Zula (c.-à-d. un FPS surtout joué en Turquie et dans ses pays frontaliers) ou encore du club anglais GAMMA1, pour lequel sa présence en Chine l'a aussi amené à se lancer sur un jeu de course presque inconnu en occident, mais qui se développe fortement en orient, à savoir le titre Crazy Racing Kartrider (jeu de karting). Ces deux exemples démontrent l'importance de la personnalité des managers dans ces choix stratégiques puisque le déploiement de ces derniers nécessite une bonne connaissance de son marché intérieur (c.-à-d. dans le cas de Zula) ou des marchés étrangers dans lesquels on souhaite s'implanter (c.-à-d. dans le cas de Crazy Racing Kartrider) pour saisir ce type d'opportunités.

Deuxièmement, les choix stratégiques concernant les scènes esportives ou encore les talents à recruter nécessitent aussi le déploiement de certaines capacités dynamiques organisationnelles au sein de ces entités. Prenons ici le cas des battle royale pour illustrer ce propos. En effet, entre février 2019 et octobre 2020, les clubs de football professionnels se sont davantage emparés de ce phénomène sociétal (Europe 1, 2019; B. Smith, 2019) puisque sept clubs de notre échantillon sont maintenant actifs au moins sur un battle royale (5 sur Fortnite, 2 sur PUBG et 1 sur Apex Legends en octobre 2020 contre 1 seul sur Fortnite et PUBG en février 2019). Dans ce cas précis, cet intérêt soudain de la part de ces organisations pour les scènes esportives des battle royale les plus développées peut s'interpréter comme le fruit du déploiement de processus de veilles informationnelles continues visant à suivre les évolutions clés du marché esportif. Concrètement, ces processus de veille active de marchés (Teece, 1997) et de benchmark (Camp, 1989) des stratégies esportives des autres équipes esportives (endémiques ou non) menés par les managers de ces clubs tendent à faciliter l'émergence d'une décision stratégique en faveur d'une entrée sur ce marché pour ces

entités.

En outre, l'exemple de cette ruée vers les battle royale apparaît particulièrement révélateur de la manière dont le modèle théorique repérer - saisir - transformer (Teece, 2007, 2018) peut parfois se réenclencher de manière séquentielle dès lors qu'une nouvelle opportunité est détectée (étape repérer) dans l'environnement de ces organisations, grâce au déploiement conjoint des capacités dynamiques managériales et organisationnelles. Dans ce contexte, cela aboutit à la mobilisation de nouvelles ressources au travers ici du recrutement de joueurs Fortnite, PUBG ou d'Apex Legends (étape saisir) afin de faire rayonner la marque club de ses organisations sur des titres phares de l'écosystème sportif. Dans un troisième temps, l'entrée sur ces scènes sportive symbolise pour ces organisations un levier clé pour enrichir leur modèle économique (étape transformer), notamment dans leur quête de nouveaux partenaires économiques. À ce titre, il apparaît pertinent pour une entreprise souhaitant s'engager dans l'esport afin de promouvoir ses offres et services auprès des audiences associées à cette industrie de sponsoriser des joueurs et équipes professionnels évoluant sur le jeu qui a distribué en 2019 la somme de gains en compétitions au monde la plus importante, soit 71 millions d'USD à l'occasion de 389 tournois (Esports Earnings, 2020).

In fine, l'ensemble des changements de scènes mis en évidence dans les tableaux 55 et 56 tend à démontrer une volonté partagée de la part des clubs professionnels de football de notre échantillon à pérenniser leur engagement dans l'industrie sportive. Pour ce faire, nous observons que 13 clubs (contre 16 en février 2019) continuent de se développer essentiellement sur des simulations de jeux de sport tandis que 15 autres (contre 12 en février 2019) n'hésitent plus à compléter leur portfolio d'activités sportives en s'impliquant davantage sur d'autres scènes sportives que les simulations sportives (c.-à-d. scènes majeures et mineures). Autrement dit, cela révèle une moins grande réticence de la part de certains clubs et de leurs managers sportifs à s'investir sur d'autres scènes que des jeux de sport, notamment car cela permet parfois de mieux s'adapter aux spécificités de son marché sportif national ou plus largement d'aller

captiver des audiences de fans différentes de celles rattachées aux simulations de football. Pour rappel, le cas du club finlandais KAPPA1 illustre bien cette tendance puisqu'il a redirigé son portfolio d'activités sportives uniquement sur CS:GO (c.-à-d. passage ici de FIFA et NHL à CS:GO seulement) afin de s'adapter aux cultures sportives populaires dans sa zone de chalandise (c.-à-d. les FPS, et notamment CS:GO étant particulièrement populaire en Scandinavie).

Outre ces éléments de synthèse, il semble également indispensable de mettre en perspective comment ces organisations ont continué d'enrichir leur modèle économique (étape transformer) depuis cette période pour justifier davantage la pertinence du modèle repérer-saisir-transformer (Teece, 2007, 2018) pour l'analyse du déploiement de leurs stratégies sportives.

1.4. Modalités poursuivies par les clubs de football professionnels pour enrichir davantage leur modèle économique par l'esport depuis notre récolte de données.

Il s'agit ici de mettre en lumière quelques exemples pour mieux appréhender les stratégies opérationnelles mises en place par les clubs de football professionnels afin de continuer d'enrichir leur modèle économique grâce à leurs activités sportives. Plus spécifiquement, il est question de faire émerger quelques grandes tendances à propos de (1) leurs stratégies de communication, leurs (2) nouvelles formes de partenariats sportifs et (3) leurs nouvelles activités commerciales.

1.4.1. Nouvelles stratégies de communication.

Concernant leurs stratégies de communication, nous observons que les clubs examinés continuent d'intensifier leur présence sur les réseaux sociaux. À cet égard, ils sont maintenant 25 sur 28 (22 au moment de l'analyse des entretiens) à être actif sur Instagram, 25 sur 28 (20 au moment de l'analyse des entretiens) sur Twitch et 16 sur 28 à disposer de leur propre site internet pour leur section esportive (14 au moment des entretiens). Dans la continuité de l'évolution de ces données chiffrées, nous constatons que ces organisations intègrent de plus en plus la nécessité d'adapter leurs modalités de communication pour s'adresser aux différents publics cibles associés aux audiences de l'industrie esport. Cela se matérialise par exemple par la rédaction de brèves et d'articles sur l'actualité esportive sur leur site internet et sur leurs réseaux sociaux. Cela se traduit aussi par la participation à de nombreux challenges relayés sur ces mêmes plateformes, à l'image de la participation du club GAMMA1 aux 24 Heures du Mans virtuelles en 2020. Il en va de même pour celle du club MU1 à un challenge lancé par différentes parties prenantes de l'écosystème esportif international (c.-à-d. en majorité des équipes esportives) pour entretenir la relation avec leurs fans et suiveurs pendant la période du confinement. Il s'agissait surtout pour ces acteurs de trouver des solutions pour faire face à l'impossibilité de mettre en œuvre des

activations physiques pour promouvoir leurs sections sportives. D'autres clubs sont aussi à l'origine de ce genre de challenge, comme c'est le cas du club français LAMBDA3, particulièrement actif pendant cette période de crise sanitaire sur ses réseaux sociaux et par le biais des streams Twitch de ses joueurs sportifs pour inciter leurs fans à rester chez eux et respecter le confinement.

Indépendamment de la question du COVID-19, de nombreux clubs de l'échantillon se servent de plus en plus de ces plateformes pour solidifier leurs relations avec leurs fans par le biais de tournois gratuits à destination de ces derniers, comme l'a fait pendant quelques mois le club suisse KHI1 sur le jeu Fortnite. À l'instar de ce même club qui conçoit maintenant sa chaîne Twitch comme sa TV esport, les clubs de notre échantillon sont désormais plus nombreux à prendre la main sur leur chaîne Twitch, encore largement délaissée ou déléguée à la charge de leurs joueurs il y a encore un à deux ans. Nous observons par ailleurs que la question de la communication esportive des clubs professionnels de football demeure très peu exploitée par ces organisations. Pour autant, elle représente une perspective pertinente à investiguer pour ces dernières. En témoigne d'ailleurs le partenariat récent (octobre 2020) entre le club hollandais RHO2 avec une entreprise spécialisée dans les NTIC dans le cadre de la création de son application « *RHO2 gaming academy* ». Il est à noter en outre que ce club semble devenir à priori le premier, ou bien un des premiers au monde à décliner sa communication esportive dans le cadre d'une application mobile.

1.4.2. Développement de nouveaux partenariats.

Si les clubs de football professionnels sont désormais de plus en plus actifs pour promouvoir leurs activités sportives sur les principaux réseaux sociaux, nous observons que leurs managers sportifs semblent également posséder de meilleures capacités de trouver des partenaires acceptant de supporter la section sportive de ces organisations. Dans cette perspective, un bon exemple est celui du club suisse KHI1. N'ayant aucun partenaire sportif au moment de l'entretien (juillet 2017), ce club a par la suite structuré progressivement sa stratégie de communication, avec une présence multicanal sur les réseaux sociaux, un site internet exclusivement dédié à sa section sport, et l'ouverture de sa propre web TV sur Twitch. En parallèle, nous remarquons qu'il a aussi structuré ses ressources humaines en plusieurs pôles stratégiques (c.-à-d. événementiel, marketing, web TV, communication, comité général). Dès lors, ces changements en termes d'organisation des activités sportives du club KHI1 apparaissent comme des leviers clés de succès ou plus vulgairement des accélérateurs de projets importants dans la quête nouveaux partenaires économiques sportifs. Pour preuve, ce club a depuis signé plusieurs partenaires dont deux sont clairement mis en avant comme des partenaires longs termes sur les réseaux sociaux principaux de cette organisation (notamment sur Instagram).

Pour autant, les réussites de la part des clubs de notre échantillon en matière d'obtention de nouveaux sponsors ne concernent pas seulement les clubs qui étaient à l'origine en difficulté dans ce secteur au moment de l'entretien. Au contraire, nous observons plutôt que les managers sportifs des clubs de football professionnels semblent en général davantage en capacité de trouver des partenaires sportifs lorsque cette mission s'inscrit dans la continuité des objectifs stratégiques poursuivis par leur organisation. En guise d'exemples, nous pouvons mentionner les cas des clubs français LAMBA1 et anglais GAMMA1, particulièrement actifs lorsqu'il s'agit de faire des collaborations ponctuelles, et/ou à long terme pour déployer davantage leur marque club au travers de l'esport dans des MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019)

comme l'Indonésie et la Chine. Plus largement, cela révèle une certaine tendance des clubs professionnels de football à se servir de plus en plus des sponsors comme des accélérateurs de projets sportifs. À l'instar des clubs Turques PSI1 et finlandais KAPPA1 qui se sont associés à des fabricants de matériel gaming et informatique afin d'équiper respectivement leur centre esport et leur *gaming house*, de nombreuses organisations parmi celles interrogées se sont depuis inspirées de cette stratégie. C'est notamment le cas du club sud-africain ALPHA1 qui s'inscrit dans cette dynamique en s'alliant à [équipementier sportif] afin de restructurer sa base esportive en bénéficiant de meilleurs équipements gaming et ainsi améliorer les conditions d'entraînement de ses talents sportifs pour favoriser l'atteinte de meilleurs résultats en compétition.

Dans ce contexte, il apparaît toutefois important de ne pas écarter le fait que les clubs professionnels de football ont aussi continué de s'associer avec de nouvelles marques à des fins économiques. En effet, cela demeure une nécessité pour les clubs de trouver et de fidéliser leurs partenaires financiers puisqu'ils doivent trouver des solutions concrètes pour pérenniser leurs sections esportives dans un environnement où les salaires des joueurs professionnels d'esport ne cessent d'augmenter, en particulier sur les plus grandes scènes. Face à cette réalité du terrain, nous observons que les clubs de football continuent de bénéficier de la volonté croissante de nombreuses marques, notamment non endémiques, qu'elles soient nationales ou internationales, d'entrer dans l'esport ou d'intensifier toujours plus stratégie de communication et de sponsoring dans cet écosystème. C'est par exemple le cas du club chilien ETA1 qui a depuis l'entretien signé des partenariats avec (1) une marque nationale de soda, une (2) marque internationale de boissons énergisante et (3) un opérateur mobile espagnol particulièrement actif en Amérique du Sud.

Dans une logique similaire, le cas du club japonais NU1 s'avère particulièrement pertinent, car il témoigne d'une part, de la manière (1) dont un club professionnel de football peut développer de nouvelles recettes commerciales à travers la signature de sponsors non endémiques, et d'autre part, comment (2) cela participe à l'atteinte de

son objectif stratégique en matière de développement de chiffre d'affaires par ses activités sportives. En particulier, ce club, interrogé en septembre 2017, s'est depuis séparé de ses deux anciens sponsors (c.-à-d. une école proposant un cursus esport et gaming ainsi qu'un fabricant d'ordinateurs gaming). Pour autant, il ne compte pas moins de cinq partenaires impliqués dans sa section esportive, tous issus de secteurs non endémiques dont quatre sont des entreprises nationales et une possède un rayonnement international dans le domaine de la finance et de l'audit. Parmi les cinq sponsors du club NU1, trois d'entre eux peuvent facilement être identifiés comme des marques méticuleusement choisies par le club pour l'aider à maximiser l'obtention de ses recettes économiques dans le secteur esportif. C'est notamment le cas, car il s'agit d'un cabinet d'audit étranger mondialement reconnu, d'une agence de services de distribution de communiqués de presse et d'agence qui accompagne ses clients BTOB dans leur volonté de maximiser leurs revenus grâce à des technologies publicitaires de pointe.

Collectivement, la signature de ces trois partenariats semble justement aller dans le sens des objectifs financiers du club déclarés trois ans plus tôt. Quant à ses deux autres partenariats, on comprend aisément l'intérêt des marques dans le fait de s'associer à NU1. C'est notamment le cas, car leur premier sponsor commercialise des produits de *stretching* et de technologies de sport santé visant à faciliter la pratique du sport à la maison. Leur second partenaire travaille dans le secteur des produits nutritionnels pour améliorer les conditions d'entraînement et de performance des athlètes. Par ces collaborations, les deux sponsors essayent de pénétrer le marché esportif en s'adressant aux gamers tandis que le club peut faire coup double. À savoir, obtenir à minima des produits pour améliorer la condition d'entraînement de ses talents esportifs et ainsi (1) les mettre dans de meilleures dispositions pour performer en compétition tout en (2) promouvant une image positive et sportive de ses joueurs esportifs comme le font régulièrement d'autres clubs examinés sur leurs réseaux sociaux (voir RHO2 par exemple). De nouveau, cela montre une assez forte capacité

dynamique d'adaptation (C. L. Wang & Ahmed, 2007) des managers des clubs professionnels de football en termes de réorganisation rapide de leur portfolio de partenaires sportifs face au caractère volatile de certains accords de sponsoring (Finch et coll., 2020) ou tout simplement celui de l'industrie sportive (Scholz, 2019; Scholz, 2020).

Pour ce qui est des marques endémiques, nous observons une tendance similaire puisque le club LAMBDA3 s'est par exemple associé à une nouvelle plateforme sportive désormais internationale (sponsor principal de LAMBDA3 sport) qui vise à accompagner les talents sportifs amateurs et semi-professionnels ainsi que les équipes à franchir le cap de la professionnalisation dans cette industrie. En d'autres termes, cette société s'appuie sur des équipes professionnelles endémiques (p. ex. G2 esports) et non endémiques comme LAMBDA3 pour inciter davantage de joueurs à rejoindre sa plateforme qui propose désormais de nombreux tournois et méthodes d'accompagnement de joueurs sportifs amateurs pour les aider à accomplir leur rêve de devenir professionnel. Dans cette perspective, nous pouvons aussi citer le cas du club français LAMBDA1 qui a changé de partenaire équipementier de PC gaming pour opter en décembre 2019 pour une marque chinoise (anciennement associé à une marque taiwanaise) ce qui s'inscrit dans la lignée de ses objectifs de développement stratégique dans cette zone géographique.

Dans ce contexte, il semble pourtant de plus en plus évident que les clubs professionnels de football continuent de signer davantage de contrats de sponsoring pour leurs activités commerciales avec des acteurs non endémiques à l'industrie sportive. Au-delà des équipementiers sportifs et des marques de boissons (énergisantes ou non), nous observons que les banques et assurances pourraient constituer des partenaires de plus en plus privilégiés pour soutenir les activités sportives des clubs de football. En effet, si nous retrouvons surtout des banques nationales au sein de l'échantillon, ces dernières peuvent aussi représenter des relais pertinents pour développer la marque club de ces organisations à l'étranger,

notamment au sein des MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019), en témoigne l'exemple récent du club français LAMBDA1 associé depuis août 2019 à une banque chinoise dans le cadre de ses activités sur la scène esportive DOTA 2.

1.4.3. Développement de nouvelles activités commerciales

Dans la continuité du modèle de déploiement des activités esportives que nous proposons dans cette thèse, nous remarquons que la plupart des clubs interrogés ont continué de développer de nouvelles formes d'activités commerciales afin de pérenniser sur le plan économique leur section esport. Parmi ces activités, nous retrouvons notamment (1) l'organisation et l'accueil de tournois esportifs, la (2) création d'académies esportives ou l'implication avec des écoles d'esport nationales, le (3) déploiement de nouvelles offres matchday croisant esport et football ou encore (4) la commercialisation de produits dérivés à l'effigie de leur section esportive. Collectivement, ces outils commerciaux opérationnels représentent un moyen de diversifier la provenance des recettes économiques des sections esportives des clubs de football, encore trop dépendantes de celles émanant du sponsoring.

Concernant l'organisation de tournois esportifs, certains clubs de l'échantillon n'hésitent plus à embrasser les tendances sociétales à l'image du battle royale Fortnite (B. Smith, 2019) afin de générer de nouvelles recettes. À ce titre, nous pouvons citer l'exemple du club suisse KHI1 qui organise sur ce jeu des tournois mensuels gratuits à destination de ses fans ou encore celui du club anglais GAMMA1 qui a fait de même en mai 2020 à la différence près que ce dernier a créé sa propre plateforme pour gérer ses tournois esportifs. Dès lors, nous observons une tendance contraire à celle constatée dans l'analyse de nos entretiens dans le chapitre 4. En effet, les tournois développés par les clubs de notre échantillon semblent de plus en plus conçus comme des activités de promotions des activités esportives de ces organisations.

En conséquence, les tournois lancés par ces clubs sont de plus en plus gratuits, ce qui laisse à penser que l'objectif dans ce cas précis consiste à renforcer la connexion

qu'ils nourrissent avec leurs fans sportifs. Dans cette logique-là, nous pouvons également citer quelques exemples de tournois gratuits se déroulant sur des simulations sportives à l'image des événements sur NBA2K et NHL développés par le club polonais SIGMA1 ou de ceux lancés sur FIFA en 2018 par le club sud-africain ALPHA1. Il est à noter en outre que d'autres clubs se positionnent aussi comme des partenaires de tournois organisés par des acteurs endémiques de l'esport. C'est par exemple le cas du club EPSILON1 qui supporte un tournoi majeur pour l'esport belge sur le jeu CS:GO. Néanmoins, les observations précédentes méritent d'être nuancées, car une minorité de clubs, comme KAPPA1 en Finlande a l'air, d'après la communication sur leur site internet, de continuer à organiser des événements sportifs payants à l'aide de leurs installations sportives et de leur stade de football.

S'agissant de la création d'académies sportives à des fins commerciales, nous pouvons également mettre en avant le cas de ce même club KAPPA1 puisqu'il a commencé à œuvrer dans la préparation de jeunes à une carrière de joueur professionnel dans cette industrie. Cela s'inscrit par exemple dans la continuité des activités mises en place par le manager esport du club chilien ETA1 en matière de formation des entraîneurs sportifs via des séminaires. D'une manière similaire, le projet porté par le club KAPPA1 fait aussi écho à celui lancé en 2017 par le club suisse KHI1. Dans ce cadre, ce club a choisi d'accompagner la formation des jeunes joueurs de sa région par l'intermédiaire de camps d'entraînement (été comme hiver). En revanche, il existe là encore un problème pour obtenir les données économiques issues de cette forme d'activité marchande complémentaire au sponsoring, notamment pour avoir une idée de son importance dans le modèle économique des structures sportives associées à ces clubs. Néanmoins, cela semble aller dans le sens d'une commercialisation toujours accrue des joueurs sportifs, dans un environnement où la régulation de leurs transferts apparaît encore assez inégale d'une scène à l'autre (Holden et coll., 2017).

Dans ce contexte où les talents sportifs représentent de plus en plus des

« actifs » des sections sportives à l'image des footballeurs (Paché & N'Goala, 2011), nombreux sont les clubs qui cherchent à réduire les coûts liés à de potentiels futurs transferts en privilégiant un travail plus poussé en matière de formation. Pour ce faire, nous avons évoqué dans le chapitre 4 le fait que certains clubs, notamment SIGMA1 en Pologne, s'appuient sur des partenaires endémiques (c.-à-d. notamment des équipes professionnelles de leur région) afin de créer des équipes dites « académie » pour faire grandir dans de meilleures conditions leurs plus jeunes talents lorsqu'ils sont encore dans une phase d'initiation de leur carrière sportive (Salo, 2017). Si cette pratique ne concerne qu'une petite partie des clubs examinés, elle commence toutefois à se répandre, en témoignent le partenariat signé en 2019 entre le club français LAMBDA3 et une école axée sur les métiers du gaming et de l'esport. Au travers de ce nouveau rapprochement, l'intérêt affiché dans la communication officielle de LAMBDA3 consiste à capitaliser sur les talents conjointement formés avec son nouvel associé afin d'améliorer le déploiement de ses processus de détection et d'intégration à moindre coût (p. ex. au travers de stages) de jeunes espoirs au sein de sa section sportive. En parallèle, cette démarche vise également selon le club à mieux conseiller ses talents actuels ainsi que les jeunes stagiaires sur leurs possibilités de reconversion après la réalisation d'une carrière de joueur sportif professionnel.

Une troisième approche consiste quant à elle à se positionner sur de nouvelles formes d'offres *matchday* matérialisées par des croisements entre le football et l'esport. Dans la lignée de l'offre du club polonais SIGMA1 (voir chapitre 4) qui permet de jouer d'une gaming house intégrée au stade afin de jouer à des titres sportifs en amont du match puis de profiter du spectacle footballistique depuis ce même espace privatif, nous observons l'émergence très progressive d'autres formules de ce type. C'est par exemple le cas du club hollandais RHO1 qui a adapté et commercialisé cette même idée auprès d'un public plus jeune (supporters de 8 à 16 ans) en leur proposant de jouer à des jeux esport, notamment à FIFA 20 dans l'après-midi précédent le match de football. De cette manière, les enfants peuvent (1) jouer entre eux, mais aussi jouer (2)

avec ou contre les joueurs sportifs du club RHO1 avant d'aller profiter du spectacle de football dans une loge (box) dédiée et sécurisée. Autrement dit, ces nouvelles offres de *matchday* viennent compléter celles existantes en matière d'hospitalités à destination des jeunes publics, en témoigne l'analyse préalable de Ginesta (2017) sur le sujet plus large des stratégies d'hospitalité des clubs de football professionnels :

« À l'heure actuelle, Le RCD Espanyol a développé une expérience matchday de 24 heures à destination des supporters, similaire aux initiatives que l'Ajax à Amsterdam ou certains clubs de Bundesliga ont développé plusieurs années auparavant (Punsoda, 2014, communication personnelle). Selon le club : 'Pendant le jour du match, nos membres peuvent dîner dans le stade, ils peuvent participer à des activités pour les enfants, ils peuvent faire des achats ou aller au cinéma dans le centre commercial à proximité du stade (Punsoda, 2014, communication personnelle)' » (p. 9).

En effet, cette citation permet de recontextualiser et de nuancer les innovations mises en place par les clubs SIGMA1 et RHO1 puisqu'elles s'insèrent plus largement dans la stratégie d'hospitalité de ces organisations. En effet, l'aspect sport de ces dernières constitue une nouveauté, mais il semble nécessaire de rappeler que ces formes d'offres matchday sport et football représentent un moyen supplémentaire pour les clubs de football professionnels de générer des recettes à l'occasion des rencontres officielles de football. En effet, cela symbolise un outil de plus en comparaison des offres d'hospitalité mises en évidence par Ginesta (2017, p. 2) : *« Les offres d'hospitalité (suite de luxe, restauration, mariages, programmes de cohésion d'équipes, etc.) ont été mises en place pour de nouvelles expériences de consommations pour les fans, en addition du spectacle en direct ».*

Une quatrième et dernière option retenue par les managers sport des clubs de football professionnels de notre échantillon pour développer de nouvelles recettes commerciales consiste à commercialiser de nouveaux produits dérivés sportifs. Pour rappel, les managers de 14 clubs sur 28 avaient déclaré lors des entretiens être soit

déjà actifs dans ce domaine ou au moins l'envisager sérieusement. Dans les faits, rares sont les clubs pour lesquels ces intentions se sont matérialisées par le développement réel de produits dérivés sportifs puisque cela ne concerne *in fine* que huit organisations au sein de notre échantillon. Plus spécifiquement, elles se rejoignent sur une utilisation de plus en plus courante de leur site internet officiel comme support de vente d'articles en lien avec leurs activités sportives (p. ex. PSI1 et RHO2). À ce titre, quelques clubs continuent de se diversifier et ne se limitent ainsi plus au seul maillot de leur(s) joueur(s) ou équipe(s) sportive(s). Dans ce contexte, il paraît nécessaire de faire un état des lieux des articles commercialisés par ces huit clubs sur ces plateformes. Pour ce faire, nous nous inspirons ici de la classification réalisée par Szymoszowskyj et coll. (2016) en matière de produits dérivés des clubs de football professionnels pour les mettre en perspective avec les articles sportifs mis en vente par ces organisations. Le tableau suivant propose dès lors une version synthétique de cette comparaison :

**Tableau 57 : Classification des produits dérivés sportifs
des clubs de football professionnels - adaptée des travaux
de Szymoszowskyj et coll. (2016, p. 7-8).**

Classification / Typologie de produit	Produits basiques	Produits de mode et <i>lifestyle</i>	Produits de mode à saisonnalité très rapide
Exemples pour le football	T-shirts, équipements « répliques », souvenirs, porte-clés.	Vêtements spécifiques sur une saison (p. ex. hiver) ou une compétition (p. ex., coupe d'Europe).	Écharpes uniquement dédiées pour un match en particulier ou articles spécifiques pour un match.
Exemples pour l'esport	Maillots esport classique du club, souvenirs, mugs, porte-clés, tapis de souris, chaise gaming, casquette, casque gaming.	Vêtements et/ou produits spécifiques à un jeu, à un joueur (p. ex. coque de smartphone) ou à l'occasion d'un tournoi spécifique. Vêtements et autres produits personnalisables (p. ex. manettes, consoles). Vêtements lifestyle (polo, t- shirt, sweet shirt, jogging)	Vêtements et produits liés à un sponsor ou un partenariat avec une équipe en particulier, produits en éditions limitées (p. ex. par rapport à une saison).
Nombre de clubs concernés pour les articles esportifs	<u>8 sur 28</u> : BETA1, ETA1, IOATA1, LAMBDA1 , LAMBDA2, NU1, RHO2, PSI1	<u>4 sur 28</u> : IOATA1, LAMBDA1 , LAMBDA2, NU1	<u>1 sur 28</u> : LAMBDA1

À la lumière des données présentées dans le tableau ci-dessous, nous constatons tout d'abord que la vente de produits dérivés esport n'est toujours pas très répandue dans notre échantillon (8 clubs sur 28). En effet, 6 des 14 clubs qui avaient annoncé se positionner sur ce sujet n'ont encore rien amorcé officiellement lorsque l'on observe leur boutique en ligne. Pour ce qui est des clubs actifs en termes de *merchandising* esportif, ces derniers demeurent particulièrement limités à la commercialisation d'articles assez basiques (c.-à-d. pour un club de football et pour une équipe esportive) tels que le maillot esport de leur section, des mugs, des casques, des chaises gaming ainsi que des tapis de souris.

Dès lors que l'on se dirige vers des produits davantage personnalisés ou ayant une saisonnalité plus courte, nous remarquons que le nombre de clubs qui proposent des produits esport répondant à ces caractéristiques diminue drastiquement. En effet, seules quatre organisations vendent des articles de mode *lifestyle* connotés esport qui dépassent le simple cadre du maillot officiel. C'est par exemple le cas du club IOTA1 qui a lancé une gamme de vêtements de mode comprenant casquettes, T-shirts, vestes, pantalons de jogging, sweatshirts, ainsi que de maillots et mugs à l'effigie de ses talents esportifs. Compte tenu du caractère volatile de l'industrie esportive (Scholz, 2019), les deux derniers produits mentionnés peuvent avoir une saisonnalité assez instable, voire très rapide, si les joueurs qui y sont associés changent d'équipe peu de temps après leur lancement.

Il est à noter à outre qu'un seul club de notre échantillon (c.-à-d. LAMBDA1) s'est essayé à la commercialisation de produits dérivés esportifs à saisonnalité très rapide. À l'instar de la sortie d'un maillot ou d'une écharpe de football spécifique à un moment précis de la saison (p. ex. une finale de ligue des champions), ce club français conçoit et commercialise des maillots esport spécifiques à certains partenariats et scènes esportives. Cela correspond au niveau en apparence le plus avancé en matière de *merchandising* esportif déployé par ce type d'organisations. Concrètement, cela nécessite de la part des responsables esportifs de ces entités de constamment réfléchir au renouvellement de leur portfolio d'articles esportifs en fonction du déploiement opérationnel de leur stratégie dans ce domaine (c.-à-d. signature d'un nouveau partenaire maillot ou entrée sur une nouvelle scène esportive).

Collectivement, ces observations tendent à démontrer à quel point le *merchandising* de produits dérivés esport au sein des clubs professionnels de football constitue une opportunité relativement inexploitée par ces organisations avec uniquement 8 clubs sur 28 concernées dans notre échantillon. Pour autant, dans un univers où les vêtements constituent de plus en plus un marqueur identitaire qui participe fortement à la construction d'une identité de supporter des individus et de

leur loyauté envers l'entité (p. ex. club ou joueur) qu'ils encouragent (Stroebel et coll., 2019), il apparaît nécessaire pour les clubs professionnels de football d'intégrer davantage les activités de *merchandising* comme un outil opérationnel visant à nourrir et à maintenir une certaine identité et loyauté de leurs supporters sportifs vis-à-vis de leur section sport. Cela semble d'ailleurs d'autant plus primordial si l'on prend en considération le fait que les fans d'esport, qu'ils soient des joueurs sportifs occasionnels ou qu'ils aspirent à devenir des professionnels, « *constituent à la fois le produit et la cible de marché* » (McCutcheon & Hitchens, 2020, p. 70) des principales parties prenantes de l'écosystème sportif. En conséquence, ces derniers apparaissent comme les plus en capacité de consentir à des achats de produits dérivés liés aux équipes, aux joueurs et plus largement aux marques qu'ils soutiennent.

Toutefois, une des difficultés majeures pour nombre de clubs de football professionnel repose dans la stratégie employée pour mettre en évidence leurs produits dérivés esport au sein de leur boutique virtuelle intégrée à leur site internet institutionnel. À l'exception de quelques clubs qui ont créé des pages dédiées au sport électronique sur ces plateformes (p. ex. IOATA1 au Danemark, NU1 au Japon), des filtres gaming ou esport (p. ex. RHO2 aux Pays-Bas) ou une boutique en ligne exclusivement dédiée à leurs activités sportives (p. ex. LAMBDA1 en France), rappelons que la majorité des clubs de football examinés présents dans cette industrie (1) ne commercialisent aucun produit dérivé esport dans leur boutique officielle en ligne (20 sur 28 clubs) ou bien (2) en vendent sur ces plateformes, mais ces derniers sont alors noyés dans l'immense diversité d'articles proposés par ces organisations.

Dans ce contexte, il apparaît particulièrement important pour ces entités de mettre en exergue plus clairement leurs articles sportifs afin d'augmenter leurs chances d'atteindre la cible de leurs supporters sportifs, d'autant plus que ces derniers ne sont pas nécessairement tous fan de leur équipe de football. Une option envisageable pour ces organisations consiste à essayer d'appliquer certaines recommandations issues des travaux de Habenstein, Kirchhoff et Schlesinger (2020) en

matière de préférence d'achat en ligne des supporters de football. En effet, ces auteurs suggèrent que plusieurs stratégies peuvent être adoptées selon la typologie de supporters visée. Par exemple, ils soulignent que les plus engagés et loyaux avec le club de football qu'ils soutiennent seront davantage enclins à réaliser des achats sur la boutique officielle de ces organisations notamment, car cela constitue une garantie d'obtenir des produits conformes à leurs licences. Inversement, Habenstein et coll. (2020) précisent que les supporters faiblement loyaux envers le club de football qu'ils supportent ont plutôt tendance à acheter des produits dérivés sur des sites plus généralistes nationaux, voire sur des plateformes en ligne internationales à l'image d'Amazon ou de Rakuten. Surprenamment, ces préconisations font écho à la stratégie déclarée par le club tchèque UPSILON1 pour commercialiser ses produits sportifs à l'aide d'un partenariat mené avec une plateforme de vente en ligne nationale. Au regard de nos résultats, il nous semble que cette seconde stratégie qui consiste à se servir de revendeurs nationaux ou internationaux pour commercialiser des articles sportifs ne soit pas la plus appropriée pour s'adresser aux audiences de fans sportifs. Elle n'en demeure cependant pas inintéressante si elle est couplée avec d'autres canaux de distribution davantage recherchés et utilisés par leurs fans à l'image de leur boutique officielle ou d'un nouveau site dédié à leurs activités sportives. Une telle stratégie semble justement pertinente pour atteindre à la fois les supporters les très engagés et loyaux avec leur marque ainsi que ceux qui le sont moins.

En outre, notons que l'un des clubs examinés dans notre échantillon qui était déjà en partenariat avec une équipe sportive endémique lors de l'entretien (1 des 8 dans ce cas-là) a depuis étendu cet accord en faisant l'acquisition de parts de la compagnie qui gère l'équipe avec laquelle il collabore. Il s'agit ainsi de surveiller de près l'évolution de ce type de rapprochement à l'avenir puisqu'il pourrait peut-être rebattre les cartes des stratégies commerciales déployées par ces organisations dans l'esport. Plus spécifiquement, la manière dont leurs principales rentrées d'argent sont ventilées au sein de leur modèle économique risque de changer si ces clubs se dirigent davantage

vers des budgets co-construits avec des acteurs externes (c.-à-d. équipes sportives endémiques et agences marketing).

1.5. Analyse exploratoire des impacts potentiels du COVID-19 sur le déploiement des stratégies sportives des clubs professionnels de football.

Au regard de la crise sanitaire du COVID-19 qui a commencé à se répandre à l'échelle internationale à partir de janvier-février 2020 (Wu, Chen et Chan, 2020), il paraît nécessaire de proposer une cinquième sous-partie pour mettre en lumière la manière dont les clubs examinés ont continué de déployer leurs activités sportives durant cette période particulière. Pour ce faire, nous proposons un état des lieux qui s'articule autour des éléments suivants. À savoir un retour les impacts du COVID-19 sur (1) l'industrie du football, la (2) réponse apportée par les clubs de football professionnels face à ce problème sanitaire, les (3) impacts du COVID-19 sur l'industrie sportive, la (4) réponse apportée par les sections sportives de certains clubs examinés dans cette thèse et enfin (5) une ouverture sur la manière dont de nouveaux clubs professionnels de football continuent de se lancer dans l'écosystème sportif à au temps du COVID-19.

1.5.1. Les impacts du COVID-19 sur l'industrie du football.

L'analyse exploratoire des impacts du COVID-19 sur l'industrie du football requiert tout d'abord de se poser la question suivante : qu'est-ce que représente cet écosystème en 2020 ? Pour rappel, nous avons dépeint ce marché dans notre partie théorique comme étant désormais (1) particulièrement globalisé en dehors de ses terres européennes d'origines (Fleischmann & Fleischmann, 2019), (2) économiquement instable (P. Kennedy & Kennedy, 2016) et (3) dont ses principales parties prenantes orientent leurs stratégies de plus en plus vers une logique de glocalisation pour s'adresser plus facilement aux Millenials et à la Génération Z (Semens, 2016). Dans cette industrie particulière, les clubs professionnels, acteurs sur lesquels porte cette thèse, sont à la recherche perpétuelle de deux objectifs stratégiques antagonistes. À savoir, concilier une performance commerciale et sportive

(Hamil et coll., 2004). Or, à l'heure du COVID-19, l'industrie du football n'a rarement semblé autant en danger qu'aujourd'hui, car son fonctionnement habituel en réseau d'acteurs interconnectés comme le décrivent Parnell, Bond, Widdop et Cockayne (2020) laisse paraître certaines faiblesses. Dans cette perspective, les auteurs définissent le football moderne comme « *un effort collaboratif qui implique une division du travail et un effort organisationnel complexe, et qui doit être traité comme le monde du football, dans la tradition de Becker* » (p. 2). Ils précisent également que ce monde du football est composé de parties prenantes aussi diverses que « *les joueurs, les audiences, les équipes managériales, celles de directions, le staff administratif, la sécurité du stade, les chargés de restauration, les sponsors, les journalistes, les équipementiers et les personnels de ménage* » (p. 2), élargissant d'ailleurs la vision de Cicut et coll. (2017). Ce sont pourtant les interactions essentielles entre l'ensemble de ces parties prenantes permettant de concevoir le « produit football » qui sont remises en cause par la propagation du COVID-19. Pour preuve, les annulations et reports de matchs de championnat mentionnés dans la partie précédente constituent une première depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Dans ce contexte si particulier, nous choisissons de dresser un état des lieux exploratoire des impacts du COVID-19 sur les clubs de football, leurs joueurs, fans et sponsors à partir des premiers travaux publiés sur cette problématique (Deloitte, 2020a; Drewes, Daumann et Follert, 2020; Parnell, Bond, et coll., 2020; Reade & Singleton, 2020). Commençons tout d'abord avec la question des « *ghost games* ». À l'origine, les huis clos avaient pour fonction de sanctionner un club ou ses supporters. Ce n'est plus le cas avec la crise sanitaire actuelle puisque cette absence de spectateurs dans les travées des stades de football constitue l'un des nombreux impacts de cette crise sanitaire sur le monde du football (Drewes et coll., 2020). Dès lors, le statut des supporters, habituellement co-créateurs du produit football puisqu'ils contribuent à bâtir l'atmosphère qui règne dans les enceintes sportives, apparaissent aujourd'hui relégués au simple rôle de consommateurs derrière son écran (Parnell et coll., 2020). Si

certaines clubs essayent d'atténuer l'impact de ce phénomène en proposant à leurs fans de suivre les rencontres en streaming au sein de leur stade à l'image du FC Midtjylland au Danemark (Parnell, Bond, et coll., 2020), l'ambiance présente lors des matchs est malgré tout ternie par cette absence de supporters. Cela entraîne des effets en cascade puisque les diffuseurs sont à leur tour affectés. De peur de voir la valeur marketing des droits TV s'effondrer, ces derniers ont par exemple commencé à implémenter des chants enregistrés de supporters à leurs diffusions télévisuelles afin de recréer cette atmosphère du football.

Néanmoins, Drewes et coll. (2020) ainsi que Reade et Singleton (2020) s'accordent à penser que la répétition des matchs à huis clos sur le long terme pourrait aussi affecter la qualité du jeu produit par les joueurs sur le terrain. Ils soulignent par exemple que ces derniers et leurs entraîneurs ont tendance à réduire leur niveau d'agressivité en l'absence de supporters dans le stade. Selon les auteurs, un tel comportement représente un risque de voir à terme disparaître l'avantage sportif de jouer à domicile. Par la même occasion, l'incertitude du résultat, pourtant garante du maintien de l'intérêt des spectateurs pour le visionnement de ce sport, pourrait aussi subir des dommages collatéraux liés aux matchs à huis clos. En effet, Reade et Singleton (2020) estiment qu'ils réduisent les chances des plus petites équipes de vaincre les meilleures lorsqu'elles jouent chez eux puisqu'elles ne sont plus soutenues par leur public.

Outre ces considérations sportives, quelle est la nature des impacts du COVID-19 sur le football professionnel, et plus précisément sur les clubs de football ? De prime abord, Parnell et coll. (2020) mentionnent le besoin imminent pour ces acteurs de stabiliser leur modèle économique afin de moins dépendre à l'avenir des revenus médias (dont les droits TV). Les auteurs justifient leur propos par les pertes potentielles maximum estimées pour les cinq ligues européennes majeures de football à près de 4,14 milliards d'euros pour la saison 2019-2020. En d'autres termes, Parnell et coll. (2020) exhortent les clubs de football à faire preuve de plus de raison tandis que ces derniers baignent plutôt dans une culture de mauvaise gestion financière depuis déjà

plusieurs décennies. À l'heure où le modèle économique de nombreux clubs de football européens repose de plus en plus sur le *trading* de joueurs (Molina, 2018), Parnell et coll. (2020) appellent à plus de transparence dans les processus de décisions stratégiques entrepris par les dirigeants de ces organisations. Cette invitation à plus de sagesse de la part des responsables des clubs de football professionnels fait d'autant plus sens si on l'intègre dans le contexte récent du Brexit et de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne.

Compte tenu de ces paramètres, il paraît alors incohérent de la part des directeurs sportifs et autres responsables de ces entités de ne pas commencer à redéfinir leur stratégie d'identification et de recrutement de talents puisqu'il n'est pas improbable que certains liens tissés entre les principaux maillons du réseau d'acteurs interconnectés (c.-à-d. clubs, agents, directeurs sportifs, entraîneurs, entourage des joueurs, joueurs) qui régulent habituellement le marché des transferts (Bond, Widdop et Chadwick, 2018) viennent à se briser sous le joug de la crise sanitaire. Autrement dit, il s'agit de réviser les modèles de management des clubs de football professionnel (c.-à-d. autocratique, consultatif ou décision prise par groupe) en clarifiant le rôle de certaines parties prenantes clés (c.-à-d. supporters, joueurs, directeur sportif, cellule de recrutement) afin de préserver, voire si possible d'améliorer la manière dont ces organisations créent de la valeur (Parnell et coll., 2020). Cela semble d'autant plus primordial que le rôle des supporters dans les processus de décision des clubs est remis en question par leur absence dans l'enceinte sportive. C'est notamment le cas puisqu'ils ne contribuent plus à la co-création du spectacle sportif.

Dès lors, le schéma de réflexion classique des dirigeants qui visent à maximiser leurs profits commerciaux tout en s'assurant de faire de même vis-à-vis du niveau de satisfaction de leurs supporters est à son tour remis en cause (Drewes et coll., 2020). Au-delà du cas des supporters, les clubs doivent aussi clarifier le statut délicat de leurs joueurs de football au sein de leur organisation qui représentent à la fois des actifs financiers et des employés (Paché & N'Goala, 2011). Or cette situation joue en la

défaveur des dirigeants lorsqu'il s'agit de négocier à la baisse les salaires des joueurs en cas de crise comme celle du COVID-19 puisque certains refusent de se plier aux décisions de leur direction à ce sujet tandis que d'autres se retrouvent dans des situations précaires à cause de l'arrêt des compétitions (Parnell, Bond, et coll., 2020).

Cela nous permet de faire le lien avec la question des impacts économiques et financiers du COVID-19 sur les clubs de football professionnels. À ce titre, Drewes et coll. (2020) préconisent à ces organisations de réduire la voilure dans leur course effrénée aux ressources (joueurs, entraîneurs, staff), car la pandémie fragilise leurs modèles économiques et touchent bien plus de clubs que le risque de relégation en division inférieure en fin de saison. Dans un contexte où chaque club symbolise un acteur interdépendant sur la toile interconnectée que constitue le monde du football (Parnell et coll., 2020), Drewes et coll. (2020) insistent sur le fait que mêmes les clubs les puissants économiquement parlant ont tout intérêt à ce que leurs plus petits concurrents ne s'enlisent pas un par un dans une situation d'insolvabilité. C'est notamment le cas, car les plus grands clubs sont aussi tributaires de la performance économique et sportive de leurs plus petits rivaux au travers des mécanismes de coopération dans lesquels ils prennent part (Feuillet et coll., 2018). En d'autres termes, les clubs majeurs ont besoin que les clubs mineurs continuent d'être performants pour garantir une certaine équité sportive dans leur ligue domestique, mais aussi pour pouvoir continuer de s'approvisionner en jeunes talents chez leurs concurrents.

Ce phénomène explique d'ailleurs peut-être pourquoi les clubs allemands qualifiés en Ligue des Champions 2019-2020 ont contribué à la création d'un fonds de solidarité de 20 millions d'euros pour aider les plus petits clubs allemands qui risquent de se retrouver en situation d'insolvabilité en raison du COVID-19 (Drewes et coll., 2020). Il s'agit là d'une première étape puisque les auteurs mettent également en exergue la nécessité d'opérer à une meilleure redistribution des revenus issus de la participation aux compétitions internationales (p. ex., Ligue des Champions, Europa League) de la part des clubs qualifiés envers leurs homologues nationaux qui n'ont pas

l'opportunité d'y concourir. Reade et Singleton (2020), quant à eux, soulignent l'importance de décliner aussi ces formes de mécanismes de solidarité entre les différentes divisions professionnelles de chaque championnat national. D'après les auteurs, cela semble indispensable dans la mesure où les matchs à huis clos engendrent des difficultés financières plus importantes pour les clubs de divisions inférieures puisque ces derniers n'ont généralement pas des sources de recettes aussi diversifiées que leurs homologues de première division et reçoivent également moins de recettes médias.

Par ailleurs, cet appel vers davantage de solidarité entre les clubs paraît d'autant plus essentiel à prendre au sérieux puisque cela fait déjà de nombreuses années que beaucoup de clubs survivent malgré des niveaux d'endettement parfois très élevés (Andreff & Scelles, 2017; Barajas & Rodríguez, 2010; Storm & Nielsen, 2012; Szymanski, 2012). Néanmoins, cette situation s'avère encore plus dangereuse à l'heure du COVID-19 dans un monde du football où chaque acteur est particulièrement interconnecté en réseau (Parnell et coll., 2020). En effet, les difficultés financières d'un ou de plusieurs clubs peuvent faire basculer un club sain sur le plan économique vers une situation d'insolvabilité, notamment si ce dernier ne se voit pas régler de nombreuses créances liées à des ventes de joueurs (Szymanski, 2020). C'est pourquoi il apparaît primordial de trouver rapidement des solutions pour éviter l'effet domino de faillite de clubs comme le précisent Reade et Singleton (2020) dans l'extrait suivant : « *Le seul moyen de sauver la pyramide du football professionnel d'aujourd'hui et d'optimiser la future valeur du football après le COVID-19* » (p. 8).

Pour ce faire, les auteurs suggèrent par exemple la mise en place d'un fond collectif de paiement pour les futurs droits TV. Au-delà de ça, ils appellent globalement au déploiement d'une économie du football plus saine, en réduisant l'influence des agents dans ce sport (Molina, 2018) ainsi qu'en priorisant mieux la distribution des ressources des clubs. Il s'agirait par exemple de moins procéder à des transferts très coûteux lorsque les clubs souhaitent s'attacher les services d'un nouveau talent ce qui

requiert de rompre avec les routines ancrées dans le fonctionnement de ces organisations (Perechuda, 2019). Une autre piste mentionnée par Reade et Singleton (2020) consiste à se recentrer sur les activités football et des secteurs en pleine croissance comme le football féminin tandis que Drewes et coll. (2020) préconisent quant à eux aux managers des clubs professionnels de football de se muer en entrepreneurs tournés vers l'innovation : « *Dans les temps du COVID-19, les clubs de football en particulier sont porteurs d'incertitude et doivent être innovants* » (p. 9). Dans cette perspective, les auteurs évoquent par exemple le besoin (1) d'adopter une véritable stratégie de gestion des risques et de (2) diversifier davantage leurs modèles économiques en entrant sur de nouveaux marchés à l'image de l'esport.

Notons en outre que cette dernière proposition fait notamment écho aux travaux récents de Scelles (2020) qui suggère également d'intégrer l'esport au centre d'une stratégie plus globale de diversification des sources de recettes des clubs de football professionnels. Pour finir, précisons également que le COVID-19 a d'ores et déjà eu des impacts sur l'évolution des règles sportives du football. Au-delà de l'implémentation de la goal line technology en 2012 et de l'approuvement du VAR par l'International Football Association Board (IFAB) en 2018 (Bancel, Belgodère et Philippe, 2019, p. 16), les règles de ce sport ont très peu évolué durant les deux dernières décennies. Pourtant, Reade et Singleton (2020) soulignent qu'il est désormais possible depuis la reprise des compétitions de football après les premiers confinements dus au COVID-19 de procéder à cinq remplacements au lieu de trois.

1.5.2. Quelles solutions / réponses apportée(s) par les clubs de football professionnels face au COVID-19 auprès des supporters et des médias ?

Plus largement, ce contexte d'incertitude dans lequel évoluent les clubs de football professionnels au temps du COVID-19 tend également à modifier la manière dont ces derniers interagissent avec les autres parties prenantes de leur écosystème. Dans la lignée de nos propos concernant la question des *ghost games* (Drewes et coll., 2020), nous allons surtout nous concentrer ici sur la façon dont ces organisations sportives sont amenées à reconcevoir leurs relations avec leurs supporters (Kennedy & Kennedy, 2020) ainsi qu'avec les diffuseurs des compétitions de football (Drut & Guégan, 2019; Manoli, 2020b). Autrement dit, cela revient à s'interroger sur les routines employées par les clubs de football professionnel pour continuer à déployer leurs stratégies, notamment commerciales malgré la situation sanitaire ?

Pour ce faire, il apparaît indispensable de rappeler le positionnement particulier que ces entités occupent dans la vie de nombreux individus. À cet égard, Kennedy et Kennedy (2020) définissent les clubs de football comme « *un pilier émergent de l'état providence local* » et soulignent que « *les ambitions commerciales d'un club de football sont désormais renforcées par leurs relations avec leur fonction grandissante de bien-être local* » (p. 1). Face à l'impossibilité de déployer le « produit football » en raison de l'arrêt des compétitions sportives pendant les périodes de confinement (Parnell, Bond, et coll., 2020), ce rôle social des clubs professionnels de football n'a jamais paru aussi primordial que depuis la sortie de la Seconde Guerre mondiale, époque qui avait vu les spectateurs revenir massivement dans les stades selon Reade et Singleton (2020). Plus spécifiquement, les clubs professionnels de football suscitent aujourd'hui de nombreuses attentes de la part d'une pluralité d'acteurs parmi lesquels on retrouve leurs supporters, les médias nationaux, les gouvernements ou encore les communautés locales. En parallèle, ils sont pour la plupart également contraints de diminuer leurs dépenses pour faire face aux difficultés financières structurelles (p. ex. l'endettement chronique vu précédemment) qu'ils rencontrent puisque ces dernières

sont affectées à des degrés plus ou moins critiques par les effets de la crise du COVID-19 sur le sport professionnel.

Dans ce contexte, Kennedy et Kennedy (2020) indiquent par exemple que la majorité des clubs anglais de première division ont refusé d'imposer des réductions de salaire à leurs joueurs de football en dépit des pressions de la *Premier League* à cet égard. Selon les auteurs, seuls quelques clubs comme Chelsea (c.-à-d. la réduction de 10 % du salaire des joueurs), Southampton (c.-à-d. les joueurs ont négocié des reports de salaires pour éviter des réductions de salaire) et Arsenal (c.-à-d. le rejet par les joueurs d'une réduction temporaire de 16 % sur leur salaire) ont ainsi tenté d'agir sur le montant des salaires de leurs joueurs. Une seconde solution retenue par certains clubs, beaucoup moins populaire auprès du grand public, fut quant à elle plus sujette à la critique, notamment de la part des médias et des fans des clubs de football professionnels. Pour faire simple, une poignée de clubs évoluant en EPL, à l'image de Bournemouth FC, Liverpool FC, Newcastle United FC, Norwich City FC, Sheffield United FC et Tottenham Hotspur FC, ont pris la décision de mettre en congé ainsi que de réduire le salaire de leurs employés hors football (p. ex. personnels administratifs, services marketing, etc.). Compte tenu de l'exemplarité attendue par le grand public de la part des clubs de football professionnels en temps normal au regard des salaires parfois très élevés de leurs salariés liés au football (p. ex. joueurs, entraîneurs), cette stratégie s'est très rapidement retournée contre ses principaux instigateurs. De peur d'éroder significativement leur image de marque vis-à-vis de leurs fans et de leurs communautés de suiveurs au sens large, ces organisations sont alors revenues tout aussi vite sur ces décisions pour ne pas perdre la face. Pour autant, nul doute que cet épisode regrettable participe à l'érosion du rôle des employés hors football dans ces entités déjà pourtant régulièrement en manque d'effectifs sur ces missions d'après les travaux de Moore et Levermore (2012).

Dans un autre registre, une seconde réaction davantage positive de la part des clubs de football professionnels face à la crise sanitaire est également mise en

perspective par Kennedy et Kennedy (2020) dans leurs travaux. À l'instar des 180 joueurs d'EPL qui ont contribué collectivement en avril 2020 à hauteur de quatre millions de livres (c.-à-d. environ 4,4 millions d'euros) pour supporter via le label *Players Together* l'association *NHS Charities Together* dans ses actions visant à lutter contre les effets du coronavirus sur la population anglaise, les clubs professionnels de football ont également participé à des initiatives solidaires qui s'inscrivent quant à elles dans la continuité de leur engagement sociétal auprès des jeunes et des publics en difficulté (Liu et coll., 2019). Dans le cas où la pandémie de COVID-19 continue d'animer le quotidien de milliards d'individus sur terre, cela ne paraît pas improbable d'observer un changement dans les stratégies de RSE déployées par les clubs professionnels de football aux quatre coins du globe. Ces dernières pourraient s'orienter à l'avenir durablement davantage vers des actions de charité, initiatives jusque-là relativement peu développées par ces organisations en comparaison des programmes à visées éducatives, sportives ou encore sociales (Rosca, 2011). Dans cette perspective, le club londonien de Chelsea FC a par exemple « *fourni près de 115 000 repas à l'Imperial College Healthcare NHS Trust [...] et a mis à disposition deux hôtels de Stamford Bridge pour les femmes et enfants victimes d'abus domestiques* » tandis que les deux clubs mancuniens ont conjointement supporté à hauteur de 100 000 livres sterling l'achat de biens de premières nécessité auprès de distributeurs de banques alimentaires nationales (Kennedy & Kennedy, 2020, p. 6).

Au-delà de ces montants qui peuvent paraître faibles à l'échelle du football, les clubs de football professionnels participent plus largement à une multitude d'actions spontanées pour venir en aide aux membres de leurs communautés locales. Pour ce ne citer que quelques exemples, ces initiatives se concrétisent dans des domaines aussi variés (1) que l'aide alimentaire (p. ex. pour les sans-abris, les travailleurs vulnérables et personnes en difficulté), le (2) soutien social envers les individus isolés (p. ex. les personnes âgées), (3) l'éducation (p. ex. pour les élèves du primaire et du secondaire), (4) l'habitation (p. ex. stade mis à disposition pour le NHS) ou encore (5) la santé

générique et psychologique (p. ex. examens médicaux gratuits et activités pour recréer du lien social) et (6) autres donations financières plus classiques. Collectivement, ces actions de RSE engendrent un double effet. D'une part, elles constituent un moyen qui a fait ses preuves par le passé dans des circonstances différentes en matière d'amélioration de l'image de marque des clubs engagés dans ces initiatives (Fifka & Jaeger, 2018). D'autre part, cette réponse des clubs de football professionnels face à la crise de COVID-19 participe à l'intensification du rôle social de ces organisations, faisant d'elles un allié majeur du système d'aide sociale des communautés locales et nationales avec lesquelles elles interagissent au quotidien (Kennedy & Kennedy, 2020). À ce stade, il convient néanmoins de préciser que les initiatives de RSE mises en œuvre par des clubs de football professionnels dépassent le cadre de l'EPL, mais nous avons choisi d'illustrer cette partie à travers le cas anglais puisqu'il existe encore trop peu de littérature concernant la réponse apportée par les clubs des autres championnats à ce problème, en particulier dans les 23 autres nations concernées par cette recherche doctorale.

En ce qui concerne la relation des clubs professionnels avec les médias, celles-ci semblent également particulièrement bousculées par la crise sanitaire. Dans cette perspective, Manoli (2020b) questionne à son tour la place des diffuseurs des principaux championnats de football à l'heure où les supporters sont soit absents des stades ou dans le meilleur des cas contraints à une faible jauge (Drewes et coll., 2020; Parnell et coll., 2020). Plus précisément, l'auteure émet l'hypothèse que cette situation inverse le rapport de force entre les médias et les clubs professionnels de football en faveur médias. À travers un tel scénario, Manoli (2020b) loue aux diffuseurs une place prédominante dans l'industrie du football dans la mesure où ils constitueraient la seule option pour les supporters de suivre les rencontres sportives et ainsi pour les clubs de préserver leurs relations avec leurs communautés de suiveurs.

Pour autant, l'auteure nuance son analyse lorsqu'elle souligne qu'il est aussi du ressort des clubs de football professionnels de produire des contenus davantage

diversifiés qui s'inscrivent en dehors du cadre du match afin de pérenniser leurs relations avec leurs fans en ces temps difficiles. Dans un écosystème où les médias traditionnels (principaux diffuseurs des grands championnats de football) et les clubs et ligues de football professionnel sont dans l'obligation de réviser leur relation, Drut et Guégan (2019) proposent quant à eux une autre lecture de l'évolution du jeu de pouvoir entre ces parties prenantes. Plus spécifiquement, ils précisent que la position des médias traditionnels dans ce marché n'est pas figée. Au contraire, elle est même de plus en plus attaquée par la montée en puissance des GAFAN (c.-à-d. Google, Apple, Facebook, Amazon, Netflix) désireux d'acquérir des parts sur le marché de la diffusion de contenus sportifs. En parallèle, le spectre de médias traditionnels en mesure de concourir pour ces mêmes droits tend à se réduire d'année en année face à l'inflation des tarifs auxquels les lots sont remportés. En témoigne le récent imbroglio autour du diffuseur sino-espagnol Mediapro. Ce dernier avait remporté l'offre des droits de diffusion du championnat français de première division avec une offre qui s'élève à 1,153 milliard sur la période 2020-2024 (Scelles, Dermit-Richard, Haynes, 2020).

Mediapro s'est cependant rapidement retrouvé dans l'incapacité financière d'assumer son enchère (60 % d'augmentation par rapport à la dernière vente de lots des droits TV de Ligue 1). La Ligue s'est alors retournée vers le diffuseur historique Canal + pour trouver une solution de repli, mais celui-ci semble seulement en mesure de proposer une offre de 740 millions d'euros (Lemaître, 2020). Dans ce contexte d'incertitude majeure, Drut et Guégan (2019) indiquent que certains géants du numérique ont commencé à se positionner sur ce marché à l'image d'Amazon qui s'est offert deux journées d'EPL pour la période 2019-2022 ou encore de Facebook qui diffuse les rencontres de MLS ainsi que la Ligue des Champions aux USA depuis la saison 2017-2018. Souvent mal perçues par les gouvernements ou par une partie des populations locales, les GAFAN voient dans la diffusion de spectacle sportif un produit d'appel pour leurs plateformes numériques comme ce fut le cas pour les fournisseurs d'accès internet quelques années auparavant. C'est pourquoi, compte tenu de leurs

fortes ressources financières, les géants du numérique constituent une véritable menace pour les diffuseurs traditionnels de plus en plus empreints à des difficultés économiques. Ils pourraient alors participer à bouleverser la manière dont les clubs professionnels de football entretiennent leur relation avec leurs supporters au même titre que la diffusion de contenu en OTT.

Ainsi, retenons que les avis sont partagés dans la littérature entre les auteurs qui prônent un retour aux activités principales des clubs professionnels de football comme la solution clé pour ces organisations face à la crise du COVID-19 et ceux qui exhortent ces organisations à poursuivre leurs stratégies de diversification de sources de recettes. C'est dans cette seconde perspective que le développement futur des stratégies sportives de ces entités s'inscrit comme un possible complément de leur modèle économique économique et plus largement comme un outil pour se reconnecter davantage avec certains publics comme les Millenials et la Génération Z. C'est pourquoi il apparaît désormais primordial de questionner nos connaissances actuelles concernant les impacts du COVID-19 sur l'industrie sportive dans la mesure où ces derniers pourraient avoir des répercussions sur les activités des clubs professionnels de football dans cet écosystème.

1.5.3. Les impacts du COVID-19 sur l'industrie sportive ?

En l'absence de publications scientifiques analysant dans le détail ce sujet, la question des impacts du COVID-19 sur l'industrie sportive apparaît plus difficile à résoudre que celle des répercussions de cette pandémie sur le marché du football professionnel. À cet égard, deux articles nous permettent tout de même d'établir un premier défrichage sur ce sujet (Goldman & Hedlund, 2020; Ke & Wagner, 2020). Pour commencer, Goldman et Hedlund (2020) soulignent que de nombreuses organisations sportives et médias américains ont intensifié leur présence sur les plateformes de streaming comme Twitch et YouTube Gaming pour proposer de nouvelles formes de contenus numériques à leurs communautés de fans momentanément orphelines de

leurs spectacles sportifs favoris en raison de la crise sanitaire. C'est par exemple le cas du National Association for Stock, Car Auto Racing (NASCAR) qui a mis en place une exhibition nommée *eNASCAR iRacing Pro Invitational Series* quatre jours après la suspension de sa saison (c.-à-d. le 17 mars 2020). Diffusée sur YouTube et sur Fox Sports et totalisant en moyenne plus d'un million de *viewers* par course, cette dernière a largement contribué selon les dirigeants du NASCAR à garder en haleine leurs fans avant la reprise de leurs programmes habituels en mai 2017. Une autre illustration de ce phénomène concerne le club de NBA des Phoenix Suns qui a créé sa propre chaîne sur Twitch et a recruté un joueur professionnel de la simulation de basketball NBA2K pour l'animer. De cette manière, la franchise NBA de l'Arizona a cumulé près de 7,9 millions de vues à l'occasion des streams de sa saison virtuelle lancée sur NBA2K pendant le premier confinement.

Dans ce contexte, la pandémie de COVID-19 constitue toutefois seulement un accélérateur du positionnement numérique des acteurs du sport sur les plateformes de streaming et dans l'esport puisque de nombreuses organisations (c.-à-d. clubs et ligues de football, basket, hockey sur glace, baseball, sports mécaniques, etc.) étaient déjà actives dans l'écosystème esportif en amont de cette crise sanitaire (Bertschy et coll., 2019). En témoigne le cas de la NBA 2K League, diffusée en direct sur YouTube et Twitch qui réunissait 23 franchises NBA pour sa troisième saison (ligue démarrée en 2018) pendant cette même période de quarantaine. À l'instar de la NBA 2K League, notons que les principales ligues et tournois esportifs initialement prévus dans des espaces physiques de plus en plus dédiés au sport électronique (Jenny et coll., 2018) se sont également adaptés au format numérique pour éviter de subir le scénario de pertes financières plus lourdes dû à des annulations totales (p. ex. Overwatch League, Call of Duty League, League of Legends Championship Series, FIFA events).

Si cette transition du physique vers le numérique n'est pas sans conséquence pour la qualité des diffusions et l'intégrité des compétitions esportives (Goldman & Hedlund, 2020), elle n'en reste pas moins une solution largement adoptée par les

acteurs de l'esport pour pérenniser leurs activités malgré cette crise. Plus largement, Ke et Wagner (2020) mettent en perspective les bénéfices soudains de certaines parties prenantes de cet écosystème durant cette période. C'est notamment le cas d'une partie des créateurs de contenus sportifs. Ces derniers semblent particulièrement nombreux à avoir constaté une croissance significative de l'audience générée par leurs streams (p. ex. sur Twitch et YouTube). Ce phénomène peut s'expliquer par le manque de sources de divertissement ressenti par le grand public pendant les périodes de confinement. Celui-ci s'est alors réfugié dans la consommation de films et séries sur des plateformes comme Netflix et Amazon Prime (Alexander, 2020), mais aussi de streams connotés esport ou gaming. S'il paraît évident que les politiques encourageant les citoyens à rester chez eux pour combattre le virus ont accéléré l'impact du numérique dans leurs vies, la réciproque n'est en revanche pas garantie d'après Ke et Wagner (2020) concernant la durabilité de ce phénomène post-COVID-19. Dans le cas particulier des acteurs du sport qui se sont positionnés ou ont intensifié leurs activités dans l'esport à l'occasion des périodes de confinement, les auteurs mettent en évidence les stratégies pour (1) ajouter de la valeur à leur marque, engager (2) leur audience *via* de nouveaux contenus et (3) attirer des sponsors pour financer leurs activités sportives comme des leviers essentiels de leur réussite à long terme dans cet écosystème.

Face au nombre limité de travaux académiques portant sur les impacts du COVID-19 sur l'esport, il nous semble alors indispensable de prendre en considération les contributions provenant de cabinets d'études, d'acteurs de l'esport sur cette question pour compléter notre revue exploratoire à cet égard. Pour commencer, si Dredge (2020) soutient la thèse de Goldman et Hedlund (2020) présentant les confinements comme (1) un amplificateur de l'intérêt des acteurs du sport traditionnel pour l'esport ainsi (2) qu'une cause de la croissance de la consommation de contenus sportifs par le biais du streaming, il souligne les difficultés techniques et financières dont souffrent certaines parties prenantes de l'industrie à cause de la crise sanitaire.

Sur le plan technique, Dredge (2020) complète l'analyse de Goldman et Hedlund (2020) en indiquant que le passage au tout virtuel constitue un véritable défi pour les organisateurs d'événements sportifs. Plus spécifiquement, ces derniers doivent composer avec les possibles problèmes de connexion (p. ex. notamment dues aux différences de PING lorsque des joueurs sont localisés dans des régions éloignées) et le risque de tricherie pouvant influencer le sort des compétitions. Pour éviter cela, certains tournois comme la *PUBG Mobile Pro League Americas* sont hébergés sur des serveurs particuliers et il devient de plus en plus courant, voire obligatoire de procéder à la vérification de l'identité des participants avec l'usage de caméras. Cela paraît d'autant plus pertinent que ces dernières offrent aussi une nouvelle possibilité aux *viewers* d'observer leurs joueurs favoris en pleine concentration pendant les tournois et ligues, conférant ainsi à certaines diffusions un aspect davantage immersif (c.-à-d. les F1 Esports Series ou les finales régionales et mondiales de GT Sport en 2020). Sur le plan financier, Dredge (2020) met en lumière les difficultés rencontrées par certains organisateurs d'événements en raison des retraits provisoires ou définitifs de leurs partenaires (p. ex. Super League Gaming) et par les espaces dédiés à l'esport (S. E. Jenny et coll., 2018) censé accueillir les compétitions (p. ex. Las Vegas esports arena).

D'une manière générale, les principales parties prenantes de l'industrie esportive ont tout intérêt en ces temps de crise de poursuivre leurs efforts engagés en matière de diversification de leurs sources de recettes pour mieux traverser cette phase de transition qui pousse nombre d'entre eux à numériser toujours plus leurs modèles économiques. C'est précisément dans cette perspective que Ralf Reichert, président d'ESL Gaming, indique dans une interview donnée au cabinet Deloitte (Ludvig, 2020) que les acteurs de l'esport ne ressortent pas forcément tous vainqueur de la pandémie de COVID-19 puisque cette dernière a impacté les revenus liés aux activités de billetterie et de sponsoring. Si l'on rajoute à cela le caractère particulièrement volatile du marché de l'esport (Scholz, 2019; Scholz, 2020), il apparaît plus facile de comprendre pourquoi le président d'ESL Gaming préconise aux entreprises évoluant dans cette

industrie de bâtir des modèles économiques plus résilients face aux crises et orientés vers le numérique. En d'autres termes, l'entrepreneur allemand Ralf Reichert exhorte ses confrères à faire preuve de davantage de capacités dynamiques adaptatives (C. L. Wang & Ahmed, 2007) afin de limiter les effets négatifs de la numérisation rapide de leurs sources de recettes. Dans les faits, cela requiert de repenser le management stratégique de ces organisations en définissant plusieurs scénarios de sorties de crise comme l'a fait ESL Gaming en ajustant à la fois sa stratégie de monétisation et de planification d'événements (c.-à-d. près d'un millier de compétitions physiques dont une dizaine dans des stades ont dû être adaptées dans un format numérique par cette entreprise).

Dans ce contexte, la réflexion du spécialiste sport du cabinet d'audit PwC abonde dans le sens de l'analyse de Ralf Reichert (Fahey, 2020). Toutefois, il insiste sur le besoin grandissant, en particulier pour les équipes sportives professionnelles, de solidifier leurs modèles économiques. Il s'agit notamment d'une part de trouver de nouveaux investisseurs susceptibles de s'engager dans l'écosystème sportif à la suite des épisodes de confinements ; d'autre part, de rassurer leurs principaux soutiens financiers en formulant une vision et des objectifs stratégiques les plus précis possibles. À ce titre, la pénétration de ligues sportives dans lesquelles les éditeurs rétribuent chaque équipe participante (p. ex. les LCS NA), à l'image du modèle des franchises dans le sport nord-américain symbolise une piste pertinente à explorer d'après Fahey (2020) pour celles qui en ont les moyens et l'ambition.

Pour autant, il semblerait au regard des résultats de notre travail doctoral que cette recommandation ne concerne qu'une poignée de clubs sportifs professionnels, tous sports confondus puisqu'ils sont encore très peu à s'inscrire dans cette logique-là compte tenu du coût d'entrée en général très élevé de ces ligues. À titre d'exemple, les Golden State Warriors se sont acquittés d'un montant d'environ 13 millions de dollars pour prendre part aux LCS NA (Ashton, 2017) tandis que seuls quelques clubs de football ont consenti à ce genre de sacrifice financier pour intégrer des ligues similaires.

Un des rares exemples concerne Schalke 04 FC lorsque que le club de la Ruhr racheta la place de la Team Elements pour prendre part aux LCS EU (Schmidt & Holzmayr, 2018b).

En dehors d'exemples comme Riot Games pour LOL, peu d'éditeurs ont à ce jour contracté un contrat pour autoriser la diffusion de leurs compétitions contre une somme d'argent qui sera ensuite en partie redistribuée aux équipes y prenant part. En effet, si l'année 2020 a vu Activision Blizzard se séparer de Twitch (c.-à-d. diffuseur des deux premières saisons de l'Overwatch League pour un montant de 90 millions de dollars) pour céder l'exclusivité de la diffusion des ligues Call of Duty et Overwatch League à YouTube, les revenus médias apparaissent comme une source de recettes encore relativement inexploitée qui devrait continuer de croître à l'avenir (Hitt, 2020), notamment si la tendance des compétitions *online* persiste. Pour autant, la seule participation à ce type de ligues ne constitue pas pour les acteurs de l'esport, notamment les équipes professionnelles, un garant immuable face à des menaces imprévisibles comme la crise du COVID-19. Pour preuve, Hitt (2020) indique que la franchise de l'Overwatch League des Toronto Defiant s'est séparée d'une partie de son personnel en raison de la pandémie. Il précise également que les grandes équipes sportives internationales évoluant sur d'autres scènes n'ayant pas encore adopté cette logique de franchise (c.-à-d. CS:GO) ne sont pas non plus à l'abri. En témoigne le cas de l'équipe danoise Astralis, pourtant mondialement reconnue dans cette industrie, qui a procédé à la réduction du salaire de ses employés de près de 30 %. Dans un tel contexte d'incertitude, Seck (2020b) précise quant à lui que les stratégies de diversification de sources de recettes des organisations sportives impliquent de plus en plus à se tourner vers d'autres solutions. Plus précisément, il évoque le sujet des levées de fonds (p. ex. Fnatic pour près de 2,7 millions de dollars à travers une campagne de financement participative) et des ouvertures de capitaux, notamment lors d'introduction en bourse (p. ex. le manufacturier d'équipements gaming Corsair Gaming listé dans le NASDAQ ou encore l'éditeur de PUBG qui envisage cette option).

Plus largement, il s'agit pour les acteurs de l'esport de repenser leurs stratégies d'activations de sponsoring, en particulier celles étant numériques (Seck, 2020b). D'une part, cela semble primordial pour faire perdurer leurs relations avec leurs partenaires financiers ; d'autre part, cela doit s'inscrire dans une logique plus globale de création de contenus innovants de qualité auprès de leurs communautés de suiveurs. À l'heure où ces dernières sont elles aussi particulièrement affectées par la crise sanitaire, les initiatives de charité de la part des acteurs de l'esport primaires au sens de Scholz (2019) sont cruciales. Au-delà de leur caractère symbolique, elles semblent indispensables pour préserver le lien qu'ils entretiennent avec leur audience de fans et représentent un moyen efficace de nourrir davantage la construction d'une image de marque positive. C'est pourquoi, à l'instar des clubs de football professionnels (Kennedy & Kennedy, 2020), certaines équipes esportives professionnelles ont alors participé à l'effort collectif pour aider les plus démunis face aux conséquences du COVID-19, notamment sociales et économiques. C'est par exemple le cas de l'équipe Faze Clan à travers son initiative Fight2Fund, des marathons de streams de l'équipe Team Liquid ou encore de la vente de maillots caritative organisée par les 100 Thieves (Dredge, 2020). En outre, retenons que les impacts de la pandémie de COVID-19 sur l'industrie esportive et ses principales parties prenantes sont pluriels. Cependant, nous manquons clairement encore de recul pour les mesurer tant les recherches académiques à ce sujet demeurent rares (Goldman & Hedlund, 2020; Ke & Wagner, 2020), voire trompeuses à l'image de celle de Kim, Nauright et Suveatwatanakul (2020) dont le contenu s'avère en décalage avec le titre. En effet, ce dernier article intitulé « *The rise of E-Sports and potential for Post-COVID continued growth* », ne mentionne le COVID-19 qu'à deux reprises dans le corps de l'article et n'apporte ainsi pas d'éléments supplémentaires sur la question des impacts du COVID-19 sur l'esport, et la croissance économique des acteurs de cet écosystème. Il convient désormais de s'attarder sur les actions mises en œuvre par les clubs professionnels de football de notre échantillon depuis l'émergence de cette pandémie.

1.5.4. Quelles actions furent mises en place par les clubs de notre échantillon face au COVID-19 ?

Nous observons tout d'abord au regard du tableau 55 que sept clubs de notre échantillon (c.-à-d. soit 25 % des organisations interrogées) ont réalisé des changements de scènes sportives depuis l'émergence du virus du COVID-19 en janvier 2020. Compte tenu de la diversité des titres sur lesquels les clubs se sont tournés depuis le début de l'année (p. ex. LAMBDA1 sur LOL et Brawl Stars, GAMMA1 sur PUBG et Crazy Racing Kartrider, ETA1 sur Valorant), il semblerait alors que la pandémie n'a pas ou très peu impacté les choix des clubs. Une possible explication tient dans le fait que ces derniers ont continué de se lancer sur des scènes en construction (Schwartz, 2017) à l'image de Valorant (e.g. ZETA1 et ETA1) tandis que d'autres poursuivent leurs stratégies d'internationalisation de la marque club en se positionnant par le biais du sport électronique sur des MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019). Les stratégies de LAMBDA1 sur LOL en Indonésie et de GAMMA1 en Chine sur PUBG s'inscrivent par exemple dans cette logique-là. En dépit de la pandémie de COVID-19 qui secoue l'économie internationale, les mécanismes d'essais et d'erreurs qui caractérisent l'état d'esprit dans lequel les acteurs de l'esport conçoivent le changement (Scholz, 2019) conditionnent *a priori* toujours la manière dont les clubs examinés intensifient la diversification de leur portfolio d'activités sportives. Autrement dit, cela tend à renforcer l'existence de boucles de rétroaction entre chaque étape du modèle « repérer, saisir, transformer » (Teece, 2007, 2018) caractérisant la manière dont ces entités déploient leur stratégie sportive compte tenu de ces récents changements se produisant (1) en période de crise et (2) bien après leurs premières initiatives dans cette industrie.

En parallèle, nous constatons que les clubs analysés dans le cadre de ce travail doctoral ont pour la plupart continué de communiquer sur leurs activités sportives sur leurs réseaux sociaux, à l'exception peut-être du club ukrainien OMEGA1 qui semble s'être retiré de l'esport, ou tout du moins avoir considérablement réduit sa

présence esportive numérique. L'examen des comptes digitaux de ces organisations pendant la période du premier confinement traversée par de nombreux pays européens entre les mois de mars et mai 2020 nous a également permis d'observer l'émergence de contenus conçus en lien avec le COVID-19 sur leurs réseaux sociaux. Dans la pratique, cela représente un moyen pour ces organisations d'entretenir leurs relations avec leurs supporters tout en se montrant à l'écoute des problèmes sociétaux engendrés ou renforcés par le COVID-19. C'est précisément dans cette perspective que les clubs suisses KHI1 et Polonais SIGMA1 ont respectivement organisé un tournoi FIFA intitulé *FIFA20 #Stay at home challenge* et une compétition CS:GO avec pour *leitmotiv* commun l'idée d'encourager leurs supporters à rester chez eux. Dans la même veine, le club italien MU1 et l'organisation danoise IOTA1 ont quant à eux participé à une initiative solidaire plus globale aux côtés d'équipes esportives endémiques de renommée internationale. Concrètement, ces entités ont co-construit et diffusé conjointement le 2 mai 2020 du contenu pendant 12 heures sur les plateformes Twitch et YouTube sur des jeux aussi variés que FIFA 20, Fortnite, Rainbow Six Siege, Minecraft, et Zwift afin que cette action atteigne le plus grand nombre d'individus et réduise leur sentiment d'isolement social pendant le confinement. D'une manière similaire à ces actions de charité, les rédacteurs du club KHI1 démontrent à travers le cas suisse la formidable capacité d'adaptation de nombreux organisateurs d'événements esportifs locaux et régionaux face au COVID-19 puisque ces derniers ont réussi à numériser la plupart de leurs compétitions. Ainsi, qu'il s'agisse d'acteurs endémiques à l'esport ou des clubs de football professionnels, il semble que le déploiement de capacités dynamiques adaptatives (C. L. Wang & Ahmed, 2007) constitue un levier d'action particulièrement pertinent pour faire preuve de résilience en cas de crise.

Notons ensuite que le COVID-19 a entraîné le retrait de quelques clubs professionnels de football du milieu esportif. Les deux exemples les plus marquants à cet égard sont ceux du VfB Stuttgart en Allemagne et du Servette de Genève en Suisse. Le club du Bade-Wurtemberg ayant définitivement fermé sa section esportive pour des

motifs économiques en juillet 2020 (Panknin, 2020) tandis que son homologue genevois a précisé le mois suivant sur sa page Twitter s'être retiré momentanément de l'esport face à la complexité de poursuivre l'organisation d'événements esportifs physiques en raison de la crise sanitaire (Servette Geneva Esports, 2020). Dans ce contexte, nous n'avons trouvé aucun cas similaire au sein de notre échantillon si ce n'est celui du club français LAMBDA3. S'il est toujours actif dans l'esport, ce dernier a justifié le limogeage de son manager général esport en octobre 2020 en dépit de très bons résultats esportifs par son besoin de restructurer sa section esportive en raison de l'arrêt de nombreuses compétitions physiques causé par la pandémie de COVID-19. Malgré plusieurs tentatives d'obtenir des informations auprès des clubs interrogés dans cette thèse sur l'impact du COVID-19 sur le déploiement de leurs stratégies esportives, seul le club chilien a répondu sur LinkedIn, précisant n'être que peu affecté par la crise sanitaire. Plus spécifiquement, ses propos permettent de nuancer les difficultés mentionnées en amont rencontrées par d'autres clubs dans cette période :

« Nous avons continué avec tous nos tournois sur le plan sportif. Cependant, nous nous sommes recentrés sur la génération de contenu pour créer du ROI pour nos sponsors. Nous avons aussi recruté une nouvelle agence cette année et l'équipe a connu à ses côtés une croissance en termes de followers et de quantité et qualité de notre contenu » (ETA1).

Dans la pratique, ce verbatim tend à confirmer le besoin pour les clubs professionnels de football actifs dans l'esport à bonifier leurs stratégies de création de contenu numérique dans un contexte où les activations classiques (c.-à-d. notamment physiques) apparaissent de plus en plus difficiles à mettre en œuvre. Par la même occasion, cela révèle également la nécessité pour les chercheurs en management du sport d'investiguer plus en détail à l'avenir la transformation opérée des stratégies de communication et de gestion des sections esportives (c.-à-d. internaliser les fonctions essentielles ou coopérer avec une agence ou une équipe endémique) par les organisations sportives professionnelles présentes dans l'esport face à la pandémie de

coronavirus.

1.5.5. Ouverture sur les nouveaux clubs de football qui se lancent dans l'esport au temps du COVID-19.

Cette dernière partie vise également à démontrer que l'émergence du COVID-19 dans nos vies n'a pas spécialement ralenti les velléités des clubs de football professionnels de se lancer sur le marché du sport électronique. Pour preuve, l'année 2020 fut également jalonnée par l'entrée dans cette industrie de nombreuses organisations. Tout d'abord, notons les premiers pas du Benfica Lisbonne (Nicholson, 2020a), de l'ACF Fiorentina (Fitch, 2020) ou encore de l'Hellas Vérone (Lace, 2020) dans l'esport lors du premier trimestre 2020. S'en suivent après les premières périodes de confinement les arrivées respectives dans l'écosystème esportif de l'Inter Milan en juin (Nicholson, 2020b), de la Lazio de Rome en octobre (LN, 2020), du Sporting Club de Bastia (Sporting Club Bastia, 2020) et de l'Olympique de Marseille en novembre pendant le second confinement imposé aux habitants de l'hexagone (OM, 2020). La fin d'année 2020 sera finalement marquée par la renaissance du projet esportif du club argentin historique de Boca Juniors. Laissée quelque peu à l'abandon depuis son lancement en janvier 2017 sur le titre FIFA à l'occasion d'un superclassico virtuel contre son rival de River Plate, c'est le 4 décembre 2020, soit à peine un mois après la fin du second confinement argentin, que le club des *Los Xeneizes* annonce son ambition de se positionner sur les scènes nationales et continentales de CS:GO et de LOL, rejoignant ainsi ses confrères du River Plate et de San Lorenzo déjà actifs sur LOL au niveau national (Arrivé, 2020b).

Dans l'ensemble, nous observons que les clubs continuent de déployer des stratégies opérationnelles contrastées. Si l'on analyse les derniers exemples de lancements non exhaustifs mentionnés en amont, on comprend aisément qu'une assez large partie des organisations concernées se positionnent surtout sur des simulations de jeux de football comme FIFA et PES. Les clubs portugais du Benfica, italiens de la

Fiorentina, du Hellas Vérone, de la Lazio de Rome, de l'Inter Milan ou encore français de l'Olympique de Marseille s'inscrivent notamment dans cette logique-là. À l'inverse, le Sporting Club de Bastia ne se limite pas forcément à des simulations de football puisqu'il est actif sur FIFA, RL et surtout HS tandis que le Boca Juniors ainsi que d'autres clubs sud-américains sont présents sur des titres majeurs de l'esport comme CS:GO et LOL. Ce premier constat relatif aux scènes esportives privilégiées par ces nouveaux entrants tend à valider la diversité des typologies de choix de jeux sur lesquels les clubs de football professionnels se déploient préalablement mise en avant à travers notre échantillon dans le chapitre 4 de cette thèse.

Une seconde observation possible à partir de ces dernières données concerne le modèle de gestion des sections esportives de ces organisations. À l'instar des clubs que nous avons examinés, les entités évoquées dans le paragraphe précédent sont également partagées entre la volonté d'internaliser la gestion de leurs activités esportives (p. ex. Benfica, ACF Fiorentina, Lazio de Rome et Boca Juniors) ou de coopérer avec des acteurs endémiques avec de bénéficier de l'expérience de leur partenaire dans ce secteur pour progresser plus rapidement (p. ex. Hellas Vérone avec l'équipe Outplayed, Inter Milan avec l'équipe QLASH, l'Olympique de Marseille avec la Team Grizy ou encore du Sporting Club de Bastia qui collabore avec une association esportive corse). Dans la plupart des cas, les clubs professionnels de football recherchent à travers cette seconde option à établir un partenariat stratégique avec un acteur de l'esport, le plus souvent une équipe ou une agence, ayant une aura médiatique similaire à la leur. Parmi les exemples cités ci-dessus, le cas de l'Inter Milan symbolise parfaitement cet état d'esprit, en témoigne les propos du président du club milanais rapportés à esports insider :

« L'entrée dans le monde de l'esport est une étape importante pour le développement de la marque Inter. La création d'une équipe esportive est le reflet du travail régulier de notre club pour maintenant une présence compétitive à tous les niveaux, avec une attention particulière sur les intérêts des nouvelles

génération. Le phénomène sportif croît tout le temps, avec 1,2 million de fans pour l'Italie seulement. Nous sommes ravis de nous lancer dans cette nouvelle aventure en partenariat avec QLASH, une entreprise leader dans cette industrie » (Nicholson, 2020b).

Autrement dit, le club lombard qui commence rejouer les premiers rôles en Série A depuis quelques saisons s'est alors logiquement associé avec QLASH, une des meilleures équipes sportives italiennes comptant à son actif plus d'une centaine de joueurs professionnels qui participent régulièrement à des compétitions nationales et internationales sur dix-sept titres différents (p. ex. CS:GO, LOL, PUBG, Starcraft). Toutefois, le cas de l'Inter Milan est particulièrement représentatif de la volatilité du marché sportif puisque l'organisation Interiste se fera voler la vedette quelques mois après son arrivée dans ce secteur par son rival de toujours : l'AC Milan. Ironie du sort, le club des *Rossoneri* annonce en novembre 2020 le début de son aventure sportive au travers d'un partenariat avec l'équipe QLASH pour concourir sur les scènes FIFA et Brawl Stars (Poole, 2020). Dans l'interval, le club des *Nerazzurri*, désormais accompagné par l'agence néerlandaise Bundled, s'est recentré sur les compétitions FIFA en déployant un nouveau roster de quatre joueurs (c.-à-d. un Italien, un Néerlandais, un Colombien et un Brésilien), conservant ainsi l'ambition initiale d'asseoir la marque Interiste à l'échelle nationale et internationale (Nicholson, 2020c).

Dans ce contexte particulièrement imprévisible et volatile (Scholz, 2019) qu'est l'écosystème sportif en pleine pandémie de COVID-19, les clubs professionnels de football ne font pas exception au phénomène plus large des acteurs du sport (c.-à-d. clubs, athlètes, fédérations, ligues) qui font un premier pas (p. ex. la création par Casemiro, joueur du Real Madrid de son entreprise sportive en octobre 2020) ou intensifient leurs activités dans ce secteur (Ke & Wagner, 2020). Il s'agit de plus en plus pour ces parties prenantes de bâtir une stratégie sportive assez solide pour nourrir une relation durable avec la part de l'audience sportive qu'elles souhaitent atteindre. Dans la pratique, cela implique pour ces organisations de constamment mettre en

place une veille de marché afin de détecter avant leur concurrent chaque opportunité susceptible de les aider à assoir davantage leur positionnement stratégique. C'est précisément dans cette perspective que le club néerlandais RHO2 organise par exemple chaque année un tournoi FIFA visant à recruter un nouveau talent et des tournois plus fréquents sur des jeux majeurs comme Fortnite pour offrir la possibilité à ses supporters de gagner des produits dérivés à l'effigie du club (p. ex. maillots, manettes, etc.).

Conclusion de la section 1.

En guise de transition vers la deuxième section de ce chapitre, nous proposons à travers le tableau suivant une illustration synthétique des principaux apports de cette première section.

Tableau 58: Synthèse de la section 1 du chapitre 5.

Sous-parties	Principaux apports
1) Modèle de déploiement des stratégies sportives	Le modèle proposé dans cette thèse (figure 20) répond aux demandes de travaux empiriques provenant des chercheurs en management et en management du sport (Cunningham et coll., 2018; Schilke et coll., 2018). C'est notamment le cas, car il souligne les raisons de l'engagement des clubs de football professionnels dans l'esport (étape repérer), leurs choix stratégiques dans cet écosystème (étape saisir) ainsi que les bénéfices potentiels qu'ils peuvent en retirer (étape transformer). Sa représentation séquentielle met de surcroît en scène les capacités dynamiques, les microfondations, facteurs externes et actions opérationnelles qui soutiennent le développement des projets sportifs de ces organisations à chaque étape du modèle.
2) Limites de ce modèle	Il convient de rappeler ici que le modèle soumis met en évidence une vision assez générique des stratégies sportives déployées au sein des clubs de football professionnels. Si certaines possibilités de décliner ce modèle au sein de ces entités sont apparues classiques, il n'existe pas toujours de trajectoires communes à toutes les stratégies opérationnelles mises en place par ces organisations. De plus, l'aspect séquentiel du modèle n'est pas automatiquement respecté par les clubs qui doivent faire preuve d'un niveau élevé de flexibilité stratégique afin d'adapter leurs stratégies sur ce nouveau marché que représente pour eux l'esport (C. L. Wang & Ahmed, 2007). Ce dernier constat justifie par ailleurs l'ajout de boucles de rétroaction à notre modèle.
3) Évolution du positionnement des clubs de football professionnels par rapport aux jeux sportifs	Les tableaux 55 et 56 illustrent que les clubs de football professionnels ont continué de diversifier leurs positionnements sportifs en investissant de nouvelles scènes sportives. Dans cette perspective, nous indiquons que ces organisations se dirigent de plus en plus vers des scènes en construction (Schwartz, 2017) à l'image de Valorant. En parallèle, ils sont aussi de plus en plus nombreux à se lancer sur des titres majeurs comme LOL et CS:GO. Cela reflète d'une part, l'émergence d'un effet

	<p>d'apprentissage du secteur sportif par les managers sportifs de ces entités ; et d'autre part, une meilleure capacité de ces derniers à mettre en œuvre un positionnement sportif en cohérence avec les objectifs stratégiques de leurs clubs. D'une certaine manière, les changements de scènes sportives réalisés par ceux-ci participent à la préservation de leur aptitude évolutive (M. Peteraf & Maritan, 2007) nécessaire pour continuer de progresser dans l'écosystème sportif. Par ailleurs, ces mutations de scènes sportives, largement impulsées par les capacités dynamiques managériales de leurs responsables sport, symbolisent l'envie des clubs de football professionnels à pérenniser leurs engagements dans ce marché.</p>
<p>4) Stratégies pour poursuivre l'enrichissement de leurs modèles économiques par leurs activités sportives</p>	<p>S'agissant des stratégies de communication, nous constatons que les clubs de football professionnels ont continué d'intensifier leurs présences sur les différents réseaux sociaux. Il s'agit notamment pour eux de consolider la relation particulière qu'ils entretiennent avec leurs fans. Cela se matérialise dans la pratique par l'émergence de nouveaux tournois en ligne, de web TV ou encore d'académies sportives.</p> <p>Concernant les nouveaux partenariats, nous observons une meilleure capacité de la part des organisations examinées pour signer des partenaires commerciaux, notamment lorsque cela est directement lié à un objectif stratégique de celles-ci. Nous défendons ensuite l'idée que la recherche de sponsors demeure cruciale pour supporter les coûts de plus en plus élevés relatifs au déploiement des projets sportifs des clubs de football professionnels. À cet égard, ils sont alors de plus en plus nombreux à se tourner vers des entreprises non endémiques afin d'accroître leur portfolio de sponsors.</p> <p>Enfin, ces organisations ont également continué de s'emparer de nouvelles tendances afin de diversifier leurs sources de recettes dans l'esport. Cela se concrétise notamment par la mise en place de tournois, d'académies sportives, de nouvelles offres matchday mixant l'esport et le football ou encore de produits dérivés moins sensibles aux effets de saisonnalité (voir tableau 57). Pour autant, cette dernière observation est à nuancer dans la mesure où elle concerne une poignée des clubs de notre échantillon, car ces derniers peinent à optimiser la monétisation de leurs activités sportives (Scholz, 2019).</p>
<p>5) Impacts du COVID-19 sur le développement des stratégies sportives des clubs de football</p>	<p>Afin d'illustrer les impacts du COVID-19 sur les stratégies sportives déployées par les clubs de football professionnels, nous avons tout d'abord mis en évidence les impacts de cette pandémie sur l'industrie du football. À savoir, la remise en cause du fonctionnement en réseau d'acteurs (Parnell et coll., 2020), la transformation des supporters en de</p>

professionnels	<p>simples consommateurs derrière leurs écrans qui tend à diminuer la qualité du produit qu'est le spectacle sportif de football. Soulignons dans cette perspective également le besoin d'aller vers plus de solidarité entre les acteurs de cet écosystème (Drewes et coll., 2020) ainsi que celui de stabiliser les modèles économiques, notamment en embrassant une diversification de ces derniers dans lequel l'esport représente un nouveau maillon (Scelles, 2020).</p> <p>Dans un second temps, nous mettons en relief les solutions déclinées par les clubs de football professionnels pour lutter contre les impacts du COVID-19 sur leur industrie. À ce titre, nous soulignons le besoin pour ces organisations de reconcevoir leurs relations avec leurs supporters (D. Kennedy & Kennedy, 2020) et les médias (Manoli, 2020b). Dans ce contexte particulier, les clubs tendent à revenir à leur positionnement traditionnel de pilier de l'état providence local en venant en aide aux plus démunis en ces temps de crise par le déploiement de nouvelles initiatives de RSE (Liu et coll., 2019). Ces organisations sont également amenées à repenser leurs stratégies de diffusion de contenus face aux difficultés rencontrées par les diffuseurs traditionnels et cherchent des solutions, par exemple vers les GAFAN ou l'OTT (Drut & Guégan, 2019).</p> <p>Troisièmement, nous proposons un état des lieux des impacts du COVID-19 sur l'industrie esportive. Dans cette perspective, nous observons d'abord que la pandémie constitue un accélérateur de l'arrivée des organisations sportives et des médias sur les plateformes de streaming (Goldman & Hedlund, 2020). C'est notamment le cas, car les contenus diffusés par les créateurs sur ces outils sont devenus une des rares sources de divertissement aux côtés de sites comme Netflix et Amazon pendant les confinements (Ke & Wagner, 2020). Pour autant, la transition au tout virtuel n'est pas sans conséquence pour les acteurs du secteur esportif à l'image des éditeurs et organisateurs de tournois qui ont dû apprendre à organiser des compétitions complètement en ligne. Dans ce contexte, nous rapportons en outre le besoin pour les équipes esportives professionnelles de solidifier et de diversifier leurs modèles économiques (Fahey, 2020; Seck, 2020b) ce qui nécessite, une fois encore, de faire preuve de capacités dynamiques adaptatives (C. L. Wang & Ahmed, 2007).</p> <p>Quatrièmement, nous constatons que 25 % des clubs de football examinés dans cette thèse ont réalisé des changements de scènes esportives depuis l'émergence du COVID-19. Ces derniers continuent de s'engager dans des scènes esportives en construction (Schwartz, 2017) dans leurs pays ainsi que dans des MEF (Fleischmann & Fleischmann,</p>
----------------	--

2019). En cela, elles apparaissent alors faiblement impactées par le COVID-19. Ces organisations ont d'ailleurs diffusé du contenu personnalisé et de nombreux défis sur leurs réseaux sociaux pendant les confinements afin d'entretenir leurs relations avec leurs supporters. De nouveau, nous remarquons qu'elles ont démontré dans l'ensemble de robustes capacités dynamiques adaptatives (C. L. Wang & Ahmed, 2007). Pour preuve, aucun club de l'échantillon n'a stoppé ses activités sportives en raison de la pandémie à l'exception peut-être d'OMEGA1 en Ukraine sur lequel des doutes demeurent présents. Ils ont surtout recentré leurs activités à l'image d'ETA1 sur l'importance de fournir un ROI clair à leurs sponsors et de bonifier leurs présences sur les médias sociaux afin de pérenniser leurs projets sportifs. Notons par ailleurs que très peu de clubs en dehors de ceux analysés dans cette thèse se sont retirés de l'esport à cause de la pandémie (p. ex. Servette de Genève et VfB Stuttgart).

Pour conclure, nous constatons que de nombreux clubs ont fait leurs premiers pas dans l'univers sportif depuis l'arrivée du COVID-19 (c.-à-d.. notamment pendant les premiers et seconds confinements). À l'instar de nos résultats, les positionnements sportifs adoptés par ces nouveaux entrants sont particulièrement contrastés. Par exemple, des clubs comme Bastia et le Boca Junior complètent leurs stratégies sportives en allant sur des titres phares de l'esport tandis que d'autres se contentent d'être présents sur des simulations de football (p. ex. Fiorentina, Olympique de Marseille). Un autre écho à notre travail se situe par ailleurs dans le partage des stratégies de ces nouveaux entrants entre l'envie d'internaliser la gestion de leurs activités sportives (p. ex. Boca Juniors) et celle de coopérer avec des professionnels de ce secteur (p. ex. Inter Milan).

Section 2. – Réflexion sur les implications et avantages compétitifs liés au déploiement d'une section sportive au sein d'un club de football professionnel.

Introduction de la section 2.

Cette seconde section ambitionne d'apporter une réponse argumentée à notre deuxième et troisième objectif de recherche. Pour ce faire, il convient d'aborder ici les implications (1) théoriques et (2) managériales de ce travail de thèse avant de traiter (3) la question des avantages compétitifs pouvant être atteints par les clubs de football professionnels actifs dans l'esport. Concernant les implications théoriques, il s'agit de mettre en perspective nos résultats par rapport aux travaux existants en matière d'esport, de football, et de capacités dynamiques. À cet égard, nous soulignons également les principaux modérateurs pouvant altérer la manière dont les managers des organisations analysées agissent pour déployer leurs stratégies sportives. Nos implications managériales sont quant à elles imbriquées dans le cadrage théorique des capacités dynamiques que nous utilisons pour le modèle repérer – saisir – transformer de Teece (2007, 2018) afin d'illustrer le déploiement des stratégies sportives des clubs de football professionnels. Nous cherchons ensuite à répondre en détail à notre troisième objectif de recherche, notamment en vue de suggérer une typologie des formes d'avantages compétitifs que les organisations développant des stratégies sportives sont en capacité de construire grâce au déploiement d'une capacité adaptative de niveau supérieur (C. L. Wang et Ahmed, 2007). De nouveau, il s'agit de proposer des outils de synthèse pour répondre au mieux à ce dernier objectif de recherche.

2.1. Implications théoriques.

Il convient pour commencer cette seconde section de s'interroger sur la nature des implications théoriques de cette thèse. Nous identifions à ce titre trois catégories principales. À savoir, celles relatives (1) aux travaux existants sur l'esport, celles portant (2) sur la littérature en management stratégique des clubs de football professionnels et enfin (3) celles liées au champ théorique des capacités dynamiques. Il est à noter cependant que certaines implications théoriques sont parfois transversales aux trois domaines de recherche de cette thèse.

2.1.1. Implications théoriques liées à l'esport.

L'appel des chercheurs à investiguer l'esport sous l'angle du management du sport.

Notons tout d'abord que notre recherche répond aux récents appels des chercheurs en management du sport pour davantage d'analyses empiriques relatives à l'esport (Cunningham et coll., 2018; Funk et coll., 2018). Par exemple, ces derniers exhortent leurs pairs à se pencher sur les aspects commerciaux du sport électronique et les liens grandissants entre les parties prenantes de cet écosystème et ceux du sport traditionnel. Dans cette perspective, rappelons que Funk et coll. (2018) justifient cet intérêt scientifique en s'appuyant sur le cas particulier du club américain de NBA des Philadelphia 76ers comme en témoigne l'extrait suivant :

« Sookju Park, directrice du développement de l'esport pour les Philadelphia 76ers, indiquait que les équipes de NBA sont en train d'entrer dans le marché de l'esport pour fournir une structure et du contenu dans un format familial auprès des consommateurs du sport traditionnel [...]. Dans le cas des 76ers, une organisation sportive gère l'esport comme le sport traditionnel » (p. 4).

Si les auteurs soulignent également le manque d'informations stratégiques à

cette période (c.-à-d. 2017-2018) quant aux procédés les plus adaptés pour faciliter l'entrée réussie des organisations sportives dans l'esport, il semble que ce travail doctoral apporte des éléments de réponses à ce questionnement. En particulier, notre recherche permet de nuancer la citation précédente dans la mesure où nous avons mis en évidence que les clubs de football professionnels n'ont pas systématiquement géré leurs activités esportives comme ils dirigent habituellement leurs activités footballistiques. Le chapitre quatre dévoile d'ailleurs par moment plutôt l'inverse. À savoir, le besoin de s'inspirer des codes de communication de l'esport afin de mettre en place un projet cohérent vis-à-vis à la fois des supporters de football et d'esport. C'est notamment le cas, car il s'agit dans la plupart des cas de deux publics cibles distincts même si certains fans de titres esportifs comme les simulations de jeux de sport (p. ex. FIFA, PES, NHL) peuvent être aussi en parallèle supporters d'un ou plusieurs clubs de football.

S'agissant ensuite de la carence de littérature visant à éclairer les stratégies déployées par les clubs sportifs professionnels dans l'industrie esportive, notre recherche propose l'une des premières analyses de ces dernières par l'adaptation du modèle séquentiel des capacités dynamiques repérer – saisir – transformer de Teece (2007, 2018) au cas précis des activités esportives des clubs de football professionnels. Plus largement, nous répondons appels de Cunningham et coll. (2018) et de Funk et coll. (2018) grâce à la nature empirique de notre recherche qui repose sur une analyse des stratégies esportives développées par 28 clubs de football professionnels au sein de 24 pays différents. En cela, elle apporte une dimension internationale jusqu'alors absente des travaux de Bertschy et coll. (2019) de Lim (2018) et de Schmidt et Holzmayer (2018), qui portent respectivement sur l'examen de cas singuliers comme l'AS Monaco en France, le Seongnam FC en Corée du Sud et Schalke 04 en Allemagne.

Une histoire et une définition de l'esport en constante évolution.

Dans son ouvrage, *Esports is business: management in the world of competitive gaming*, Scholz (2019, p. 36) conclue sa partie consacrée à l'histoire de l'esport en soulignant « *l'importance de mettre en relief l'aspect hautement dynamique de l'esport et le fait que de nouveaux acteurs rejoignent cette industrie sur une base quotidienne* ». La réalisation de notre recherche doctorale consolide le constat de Scholz dans la mesure où nous avons régulièrement observé l'arrivée de nouvelles parties prenantes dans cet écosystème depuis les prémices de ce projet de thèse en décembre 2016. En témoigne par exemple l'intérêt croissant du monde sportif pour le sport électronique depuis maintenant près de six années. Celui-ci s'est concrètement manifesté par les premiers pas dans cet écosystème de nombreuses institutions sportives nationales et internationales (p. ex. LFP, FFBB, FFF, FIA, UEFA, CIO), d'athlètes actifs (p. ex. Casemiro, Antoine Griezmann, Mesut Özil) ou à la retraite (p. ex. Yannick Agnel, David Beckham, Rick Fox, Ruud Gullit), de clubs sportifs professionnels (p. ex. Ajax Amsterdam, Boston Bruins, Miami Heat, PSG, Schalke 04) et amateurs (FC Atlas en Argentine, FC Espoo en Finlande) ou encore d'acteurs du SimRacing (e.g. Formula 1, Formula E, Moto GP, Nascar). Plus largement, cette énumération loin d'être exhaustive est significative de l'ouverture massive du marché esportif à des parties prenantes non endémiques (p. ex. médias et organisations sportives). Processus entamé dès 2014 au travers du rachat de Twitch par Amazon (R. Li, 2017), cette période de l'histoire de l'esport corrèle selon Besombes (2019e) avec une globalisation exponentielle des pratiques esportives que nous retrouvons dans les stratégies déployées par certains clubs de football professionnels pour activer leur marque club au sein de MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019).

Pour autant, nos résultats nous permettent d'alerter sur l'inégal accès aux effets positifs de cette mondialisation pour les acteurs de l'esport. Pour preuve, les équipes, qu'elles soient endémiques ou non, n'ont pas toujours les moyens de communiquer

aisément à leurs fans actuels ou prospectés à l'étranger, car cela requiert une vive compréhension des codes des cultures sportives dans les zones de chalandise ciblées qui connaissent justement des variations dans un écosystème sportif de plus en plus internationalisé (Dal Yong Jin, 2021). Autrement dit, nous observons de plus en plus un marché du sport électronique à deux vitesses entre les structures souhaitant et – ou en capacité de s'internationaliser et celles n'ayant pas spécialement l'envie ni les moyens d'outrepasser l'échelon local ou national.

S'agissant de la définition de l'esport, notre recherche se positionne à l'intersection des travaux caractérisant l'esport comme un phénomène industriel (Borowy & Jin, 2013; Karhulahti, 2017; Rambusch et coll., 2017; Seo, 2013) et culturel (Borowy & Jin, 2013; Rambusch et coll., 2017) en constante évolution (Hewitt, 2014; Scholz, 2020) ou plus largement comme des compétitions de jeux vidéo intégrées au sein d'un écosystème multimédia multidimensionnel (Szablewicz, 2016; Wohn & Freeman, 2020). Pour plus de clarté, nous proposons un tableau de synthèse afin de décliner notre posture vis-à-vis de ces travaux.

Tableau 59: Implications relatives à la définition de l'esport.

Courant de définition	Implications par rapport à ces définitions
1) Un phénomène industriel	Cette thèse corrobore l'analyse de Karhulahti (2017) dans la mesure où les clubs de football professionnels sont contraints de collaborer avec les détenteurs de droits (c.-à-d. éditeurs de jeux) dans l'utilisation commerciale quotidienne de leurs produits vidéoludiques. Quant à celle de Seo (2013), nous abondons également dans sa direction puisque ces organisations sont nombreuses à co-crée leurs expériences sportives par l'intermédiaire de coopérations menées avec des acteurs endémiques de ce marché (p. ex. agences, joueurs, éditeurs, organisateurs d'événements).
2) Un phénomène culturel	Si Borowy et Jin (2013, p. 2254) soulignent que l'esport s'inscrit dans le prolongement du développement d'une « <i>culture embryonnaire du gamer</i> », la multiplication des engagements d'acteurs du football dans cette industrie à partir de 2015 reflète plutôt la démocratisation des cultures et communautés sportives dépeintes par Rambusch et

	coll. (2017). C'est notamment le cas dans la mesure où ces dernières symbolisent désormais des audiences de plus en plus prisées par des organisations sportives qui constatent un vieillissement grandissant de leurs bases de fans (p. ex. voir l'analyse d'UPSILON1 et d'OMEGA1 dans le chapitre 4).
3) Un phénomène en constante évolution	La mise en abyme de l'esport comme un phénomène en constante mutation par Hewitt (2014) il y a déjà sept années ressort fortifiée par l'évolution récente de ces dernières années. Cette observation apparaît d'ailleurs consolidée par l'analyse récente de Scholz (2020) à l'égard des caractéristiques de l'industrie esportive. En particulier, l'auteur indique que « <i>ce développement fait de l'eSports un phénomène unique et nouveau dans la mesure où il s'agit de l'une des premières industries qui doivent faire face au défi de passer du mondial au local et du virtuel au physique</i> » (p. 3). Or, la diversité des objectifs stratégiques déployés par les clubs de football professionnels en matière de diffusion locale et – ou internationale de leur image de marque ou encore d'activations physiques ou virtuelles par l'intermédiaire de leurs activités esportives incarne particulièrement bien le développement parallèle croissant d'un écosystème esportif qui évolue à deux vitesses (c.-à-d. le global face au local).
4) Des compétitions de jeux vidéo au sein d'un écosystème multidimensionnel	Le caractère multidimensionnel des compétitions esportives (Szablewicz, 2016) est également largement soutenu dans notre travail doctoral. Pour preuve, les clubs de football professionnels de notre échantillon, s'ils sont tous présents au moins à leurs débuts sur une simulation esportive de football (p. ex. FIFA et PES), ne se limitent pas à ces formes de jeux. À ce titre, les 28 organisations de notre échantillon couvraient un éventail de 22 titres esportifs en février 2019, nombre en constante augmentation qui s'élève en octobre 2020 à 31 à mesure que ces entités appréhendent mieux la diversité des pratiques esportives. Cela s'explique par exemple par les positionnements récents des clubs de football professionnels sur de nouvelles scènes lorsqu'elles éclosent à l'image de Fortnite ou des jeux mobile (p. ex. GAMMA1 sur PUBG en Chine ou ALPHA1 sur CR en Afrique du Sud).

En définitive, nos résultats contribuent à conforter cet aspect multidimensionnel du phénomène esportif, sur lequel Wohn et Freeman (2020, p.2) reviennent dans leur définition ci-après : « *Alors que jouer et regarder des jeux compétitifs gagne rapidement en popularité à travers le monde, l'eSports s'est transformé en un type de*

jeu émergent, une nouvelle forme de divertissement grand public et une activité clé dans la culture des jeunes. Cela implique différents niveaux de gameplay (p. ex. professionnel contre amateur), décrit une variété de comportements de jeux (p. ex. compétition, collaboration, coordination, interaction, streaming, regarder et commenter), et couvre une pluralité de types de jeux (p. ex. jeux de tir à la première personne, jeux de sport, jeux liés à un univers fantaisiste), de groupes de joueurs (p. ex. joueurs très compétents contre les joueurs moyens), et de formes d'équipes (p. ex. équipes aléatoirement formées par l'intermédiaire du matchmaking contre les équipes socialement liées sur le long terme) ». Dans ce contexte où l'esport constitue de plus en plus une pratique culturelle et industrielle démocratisée et populaire aussi bien à l'échelle locale qu'internationale, nous proposons d'apporter une nouvelle définition de l'esport. En particulier, nous caractérisons le sport électronique comme un phénomène industriel multidimensionnel en perpétuelle mutation qui s'appuie sur une diversité grandissante de cultures esportives inégalement diffusées à travers le monde, conduisant naturellement au développement parallèle d'une large pluralité de pratiques compétitives vidéoludiques, de plus en plus réappropriées comme un produit marketing au cœur des stratégies commerciales promotionnelles d'acteurs (c.-à-d. endémiques ou non) nourrissant des ambitions aussi variées que l'amélioration de leur image de marque auprès d'audiences spécifiques ainsi que l'atteinte de nouvelles sources de recettes.

Implications théoriques relatives aux mutations de l'industrie esportive.

Tout d'abord, nos résultats tendent à démontrer que les clubs professionnels de football, et plus largement les acteurs du sport, n'ont pas attendu l'avènement du COVID-19 pour afin de communiquer sur les plateformes de streaming (Wohn & Freeman, 2020). C'est notamment le cas, car 20 des 28 clubs examinés dans notre échantillon étaient au moins présent sur l'un de ces médias (p. ex. Twitch, YouTube) en février 2019, date de notre dernier entretien, soit près d'un an avant l'émergence de la

pandémie (Goldman & Hedlund, 2020). Dès lors, cette dernière constitue plutôt un accélérateur de l'adoption du mode de consommation « prosommateur » où tout un chacun peut se connecter à ces outils pour diffuser du contenu (c.-à-d. en général lié à l'esport) ou simplement regarder les diffusions en direct d'autres individus, joueurs ou organisateurs de tournois (Scholz, 2020). Pour autant, le succès grandissant des personnalités et acteurs du sport sur ces plateformes, à l'image du pilote de Formule 1 Lando Norris (McIntyre, 2020), camoufle une réalité plus sombre dans laquelle une majorité de petits streamers peine à attirer plus de cinq spectateurs lors de leurs diffusions en direct sur ces sites comme Twitch et YouTube (Duneau, 2021).

En second lieu, il s'agit de revenir sur certaines modalités d'action et comportements observés chez les acteurs primaires de l'esport par Scholz (2019) que nous retrouvons également souvent chez les clubs professionnels de football en dépit de leur positionnement d'acteurs secondaires dans cet écosystème (c.-à-d. en tout cas au moment de leur entrée). À ce titre, nos résultats s'inscrivent tout d'abord dans la continuité de l'observation de Scholz (2019) en matière de stratégie de recrutement de joueurs au sein des équipes professionnelles d'esport. En particulier, la forte instabilité des modèles économiques de ces structures couplée à la hausse des salaires des talents esportifs pousse les équipes à élargir leurs critères de sélection au-delà des compétences esportives (c.-à-d. celles en jeu) pour intégrer des dimensions telles que les capacités de créativité et de communication de leurs prospects. Notre recherche consolide cette analyse dans la mesure où les aptitudes communicationnelles des joueurs d'esport sont tout autant privilégiées par les clubs de football professionnels que le niveau de jeu de ces derniers lorsqu'ils cherchent à engager une nouvelle recrue (c.-à-d. 22 clubs sur 28 de notre échantillon estiment ces deux critères comme décisifs). S'agissant des stratégies déployées par ces organisations pour développer leurs activités esportives, nous constatons qu'elles poursuivent également une logique d'essai et d'erreur afin de faire évoluer leur positionnement esportif en fonction de leur contexte local et des opportunités qu'elles repèrent. C'est précisément le cas lorsque

le club RHO1 décide finalement de s'associer avec une agence pour cibler des talents qui correspondent mieux à ses attentes après un avoir échoué à mettre en place seul des recrutements fructueux. Il en va de même lorsque l'organisation chilienne ETA1 se positionne sur le jeu Valorant en août 2020 pour s'adapter aux évolutions du marché sportif. En cela, ces deux exemples tendent à valider le fonctionnement par essai et erreur des structures sportives dépeint par Scholz (2019). Ils participent à la démonstration de la flexibilité du modèle de déploiement des stratégies sportives des clubs de football qui ne suivent pas toujours à la lettre chaque phase du cadre repérer – saisir – transformer (Biesenthal et coll., 2019).

Si nous revenons sur ce point dans les implications relatives aux capacités dynamiques, il apparaît à l'inverse nécessaire de faire preuve d'une plus grande prudence vis-à-vis de certaines caractéristiques propres aux acteurs, notamment primaires de l'esport décrites par Scholz (2019) et synthétisées dans le tableau 7. C'est notamment le cas du déploiement de stratégies tournées vers le « glocal » ainsi que de la numérisation et décentralisation des équipes sportives. En effet, si nous constatons ces tendances au sein de quelques clubs, elles semblent surtout concerner les organisations qui ont les moyens d'acquérir des talents internationaux. Pour preuve, seuls sept clubs de notre échantillon ont réussi à enrôler des joueurs étrangers provenant d'un autre continent alors qu'ils sont quinze à déclarer vouloir emprunter cette trajectoire dans la phase de *sensing*. Pour ce qui est de la décentralisation des équipes sportives, seule une poignée de clubs de notre échantillon sont affectés. À savoir LAMBDA1, LAMBDA2, GAMMA1 qui ont des joueurs en Chine ainsi que RHO2 qui en a un au Japon. En revanche, la numérisation des entraînements des talents sportifs des clubs de football apparaît quant à elle davantage prononcée puisqu'ils se préparent aux compétitions depuis leur domicile dans 12 des 28 entités examinées (i.e données récoltées avant l'arrivée du COVID-19).

Une troisième implication associée aux travaux de Scholz (2019) implique de

comparer les formes d'engagement dans l'esport des acteurs du sport identifiées par l'auteur (voir tableau 11) dans son ouvrage avec celles observées dans notre recherche. À ce titre, nous constatons d'abord que nos résultats renforcent l'analyse de cet auteur dans la mesure où cinq des sept formes de lancement dans l'esport des acteurs du sport sont présentes dans notre échantillon. En particulier, il s'agit pour rappel (1) du recrutement de joueurs esport sur la version numérique de leur cœur de métier (c.-à-d. 28 clubs sur 28 en février 2019), de la création (2) d'équipes esportives sur une variété de jeux qui ne se limite pas aux titres de sport (c.-à-d. 12 clubs sur 28 en février 2019), d'équipes esportives (3) sur différents jeux dans au moins un pays étranger (c.-à-d. 4 clubs sur 28 en février 2019), de (4) joint venture avec une équipe esportive endémique afin de créer une nouvelle marque (c.-à-d. 2 clubs sur 28 en février 2019) et (5) du retrait temporaire de l'esport ou d'une scène compétitive (c.-à-d. 1 club sur 28 en février 2019). S'agissant des deux autres scénarios, notons qu'ils ont continué de se développer ces dernières années, mais le septième (c.-à-d. création de la franchise d'une équipe) ne concerne presque pas les clubs de football (sauf rares exceptions) tandis que le sixième (c.-à-d. lancement d'une ligue esportive par une ligue ou fédération sportive) affecte directement les premiers pas de très nombreux clubs de football dans l'esport par des mécanismes de mimétismes institutionnels (p. ex. voir les cas de DELTA1 en Australie et NU1 au Japon). Ces derniers se sont particulièrement multipliés depuis le début de notre récolte de données entraînant une augmentation massive de clubs de football professionnels actifs dans l'esport à l'international, le plus souvent sur des titres de football comme FIFA, PES et FO (p. ex. aux États-Unis d'Amérique, en Russie, au Chili, au Japon, en Chine, en Scandinavie, etc.).

En outre, notre recherche révèle surtout que les stratégies opérationnelles pour déployer les activités esportives des acteurs du sport peuvent largement varier d'un club à l'autre, y compris parmi ceux ayant emprunté les mêmes trajectoires pour démarrer leur aventure esportive (p. ex. à travers des objectifs et choix stratégiques particulièrement diversifiés). En d'autres termes, la réalité du terrain reflète ainsi la

grande complexité dans la nature des stratégies conçues et appliquées par les ces entités pour saisir l'opportunité de l'esport et se renouveler au gré des évolutions et adaptations de l'industrie esportive.

Pour conclure avec les implications théoriques relatives à l'écosystème du sport électronique, notre recherche nous permet également d'insister sur la nécessité pour les structures esportives de diversifier davantage leur portfolio d'offres et de services (Chikish et coll., 2019; Lokhman et coll., 2018; Scholz, 2019) afin de réduire leur dépendance vis-à-vis par exemple des recettes générées par le sponsoring. Par exemple, une piste pertinente à explorer consiste pour ces organisations à améliorer leurs capacités à générer des flux financiers par l'intermédiaire des outils numériques comme les plateformes de streaming. Dans la pratique, cela requiert généralement la recherche de solutions visant à attirer de nouveaux abonnements et donations sur leurs chaînes (Wohn & Freeman, 2020). Il s'agira d'ailleurs de revenir sur cette possibilité dans la partie consacrée aux implications managériales destinées aux managers des sections esportives des clubs de football à travers notamment la phase de transformation du modèle économique du modèle de Teece (2007, 2018).

2.1.2. Implications théoriques liées au football.

Il s'agit désormais de mettre en perspective les principales implications théoriques de notre recherche vis-à-vis de la littérature relative au football. En particulier, ces dernières s'articulent autour du management stratégique des clubs de football professionnels (1), des mécanismes de création de valeur (2) et du déploiement d'activités esportives au sein de ces organisations (3).

Management stratégique de clubs de football professionnels.

Traditionnellement, Sloane (1971) souligne que ces entités se démarquent d'entreprises commerciales classiques, car elles ne recherchent pas toujours une rentabilité économique financière. Ce mode de fonctionnement philanthropique est de

nos jours de plus en plus contestable en raison de l'importance prise par l'argent dans les modèles de gestion modernes des clubs de football professionnels (Pifer et coll., 2018). Pour preuve, ces derniers voient dans la mondialisation une opportunité critique pour accroître leurs sources de recettes se matérialisant par exemple par la mise en place de tournois de présaison ou par la commercialisation de produits dérivés auprès des fans étrangers. Pour ce faire, les auteurs indiquent que ces organisations s'adressent de plus en plus à des supporters présents dans des marchés stratégiques comme les États-Unis d'Amérique, la Chine, l'Inde ou encore l'Indonésie qui représentent à eux seuls près de 45 % de la population mondiale. S'agissant des projets sportifs développés au sein des clubs de football professionnels, nos résultats témoignent d'un rapport à l'argent plus contrasté dans la mesure où seuls 16 clubs sur 28 au sein de notre échantillon avouent clairement leurs velléités de générer de nouvelles formes de recettes commerciales par l'intermédiaire de leurs activités sportives. Autrement dit, cela tend à prouver que les organisations de football engagées dans cet écosystème ne poursuivent pas forcément une double ambition de réussite sportive et financière comme c'est généralement le cas pour leur structure de football (Hamil et coll., 2004). C'est notamment le cas, car ces entités sont bien plus nombreuses à investir l'industrie sportive afin d'améliorer leur image de marque (c.-à-d. 26 clubs sur 28) et/ou de toucher une nouvelle audience de supporters (c.-à-d. 26 clubs sur 28).

Dans ce contexte, si la vision défendue par le manager du club japonais NU1 des sections sportives des clubs de football professionnels comme un produit marketing ne fait donc pas l'unanimité, ces positionnements hétérogènes semblent aussi révéler la difficulté de ces entités à identifier les leviers d'actions existants afin de monétiser leurs activités sportives (Scholz, 2019). Il en va de même pour leurs capacités à distinguer les ressources, notamment humaines dont elles ont besoin pour diffuser et valoriser leurs succès dans l'univers sportif par l'intermédiaire d'actions de communication en ligne ou physiques. Il s'agit là pourtant d'une dimension importante

de la stratégie de communication des clubs de football professionnels qui sont de plus en plus nombreux à enrôler des coordinateurs de l'engagement numérique afin par exemple, de partager auprès de leurs supporters du contenu autour du fonctionnement quotidien de leur organisation sur les médias sociaux ou encore de mettre en lumière et d'activer leurs partenariats commerciaux (Kenyon & Bodet, 2015). Ainsi, à l'heure où certains clubs, à l'image de Schalke 04 en Allemagne se sont déjà inspirés des codes de communication de l'esport pour remodeler leur stratégie de communication institutionnelle sur les réseaux sociaux afin d'apporter un discours plus cohérent avec les audiences qu'ils ciblent (Schmidt & Holzmayer, 2018b), nos résultats révèlent que le recrutement de coordinateur de l'engagement numérique dédié aux activités sportives demeure une opportunité seulement exploitée par une poignée d'organisations au sein de notre échantillon. Nous reviendrons d'ailleurs plus en détail sur cette dernière dans la partie consacrée aux implications managériales de la thèse.

Plus largement, nos résultats nous encouragent à questionner le devenir des clubs de football professionnels. Plus spécifiquement, il paraît de plus en plus légitime de se demander si l'entrée sur le marché de l'esport ne contribue-t-elle pas à transformer davantage ces organisations en de véritables entités omnisports, voire à renforcer ce statut comme c'est déjà le cas pour de nombreux clubs à travers le monde tel que LAMBDA1 en France, le FC Barcelone en Espagne, TAU1 au Portugal ou encore SIGMA1 en Pologne. Dans la pratique, le déploiement de projets sportifs au sein de ces organisations nous amène naturellement à remettre au centre du débat la définition des clubs de football professionnels comme des entreprises de divertissements polymorphes (Uden, 2005). C'est notamment le cas, car le développement d'activités sportives par ces entités s'inscrit justement dans la continuité des précédentes tendances dont elles se sont emparées pour développer de nouvelles formes de revenus, comme en témoignent Breitbarth et Harris (2008, p. 195) dans leur étude sur la RSE :

*« Les clubs ont commencé à chercher de manière plus agressive de nouvelles sources de revenus de la billetterie, en passant par le merchandising et la distribution [de produits à l'effigie du club] en promouvant ainsi le football comme un **divertissement** auprès de nouveaux groupes de clients et consommateurs ».*

Or, à l'heure où le football correspond selon Ginesta, de San Eugenio et Soldevila (2020) à un phénomène social complexe qui outrepassé la définition primaire du divertissement de masse caractérisé par une pluralité de modes de consommation, les évolutions récentes de ce dernier parmi lesquelles l'esport, l'ouverture de bureaux à l'international ou la construction de stades de dernières générations constituent des composantes essentielles (Schmidt & Holzmayer, 2018a) invitent logiquement les clubs de football à repenser leurs modèles économiques. C'est précisément dans cette perspective que l'intégration des activités sportives au sein du modèle de gestion classique MMMMG de ces organisations (Andreff & Scelles, 2017) comme une source de financement secondaire ou émergente semble pertinente à analyser dans un futur proche. En atteste l'étude récente de Scelles (2020) dans laquelle l'esport représente l'une des douze nouvelles sources de recettes réunies au sein du modèle double TWEETS proposé par l'auteur et traduit en français dans le tableau suivant.

Tableau 60 : L'intégration de l'esport au sein du modèle double TWEETS comme une nouvelle source de recettes des clubs de football professionnels selon Scelles (2020).

Langues	Six premières sources de recettes	Six secondes sources de recettes
Anglais Double TWEETS	Tours	Tradition
	Worldwide	Women
	Events	Entertainment
	Esports	Environment
	Technology	Territory
	States	Sustainability
Traduction en français et exemples	Tours (p. ex. de présaison)	Tradition (p. ex. en jouant sur la nostalgie et sur les musées des clubs)
	International (p. ex. développement de la marque club auprès des fans étrangers)	Femmes (p. ex. argument supplémentaire pour des packages de sponsoring du club)
	Événements (p. ex. organisation de compétitions amicales, de séminaires, etc.)	Divertissement (p. ex. utilisation des nouveaux médias sociaux comme Twitch, développement de la section sportive, etc.)
	Esport (p. ex. développement d'activités sportives, sponsoring, etc.)	Environnement (p. ex. repenser les stratégies de RSE pour améliorer son image de marque ou impliquer davantage certains sponsors dans les actions du club)
	Technologie (p. ex par la blockchain)	Territoire (p. ex. développement d'actions à l'échelle locale ou régionale)
	États (p. ex par les subventions)	Durabilité : Cela peut se comprendre comme l'adoption générale d'un état d'esprit visant à construire de nouvelles offres pérennes dans le temps

Collectivement, la poursuite de l'ensemble de ces sources de recettes qui viennent compléter les revenus commerciaux classiques (c.-à-d, sponsoring, merchandising) requiert de la part des clubs de revisiter par la même occasion les relations qu'ils entretiennent avec leurs principales parties prenantes (Cicut et coll., 2017). Dans le cas particulier de l'esport, nos résultats révèlent justement l'intérêt de collaborer avec des agences sur des missions spécifiques (p. ex. veille de marché, recrutement des joueurs, gestion des contrats des talents) afin de se concentrer sur des tâches plus stratégiques (p. ex., recherche de partenariats). Au-delà de ça, notre recherche tend également à démontrer que l'arrivée dans l'esport des clubs professionnels de football nécessite aussi de reconcevoir leurs stratégies de communication à l'égard de leurs fans de football comme d'esport. Dans la pratique, cela implique de personnaliser les messages adressés à ces différents publics cibles compte tenu de la nature particulièrement globalisée des industries respectives du football (J. J. Zhang & Pitts, 2018) et de l'esport (Dal Yong Jin, 2021) ainsi que des ambitions de certaines organisations de générer plus de revenus grâce au déploiement d'activités commerciales à l'étranger.

Cela semble d'ailleurs d'autant plus indispensable, car le développement d'une relation saine entre les clubs de football et leurs supporters (Cayolla & Loureiro, 2014; Cleland, 2009) constitue un moyen efficace de maximiser les revenus commerciaux de ces entités. Rappelons en outre que c'est précisément dans cette perspective que la création d'une section de sport électronique relève parfois d'un impératif pour préserver de bons rapports avec ses fans de football, notamment lorsque ces derniers le demandent auprès de leur club favori (p. ex. voir le cas de RHO1). Ainsi, il s'agit désormais de revenir sur la manière dont l'esport peut s'intégrer comme une composante de certains mécanismes de création de valeur introduit au préalable dans la quatrième section du chapitre un.

Mécanismes de création de valeur.

Il convient maintenant de mettre en perspective les résultats de cette recherche doctorale avec certains mécanismes de création de valeur utilisés par les clubs de football professionnels pour générer plus de recettes et ainsi faire évoluer leurs modèles économiques. À ce propos, nous observons tout d'abord que la lourde tâche qui revient aux managers des clubs de football visant à constamment repenser le déploiement de leurs ressources, leurs compétences et leur portfolio d'offres et de services en fonction des mutations du marché du football et du contexte interne de leur organisation pour satisfaire leurs ambitions financières (Demil & Lecocq, 2010) prévaut aussi pour les responsables de la section sportive de ces organisations. Cela permet d'ailleurs d'expliquer au moins en partie pourquoi certains clubs transforment plus rapidement que d'autres leur positionnement sportif (p. ex. choix des jeux et des joueurs) en fonction (1) des opportunités repérées par leur manager sportif dans l'industrie sportive ou tout simplement des intuitions guidées par (2) la personnalité de ce dernier, qui constitue pour rappel une forme de capacité dynamique managériale (Harrington & Kevill, 2019).

Dans ce contexte, chaque organisation aboutie alors à des choix stratégiques pouvant être particulièrement communs (p. ex. dans des cas d'isomorphismes mimétiques ou institutionnels) ou au contraire très spécifiques et beaucoup plus faciles à imiter (p. ex. lorsqu'un club décide d'organiser des événements sportifs destinés à une audience distinctive dans un pays étranger en accord avec les objectifs stratégiques propres à cette organisation). Dès lors, certaines décisions stratégiques hautement contextuelles ou associées simultanément à (1) une analyse fine des marchés sportifs par les responsables sportifs d'un club de football professionnel et (2) à l'état d'esprit entrepreneurial de ces derniers peuvent s'avérer faciles à comprendre, mais très difficile à reproduire comme c'est par exemple le cas du succès commercial de Manchester United à la fin des années 90 (S. Szymanski, 1998).

Concrètement, cette observation s'est notamment matérialisée dans notre thèse par la recherche particulièrement fructueuse en termes de partenariats sportifs menée par le club hollandais RHO2 qui a alloué et impliqué au quotidien de nombreuses ressources humaines (c.-à-d. staff commercial et joueurs) pour maximiser l'atteinte des objectifs économiques relatifs à son projet sportif.

D'une manière similaire aux stratégies empruntées par les clubs de football professionnels visant à impliquer davantage leurs fans dans la création du produit football afin de générer plus de valeur (Weimar, 2019), la réciproque est particulièrement valable dans le cas précis du modèle économique de leurs activités sportives. Dans une industrie du sport électronique de plus en plus orientée vers la satisfaction des fans (R. Li, 2017), ces organisations ont alors tout intérêt à construire un projet sportif qui répond le mieux possible aux attentes de ces derniers. Dans les faits, cela requiert de la part de ces entités de repenser la manière dont elles nourrissent les relations qu'elles entretiennent avec leurs supporters sportifs, notamment à travers davantage d'activations et d'expériences *money can't buy*. Si cette piste est désormais assez courante dans le domaine du football professionnel (Dolles & Söderman, 2005), notre recherche révèle qu'elle apparaît encore très peu exploitée par les organisations de football professionnel dans le cadre spécifique de leur section sportive.

Dans la même veine, une troisième manière de créer plus de valeur pour un club de football professionnel consiste à établir une marque globale forte (Johnson et coll., 2019) définie par Cateora, Gilly et Graham (2013) comme « *l'usage international d'un nom, d'une terminologie, d'un signe, d'un symbole, d'un design, ou d'une combinaison destinée à identifier les produits ou services d'un vendeur et de les différencier de ses concurrents* » (p. 393). Or, l'esport apparaît clairement comme un outil pour aider certains clubs à accroître leur notoriété à l'étranger ainsi qu'à rajeunir leur image de marque auprès de nouvelles audiences comme le souligne le responsable esport du club allemand BETA1 qui s'est servi de ses partenariats stratégiques avec des acteurs

esportifs endémiques pour s'adresser à des fans d'esport et de football présents dans certains MEF au sens de (Fleischmann & Fleischmann, 2019) comme le Brésil. Cette observation mérite toutefois d'être nuancée, car nous avons démontré que les clubs de football professionnels actifs dans l'esport sont en réalité assez partagés sur le déploiement global de leur marque esportive à des fins commerciales. En effet, si 15 clubs sur 28 au sein de notre échantillon mettent en évidence clairement leurs vellétés d'internationaliser davantage leur marque club en se positionnant sur des marchés esportifs internationaux, seuls 12 des 28 clubs examinés a finalement engagé au moins un joueur esportif étranger intracontinental ou extracontinental tandis que la totalité des clubs de l'échantillon possède un ancrage local avec au moins un talent régional ou national. Autrement dit, la mise en œuvre d'une image de marque locale ou nationale constitue bien souvent une prérogative à une possible extension de marque à l'international dont l'esport ne constitue finalement qu'un nouveau rouage qui s'ajoute à ceux traditionnellement déclinés par ces organisations (p. ex. partenariats avec des entreprises étrangères, organisation de tournois de présaison à l'étranger, déploiement d'académies dans d'autres continents, etc.).

Dans la continuité de la construction d'une marque club forte à l'échelle locale ou internationale, une quatrième option permet d'améliorer la relation des clubs de football professionnels avec leurs supporters afin d'en tirer profit sur le plan économique. À savoir le déploiement de stratégies de communication à travers l'usage des NTIC. Traditionnellement, elles se sont d'abord manifestées par la création de sites internet (Beech et coll., 2000) destinés au noyau dur de fans locaux de ces organisations. Puis, ces outils se sont progressivement sophistiqués afin de proposer plus de contenus diversifiés à leurs supporters (Crolley, 2008; Gibbons & Dixon, 2010). La diffusion d'informations relatives aux performances esportives des clubs de football professionnels actifs dans cet écosystème sur leur site internet (c.-à-d. 14 clubs sur 28 concernés à la fin de la passation des entretiens) s'inscrit alors logiquement dans cette même dynamique. Rappelons que certains vont même plus loin en créant un site

internet exclusivement dédié à leurs activités sportives tandis que d'autres lancent désormais des applications sportives (p. ex. RHO2 aux Pays-Bas et GAMMA1 en Angleterre). Outre la révolution des sites internet à l'aube des années 2000, les clubs de football professionnels se sont aussi rapidement emparés de la tendance des réseaux sociaux peu après leur apparition. De nouveau, un des intérêts pour ces organisations de se lancer sur ces plateformes numériques consiste à (1) personnaliser davantage le contenu produit pour leurs fans tout en (2) le diffusant au plus grand nombre. En retour, les clubs de football professionnels cherchent par exemple sur Facebook à inciter leurs supporters à démontrer leur amour envers leur marque à travers l'usage de filtres, la participation à des sondages ou des concours en ligne (Vale & Fernandes, 2018). Si ces organisations sont nombreuses à se servir de Facebook afin de communiquer auprès des audiences sportives (c.-à-d. 23 sur 28 clubs examinés à la fin des entretiens), Twitter semble pourtant un peu plus efficace afin de rentrer en contact de manière plus interactive avec ses fans, car il permet d'impliquer davantage ces derniers sur le plan émotionnel avec leur club de football favori (Parganas et coll., 2015).

Néanmoins, notre recherche indique qu'il est parfois plus aisé pour les clubs professionnels de football de s'adresser aux fans d'esport sur Twitter lorsqu'ils mettent en œuvre des pages dédiées à ce secteur d'activité. L'intérêt ici étant de ne pas noyer dans la masse d'informations partagées sur les pages principales du club celles relatives à leurs activités sportives. Dans cette même logique, l'exploitation des réseaux Instagram et YouTube par ces organisations est de plus en plus démocratisée pour promouvoir leurs offres liées au football et renouveler l'expérience supporter (Anagnostopoulos et coll., 2018). Cela n'est donc pas surprenant de constater que ces entités font usage de ces plateformes à des fins similaires dans le sport électronique puisqu'il est déjà admis qu'elles permettent dans le cas du football de répondre à la quête perpétuelle de valorisation de l'engagement de leurs supporters qu'ils expriment envers leur club de cœur par des commentaires et des mentions j'aime (Machado et

coll., 2020).

Dans ce contexte, l'arrivée successive des clubs de football professionnels sur les principaux réseaux sociaux afin de constamment refaçonner les stratégies de communication déployées pour s'adresser à leurs fans renforce le besoin souligné par Kenyon et Bodet (2015) d'enrôler des managers de communautés virtuelles. À cet égard, l'arrivée plus récente de nombreuses organisations de football sur des plateformes de streaming comme Twitch consolide cette nécessité puisqu'elles sont traditionnellement utilisées par une audience de joueurs et de fans de jeux vidéo et d'esport. Or, ces derniers possèdent des usages de consommation de contenus numériques qui sont en général bien différents des fans de football (Sjöblom & Hamari, 2016). En témoignent les débuts souvent difficiles des clubs de football professionnels sur ces sites de diffusion de contenu en direct. En effet, ces institutions accompagnent en réalité rarement comme il se doit leurs talents sportifs lors de leurs premiers streams qui coïncident pourtant dans la plupart des cas avec les premiers pas de ces organisations sur ces plateformes (Lefebvre, Djaballah et Chanavat, 2020). Ainsi, nous observons également que les clubs de football professionnels se contentent encore bien souvent de communiquer dans leur langue ou en anglais lorsqu'ils s'adressent aux audiences sportives qu'ils ciblent. Il semble alors qu'il y a un décalage avec les stratégies de communication de nombreuses organisations de football déployées pour partager du contenu sur leur cœur de métier du football (1) dans plusieurs langues associées à des MEF comme l'indonésien, le mandarin ou encore le portugais ainsi que (2) sur des réseaux spécifiques comme Sina Weibo en Chine (Fleischmann & Fleischmann, 2019; Result Sports, 2020). Dans un marché de l'esport hautement globalisé (Dal Yong Jin, 2021), il semble alors que la plupart des clubs de football présents dans l'esport nourrissant également des ambitions d'image de marque à l'international n'ont pas encore pris la pleine mesure du besoin d'adaptation de leurs contenus sportifs dans les langues des zones de chalandise qu'ils souhaitent investiguer.

Le déploiement d'activités sportives au sein des clubs de football professionnels.

La dernière partie des implications théoriques de notre recherche nous amène naturellement à mettre en perspective nos résultats avec ceux des quelques travaux existants sur le thème spécifique du déploiement d'activités sportives au sein des clubs de football professionnels. Rappelons pour commencer que l'on retrouve cinq des sept formes d'engagement des acteurs du sport dans l'esport dépeintes par Scholz (2019) dans notre échantillon (voir la partie sur les implications théoriques sur l'esport). Toutefois, nos résultats permettent de qualifier plus en profondeur les trajectoires d'entrée dans l'écosystème sportif empruntées par les clubs de football professionnels puisque ces dernières apparaissent finalement bien plus complexes et diversifiées qu'elles n'y paraissent dans la nomenclature de Scholz (2019).

Nos résultats nous encouragent ensuite plutôt à nuancer ceux de Schmidt et Holzmayer (2018) qui soulignent que ces organisations se concentrent surtout sur leur cœur d'activité lorsqu'elles entrent dans l'univers sportif. Nous montrons plutôt l'inverse en raison de la grande variété des titres vidéoludiques sur lesquels ces entités se positionnent en réalité dans la mesure où elles ne se limitent pas uniquement aux simulations de football (voir le tableau 47 dans le chapitre 3). Dans ce même chapitre d'ouvrage, les auteurs indiquent aussi le fait de se lancer sur un jeu majeur de l'esport comme Schalke 04 l'a fait sur LOL s'inscrit dans la continuité des nouveaux usages technologiques des clubs de football professionnels (voir tableau 16). De nouveau, il paraît nécessaire de tempérer cette observation puisque les organisations de notre échantillon actives sur des titres clés du sport électronique (c.-à-d. 12 sur 28 au moment des entretiens) décrivent plutôt cette stratégie comme une rupture avec le simple fait de se lancer sur la simulation virtuelle de leur sport qui constitue justement l'option la plus commune empruntée par ces entités pour pénétrer le marché sportif (Scholz, 2019). C'est notamment le cas, car l'entrée pour un club sportif de football sur une scène majeure de l'esport nécessite de sa part une plus grande compréhension des

codes de l'esport. Concrètement, cela requiert également en général de déployer plus de ressources humaines, technologiques et financières afin d'augmenter ses chances de succès dans un écosystème particulièrement compétitif (Scholz, 2020) où les exemples de clubs de football professionnels qui ont obtenu de très bons résultats (c.-à-d. finales ou titres) lors d'événements majeurs internationaux esportifs sur ces types de jeux demeurent encore assez rares (p. ex. les performances de LAMBDA1 sur DOTA2 ou de IOTA1 sur la scène CS:GO).

S'agissant de la structuration du développement des activités esportives au sein des clubs de football professionnels, Schmidt et Holzmayer (2018) mettent en exergue par l'intermédiaire du cas du club allemand Schalke 04 un exemple d'implémentation d'une stratégie esportive dont nous avons fait la synthèse dans le tableau 17. Bien qu'il s'agisse seulement d'une étude de cas, l'article de ces auteurs dépeint une réalité du terrain finalement assez proche du modèle repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018) que nous suggérons d'utiliser dans cette thèse pour expliquer le déploiement des sections esportives des clubs de football professionnels. En d'autres termes, cela tend rétrospectivement plutôt à consolider nos résultats puisque l'on retrouve assez facilement les principales déclinaisons des trois routines repérer – saisir – transformer dans la manière dont le club de la Ruhr a construit son projet esportif. Dans cette perspective, soulignons d'abord que ce dernier poursuit plutôt des objectifs stratégiques à dominante financière à l'image d'organisations de notre échantillon comme RHO2 aux Pays-Bas et NU1 au Japon. En second lieu, la saisie de l'opportunité esportive par les dirigeants de Schalke 04 s'est notamment matérialisée par le recrutement conjoint (1) d'une part, de joueurs esportifs, considérés par leur direction comme de véritables ambassadeurs de marque capables de les aider à toucher des MEF comme la Chine (c.-à-d. idée mentionnée par 14 des 28 clubs de notre échantillon) ; et (2) d'autre part par ceux d'un *chief gaming officer*, de managers de communautés esportives afin d'encadrer leurs talents esportifs. Troisièmement, la manière dont ce club allemand se sert de sa section esportive comme un produit

comme son homologue japonais NU1 afin d'attirer de nouveaux sponsors ou encore de générer de nouvelles recettes grâce à son académie de joueurs FIFA représente de nouveau plutôt bien une trajectoire classique empruntée par certains clubs de notre échantillon dans l'étape transformer de notre modèle. Il en va de même pour les reconfigurations de ressources humaines (c.-à-d. dans ce cas des joueurs et managers de LOL) lorsque leur équipe de LOL peinait à remonter en première division européenne (c.-à-d. LCS EU à l'époque) mises en œuvre afin de revenir le plus rapidement possible en LCS EU. En effet, ces changements apparaissent particulièrement nécessaires pour les clubs qui confèrent de fortes ambitions économiques à leurs activités sportives puisqu'une exposition au plus haut niveau sur une scène majeure constitue un facteur clé de succès non négligeable dans la poursuite de partenaires financiers de premier plan pour leur section de sport électronique.

En ce qui concerne la possibilité pour les clubs de football professionnels de générer de nouvelles recettes commerciales grâce aux activités sportives, Lim (2018) souligne tout d'abord que l'esport représente une possible source de revenus pour ces organisations, y compris lorsque ces dernières se contentent de se positionner sur la scène d'une simulation de football. À cet égard, nos résultats tendent à consolider l'analyse de cet auteur puisque l'organisation hollandaise RHO2 qui est la plus performante de notre échantillon en termes de signature de sponsors (c.-à-d. neuf au moment de l'analyse) est uniquement active sur le titre FIFA. Pour autant, notre recherche tend également à relativiser l'importance du rôle l'esport dans les stratégies déployées par ces entités afin de générer de la croissance (Schmidt & Holzmayr, 2018a). C'est notamment le cas puisque les recettes issues des activités sportives des clubs de football professionnels demeurent dans la plupart des cas particulièrement modestes en comparaison de celles produites par ces derniers par l'intermédiaire de leur portfolio d'offres et de services relatifs à leur cœur de métier du football. En conséquence, la mise en relief de nos résultats avec les travaux antérieurs traitant également la thématique au sens large de l'engagement de ces organisations dans

l'industrie sportive va dans le sens de l'idée évoquée par Scelles (2020) lorsqu'il qualifie l'esport de source complémentaire de revenus pour ces dernières.

Pour finir, cette recherche offre une nouvelle vision de la coexistence des communautés de supporters de football et d'esport au sein des clubs de football professionnels. À cet égard, Bertschy et coll. (2019) concluent que « *les fans de football ignorent ou ne considèrent pas le lancement sur des titres esportifs de simulations de sport comme des sujets valables de discussion* » (p.1). Comme évoqué par Lefebvre et coll. (2020), il apparaît nécessaire d'apporter une nuance à cette observation au regard de nos résultats, en atteste l'extrait suivant :

« En effet, alors que Bertschy et coll. (2019) perçoivent l'esport comme un risque pouvant diminuer la valeur de la marque des clubs en raison d'un manque d'adéquation avec leur cœur de métier, un tel changement de la signification de la marque constitue en réalité l'objectif même de nombreux répondants dans [notre] échantillon, pour lesquels l'esport peut aider les clubs à resituer leur marque au-delà du football, vers la sphère plus large du divertissement » (p. 15).

En outre, notre recherche s'inscrit par la même occasion en contradiction avec les travaux récents de Ke et Wagner (2020) qui associent l'entrée dans l'esport des clubs de football professionnels et plus largement des organisations sportives avec un risque de dilution de l'image de marque de ces entités. En effet, notre thèse ainsi que l'article de Schmidt et Holzmayer (2018) sur le cas précis de Schalke 04 tendent plutôt à démontrer une réalité empirique inverse. C'est notamment le cas lorsque l'arrivée dans l'industrie sportive est particulièrement soignée par les responsables des clubs de football professionnels qui font leurs premiers pas dans cet écosystème. Enfin, ce constat paraît d'autant plus proche des motivations partagées par de nombreuses organisations de sport actives dans l'esport. En attestent les volontés de la part de celles-ci, particulièrement diffusées au sein de notre échantillon de s'adresser à de nouveaux publics cibles et de moderniser l'image de leur marque club à travers le

déploiement opérationnel de leur projet sportif (c.-à-d. 26 clubs sur 28 pour chacun de ces deux objectifs).

2.1.3. Implications théoriques liées aux capacités dynamiques.

Cette troisième et dernière partie consacrée aux implications théoriques de cette recherche doctorale vise à mettre en relief nos résultats avec les travaux existants dans le champ du management stratégique des organisations, et plus précisément au regard de ceux relatifs aux capacités dynamiques. Pour ce faire, nous articulons notre pensée autour de trois sous parties. À savoir, une première qui aborde des implications plutôt génériques vis-à-vis des capacités dynamiques, une seconde qui revient sur les processus de construction des capacités dynamiques au sein des firmes, et enfin une troisième qui met en perspective nos résultats avec certains débats théoriques clés de ce domaine de recherche.

Implications théoriques génériques sur les capacités dynamiques.

De prime abord, cette recherche doctorale constitue une réponse aux nombreux appels visant à publier plus de travaux empiriques sur les capacités dynamiques de la part des chercheurs en management stratégique des organisations (Schilke et coll., 2018; Wu et coll., 2016). C'est notamment le cas, car ce travail vient s'ajouter aux rares études qui analysent le déploiement de capacités dynamiques dans le cadre particulier du sport au sens large (Arraya & Porfirio, 2017; Demil & Lecocq, 2010; Harris et coll., 2020; Lund, 2011; Ratten, 2019), et surtout dans le contexte plus spécifique du football professionnel (Di Minin et coll., 2014; Li et coll., 2011; Maltese & Prévot, 2010; Szymanski et coll., 2019). Il s'agit d'ailleurs de détailler davantage les implications théoriques relatives à ces recherches dans la partie 2.3. sur les formes d'avantages compétitifs pouvant résulter du développement de sections sportives au sein des clubs de football professionnels.

D'une manière générale, cette thèse tend à démontrer que des organisations

particulièrement anciennes (c.-à-d. dans ce cas des clubs de football professionnels) sont également en mesure de développer très rapidement des capacités dynamiques à l'image des nouvelles entreprises, régulièrement prises en exemple dans les travaux de Teece (2007) ou encore dans ceux de Zahra et coll. (2006). Dans la pratique, nous observons cependant que des entités aussi âgées que les clubs de football professionnels développent dans le cadre spécifique de leur section sportive des capacités dynamiques qui partagent plutôt les caractéristiques de celles construites au sein des nouvelles entreprises (voir tableau 25) au sens de Zahra et coll. (2006). Comme introduit dans la figure 20, le déploiement des trois principales capacités dynamiques associées à la création d'une stratégie sportive au sein de ces organisations nécessite en réalité de la part des managers en charge de leurs activités sportives de mettre en pratique des actions opérationnelles inspirées de mécanismes d'essai et d'erreur, d'improvisation et d'imitation (voir chapitre 4).

Régulièrement mis en œuvre par des parties prenantes de l'industrie sportive (Scholz, 2019), l'application de ces procédés pour le développement des activités sportives des clubs de football professionnels symbolise *in fine*, une approche cohérente à décliner pour ces entités. Nous défendons cette position en raison de la nature particulièrement dynamique, hautement volatile et globalisée du marché sportif (Dal Yong Jin, 2021; Scholz, 2019) qui correspond en tout point à la définition d'un MHD (Eisenhardt & Martin, 2000) mise en lumière dans le tableau 20. En conséquence, notre recherche tend à démontrer que des capacités dynamiques peuvent être ciblées, simples et évoluer rapidement en fonction des opportunités dans un nouveau service d'une société (c.-à-d. dans ce cas les sections sportives des clubs de football) quant à elle pourtant déjà bien établie. Autrement dit, cela révèle en quelque sorte que les caractéristiques décrites par Zahra et coll. (2006) des capacités dynamiques dans les nouvelles entreprises et dans les firmes bien établies ne sont finalement pas si figées qu'elles en ont l'air.

Processus de construction des capacités dynamiques au sein des firmes.

Dans cette seconde partie, il s'agit de mettre en perspective la définition pionnière des capacités dynamiques apportée par Teece et coll. (1997) avec la réalité du terrain empirique des clubs de football professionnels qui s'engagent dans l'écosystème sportif. Pour rappel, les auteurs caractérisent ce concept théorique comme « *l'habilité des entreprises à **intégrer, concevoir et reconfigurer** des compétences internes et externes afin d'aborder des environnements changeants rapidement* » (p. 516). S'agissant ensuite du processus séquentiel de déploiement des capacités dynamiques proposé par Teece (2007, 2018) repérer – saisir – transformer que nous avons adapté au cas particulier de l'analyse des stratégies sportives des clubs de football professionnels, nos résultats tendent à consolider certains apports théoriques antérieurs.

Pour commencer, la grande richesse et la diversité des stratégies mises en œuvre par ces organisations révèlent à l'instar de l'observation de Biesenthal et coll. (2019) que les trois routines du modèle théorique de Teece (2007, 2018) ne sont en réalité pas toujours déployées dans une logique séquentielle. Au contraire, nous avons démontré dans cette recherche la nature modulable des trois étapes de ce dernier, notamment lorsque certains clubs ne les déploient pas dans une logique standard. Pour preuve, nous revenons sur cette implication dans l'article publié dans la revue *European Sport Management Quarterly* (Lefebvre et coll., 2020) comme le révèle l'extrait suivant :

« Dans certains cas, un partenariat avec une agence sportive (étape saisir) peut résulter, sur la base des conseils reçus, dans la redéfinition des objectifs stratégiques (étape repérer). Dans d'autres circonstances, certains résultats inattendus relatifs à une stratégie donnée (étape transformer), comme l'augmentation soudaine de la popularité des réseaux sociaux d'un joueur sportif, peut faire basculer l'intérêt du club des compétences vidéoludiques vers les compétences communicationnelles (étape saisir) pour de futurs

recrutements » (p. 14).

Dans cette perspective, la modularité des trois routines du modèle théorique des capacités dynamiques repérer – saisir – transformer permet justement de justifier l'inclusion de boucles de rétroaction au sein de la figure 20 préalablement introduite dans la première section de ce chapitre. L'intégration finale de ces dernières dans notre modèle semble d'autant plus cohérente qu'elles s'inscrivent dans la continuité de la nature adaptative des capacités dynamiques, qui implique selon C. L. Wang et Ahmed (2007) de la part des entreprises de faire preuve d'une certaine forme de flexibilité stratégique. D'une manière plus pragmatique, la construction de ce modèle dynamique symbolisé dans la figure 20 participe à augmenter le niveau de vérification et d'adaptabilité de notre modèle (Pablo et coll., 2007) vis-à-vis de la réalité du terrain à laquelle les managers sont confrontés les managers des sections sportives des clubs de football professionnels. Autrement dit, il nous semble que la nature malléable du modèle que nous proposons pour examiner le déploiement des stratégies sportives de ces organisations, matérialisée par les boucles de rétroaction ajoutées entre chacune de ses étapes, constitue un des atouts majeurs de ce dernier puisqu'elle facilite sa réutilisation et son adaptation par des acteurs de terrain. Par ailleurs, un autre avantage de notre modèle est qu'il met clairement en évidence les microfondations qui soutiennent chaque capacité dynamique associée à chacune de ses routines et répond ainsi à l'appel de Wilden et coll. (2016) sur ce sujet (voir chapitre 2).

Toutefois, il convient de souligner que notre modèle mérite d'être amélioré à l'avenir en intégrant davantage le rôle de certains modérateurs, notamment environnementaux (Schilke, 2014a) et organisationnels (Schilke, 2014b) relatifs aux capacités dynamiques. Bien que nous avons récolté des données empiriques à ce sujet lors des entretiens, ces dernières n'ont pas vraiment été retranscrites dans le chapitre 4 à travers une quatrième section consacrée aux variables confondantes et constituent ainsi une perspective de recherche de cette thèse. Il semble pour autant possible, à

l'aide des résultats présentés dans le cadre de ce doctorat, de mettre en relief certains modérateurs avec nos données empiriques. S'agissant des modérateurs environnementaux (Schilke, 2014a), il nous semble que l'intensité compétitive dans un marché donné (Arrfelt et coll., 2015), à l'image par exemple des scènes sportives majeures comme LOL et CS:GO peut contraindre les velléités de certains clubs de football professionnels de déployer une stratégie sportive compétitive dans ces écosystèmes où les équipes dites endémiques rencontrent déjà de nombreuses difficultés à stabiliser leurs modèles économiques. La zone géographique (Parente et coll., 2011) dans laquelle les entreprises déploient leurs capacités dynamiques représente une seconde forme de modérateur environnemental particulièrement adapté à notre étude de terrain. Cela paraît d'autant plus le cas, car les clubs professionnels de football qui s'engagent dans des marchés sportifs internationaux sont logiquement amenés, comme dit précédemment, à s'adapter aux cultures sportives locales (Dal Yong Jin, 2021) afin de mettre en œuvre leurs stratégies.

En ce qui concerne les modérateurs organisationnels des capacités dynamiques (Schilke, 2014b), nos résultats révèlent que la taille des organisations (Arend, 2015) peut avoir une incidence sur la manière dont les clubs de football professionnels développent leurs stratégies sportives. Pour preuve, nous avons démontré à travers l'exemple du club finlandais KAPPA1 qu'il n'est pas toujours cohérent de simplement chercher à reproduire les modèles de réussites identifiés dans le cadre du benchmark international mis en place par les clubs afin de définir des objectifs stratégiques (étape repérer) en lien avec la réalité de son organisation et des cultures sportives diffusées au sein de sa zone de chalandise. Ce club finlandais s'étant justement basé sur son contexte local pour définir sa stratégie sportive bien qu'il ait clairement identifié les actions pertinentes mises en place à l'époque par des clubs comme le PSG ou Schalke 04. Il en va de même pour la culture interne des organisations (Slater et coll., 2014) pouvant jouer un rôle non négligeable dans la mise en œuvre d'un projet sportif au sein d'un club de football. À cet égard, le discours rapporté par le directeur marketing

du club hollandais RHO1 révèle bien cette problématique lorsqu'il explique être limité par la présidence du club afin de déployer sur le plan opérationnel la stratégie sportive qu'il estime la plus en accord avec son marché sportif local ainsi qu'avec les moyens financiers du moment de son organisation.

Un dernier modérateur organisationnel qui mérite d'être examiné plus en profondeur concerne le rôle de la stratégie organisationnelle de ces entités (Engelen et coll., 2014) dans la mise en œuvre des stratégies sportives déclinées par ces dernières. À ce titre, l'exemple le plus frappant de notre échantillon est matérialisé par les succès en termes de recherche de partenaires financiers supportant la section sportive des clubs de football professionnels. C'est notamment le cas dans la mesure où ceux qui ont enrôlé le plus de ressources humaines pour diriger leurs projets sportifs correspondent dans l'ensemble aux organisations les plus performantes dans ce domaine (p. ex. RHO2 aux Pays-Bas ou encore PSI1 en Turquie).

Dans un autre registre, le fait que le développement de sections sportives au sein des clubs de football professionnels examinés aboutit à une variété d'objectifs stratégiques (étape repérer), de choix stratégiques (étape saisir) et d'actions sur le plan opérationnel visant à enrichir le modèle économique de ces organisations (étape transformer) tend également à fortifier la thèse d'Eisenhardt et Martin (2000) selon laquelle les capacités dynamiques sont équifinales. En d'autres termes, cela signifie qu'une pluralité de stratégies existe afin de déployer une capacité dynamique en particulier. Nous l'illustrons dans le cadre de cette recherche doctorale lorsque certaines entités perçoivent uniquement leurs activités sportives comme un nouvel outil pour communiquer exclusivement avec leurs supporters de football susceptibles de jouer aussi à des simulations de football comme FIFA. À l'inverse, d'autres clubs identifient par exemple l'esport comme un moyen innovant de capter l'attention de nouvelles audiences, notamment à l'international en s'adressant à la part spécifique des générations Z et des Millenials qui semble plus intéressés par le suivi de rencontres

esportives sur des jeux comme LOL ou CS:GO que de regarder un match de football à la télévision. D'une manière similaire, nos résultats renforcent un second constat réalisé par Eisenhardt et Martin (2000) lorsqu'ils soulignent que les échecs peuvent être nécessaires aux progrès d'une firme et favoriser l'émergence de nouvelles capacités dynamiques au sein de cette dernière. Dans la pratique, certains managers de clubs de football professionnels engagés dans l'esport rapportent justement avoir traversé des débuts difficiles dans cet écosystème avant de rebondir grâce à l'analyse consciencieuse des raisons de leurs manques de succès. En témoigne le cas particulier du club hollandais RHO1 qui s'est associé à une agence pour cibler et enrôler des talents davantage en accord avec leurs valeurs afin de remplacer une de leurs premières recrues pour des problèmes de comportement.

Prenons désormais un peu de recul sur le modèle que nous proposons afin d'analyser le déploiement des stratégies esportives au sein des clubs de football professionnels pour revenir sur le rôle de la capacité dynamique adaptative (C. L. Wang & Ahmed, 2007) qui soutient ce dernier. Autrement dit, cela revient à mettre en relief la réalité empirique avec la fonction de capacité dynamique supérieure (Winter, 2003) conférée cette dernière dans notre modèle en se posant la question suivante. Est-ce que la capacité dynamique adaptative (C. L. Wang & Ahmed, 2007) qui supporte ici le déploiement des routines repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018) peut-elle s'inscrire dans la durée (Katkalo et coll., 2010; Mohamud & Sarpong, 2016) et permettre ainsi aux acteurs de terrain de s'en inspirer et de s'en resservir (Pablo et coll., 2007) ? Pour ce faire, revenons tout d'abord en arrière sur les travaux de Staber et Sydow (2002) qui soulignent que les capacités dynamiques adaptatives correspondent à un juste équilibre entre l'élaboration de stratégies d'exploration et d'exploitation.

Dans la pratique, nos résultats font écho à cette définition puisque les choix des scènes esportives sur lesquelles les clubs de football professionnels se positionnent sont parfois guidés dans une logique d'opportunité (p. ex. LAMBDA3 en France) et plus

généralement dans un fonctionnement d'essais et d'erreurs (Scholz, 2019) comme le révèlent les tableaux 55 et 56. Quant aux travaux plus récents de Liu et Kang (2020) sur les capacités dynamiques adaptatives, les auteurs suggèrent qu'elles facilitent le déploiement de processus d'internationalisation des firmes, notamment lorsque ces dernières intègrent un nouveau marché par la création d'une nouvelle filiale à l'étranger. Cette seconde observation néanmoins semble en accord seulement avec deux cas de figure identifiés dans le cadre de notre thèse. À savoir, les clubs qui possèdent déjà des objectifs d'internationalisation de leur marque club et se servent par exemple indépendamment de leur section sportive des réseaux sociaux afin de s'adresser à leurs clients actuels ou potentiels basés dans les MEF au sens de (Fleischmann & Fleischmann, 2019). La seconde possibilité, mise en perspective à travers notre échantillon, concerne seulement 12 des 28 clubs examinés. Plus spécifiquement, il s'agit des organisations qui ont par exemple (1) recruté des joueurs étrangers au sein de MEF, se sont (2) associées avec des équipes endémiques présentes sur ces marchés ou ont mis en œuvre (3) des événements sportifs sur ces territoires. Dans ces situations, il s'avère en effet particulièrement important pour ces entités de s'adapter en permanence aux évolutions et aux cultures sportives locales (Dal Yong Jin, 2021) afin de réussir le déploiement de leurs stratégies sportives (p. ex. LAMBDA1, LAMBDA2 et GAMMA1 sur FO4 en Chine). Dans le contexte plus large de l'ensemble des clubs examinés dans cette thèse, il semble en outre que les fondements de la capacité dynamique adaptative (Staber & Sydow, 2002; C. L. Wang & Ahmed, 2007) se retrouvent également dans le caractère modulable de notre modèle théorique explicité en amont (voir figure 20).

Notons pour finir que cette recherche permet également de consolider l'une des analyses d'Eisenhardt et Martin (2000) lorsque ces derniers soulignent que le développement de capacités dynamiques au sein d'une firme est lié à une volonté (1) d'être à l'origine de changements dans son environnement ou (2) de s'adapter aux mutations induites par d'autres parties prenantes dans celui-ci. Le premier cas de figure

concerne notamment les clubs qui se sont emparés très tôt de l'opportunité esportive. À l'instar des organisations PSI1 en Turquie (début 2015), THETA1 en Corée du Sud (été 2016), RHO2 aux Pays-Bas (automne 2016) ou encore LAMBDA1 en France (automne 2016), celles-ci peinent à identifier des points de comparaison pour établir un benchmark des stratégies esportives lancées par d'autres clubs de football professionnels lorsqu'elles commencent à développer leurs projets esportifs. Au moins deux raisons peuvent permettre d'élucider ce phénomène. Il s'agit d'une part, du (1) nombre réduit d'entités de football déjà présentes dans cet écosystème à l'échelle internationale à cette période-là ; et d'autre part, de (2) l'absence ou du très faible nombre de clubs de football professionnels actifs dans l'esport parmi leurs concurrents nationaux. Collectivement, cela explique du moins en partie pourquoi cette première catégorie de clubs a tendance à ne pas limiter son benchmark aux organisations de football. Pour preuve, ces entités correspondent globalement à celles décidant d'inclure dans leur réflexion les actions, notamment commerciales déployées par des équipes professionnelles esportives endémiques (voir chapitre 4, section 1).

Dans ce contexte, cette première catégorie de clubs de football professionnels mentionnée précédemment coïncide avec l'image des pionniers, à l'échelle nationale comme internationale en matière de saisie de l'opportunité esportive au sens de Slater (1993). C'est particulièrement le cas puisqu'elles participent à démocratiser l'idée de se lancer dans cette industrie au sein de leurs championnats de football respectifs et influencent, directement ou non, les velléités de projets esportifs de leurs concurrents. En conséquence, ces derniers se muent généralement dans la peau des organisations qui cherchent à s'adapter aux mutations de leur environnement provoquées par les pionniers et symbolisent ainsi les suiveurs au sens de Slater (1993). Si nos résultats démontrent que les pionniers comme les suiveurs façonnent leurs propres capacités dynamiques pour déployer leurs stratégies esportives que l'on peut ensuite analyser par l'intermédiaire du modèle repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018) et tendent à fortifier le constat antérieur d'Eisenhardt et Martin (2000), ils révèlent surtout

une grande diversité de stratégies sportives mises en œuvre par les suiveurs. Concrètement, il paraît nécessaire d'en présenter une déclinaison à partir des travaux plus récents de Kawai (2018).

Tableau 61 : Application des typologies de suiveurs de Kawai (2018) à notre recherche empirique.

		Vitesse de suivi	
		Lent	Rapide
Type de modèle économique (comparé aux concurrents)	Identique	1) Imitateur	2) Suiveur rapide
	Innovant	3) Suiveur innovant	4) Suiveur innovant rapide

Illustrations des quatre typologies	
Typologie	Illustration
1) Imitateur	<p>ETA1 au Chili : lancement sur FIFA dernier trimestre 2017 – pionnier national, mais en suivant la tendance internationale un an après GAMMA1 par exemple.</p> <p>Un autre exemple au sein de notre échantillon concerne l'arrivée du club allemand BETA1 sur la scène FIFA à travers un partenariat avec une équipe sportive endémique qui intervient début 2018, soit trois ans après l'entrée du VfW Wolfsburg sur FIFA.</p>
2) Suiveur rapide	<p>GAMMA1 en Angleterre : lancement sur FIFA fin 2016, quelques mois après les pionniers anglais. Il s'agit d'une trajectoire aussi valable dans le cas de RHO1 qui s'est aussi lancé sur FIFA début 2017, soit près de quatre mois après son homologue hollandais RHO2.</p> <p>En France, nous pouvons aussi citer les cas des clubs LAMBDA2 et LAMBDA4 qui ont démarré leurs projets respectifs sportifs deux mois après le pionnier national, tous deux en s'engageant seulement sur FIFA.</p>
3) Suiveur innovant	<p>Il existe assez peu de suiveurs innovants dans notre échantillon puisque nous avons récolté des données le plus souvent auprès de pionniers nationaux, d'imitateurs ou de suiveurs rapides. Un exemple attire pourtant notre attention au Mexique. Il s'agit du club de Chivas Guadalajara. Rival</p>

	historique du club KSI1 qui a fait ses premiers pas sur FIFA au second trimestre 2017, le Guadalajara choisit au début de l'année 2020 de rentrer dans l'esport sur FIFA, mais aussi surtout sur CR et Fortnite. Il s'agit ici d'une entrée innovante par rapport au contexte mexicain, mais particulièrement lente et en retard à l'échelle internationale, d'où ce statut de suiveur innovant et non de suiveur innovant rapide.
4) Suiveur rapide innovant	<p>PI1 en Norvège qui se lance huit mois après le premier club norvégien (club seulement sur FIFA) sur une pluralité de titres sportifs dans le cadre d'une joint-venture avec une équipe sportive endémique. PI1 étant présent sur CS:GO, LOL, Hearthstone, RL, Overwatch, Street Fighter, Tekken et FIFA à son lancement.</p> <p>Cette description prévaut également pour le club danois IOTA1 qui a aussi fait ses premiers pas par une joint-venture début 2017, mais sur CS:GO uniquement et s'inscrit à cette période en contrecourant de la « trajectoire classique » au sens de Scholz (2019) qui revient à simplement aller sur FIFA.</p>

Pour autant, il convient de préciser que l'application des typologies de suiveurs de Kawai (2018) au cas particulier des clubs de football professionnels qui s'emparent de l'opportunité esportive n'est pas du tout figée. C'est même d'après nous plutôt le contraire puisque ces organisations continuent de saisir de nouvelles occasions esportives qu'elles identifient grâce à un meilleur suivi des tendances dans ce secteur (p. ex. apparition des battle royale) ou à une meilleure connaissance des actions opérationnelles pertinentes à déployer pour se rapprocher le plus possible de l'atteinte de leurs objectifs stratégiques. Dès lors, un club plutôt suiveur à ses débuts peut s'avérer être à l'origine de nouveaux changements lorsque ce dernier prend des paris. C'est notamment le cas de l'entité anglaise GAMMA1 qui apparaît depuis janvier 2020 comme un club de football précurseur aux côtés notamment de LAMBDA1 en termes de déploiement d'une stratégie esportive au sein d'un MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019) qui prend en compte les cultures esportives locales de cette industrie (Dal Yong Jin, 2021). En l'occurrence, rappelons comme nous l'avons montré dans le tableau 55 que l'organisation GAMMA1 a renforcé à cette période son positionnement sur le marché esportif chinois (c.-à-d. le club étant déjà sur FO4 depuis peu) et plus largement asiatique en engageant des joueurs sur les titres PUBG et Crazy

Racing Kartrider.

En conséquence, cela révèle qu'un club peut très bien passer d'un statut de suiveur à celui d'initiateur de nouvelles stratégies, y compris dans un domaine aussi concurrentiel que l'écosystème sportif globalisé (Scholz, 2019). En d'autres termes, cette dernière observation tend à renforcer davantage l'utilisation du cadrage théorique repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018) pour l'analyse du développement d'activités sportives au sein des clubs de football professionnels. Au-delà de ça, cela tend également à mettre en évidence l'importance pour les organisations sportives souhaitant s'aventurer dans un MHD (Eisenhardt & Martin, 2000) comme celui de l'esport de veiller à la préservation de leur aptitude évolutive (M. Peteraf & Maritan, 2007) afin d'augmenter leurs chances de bâtir un projet sportif durable et rentable.

Mise en perspective de nos résultats par rapport à certains débats théoriques concernant la littérature sur les capacités dynamiques.

Commençons par situer notre recherche vis-à-vis du débat qui oppose les capacités dynamiques organisationnelles (Dosi et coll., 2001) aux capacités dynamiques managériales (Adner & Helfat, 2003). À cet égard, rappelons tout d'abord que les capacités dynamiques managériales sont désignées par Di Stefano et coll. (2014) comme les plus appropriées lorsqu'il s'agit de mener une analyse empirique et de soumettre des implications pratiques destinées aux managers. Particulièrement utiles pour les nouvelles entreprises (Caro, 2016), ces capacités apparaissent alors **à première vue** plus indispensables à bâtir que les capacités dynamiques organisationnelles pour les clubs de football professionnels qui s'engagent dans l'esport. Ce constat semble d'autant cohérent compte tenu de la vision entrepreneuriale des capacités dynamiques managériales mise en lumière par Helfat et Martin (2015) qui coïncide avec le fonctionnement tourné vers la logique d'essais et d'erreurs au travers de laquelle de nombreux responsables d'entreprises sportives font évoluer leurs stratégies

commerciales au quotidien (Scholz, 2019).

Dans la même veine, il semble aisé d'accorder une plus grande importance aux capacités dynamiques managériales, car les microfondations qui soutiennent ces dernières (voir tableau 29 et les travaux de Harrington & Kevill, 2019; Huy & Zott, 2019; Martin & Bachrach, 2018; Zou, 2018) trouvent un écho auprès des stratégies sportives déployées par les managers de sections sportives de clubs de football professionnels. Pour autant, cela constitue d'après nous une approche incomplète, car nos résultats révèlent une réalité du terrain plus contrastée à travers laquelle la construction de capacités dynamiques organisationnelles au sein de ces structures apparaît tout autant déterminante pour le succès de leurs projets sportifs. En témoignent par exemple les difficultés de certains managers comme celui de RHO1 aux Pays-Bas d'impulser une politique sportive en accord avec les cultures sportives de leur contexte local en raison de profond désaccord avec la direction du club. Ainsi, si la construction de capacités dynamiques managériales solides au sein de ces entités paraît particulièrement indispensable pour le déploiement réussi de leurs activités sportives, celle de capacités dynamiques organisationnelles représente un prérequis tout aussi primordial qui ne doit pas être pris à la légère pour éviter de mauvaises surprises dans le passage à l'opérationnalisation de leurs projets sportifs.

En marge de ce débat entre l'influence des capacités dynamiques managériales et organisationnelles dans le succès des clubs de football professionnels dans l'univers du sport électronique, cette réflexion camoufle surtout un questionnement essentiel rapporté par Di Stefano et coll. (2014). À savoir, est-ce que les capacités dynamiques permettent aux entreprises d'obtenir (1) des avantages compétitifs sur un marché donné ou bien (2) sont-elles seulement en mesure de produire une parité compétitive dans ce dernier ? À ce stade, il semble encore un peu tôt pour répondre à cette interrogation que nous traiterons plus en détail dans la troisième et dernière partie de cette seconde section du chapitre 5 (c.-à-d. partie 2.3.).

Mais avant de s'arrêter sur les implications managériales de cette recherche doctorale, il paraît légitime de mettre en perspective nos résultats par rapport à une dernière réflexion théorique : l'opposition des capacités dynamiques stratégiques aux capacités dynamiques de ressources (Kawai, 2018). L'examen de ces deux formes de capacités, complémentaires entre elles dans le déploiement plus large des capacités dynamiques managériales au sein des firmes (voir chapitre 2) constitue une perspective de nos travaux, car le renouvellement et la diversification du portfolio d'offres et de services affiliés à la section sportive des clubs de football professionnels (étape transformer) implique en réalité des changements impulsés généralement par les managers dans le temps en matière de stratégie comme de ressources. C'est notamment le cas, d'une part, car l'identification d'une nouvelle opportunité sportive (étape repérer) nécessite des managers qu'ils réévaluent les objectifs stratégiques associés au projet sportif de leurs organisations ; et d'autre part, car la saisie d'une opportunité sportive entraîne ces derniers à réexaminer leurs besoins en termes de ressources (p. ex. humaines, technologiques ou financières) et à les réallouer en conséquence. En somme, le déploiement conjoint de capacités dynamiques stratégiques et de ressources représente une autre méthode possible pour analyser notre terrain d'étude pertinent à examiner plus en détail à l'avenir.

En guise de transition finale vers l'étude des implications managériales de cette thèse, nous proposons avant de faire la synthèse des implications théoriques mises en avant à travers le tableau suivant.

Tableau 62 : Synthèse des implications théoriques majeures de la thèse.

Implications	Sous-parties	Explications
1) Liées à l'esport	L'esport sous l'angle du management du sport	Cette recherche participe à combler un vide empirique sur le sujet spécifique des clubs de football professionnels qui s'engagent dans l'univers de l'esport. Les travaux portant sur cette thématique demeurant très rares (Bertschy et coll., 2019; Lim, 2018; Schmidt & Holzmayer, 2018).
	Histoire et définition de l'esport	Nos résultats contribuent à renforcer l'analyse de Scholz (2019) sur la nature hautement dynamique du marché esportif ainsi que la globalisation exponentielle des pratiques esportives mise en évidence par Besombes (2019); et Jin (2021). Enfin, la nouvelle définition de l'esport que nous suggérons s'inspire de l'aspect multidimensionnel de l'écosystème esportif (Wohn & Freeman, 2020) et des implications mises en lumière à travers le tableau 59.
	Mutations de l'industrie esportive	Retenons que les clubs de sport professionnel n'ont pas attendu l'émergence du COVID-19 pour s'engager dans le sport électronique. Au contraire, la pandémie ne constitue qu'un accélérateur de leurs implications dans ce secteur. Nos résultats témoignent ensuite de la nature particulièrement instable des modèles économiques des parties prenantes de l'industrie esportive. Celles-ci fonctionnant le plus souvent dans une logique d'essai et d'erreur (Scholz, 2019) afin de s'adapter le plus rapidement possible aux mutations de leur marché et développe ainsi une certaine forme de flexibilité stratégique. Enfin, nous indiquons que les stratégies esportives déployées par les clubs professionnels de football dépassent largement le cadre décrit par Scholz (2019). C'est notamment le cas, car celles-ci varient grandement d'une organisation à l'autre, renforçant de surcroît le besoin pour ces entités de diversifier davantage

		leurs sources de recettes et d'optimiser la gestion commerciale de leurs réseaux sociaux.
2) Liées au football	Management stratégique des clubs professionnels	<p>Nous observons tout d'abord que le mode de gestion philanthropique des clubs de football professionnels mis en évidence par Sloane (1971) est largement contestable (Pifer et coll., 2018) dans la mesure où ces organisations sont de plus en plus orientées vers les MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019) afin d'accroître leurs recettes commerciales. Dans un contexte actuel où le football représente un phénomène social complexe qui outrepassé le simple divertissement (Ginesta et coll., 2020), les clubs sont amenés à repenser la relation qu'ils entretiennent avec leurs différentes parties prenantes (Cicut et coll., 2017) et à personnaliser les messages diffusés auprès de leurs supporters. C'est précisément dans cette perspective qu'ils se lancent dans l'esport avec des positionnements opérationnels et des ambitions très hétérogènes. C'est notamment le cas, car l'esport apparaît comme une source d'inspiration pour certains clubs afin de redynamiser leur communication institutionnelle (Schmidt & Holzmayer, 2018b) tandis qu'il s'agit pour d'autres d'une nouvelle forme de recettes complémentaires (Scelles, 2020).</p>
	Mécanismes de création de valeur	<p>De nos jours, les clubs professionnels de football sont de plus en plus amenés à repenser le déploiement de leurs ressources afin de satisfaire leurs ambitions financières (Demil & Lecocq, 2010). Dans une époque où ces organisations sont particulièrement orientées vers les fans (Weimar, 2019) et cherchent pour certaines à bâtir des marques globales fortes (Johnson et coll., 2019), ces entités utilisent de plus en plus les réseaux sociaux afin de s'adresser à leurs fans locaux comme internationaux (Anagnostopoulos et coll., 2018; Machado et coll., 2020; Vale & Fernandes, 2018). Dans ce contexte, nous constatons que les clubs de football professionnels s'appuient de plus en plus sur la personnalité de leurs managers afin de prendre des décisions stratégiques leur permettant de se différencier de leurs concurrents dans l'univers sportif. Pour autant, celles-ci semblent plus faciles à comprendre qu'à répliquer à l'instar de la stratégie commerciale de Manchester United dans les années 90 et 2000 (S. Szymanski, 1998). Une des raisons à cela con-</p>

		<p>cerne la difficulté de mettre en œuvre des stratégies sportives dans des MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019) afin de créer de la valeur tout en respectant les cultures sportives locales (Dal Yong Jin, 2021) et codes de communication qui règnent dans cette industrie.</p>
	<p>Déploiement d'activités sportives au sein des clubs de football</p>	<p>S'agissant des activités sportives déployées par les clubs de football professionnels, nous retrouvons dans notre échantillon cinq des sept formes d'engagements des acteurs du sport dans l'esport identifiées par Scholz (2019), mais mettons en évidence des stratégies plus diversifiées et complexes que dans la typologie dressée par cet auteur. En second lieu, nos résultats révèlent contrairement à ceux de Schmidt et Holzmayer (2018) que les clubs de football s'engagent en réalité sur un large panel de scènes sportives différentes alors même que ces auteurs font état d'une implémentation de projet sportif assez similaire au modèle de notre thèse par l'intermédiaire de leur étude de cas sur Schalke 04 FC. Troisièmement, nous défendons l'idée comme le suggère Lim (2018) qu'il est également possible pour les clubs de football professionnel de générer des recettes à partir d'activités sportives uniquement sur des simulations de football, comme en témoigne le cas de RHO2. Toutefois, le rôle de l'esport dans le modèle économique de ces organisations mérite d'être nuancé puisqu'il s'agit pour le moment surtout d'une nouvelle source de recettes complémentaires (Scelles, 2020). Enfin, nous démontrons plutôt que l'entrée dans l'esport constitue un levier délibéré pour satisfaire leurs ambitions d'image de marque ce qui tend. Dès lors, il semble nécessaire de tempérer le risque de dilution de la marque club identifié par Bertschy et coll. (2019) dans leur article puisque l'objectif de nombreux clubs examinés lorsqu'ils entrent dans l'écosystème sportif est justement de redynamiser leur image de marque et d'atteindre de nouvelles audiences.</p>
<p>3) Liées aux capacités dynamiques</p>	<p>Implications générales</p>	<p>Notre recherche représente pour commencer une réponse aux nombreux appels visant à examiner empiriquement le déploiement des capacités dynamiques au sein des firmes (Schilke et coll., 2018; Wu et coll., 2016). En cela, elle contribue également à élargir le champ de connaissances sur la construction de capacités dynamiques au sein d'organisations sportives. De plus, notre travail tend à démontrer que</p>

		<p>le développement de capacités dynamiques n'est pas réservé aux jeunes entreprises comme l'indiquent Zahra et coll. (2006) ou encore Teece (2007) puisque les clubs de football professionnels constituent à l'inverse des organisations parfois très anciennes. Pour autant, elles sont en mesure de déployer des capacités dynamiques et de les faire évoluer rapidement en fonction des mutations dans leurs environnements commerciaux.</p>
	<p>Processus de construction des capacités dynamiques</p>	<p>En premier lieu, la grande richesse des stratégies sportives mises en œuvre par les clubs de football professionnels tend à démontrer que l'aspect séquentiel du modèle repérer – saisir – transformer de Teece (2007, 2018) n'est pas toujours respecté à la lettre (Biesenthal et coll., 2019). Cela tend à renforcer notre choix d'ajouter des boucles de rétroaction dans notre modèle que l'on veut assez modulable en raison de la flexibilité stratégique dont font preuve certains managers lorsqu'ils déploient des capacités dynamiques adaptatives (C. L. Wang & Ahmed, 2007) au sein de leurs clubs. Plus largement, notre modèle participe d'ailleurs à consolider l'importance des microfondations dans l'explication du développement des capacités dynamiques (Suddaby et coll., 2020; Wilden et coll., 2016). Si des améliorations semblent nécessaires comme une meilleure prise en compte des modérateurs organisationnels et environnementaux des capacités dynamiques (Schilke, 2014a, 2014b), nos résultats renforcent la nature équinale des capacités dynamiques (Eisenhardt & Martin, 2000) ainsi que la thèse que les échecs sont parfois nécessaires pour guider les firmes dans la construction de nouvelles capacités dynamiques plus robustes. Au-delà de ça, cette recherche participe à diffuser l'idée que la capacité dynamique adaptative (C. L. Wang & Ahmed, 2007) peut représenter une capacité dynamique supérieure au sens de Winter (2003) dans la mesure elle correspond bien à l'état d'esprit avec lequel les managers des clubs de football professionnels ont déployé leurs stratégies sportives sur le plan opérationnel. Pour finir, cette recherche tend également à indiquer que les capacités dynamiques peuvent permettre à des firmes à la fois de s'adapter à des changements de marché ou d'être à l'origine de ces derniers (Eisenhardt & Martin, 2000). En témoigne le tableau 61 qui révèle les différentes typologies de suiveurs inspirées de Kawai (2018) visant à expliciter les</p>

	positionnements des clubs de football de notre échantillon dans l'esport.
Mise en relief de certains débats théoriques par rapport à nos résultats	<p>Pour conclure ce tableau, retenons d'abord que notre recherche met en relief une réalité empirique contrastée vis-à-vis du débat entre les capacités dynamiques organisationnelles (Dosi et coll., 2001) et managériales (Adner & Helfat, 2003) dans la mesure où les clubs de football ont finalement besoin de déployer conjointement ces capacités pour mettre en œuvre des stratégies sportives fructueuses. Notons pour finir que l'analyse des capacités dynamiques stratégiques et de ressources (Kawai, 2018) comme une perspective de nos travaux. C'est notamment le cas, car celles-ci apparaissent complémentaires et essentielles pour guider les firmes dans le renouvellement de leur portfolio d'offres et de services, ce qui représente un pré-requis pour préserver la capacité des clubs de football professionnels à développer des avantages compétitifs dans une industrie aussi dynamique que l'esport.</p>

2.2. Implications managériales.

Afin de répondre au second objectif de cette recherche, il convient désormais de se pencher sur les implications managériales que nous pouvons suggérer auprès des responsables des projets sportifs des clubs professionnels de football grâce aux résultats de notre recherche. Il s'agit tout d'abord de mettre en évidence celles qui s'inscrivent dans le continuum des dimensions repérer – saisir – transformer de Teece (2007, 2018) avant de souligner des recommandations plus génériques et liées à des thématiques annexes à notre thèse.

2.2.1. Implications liées à l'étape repérer.

Concernant l'étape repérer, les clubs pourraient par exemple essayer de se détacher davantage des comportements d'isomorphismes mimétiques (voir chapitre 4, section 1) observés lorsqu'ils cherchent à se positionner sur le marché sportif afin de bâtir une identité sportive plus authentique. Un tel changement nécessite d'accorder une plus grande importance à l'analyse continue de leur environnement afin de détecter des opportunités plus en lien avec les objectifs stratégiques qu'ils nourrissent. Dès lors, il revient aux managers des activités sportives de ces entités de caractériser plus précisément leurs ambitions afin d'augmenter les chances que ces dernières se matérialisent en de véritables succès. Cela paraît d'autant plus indispensable que l'industrie de l'esport demeure pour l'heure un domaine d'activité dépeint comme secondaire pour les clubs de football professionnels. Pourtant, Scelles (2020) a récemment proposé d'intégrer les activités sportives de ces organisations dans le modèle économique double tweets qu'il suggère afin notamment de retracer avec une plus grande précision la diversité des sources de recettes commerciales qu'elles poursuivent désormais pour développer leurs capacités financières. À l'heure où la question de la performance financière des clubs de football professionnels est de plus en plus investiguée (Alaminos, Esteban et Fernández-Gámez, 2020) compte tenu des problématiques récurrentes d'endettement de ces derniers (voir notamment les

travaux de Ferri et coll., 2017; Storm & Nielsen, 2012; Szymanski, 2012), il semble primordial pour les managers des sections sportives de ces entreprises de mieux caractériser (1) les objectifs stratégiques associés à leurs actions, la (2) ou les cibles de ces dernières (c.-à-d. les fans de football et/ou d'esport) ainsi que (3) l'image de marque qu'ils souhaitent refléter.

Dans ce contexte, le rajeunissement de l'image de ces organisations entamé à travers leurs activités sportives peut inclure une large gamme d'aspects tels que la création de liens plus prononcés entre le sport électronique et le *lifestyle* et (p. ex. voir la stratégie du club LAMBDA1 en termes de merchandising) ou encore vis-à-vis de l'utilisation des nouvelles technologies (p. ex. création d'une application gaming comme le club RHO2 ou d'un site pour héberger des tournois comme son homologue anglais GAMMA1). C'est pourquoi il semble particulièrement important pour les clubs de football professionnels de prioriser les opportunités dont ils souhaitent s'emparer, car la poursuite d'un trop grand nombre d'objectifs à la fois peut s'avérer contreproductive et *in fine*, engendrer une forme de dilution de leur stratégie. Il s'agit alors, comme annoncé précédemment, pour les managers des sections sportives de ces organisations de procéder à une analyse plus fine des marchés sportifs sur lesquels ils envisagent de se positionner (c.-à-d. qu'ils soient locaux, nationaux ou à l'étranger) afin de définir des objectifs stratégiques davantage en accord avec leur projet sportif et la réalité des terrains d'actions ciblés (p. ex. scènes sportives, zones géographiques et coûts économiques du lancement sur certaines scènes majeures). Autrement dit, cela nécessite de la part des managers d'acquérir une plus grande connaissance à la fois des codes de communication de l'esport, des différences entre les scènes et marchés ciblés ainsi qu'une meilleure compréhension des forces et faiblesses du club qui les emploie.

En guise d'illustration de nos propositions et de transition vers la partie consacrée aux recommandations intégrées dans l'étape saisir du déploiement des stratégies

esportives des clubs de football professionnels, il nous semble légitime de rappeler deux cas contrastés examinés dans la section 1 du chapitre 4 (c.-à-d. KAPPA1 et EPSILON1 pour le choix des jeux). En effet, là où le club belge EPSILON1 s'est positionné sur les scènes LOL et FIFA, car de plus grands clubs européens comme le PSG et Schalke 04 ont précédemment embrassé cette voie, le manager du club finlandais KAPPA1 justifie au contraire son lancement sur FIFA et NHL par l'examen du contexte sportif de son pays (c.-à-d. notamment sur les cultures sportives locales). Nous suggérons plutôt aux managers sportifs de ces organisations d'adopter une posture mixte (c.-à-d. entre l'isomorphisme mimétique, l'étude de son environnement et des demandes de partenariats) lorsqu'ils souhaitent analyser l'intérêt de saisir une nouvelle opportunité et ainsi relancer les processus séquentiels repérer – saisir – transformer. Une déclinaison possible de cette approche mixte consiste par exemple à mettre en perspective (1) les avantages et inconvénients ou encore (2) le succès des activités sportives déployées par des organisations nourrissant des ambitions similaires étant à la fois localisés dans le même environnement commercial (c.-à-d. même localité ou pays par exemple) et – ou dans d'autres territoires sportifs stratégiques à l'étranger.

Dans cette perspective, il apparaît également primordial pour les clubs professionnels de football de ne pas se limiter à l'analyse du positionnement stratégique de leurs pairs (c.-à-d. autres clubs de football présents dans l'esport) pour mener leurs recherches de modèles de réussite. Au contraire, il semble davantage pertinent de compléter ces dernières par l'étude des stratégies sportives déployées par des équipes endémiques (p. ex. Astralis, OG, TSM) poursuivant des ambitions similaires. En somme, cela ressemble par exemple aux trajectoires empruntées par les clubs ETA1 au Chili et LAMBDA4 en France dans l'établissement de leur benchmark.

2.2.2. Implications liées à l'étape saisir.

Un des plus grands défis au moment de saisir les opportunités préalablement détectées pour les clubs de football professionnels se situe dans la sélection et l'allocation des ressources sportives adéquates pour opérationnaliser leurs ambitions au travers de choix stratégiques. À cet égard, un premier aspect concerne les joueurs d'esport dans la mesure où leur statut varie en fonction des clubs examinés (voir tableau 50). Pour rappel, 13 des 28 organisations analysées considèrent leurs joueurs comme professionnels, 12 sur 28 comme semi-professionnels et 3 sur 28 comme amateurs. Or, cette diversité en matière de conditions d'emploi des joueurs évoluant sous les couleurs d'un club de football professionnel soulève une question déterminante. À savoir : quel type de joueurs ont-ils besoin de recruter (p. ex. plutôt compétitif ou plutôt créateur de contenu ou streamer) pour atteindre les objectifs stratégiques identifiés à l'issue du déploiement de la routine détecter ?

Autrement dit, doivent-ils recruter forcément des joueurs professionnels d'esport afin d'accomplir leurs ambitions ou est-ce que l'activation d'une stratégie de sport électronique constitue uniquement pour ces organisations un simple instrument pour améliorer la *fan experience* en recrutant seulement des joueurs amateurs issus de leur bassin de supporters locaux ? La réponse à cette interrogation s'avère particulièrement complexe. C'est notamment le cas, car les clubs de notre échantillon s'appuient en réalité sur trois critères différents, qu'ils croisent parfois, afin de définir le profil de joueur(s) esport qu'ils recherchent. À savoir, accorder de l'importance aux performances sportives des talents prospectés (c.-à-d. 22 sur 28), miser davantage sur les compétences en matière de communication de ces derniers (c.-à-d. 22 sur 28) ou bien sur leur nationalité (c.-à-d. 9 sur 28) afin par exemple de satisfaire des ambitions en termes de globalisation de leur marque club. Dans ce contexte, il semble indispensable que les clubs aillent plus loin dans l'établissement de critères de recrutement plus précis afin de signer les joueurs les plus adaptés à leur projet sportif.

Pour ce faire, deux pistes paraissent pertinentes à explorer.

Prendre en compte la phase de la carrière des potentielles recrues.

D'une part, identifier au préalable à quelle phase de leur carrière se situent les talents sportifs pour lesquels ces organisations envisagent de proposer un contrat. Il s'agirait par exemple de se référer aux typologies suggérées par Salo (2017) pour qualifier le parcours professionnel des athlètes sportifs. Ce dernier se décompose d'après l'auteur en quatre étapes que nous traduisons et interprétons dans le tableau suivant.

**Tableau 63 : Parcours de carrière des joueurs sportifs
selon Salo (2017, p. 25)**

Étape	Définition empruntée aux recherches dans le sport et défis apportés par Salo (2017, p. 27) pour chacune de ces étapes transposées au secteur sportif
1) Initiation	<p><u>Définition</u> :</p> <p>« L'initiation concerne le stade précoce pendant laquelle les individus [c.-à-d. les joueurs] sont initiés au sport. Ils ont tendance à expérimenter différentes formes de sports et peuvent les pratiquer simultanément. Cette étape se produit généralement dans l'enfance et les sources influentes dans les choix sportifs comprennent les amis, la famille, les étudiants, d'autres connaissances et les médias. Au cours de cette étape, les talents des individus peuvent être identifiés, même si le niveau de pratique n'est pas élevé. »</p> <p><u>Explication</u> : ramenée à l'esport, cette phase correspond à celle pendant laquelle les joueurs se testent à plusieurs jeux sportifs, notamment dans des compétitions souvent amateurs ou tout simplement en essayant de gravir les échelons des classements en ligne (aussi appelés <i>ladder</i>). Cela s'avère particulièrement utile afin de tester leur potentiel et d'évaluer quelles sont les pratiques dans lesquelles ils ont le plus de chances d'avoir un avenir en tant que professionnel.</p> <p><u>Principaux défis</u> : L'auteur alerte sur la possibilité de tomber dans un processus d'addiction lorsque les joueurs encore mineurs passent trop de temps devant l'écran sans réel contrôle. Un second défi concerne les limites d'âge pour la pratique de certains titres sportifs. Concrètement un joueur de très haut niveau</p>

	<p>peut se voir refuser l'accès aux compétitions professionnelles en dessous d'une limite d'âge (p. ex. 12 ans, 16 ans ou 18 ans selon les pays ou les scènes sportives). Il revient alors aux structures qui accompagnent ces jeunes talents de préparer au mieux cette période d'initiation pendant laquelle ces derniers doivent souvent encore composer avec les contraintes de l'école en parallèle de leur pratique sportive.</p>
<p>2) Développement</p>	<p><u>Définition</u> :</p> <p><i>« La phase de développement correspond au stade durant lequel les individus augmentent leur quantité de pratique et se dévouent davantage envers un sport spécifique. Le développement est souvent lié temporellement à l'adolescence, lorsque les individus ont tendance à choisir un sport plutôt qu'un autre et à y consacrer plus de temps et d'efforts. En règle générale, cela implique un entraînement par équipe ou au niveau de l'individu. Cette étape comprend à la fois des aspects joyeux et ciblés et reflète ainsi la possibilité à venir de passer d'un sport de loisir à un sport professionnel. »</i></p> <p><u>Explication</u> : Dans la pratique, nous pouvons traduire cette phase par le moment où les talents commencent à s'impliquer davantage dans des équipes de type académie, semi-professionnels ou dans des structures intermédiaires afin de commencer à participer à certaines compétitions. C'est aussi la période où il s'agit pour beaucoup de talents de prendre une décision par rapport à un titre sportif, car il s'avère souvent difficile de performer au plus haut niveau dans deux catégories de jeux différentes.</p> <p><u>Principaux défis</u> : Salo met en perspective le manque de structures bien organisées pour accompagner comme il se doit les joueurs dans cette seconde phase de leur carrière. Il souligne aussi un problème majeur à travers la nature très volatile de l'industrie du jeu vidéo et plus largement de l'esport (Scholz, 2020). Dans la pratique, un jeu peut perdre de son audience de pratiquants et supporters en étant remplacé parfois assez rapidement par l'émergence de nouvelles pratiquantes, rendant ainsi les compétences acquises par les talents sur un jeu moins intéressantes pour les équipes sportives professionnelles qui s'adaptent à ces changements de consommation en faisant évoluer leurs rosters (p. ex. abandon de certains titres pour passer sur d'autres plus en accord avec les tendances du moment).</p>
<p>3) Maîtrise</p>	<p><u>Définition</u> :</p> <p><i>« La maîtrise est le stade auquel les athlètes ont atteint leurs meilleures compétences et aptitudes. Elle finalise la transition des loisirs aux sports</i></p>

	<p><i>professionnels. L'athlète doit investir du temps et des efforts dans le sport, et le sport constitue souvent une partie centrale de la vie de l'athlète. Les athlètes compromettent souvent d'autres aspects de la vie pour atteindre et maintenir ce niveau de maîtrise. D'un point de vue compétitif, c'est l'étape optimale pour concourir au plus haut niveau possible. »</i></p> <p><u>Explication</u> : Il s'agit ici de la phase la plus importante de la carrière d'un joueur sportif, ou dit autrement, de son apogée. Tout l'enjeu à ce stade pour l'athlète en question est à minima de préserver son niveau de jeu, et si possible d'essayer encore de progresser, de jouer différemment pour perdurer le plus longtemps dans l'écosystème sportif professionnel. Les joueurs sont de nouveau confrontés à des choix cruciaux dans leur vie personnelle (c.-à-d. pause ou arrêt des études, car il est très difficile de mener une carrière de joueur et un parcours académique de front) et professionnelle.</p> <p><u>Principaux défis</u> : Cette étape s'avère être celle pendant laquelle la demande pour s'attacher les services des meilleurs joueurs est la plus forte. En conséquence, ces derniers ont besoin plus que jamais d'un accompagnement de qualité pour être capables par exemple de négocier au mieux leurs meilleures années de contrat. Cette phase représente un peu la dernière chance pour ceux n'ayant pas encore été repérés par des structures professionnelles de franchir un cap dans leur carrière ce qui peut engendrer davantage de stress. Deux derniers défis liés à cette phase se situent d'abord dans le choix (plus ou moins forcés) pour beaucoup de joueurs d'abandonner leurs études pour se concentrer sur l'esport et enfin dans la perception parfois encore assez négative de la société envers les individus qui exercent le métier de joueur professionnel. Notons toutefois qu'il s'agit de nuancer ce dernier élément puisque quatre ans séparent notre thèse des travaux de Salo (2017), mais aussi parce que cette perception varie selon les cultures et peut même être très positive si l'on prend le cas par exemple des joueurs professionnels d'esport en Corée du Sud (Paberz, 2012).</p>
<p>4) Interruption – suspension – arrêt</p>	<p><u>Définition</u> :</p> <p><i>« Il s'agit de la transition des sports de compétition vers la fin de carrière et la retraite. Certains athlètes planifient soigneusement leur retraite tandis que d'autres n'ont pas d'autre choix que de partir à la retraite en raison de circonstances défavorables (p. ex., blessures). Pour de nombreux athlètes, le sport a été un aspect dominant de leur vie et l'abandon peut entraîner de nombreux problèmes, tels que des crises d'identité. Cependant, cela peut également ouvrir de nouvelles opportunités dans la vie. »</i></p> <p><u>Explication</u> : En résumé, cette dernière période s'accompagne aussi de son lot de difficultés dans la mesure où l'arrêt parfois brutal (p. ex. en cas de blessure) de</p>

	<p>la carrière des joueurs sportifs peut déstabiliser certains d'entre eux lorsqu'il s'agit de trouver une reconversion. Ce phénomène est d'autant plus compliqué à gérer pour les talents qui ont arrêté rapidement leur cursus académique et doivent parfois redémarrer de zéro.</p> <p><u>Principaux défis</u> : L'auteur souligne le problème des carrières de joueurs d'esport professionnels qu'il décrit comme encore assez courtes. D'où l'intérêt pour ces derniers d'être très bien accompagnés dès la phase d'initiation afin de préparer le moment où ils devront se reconvertir. Un autre défi concerne le manque d'appréciation des compétences transversales (p. ex. maîtrise de langues étrangères, travail en équipe) acquises dans leurs années de joueurs sportifs qui peuvent pourtant se révéler utiles dans d'autres métiers dans la vie civile. Si ces défis semblent encore d'actualité, il convient de les nuancer un peu puisque l'hypothèse peut être prononcée que le risque de carrière courte a l'air affecte peut-être moins les figures emblématiques de l'esport. En particulier, certaines vedettes de l'esport du début des années 2010 ont récemment trouvé des emplois justement grâce à l'arrivée croissante d'acteurs non endémiques dans cette industrie. Pour preuve, le PSG en France a notamment recruté aux côtés de Luca « Daxe » Cuillerier (jeune joueur français prometteur de FIFA qui deviendra la même année champion du monde ESWC) et August « Agge » Rosenmeier (joueur danois champion du monde 2014 de FIFA), Bora « Yellowstar » Kim (alors ancien vice-champion du monde 2011 Français de LOL) comme directeur esport de sa structure nouvellement créée (Arrivé, 2016). Cet exemple est particulièrement frappant, car deux des trois joueurs mentionnés ici ont retrouvé quelques années après leur aventure parisienne des contrats de joueur professionnel d'esport dans des écosystèmes de LOL et de FIFA pourtant encore plus concurrentiels qu'en 2016. En effet, Agge signa en 2018 dans la structure North issue de la collaboration avec le club de football de Copenhague. Yellowstar, quant à lui, s'engagea la même année d'abord comme coach puis comme joueur avec l'équipe LDLC OL impliquant également la coopération d'un club de football avec un acteur endémique de l'esport).</p>
<p>Facteurs clés de succès</p>	<p><u>Analyse synthétique des facteurs clés de succès du parcours des athlètes</u> :</p> <p>En somme, l'auteur met en évidence l'importance d'accorder une attention particulière à trois facteurs clés de succès pour influencer l'évolution du parcours de carrière des joueurs sportifs. À savoir, leur (1) niveau de performance, leur (2) capacité à continuer de découvrir de nouvelles choses et (3) leur capacité à nouer des relations avec autrui.</p>

Concrètement, ce tableau pourrait servir de clé de lecture aux managers pour attribuer des rôles diversifiés au sein de leur équipe à leurs nouvelles recrues selon le stade de leur carrière dans lequel elles se situent (c.-à-d. l'initiation, le développement, la maîtrise et l'interruption – suspension). Plus largement, cela représente aussi un outil pertinent afin (1) d'améliorer le suivi du parcours de carrière de chacun de ses talents sportifs, et (2) *in fine*, d'offrir les meilleures conditions possibles à ces derniers pour qu'ils maximisent à la fois le développement de leurs performances et en conséquence atteignent plus facilement les objectifs stratégiques fixés par leur employeur. Dans la pratique, cela requiert de veiller à ce que les ambitions de chacune des parties prenantes soient aussi comblées (c.-à-d. joueurs, entraîneur, manager, organisation). Cela pourrait se manifester par la mise en œuvre de davantage de « points de carrière » des gérants des clubs de football professionnels avec l'ensemble de leurs ressources humaines sportives (c.-à-d. joueurs, managers de la section sportive, entraîneurs, etc.). Une telle démarche paraît de surcroît nécessaire pour faire évoluer plus sainement la relation entre les clubs et leurs athlètes sportifs. L'instauration de ce type d'échanges entre les joueurs et leurs managers pourrait aussi permettre de faire évoluer les objectifs que ces organisations leur attribuent en fonction d'au moins deux critères. À savoir, l'étape dans laquelle leurs talents sportifs se situent et les défis associés à cette phase qu'ils sont contraints d'affronter.

En outre, une telle révision des politiques de management des joueurs sportifs au sein des clubs de football professionnels représente aussi un moyen d'action pour mettre en place des contrats plus équitables et éthiques entre chacune des parties prenantes (c.-à-d. joueurs et clubs). À l'heure où de nombreux joueurs sportifs professionnels font face au risque presque quotidien de perdre leur place en cas de mauvaise performance, cette piste semble juridique paraît indispensable à explorer davantage. Cela semble d'autant plus nécessaire puisque l'on sait que ces talents vont parfois jusqu'à mettre leur propre santé en danger (p. ex. par un rythme d'entraînement trop intensif) simplement pour essayer de rester au plus haut niveau quelques mois ou

années supplémentaires (John T. Holden & Baker, 2019). De plus, ce phénomène pose aussi problème, car DiFrancisco-Donoghue, Balentine, Schmidt et Zwibel (2019) soulignent que les joueurs recherchent très rarement de leur propre initiative une aide médicale (c.-à-d. près de 2%) pour faire face à ce genre de situations. Or, les auteurs précisent qu'ils sont pourtant bien plus nombreux à déclarer souffrir de maladies telles que les troubles musculo-squelettiques, comme en témoigne le passage suivant :

« 56 % des joueurs se plaignent de fatigue visuelle, suivi par des douleurs au cou et au dos pour 42 %. Les athlètes sportifs rapportent aussi des douleurs au poignet. Quarante pour cent des répondants ne participent à aucune forme d'exercice physique » (DiFrancisco-Donoghue et coll., 2019, p.1).

Dès lors, il s'agirait par exemple de collaborer davantage, soit (1) avec les services internes d'ores et déjà disponibles au sein des clubs de football (c.-à-d. équipes de nutrition, de préparation physique et mentale des footballeurs) ou bien (2) avec des acteurs externes pour offrir un accompagnement aux talents sportifs qui dépasse le simple cadre de l'entraînement sportif. Celui-ci s'inscrirait dans le prolongement des actions menées par certains clubs de notre échantillon (p. ex. voir LAMBDA3 et UPSILON1) et inclurait alors une préparation physique et psychique adaptée aux spécificités de la pratique sportive ainsi qu'un suivi médical plus approfondi. Pour ce faire, les clubs professionnels de football pourraient aussi s'inspirer d'initiatives similaires récemment lancées au sein d'équipes professionnelles sportives endémiques qui ont engagé des spécialistes du sport en faisant de même à leur tour. Ces derniers constituent des atouts supplémentaires pour les équipes de sport électronique dans l'encadrement des entraînements physiques, le suivi du bien-être mental et d'une bonne hygiène de vie des joueurs sportifs. Dans cette perspective, Bchini (2021) souligne notamment l'arrivée récente de Bruno Martini (c.-à-d. ancien double champion du monde de handball) en tant que manager général de la performance de l'équipe Vitality. Dans la même veine, Arrivé (2020) met en évidence

les recrutements de Lars Robl (c.-à-d. ancien militaire des forces spéciales danoises et directeur sportif de la Fédération danoise de canoë-kayak) et de Kasper Hvidt (c.-à-d. ancien joueur de handball professionnel), respectivement comme psychologue et directeur sportif de la structure Astralis.

Cependant, ces deux initiatives, de moins en moins isolées, méritent d'être scrutées de très près par les managers des sections sportives des clubs de football professionnels, car elles semblent commencer à porter leurs fruits. Pour preuve, Vitality a glané deux titres sur CS:GO et la place de numéro deux mondial en 2020 tandis que la structure danoise Astalis s'est hissée au meilleur rang mondial sur ce même titre dans la même période (Bchini, 2021a). Plus largement, l'intégration par les clubs de football professionnels de ce type de profils dans les équipes de management de leurs sections sportives ne doit pas constituer une finalité. En particulier, nous suggérons plutôt qu'il s'agirait d'une première pierre à l'édifice, notamment dans la mise en place de processus conjoints de préparation mentale et physique de leurs athlètes sportifs. Cette recommandation s'inscrit d'ailleurs dans la lignée des principaux défis identifiés par Pedraza-Ramirez, Musculus, Raab et Laborde (2020) dans leur revue systématique des principales publications portant sur la psychologie de l'esport. Parmi les dix axes de travail qui émergent de l'analyse de ces auteurs, six d'entre eux paraissent transposables au cas précis de notre recherche. Ces derniers sont mis en relief dans le tableau de synthèse suivant.

Tableau 64 : Transposition de six des dix défis futurs liés à la psychologie de la performance sportive identifiés par Pedraza-Ramirez et coll. (2020) au cas particulier des sections sportives des clubs de football professionnels.

Défis	Pistes à explorer pour les managers des sections sportives des clubs de football
1) Reconnaître l'impact de la cognition dans la performance sportive	Il s'agirait d'intégrer dans l'entraînement des joueurs sportifs des clubs de football des exercices liés à la prise de décision, à la résolution de problèmes, au langage (c.-à-d. dans les jeux par équipe), à la mémoire, aux capacités d'apprentissage et plus largement aux mécanismes de perception des actions de jeu.
2) Identifier des indicateurs de performance plus précis	Les clubs de football pourraient intégrer davantage d'indicateurs de performance dans l'entraînement de leurs talents sportifs liés aux jeux sur lesquels ils sont présents (p. ex. ratio victoires / défaites, du <i>gold, kills, deaths, assists [KDA]</i> notamment dans les MOBA, des points ou encore de la place des joueurs / équipes dans la ligue ou sur le <i>ladder</i>).
3) Construire une expertise dans l'esport (pour mesurer la performance)	Une piste importante à explorer concerne la construction d'outils plus fiables pour mesurer la performance à un instant T ainsi que son évolution dans le temps. Par exemple, en définissant des grilles de performance qui intégreraient des indicateurs spécifiques à la fois aux scènes sportives et à la phase dans laquelle un talent se situe-t-il dans sa carrière (Salo, 2017)?
4) Définir le plan de développement de la carrière des joueurs	Cette suggestion s'inscrit directement en lien avec les éléments mis en évidence précédemment dans le tableau 63. Concrètement, on pourrait imaginer, comme évoqué en amont, la mise en place de points annuels, mensuels ou encore avant, pendant et après les compétitions entre un psychologue et les talents sportifs des clubs de football. Ces entretiens constitueraient des moments privilégiés pour réévaluer en permanence les objectifs de chaque partie prenante (c.-à-d. joueurs et clubs) en fonction des performances passées, actuelles et envisagées dans le futur. Ils représenteraient également un outil pertinent pour aider les talents à repérer leurs forces et faiblesses ainsi que les compétences sur lesquelles ils devraient travailler davantage pour continuer de progresser et de s'adapter aux contraintes et défis associés au passage des prochaines étapes (c.-à-d. à l'intérieur comme à l'extérieur de leur structure actuelle) de leur carrière (Salo, 2017).

<p>5) Traiter les besoins de développement du coaching</p>	<p>Il semble ici intéressant pour les clubs de football professionnels actifs dans l'esport de conférer un rôle plus important à leurs entraîneurs sportifs, et lorsque ce n'est pas encore le cas, d'en recruter pour éviter que les joueurs se retrouvent à analyser seuls leurs performances. À ce titre, il s'agirait par exemple de s'inspirer de la stratégie portée par l'organisation EPSILON1 qui attribue à ces entraîneurs le même statut qu'à leurs joueurs puisqu'elle a négocié le partage des gains financiers acquis par les joueurs dans les compétitions avec leur entraîneur. Enfin, pour les clubs qui n'ont pas encore engagé d'entraîneurs sportifs en raison de faibles capacités financières (p. ex. SIGMA1), ces derniers pourraient soit former en interne <i>via</i> des académies leurs futurs entraîneurs sportifs ou bien recruter de jeunes entraîneurs déjà actifs dans des équipes sportives endémiques émergentes ou de moindres envergures.</p>
<p>6) Comprendre l'impact du caractère changeant de l'écosystème sportif</p>	<p>Enfin, il s'agirait pour les clubs professionnels de football d'améliorer constamment leur compréhension de l'industrie de l'esport pour mieux appréhender ses nombreuses mutations au cours du temps. Cela nécessite concrètement soit de recruter des managers aux parcours diversifiés (p. ex. provenant de l'étranger ou de scènes sportives sur lesquelles ces organisations ne sont pas encore actives), soit de collaborer avec des acteurs externes (p. ex. agences, équipes sportives endémiques, manager indépendant) afin d'améliorer sa capacité à mener une veille de marché efficace. Tout ceci, dans l'optique de mieux réadapter sa stratégie sportive en fonction des évolutions de l'écosystème sportif et des cultures sportives locales des zones de chalandise ciblées par les clubs de football professionnels.</p>

Toujours sur la question du recrutement et de la valorisation des talents sportifs au sein des clubs de football professionnels, il apparaît possible de mettre en perspective une dernière recommandation managériale destinée aux responsables des sections sportives de ces organisations. Celle-ci concerne, à travers (1) le développement d'académie sportive (p. ex. Heracles Almelo, Team Gullit) ou (2) la collaboration avec des établissements existants (p. ex. LAMBDA4 avec une école française formant aux métiers de l'esport), d'autres processus déployables par ces entités pour recruter à moindre coût leurs joueurs et entraîneurs sportifs. Si cette option est d'ores et déjà exploitée par certains clubs aux faibles capacités financières (p. ex. SIGMA1 en Pologne avec son équipe académie composée de jeunes talents),

elle l'est aussi au sein d'organisations plus fructueuses (p. ex. RHO2 aux Pays-Bas et LAMBDA2 en France). Pour autant, le développement généralisé d'académies sportives au sein de chaque club de football présent dans l'esport ne symbolise pas une panacée excluant le risque d'échecs. C'est notamment le cas, car de nombreuses équipes sportives endémiques présentes sur des titres majeurs de l'esport (c.-à-d. notamment les MOBA et les FPS) se sont déjà emparées de l'opportunité relative au lancement d'académies ou d'équipes réserve. Pour preuve, ce phénomène était déjà particulièrement présent sur la scène LOL européenne en 2019 (c.-à-d. voir les équipes académies de Fnatic, Splyce et de Schalke 04) au moment de l'annonce du lancement de l'équipe académie de Vitality inscrite dans la ligue française de LOL appelée aussi LFL (Vanese, 2019).

Dans ce contexte hautement concurrentiel et volatile (Scholz, 2020), une multiplication des académies sportives au sein des clubs de football professionnels présente alors certains dangers qu'il convient d'élucider brièvement. Tout d'abord, un tel scénario pourrait aboutir à la formation d'un surplus de talents par rapport au potentiel réel de certaines scènes sportives et rendre finalement cette stratégie contreproductive vis-à-vis de l'objectif sportif initial supposé par la création de ces structures (c.-à-d. faciliter l'émergence des futurs champions de demain en les accompagnant dès la phase d'initiation à l'esport). Autrement dit, il existe un risque non négligeable que la demande (c.-à-d. les jeunes talents souhaitant devenir joueur professionnel évoluant dans une académie sportive) excède excessivement l'offre existante dans l'univers sportif (c.-à-d. les équipes pouvant réellement fournir à ces joueurs la possibilité de défendre les couleurs d'une structure professionnelle). Il s'agirait alors ici, d'une possible reproduction d'une des limites du modèle de production de jeunes talents déjà présents au travers les centres de formation dans le football traditionnel (voir par exemple les travaux de Bancel et coll., 2019; Drut & Guégan, 2019). En effet, ces auteurs alertent sur le fait qu'un grand nombre de talents reste sur la touche à l'issue de leur passage dans les centres de formation des joueurs

de football.

En d'autres termes, la recherche d'une création de valeur *via* le développement du capital humain des jeunes joueurs (Paché & N'Goala, 2011) pour ensuite les revendre après quelques années renforce la constitution d'une élite d'individus qui atteignent le niveau professionnel tandis qu'une majorité de jeunes talents deviennent des footballeurs précaires ou se retrouvent dans l'obligation de changer d'orientation, parfois avec un bagage scolaire assez limité. Deuxièmement, la gestion d'une académie sportive peut être perçue comme beaucoup trop éloignée du cœur de métier des clubs de football professionnels. En conséquence, ces derniers n'ont pas spécialement intérêt à saisir cette opportunité s'ils sont déjà en sous-effectif chronique pour leurs activités hors football (Moore & Levermore, 2012), dont l'esport fait justement partie. Il en va de même lorsque ces entités sont encore dans une phase de découverte vis-à-vis de leurs activités sportives et plus largement des spécificités de ce secteur.

Enfin, si les académies sportives développées au sein des clubs de football professionnels apparaissent comme une solution pertinente pour réduire les coûts liés au recrutement de talents sportifs toujours plus onéreux (c.-à-d. voir l'analyse de LAMBDA1 dans le chapitre 4), cette posture, lorsqu'elle est choisie par ces organisations devrait toutefois respecter certaines normes éthiques. Dans cette perspective, on pourrait imaginer que les clubs accompagnent chaque jeune présent dans leur académie dans la mise en œuvre d'un double projet sportif et professionnel qui ne se limite pas simplement à la préparation au métier de joueur professionnel d'esport. Il s'agirait par exemple de s'appuyer sur des acteurs externes spécialisés dans la formation aux métiers du commerce, de la communication, de la création graphique ou encore de l'événementiel dotés d'une option esport. C'est notamment le cas, car ces organisations semblent davantage en capacité d'aider les jeunes qui n'atteignent pas le niveau suffisant pour être joueur d'esport à se reconverter grâce aux compétences liées à ces domaines pouvant servir dans l'esport comme dans d'autres

secteurs d'activités. Si cette piste ne constitue pas une solution miracle, elle représente une approche mixte pour le moins intéressante à investiguer pour les clubs désireux (1) d'économiser dans leurs recrutements de talents sportifs et – ou (2) de valoriser ces derniers dans l'espoir de générer des recettes relatives aux potentiels transferts de talents formés dans ces académies.

Prendre en compte la diversité des profils de fans – joueurs d'esport amateurs ciblés par les actions esportives des clubs de football professionnels.

D'autre part, une seconde possibilité à examiner pour les clubs de football professionnels, à cheval sur la partie *transforming*, consiste à diversifier les profils de joueurs recrutés par ces organisations en fonction des profils de fans d'esport qu'elles souhaitent engager avec leur marque club.

À l'image par exemple de la stratégie déployée par le club italien MU1 à ses débuts (c.-à-d. recrutement d'un joueur américain qui est aussi un très bon créateur de contenus), une idée à explorer revient à analyser dans le détail les pratiques vidéoludiques ainsi que les motivations à jouer aux jeux vidéo des talents qu'ils envisagent d'engager en tant que joueur d'esport professionnel. Pour ce faire, il pourrait être demandé aux prospects de répondre aux questions issues ou adaptées de l'échelle de motivations des joueurs d'esport proposée par Hedlund (2021). Plus spécifiquement, ces dernières concernent (1) l'aspect social et (2) les affects positifs liés à la pratique esportive (p. ex., recherche du fun et du plaisir), la (3) compétition, le (4) sentiment de fantaisie et d'évasion, l'utilisation (5) de l'esport comme un remède à d'autres problèmes (p. ex. stress et anxiété) ou encore (6) comme une manière de passer, voire de perdre son temps. Corrélé avec des variables démographiques, de comportement (p. ex. temps passé à joués par jour) et psychographiques (p. ex. demander aux répondants de s'autoévaluer sur leur niveau de jeu), le croisement de ces données avec celles récoltées *via* l'application de l'échelle a permis à l'auteur de définir cinq profils de joueurs sportifs pour lequel nous choisissons de résumer les

principaux éléments dans le tableau suivant.

Tableau 65 : Synthèse des profils de joueurs sportifs suggérés par Hedlund (2021, p. 8-10)

Profil	Mise en perspective de quelques points clés*
1) Joueurs compétitifs	Cela correspond aux joueurs qui ont des scores élevés dans chacune des six composantes utilisées par l'auteur, et « <i>jouant à des jeux sportifs pour des raisons compétitives</i> » (p.8). Ils sont aussi les plus jeunes (28,38 ans) et ceux qui jouent le plus grand nombre d'heures par jour (3,52).
2) Joueurs occasionnels	Ces joueurs possèdent des scores très faibles sur toutes les variables à l'exception de l'affect positif (moyen). Ces pratiquants sont les plus mixtes (40,2 % de joueuses), jouent moins aux jeux vidéo chaque jour (2,07 heures), mais possèdent une plus grande expérience (11,06 années de jeux).
3) Joueurs occasionnels sociaux	Ils se démarquent principalement des clusters 1 et 2, car ils possèdent des scores moyens dans chacune des variables et « <i>pratiquant l'esport pour des raisons occasionnelles ou sociales</i> » (p. 10).
4) Joueurs occasionnels fun	Les joueurs de ce quatrième cluster se distinguent des autres, car ils sont issus du groupe le plus âgé (33,30 ans) et justifient leur pratique comme occasionnelle dans 75,4 % des cas. L'auteur souligne aussi leur hétérogénéité sur les six variables avec des « <i>scores faibles dans les motivations d'échappement et de socialisation, moyens dans le l'utilisation de l'esport pour lutter contre d'autres problèmes, la compétition et le passe-temps, et élevés dans les motivations d'affects positifs (p. ex. fun, plaisir)</i> » (p. 10).
5) Joueurs occasionnels compétitifs	Ce cluster est très proche du quatrième. Seule la variable compétitive passe de moyenne à élevée. En somme, l'auteur précise que « <i>si ces joueurs participent à l'esport d'une manière occasionnelle, ils sont toujours motivés par la compétition</i> » (p. 10). En conséquence, ce n'est pas surprenant qu'ils constituent les seconds à jouer le plus d'heures par jour (3,10 heures) et depuis le plus d'années (11,26 ans).
Remarque générale	Il ne nous paraît pas spécialement pertinent de reprendre les informations sur les variations de types de jeux joués mis en évidence par Hedlund (2021) dans la mesure où ces titres sont aussi dépendants des zones géographiques dans lesquels on réalise les études (en l'occurrence les États-Unis d'Amérique ici).

*Les scores faibles sont compris entre 0 et 1,99, les scores médian entre 2 et 3,99 et les scores élevés entre 4 et 6.

À la lecture de ce tableau assez complexe, nous observons deux profils dominants qui pourraient aider les clubs de football professionnels dans le repérage des talents qu'ils ambitionnent d'enrôler au sein de leur section sportive. À savoir, des joueurs plutôt attirés par la compétition (cluster 1 et cluster 5) et d'autres se retrouvant davantage dans une pratique occasionnelle de l'esport (cluster 2, 3 et 4). Dès lors, le positionnement des prospects envisagés par les clubs de football professionnels de football par rapport à cette typologie de joueurs semble constituer un outil modulable ou du moins une source d'inspiration pour réaliser à leur tour leur propre grille d'analyse des profils des talents.

Dans la pratique, il s'agirait cependant de modifier légèrement le cadre d'analyse de Hedlund (2021) en vérifiant par exemple si les jeux pratiqués et maîtrisés par les joueurs ciblés par les clubs de football professionnels sont en accord avec les cultures sportives de leur pays ainsi que celles présentes localement au sein des MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019) dans lesquels ces organisations souhaitent activer leur image de marque au travers d'activités sportives qui s'inscrivent quant à elles également dans une industrie de plus en plus globalisée, comme en témoigne la publication du dernier ouvrage de Jin (2021) sur ce sujet. De cette manière, les managers des sections sportives des clubs de football professionnels pourraient plus facilement identifier parmi leurs prospects, ceux qui une fois recrutés, auront davantage besoin d'être guidés dans leurs missions par eux-mêmes (c.-à-d. par leurs managers sport), par des managers de communautés virtuelles ou encore par des graphistes et techniciens. Cette information paraît d'autant plus cruciale à déterminer notamment lorsqu'il est demandé par les clubs à leurs talents sportifs de produire sur des plateformes comme Twitch et YouTube du contenu vidéoludique adapté aux attentes des communautés sportives ciblées par ces organisations (voir section 3 chapitre 4).

Cependant, certains joueurs professionnels d'esport sont parfois en réalité uniquement capables de se concentrer sur la pratique compétitive du titre sur lequel ils évoluent tandis que d'autres sont également en capacité de produire du contenu ludique auprès des fans en complément de leurs participations aux compétitions. C'est pourquoi la vérité du terrain renforce dans ce contexte la nécessité soulignée précédemment pour les clubs de football professionnels de définir plus précisément les profils de joueurs qu'ils ambitionnent d'enrôler dans leur projet esport. Concrètement, il apparaît alors indispensable de la part de ces organisations de soumettre à leurs joueurs esportifs (c.-à-d. futurs et actuels) des objectifs de performance (c.-à-d. sportives et – ou en matière d'engagement avec l'audience esportive) en lien avec leur profil de joueurs (c.-à-d. plutôt compétitif ou occasionnel). S'il ne s'agit que d'une piste d'amélioration, aboutir à ce constat pourrait aussi faire naître ou renforcer le cas échéant le besoin de recruter de nouveaux talents capables d'engager l'audience de joueurs esportifs plutôt occasionnels avec la marque esport des clubs de football.

Autrement dit, le recrutement d'ambassadeurs de marque esportifs (p. ex. LAMBDA3 l'avait fait sur NBA2K en 2020 avant de se séparer de ce talent au bout de quelques mois) afin d'épauler les joueurs professionnels d'esport dans la création de contenus au quotidien vis-à-vis du public précédemment mentionné, constitue une idée intéressante. Il reviendrait par exemple à ces ambassadeurs de constamment réfléchir à la création de nouveaux contenus orientés vers les dimensions d'esthétisme, du drame (c.-à-d. le *drama*) et l'évasion dans la mesure où Xiao (2019) souligne que ces trois facteurs favorisent la conquête des audiences esportives. Ces contenus seraient ensuite diffusés lors de stream par les ambassadeurs de marque (p. ex. sur Twitch ou YouTube Gaming) ainsi que sur les autres réseaux esport des clubs afin d'attirer et d'engager plus facilement les audiences esportives ciblées par ces organisations vis-à-vis de leur marque club. De cette manière, la mission de streaming demandé aux joueurs (c.-à-d. qui varie d'un club à l'autre) pourrait alors être plus

souple en laissant parfois les joueurs s'écarter d'eux-mêmes de leur jeu phare pour diversifier le contenu produit. Dans le même temps, on pourrait imaginer demander aux joueurs professionnels d'esport de créer certaines formes de contenu (p. ex. tutoriels et conseils pour progresser, tournois avec les fans) afin d'engager davantage les supporters qui correspondent à un profil de joueur compétitif.

Une dernière idée consisterait pour ces entités à mener leurs propres études de terrain à travers leurs réseaux sociaux et chaînes de *streaming* pour réévaluer tous les mois ou tous les trimestres les formes de contenus qu'ils souhaitent diffuser par rapport à l'évolution des attentes de leurs spectateurs. En d'autres termes, des études menées par les clubs ou des partenaires externes (p. ex. comme les agences) serviraient à proposer une communication plus en accord avec les attentes réelles de leur audience. Un premier sondage pourrait notamment être réalisé une ou deux fois par an pour essayer de déterminer la quantité de joueurs plutôt compétitifs ou occasionnels qui regardent les streams des talents esportifs des clubs de football (c.-à-d. joueurs comme ambassadeurs) et suivent le parcours de leurs joueurs professionnels lors des compétitions officielles. Une seconde forme de questionnaire plus fréquent (p. ex. trimestrielle) semble pertinente afin de gagner en connaissance sur les types de jeux vidéo suivis par les *viewers* engagés avec les chaînes de *streaming* de ces organisations. En conséquence, ces entités pourraient plus aisément adapter les contenus diffusés sur ces plateformes (c.-à-d. ce qui implique la création de nouvelles émissions, de nouveaux rendez-vous autour d'autres titres, ou encore plus de rotations entre les contenus) en maximisant la cohérence de ces derniers vis-à-vis des attentes très volatiles des consommateurs d'esport (Ji & Hanna, 2020).

Dans cette même logique, il paraît ainsi primordial de conserver une part de surprise dans l'utilisation des talents esportifs dans la communication numérique des clubs de football professionnels en déployant à une troisième échelle temporaire des actions plus ponctuelles (p. ex. contenu streamé suite à la sortie d'un nouveau jeu,

événements caritatifs, activation de marque, format impliquant les fans dans les parties avec les talents, etc.).

Ouverture sur la collaboration avec des acteurs externes dans la phase de saisie de l'opportunité sportive.

Pour conclure cette seconde partie, il convient d'évoquer brièvement un second aspect qui concerne le positionnement des clubs de football professionnels à l'égard des acteurs de l'esport, et plus spécifiquement vis-à-vis des équipes et agences. D'une manière générale, nos résultats présentés dans le chapitre 4 ne favorisent pas clairement l'une des deux approches suivantes. À savoir (1) l'internalisation des activités sportives de ces structures afin de garder la mainmise sur les éléments clés du développement de leur section sportive et (2) la délégation à des parties prenantes externes (p. ex. équipes endémiques et agences sportives) de la définition de la stratégie sportive de ces organisations.

À cet égard, nous conseillons plutôt les clubs de football professionnels désireux d'optimiser le déploiement stratégique comme opérationnel de leurs activités relatives au sport électronique ou tout simplement de se lancer dans cet écosystème d'adopter une approche mixte. Dans la pratique, cela pourrait d'abord se concrétiser par l'amélioration de leur propre capital ressources, notamment humaines, financières et technologiques en internalisant davantage celles identifiées comme cruciales pour l'avenir de leurs activités sportives. En l'occurrence, cela revient, lorsque c'est possible à recruter comme évoqué en amont dans cette partie une pluralité de spécialistes afin de monter en compétence en matière de préparation des joueurs sportifs aux compétitions et de création et diffusion de contenus sportifs sur les plateformes de streaming. Parmi ces ressources humaines, retenons par exemple les préparateurs physiques, les entraîneurs sportifs, les psychologues, les nutritionnistes (c.-à-d. parfois d'ailleurs déjà présents dans les clubs de football – voir l'exemple de LAMBDA3), les streamers ambassadeurs de marque, les techniciens et enfin les créateurs de contenus

et managers de communautés virtuelles spécialisés dans l'esport (c.-à-d. il s'agira de revenir plus en détail sur ces deux dernières ressources dans la partie suivante).

À l'inverse, les clubs de football professionnels ont plutôt intérêt parfois de collaborer avec des acteurs sportifs pour le développement de leurs activités sportives lorsqu'ils n'ont pas en interne toutes les ressources requises pour réaliser certaines missions. C'est par exemple le cas lorsque ces organisations décident de recruter de rentrer sur des scènes sportives majeures (p. ex. LOL et CS:GO) ce qui implique de trouver des talents évoluant sur des jeux autres que les simulations de football. Dans ce contexte, le recours aux agences de gestion de talents sportifs ou les collaborations avec des équipes endémiques peuvent permettre de gagner un temps précieux vis-à-vis du recrutement des joueurs tout en respectant certains critères fixés au préalable par les clubs de football (p. ex. engager des talents d'un certain niveau, avec une certaine communauté de fans sur les réseaux sociaux, provenant de tel ou tel pays, etc.). Dans les faits, ces gains potentiels de temps symbolisent aussi un moyen pour les clubs de football professionnels de davantage travailler sur des missions stratégiques comme la gestion des aspects commerciaux et communicationnels de leur projet sportif. Plus largement, ce type de partenariats avec des agences ou équipes sportives peut aussi être bénéfique à ces organisations lorsqu'elles souhaitent développer leurs propres ressources sur d'autres segments comme des scènes mineures de l'esport où la co-conception de nouvelles offres de produits et services sportifs (p. ex. produits dérivés, organisation d'événements sportifs, animations sportives à l'étranger, centre sportif, etc.).

En outre, nos résultats témoignent plutôt de l'importance pour les clubs de football professionnels de conserver certaines missions stratégiques en interne vis-à-vis de leur section esport sans pour autant rejeter totalement la possibilité de coopérer occasionnellement avec des acteurs externes sur certaines missions opérationnelles spécifiques. En particulier, rappelons que les collaborations avec des acteurs externes

sont également pertinentes lorsqu'elles permettent d'appréhender plus facilement les spécificités culturelles des marchés sportifs étrangers (Dal Yong Jin, 2021) qui correspondent par la même occasion avec des marchés émergents de football (Fleischmann & Fleischmann, 2019) sur lesquels certains clubs souhaitent promouvoir leur marque club par l'intermédiaire de l'esport. Enfin, dans un contexte s'engager dans l'esport devient de plus en plus onéreux pour les clubs de football, travailler ponctuellement avec des parties prenantes externes constitue aussi une possible solution pour limiter lorsque c'est nécessaire leurs dépenses dans ce secteur d'activité où les retours sur investissement tendent à échapper aux logiques des commerces classiques et sont parfois très difficiles à prévoir.

2.2.3. Implications liées à l'étape transformer.

Cette partie finale est consacrée aux implications managériales relatives à l'étape transformer du modèle d'analyse du déploiement des stratégies sportives des clubs de football professionnels proposé dans cette thèse. Dans l'ensemble, ces dernières s'articulent autour des actions envisageables afin d'améliorer le rendement économique des activités sportives de ces organisations. À ce titre, nos résultats révèlent un vaste champ de possibilités permettant de monétiser leur engagement dans l'industrie sportive, parmi lesquelles seule une petite portion est clairement identifiée par les responsables des projets sportifs de ces entités. C'est pourquoi cette recherche constitue un premier inventaire qu'il s'agit dès lors de déconstruire pour faciliter sa compréhension auprès des acteurs de terrain. Cet état des lieux des pistes à explorer se décompose en deux phases : une première qui revient rapidement sur des besoins et enjeux génériques et une seconde qui met en relief en détail la transposition de ces derniers avec des perspectives visant à faire évoluer les stratégies opérationnelles actuellement déclinées par les clubs de football professionnels pour enrichir leur modèle économique à travers l'esport (c.-à-d. nouvelles formes de communication, nouveaux partenariats et nouvelles activités commerciales, voir figure 20).

Besoins et enjeux génériques dans l'actualisation des modèles économiques des sections sportives des clubs de football professionnels.

D'une manière générale, il apparaît nécessaire pour façonner de nouveaux modèles économiques que ces organisations « *intègrent leur projet sportif plus en profondeur dans leur chaîne de valeur afin de créer de liens durables avec leurs départements de marketing, de communication ou encore de gestion de leurs installations* » (Lefebvre et coll., 2020, p. 15). Dans cette perspective, nous mettons par exemple en évidence à la fin de cet article le besoin critique pour les clubs de football professionnels de recruter ou de collaborer avec des créateurs de contenus sportifs et des managers de communautés virtuelles particulièrement au fait des codes de communication de l'esport. L'intérêt ici est double. D'une part, il s'agit, comme introduit dans la partie précédente (c.-à-d. implications liées à l'étape saisir), d'accompagner leurs talents sportifs dans le développement d'un plan de communication adapté aux attentes de leurs fans et des consommateurs d'esport (Ji & Hanna, 2020) qui évoluent rapidement dans un marché où le contenu est justement roi (Sjöblom et coll., 2017). D'autre part, cela constitue d'après nous un prérequis à déployer pour ces entités avant qu'elles ne puissent s'attarder sur l'adaptation ou la saisie d'autres implications plus spécifiques que nous allons présenter ensuite. Nous justifions ce positionnement par le caractère hautement volatile au sens d'Eisenhardt et Martin (2000) de l'industrie sportive dans laquelle la création de contenus sportifs n'est pas l'apanage des structures professionnelles puisque tout à chacun peut se connecter sur une plateforme de streaming pour diffuser ses exploits vidéoludiques ou tout simplement partager sa passion auprès de quelques spectateurs ou amis (Duneau, 2021).

Dès lors, il semble indispensable pour les clubs de football professionnels de repenser leurs stratégies de création de contenus sportifs. Premièrement, il s'agit pour ces derniers de préserver leurs audiences de fans existantes sur les plateformes de streaming et sur les réseaux sociaux. Et second lieu, cela doit leur servir à poursuivre

leurs efforts en termes d'acquisition de nouveaux supporters / spectateurs malgré la rude compétition présente entre les parties prenantes de l'écosystème sportif (c.-à-d. endémiques ou non) pour engager une plus grande audience avec leur marque (Scholz, 2020).

Dans la pratique, la mise en place de stratégies de communication sportives adaptées aux attentes des consommateurs requiert de la part de ces organisations une meilleure connaissance des tactiques marketing les plus souvent utilisées en raison de leur efficacité par les acteurs de cet écosystème. À ce titre, Hedlund, Palomba, Hanson, Narraine et Wea (2021) mettent en lumière les six stratégies suivantes :

« l'utilisation (1) du marketing numérique, la (2) prise en compte des différentes typologies de joueurs afin d'éviter les stéréotypes, l'utilisation (3) d'influenceurs, le fait (4) d'être authentique [dans sa communication], de (5) fournir des opportunités pour un marketing expérientiel ou encore (6) d'engager et d'activer [les audiences sportives] à travers des activités [concrètes] et des événements »
(p. 76).

Collectivement, ces techniques génériques représentent de premières sources d'inspiration pour faire évoluer les stratégies marketing des clubs de football professionnels présents dans l'univers sportif. Toutefois, nos résultats montrent que certains clubs sont déjà bien au fait de ces dernières à l'image de LAMBDA1 qui travaille depuis environ un an avec un créateur de contenu sportif ou encore de RHO2 et GAMMA1 qui organisent et relayent sur leurs réseaux sociaux sportifs des compétitions destinées à leurs fans assez régulièrement (c.-à-d. tournois mensuels dans le cas de GAMMA1 sur Fortnite et FIFA et tournois visant à recruter un fan au moins une fois par saison sur FIFA pour RHO2). C'est pourquoi ces conseils ne paraissent pas suffisants. Il semble en effet nécessaire pour ces organisations d'aller plus loin dans l'étude des motivations qui poussent leurs supporters à regarder les streams de leurs joueurs, à les encourager lors des compétitions officielles (c.-à-d. dans

le monde physique comme virtuel) ainsi qu'à soutenir financièrement leurs idoles par l'achat de skins, de produits dérivés ou encore par l'intermédiaire des plateformes de streaming. En particulier, celles-ci symbolisent un outil encore peu exploité par les acteurs de l'esport, en dépit de la possibilité de générer des recettes par les tips, les abonnements et les subs (Scholz, 2020). En conséquence, elles constituent des espaces virtuels sur lesquels les clubs professionnels de football ont tout intérêt à être actifs et innovants dans leur communication. Dans cette perspective, il convient désormais de se tourner vers la présentation de recommandations plus spécifiques visant à guider ces entités dans la maximisation de leurs sources de recettes esportives qui s'inscrivent de plus en plus comme des revenus complémentaires à leurs modèles économiques (Scelles, 2020).

Suggestions spécifiques aux stratégies opérationnelles déployées par les clubs de football professionnels pour enrichir leur modèle économique à travers l'esport : comment maximiser les recettes issues des outils de communication numériques ?

Dans la lignée des commentaires précédents, commençons par les options envisageables pour optimiser la génération de recettes issues de nouvelles formes de communications embrassées par les clubs de football professionnels lorsqu'ils pénètrent le marché esportif (c.-à-d. par les plateformes de streaming et les réseaux sociaux). À ce titre, il semble nécessaire d'aller plus loin dans l'accompagnement de la création de contenus diffusés sur ces outils par les talents esportifs (c.-à-d. joueurs, streamers). Outre la simple proposition de recruter un gestionnaire de la production de contenus esportifs (voir les implications de la partie saisir) ou celle de collaboration avec des techniciens externes, il semble encore plus important que ces ressources humaines coopèrent avec les services de communication et de marketing des clubs de football professionnels. Or, nous avons vu que ceux-ci sont déjà bien souvent en sous-effectif (Moore & Levermore, 2012) et l'esport ne représente généralement qu'une infime partie de leurs tâches quotidiennes.

Dans ce contexte, l'intégration de la section sportive comme une véritable composante du département marketing ou de la communication de ces organisations apparaît comme une première solution à examiner, car elle pourrait faciliter l'émergence de collaborations internes entre les services (p. ex. voir pour rappel les propos du manager de LAMBDA3 dans le chapitre 4). Un tel rapprochement constitue d'ailleurs une opportunité pour ces entités d'impulser de nouvelles techniques de communication au sein de leur institution s'inspirant de celles existantes dans l'univers sportif. En d'autres termes, ce scénario fait écho à la stratégie déployée par le club allemand Schalke 04 (Schmidt & Holzmayr, 2018b) lorsqu'il a totalement repensé sa communication institutionnelle en engageant des employés dotés d'expériences antérieures dans l'esport pour redynamiser la manière de s'adresser à leurs fans.

Au-delà de cette première recommandation qui affecte la structure organisationnelle des clubs de football professionnels, un autre axe de travail concerne la recherche conjointe par les départements sportifs et marketing des clubs de football professionnels d'idées opérationnelles pour améliorer leurs capacités à générer des recettes en exploitant leurs activités sportives sur les plateformes de streaming. Dans cette perspective, deux pistes à explorer émergent de notre analyse. Premièrement, les responsables des sections sportives au sein de ces entités ainsi que les ressources humaines enrôlées pour accompagner leurs talents sportifs dans la création de contenus sportifs peuvent commencer par dresser un état des lieux de leurs forces et faiblesses en matière d'engagement des audiences sportives sur ces outils. À la suite de ce diagnostic, il semble possible de jouer sur certains facteurs identifiés par Wohn et Freeman (2020) permettant d'améliorer le flux de donations et d'abonnements sur des sites comme Twitch afin d'atteindre l'objectif annoncé en début de paragraphe. Pour ce faire, les auteurs distinguent la (1) qualité du contenu streamé, les (2) compétitions (ou plus largement les contenus compétitifs) diffusées pour le public, les (3) compétences démontrées par les talents sportifs ainsi que (4) leur attractivité (c.-à-d. au sens large, pas juste le physique) comme des leviers d'actions à

décliner.

Dans le cas particulier des sections sportives des clubs de football professionnels, il revient alors par exemple aux individus en charge de leurs activités sportives de mener une réflexion stratégique pour aider leurs joueurs et streamers dans la production de contenus toujours plus variés et innovants qui répondent aux attentes de plus en plus difficiles à suivre des audiences sportives (Ji & Hanna, 2020) tout en maximisant les recettes générées par ces activités. Concrètement, cela requiert par exemple de mieux planifier les diffusions de contenus partagés sur les réseaux sociaux et plateformes de streaming de ces entités ainsi que de leurs talents sportifs en adaptant une loi de Pareto au cadre de l'esport (voir les travaux récents de Ahn, Collis et Jenny, 2020; ou l'étude pionnière de Kaytoue, Silva, Cerf, Meira et Raïssi, 2012). Une piste à cet égard consiste à proposer aux audiences sportives 80 pour cent de contenus réguliers (p. ex. entraînements de leurs joueurs sportifs, soirées sur quelques jeux du moment ou alternatifs, diffusion des compétitions, vie quotidienne des talents sportifs) contre 20 pour cent de contenus plus innovants pour tenir en haleine les viewers. C'est précisément sur ces 20 pour cent restants que le déploiement de la personnalité des managers (Harrington & Kevill, 2019), microfondation émergente aux capacités dynamiques, doit faciliter la création d'une stratégie de communication opérationnelle unique afin de se démarquer de la concurrence.

Pour ce faire, une première option revient à outrepasser le suivi classique des nouvelles tendances sportives (p. ex. simplement streamer du contenu sur un nouveau jeu à sa sortie parfois sans réelle stratégie derrière ça, création d'emotes à l'effigie des talents sportifs) en créant de véritables expériences qui motivent les spectateurs à rester le plus longtemps sur les streams et surtout à interagir avec les individus qui les réalisent. À ce titre, le tableau suivant suggère auprès des responsables sportifs des clubs de football professionnels, à partir d'exemples concrets, des solutions à explorer pour produire des contenus sportifs moins prévisibles afin de surprendre leurs

audiences de supporters et ainsi de renforcer l'engagement de ces dernières envers leur marque club.

Tableau 66 : Pistes à explorer pour produire diversifier et rendre plus attractif le contenu sportif produit par les clubs de football professionnels dans l'esport.

Typologie	Mise en perspective par un exemple
<p>1) Production d'émission sous la forme d'échelle de défis originaux.</p>	<p>Plusieurs formats sont imaginables pour les équipes sportives des clubs de football professionnels ici. Ce genre d'émissions se déroule souvent lorsqu'une équipe sportive souhaite lancer une nouveauté sur les plateformes de streaming (p. ex. un nouveau format d'émission, une nouvelle équipe sportive, un concours pour leurs fans, etc.). Dans ce contexte, elles peuvent alors créer une échelle de défis à réaliser par leurs talents sportifs en fonction d'objectifs d'abonnements, de tips ou autres. À cet égard, l'échelle des défis pour chaque niveau de subs à atteindre réalisée par l'équipe sportive Solary lors de l'annonce de son line-up Hearthstone est particulièrement parlant et efficace pour engager l'audience avec la marque (Solary, 2019, voir à 14'35 de la vidéo).</p>
<p>2) Production de talk-shows ou d'émissions sur les coulisses de la vie sportive de leur organisation.</p>	<p>On pourrait imaginer ici que certaines équipes sportives de clubs de football professionnels mettent en place des émissions ponctuelles pour faire découvrir davantage les coulisses de la gestion quotidienne d'une structure sportive au sein de ce type d'organisation. Le club LAMBDA1 l'avait par exemple fait à ses débuts sur sa chaîne YouTube dans le cadre de son équipe LOL.</p>
<p>3) Meilleure utilisation de leurs ressources humaines sportives pour des activations croisées avec leurs talents sportifs.</p>	<p>À ce titre, il nous semble également que les clubs de football professionnels sont pour la plupart encore assez loin d'une utilisation optimale de leurs talents sportifs dans leur communication sportive. Des croisements plus originaux sous la forme de défis sportifs (c.-à-d. en allant plus loin que ce qui est fait par certains clubs comme BETA1, RHO2 et UPSILON1 à cet égard). Ces derniers pouvant être diffusés en direct sur Twitch, YouTube ou sur d'autres plateformes et réunir une audience parfois largement plus importante que des streams classiques de joueurs sportifs ou même que des diffusions à la télévision de compétitions sportives. L'émission « L'Échappée » relayée sur Twitch constitue un exemple particulièrement édifiant de chassé-croisé sport - esport. Lancée par le streamer Domingo et commentée par le grimpeur de la Groupama-FDJ David Gaudu, ce programme qui opposa huit streamers dans une course de 30 kilomètres sur l'application de home-trainer Zwift a réuni jusqu'à 200 000 spectateurs lors des pics d'audiences (Parbaud, 2021).</p>

<p>4) Diffuser des défis très ponctuels sur les plateformes de streaming.</p>	<p>Pour finir, une bonne idée consiste à sortir de sa zone de confort pour mettre en place des projets de streams caritatifs qui peuvent alors s'inscrire dans le prolongement des stratégies de RSE déployées par les clubs de football professionnels (Fifka & Jaeger, 2018). Pour ce faire, la réalisation de défis particulièrement difficiles ou extravagants représente un outil pertinent pour engager les audiences sportives avec l'organisation ou le talent qui diffusent ses exploits sportifs. Un des derniers exemples en date à l'échelle internationale concerne l'incroyable défi du streamer Steve Alvarez Brown, plus connu sous le pseudonyme Super GT, d'accomplir en près de 27 heures de direct les 200 tours du mythique Nordschleife pour aider les projets d'écoles pour les enfants aux Philippines, levant un total de 25495,67 livres sterling grâce à son exploit vidéoludique (Super GT, 2021).</p>
--	--

Une seconde stratégie nécessite de prendre plus de recul sur les typologies de contenus produits et les audiences sportives (Hedlund, 2021) auxquelles ils s'adressent. À ce titre, les responsables des sections sportives des clubs de football professionnels peuvent mener une réflexion plus large visant à soumettre du contenu plus en accord avec les attentes des spectateurs sur les plateformes de streaming. Plus spécifiquement, cela consiste par exemple à mettre en œuvre des études sous une forme réduite et adaptée aux sondages diffusables sur des sites comme Twitch et/ou sur les réseaux sociaux. Celles-ci pourraient s'inspirer de l'échelle de mesure des motivations des spectateurs sportifs proposée par Qian, Wang, Zhang et Lu (2020). D'une manière similaire, il semble tout aussi pertinent que les managers des activités sportives des clubs de football professionnels mettent en perspective les capacités de leurs talents sportifs à engager leurs audiences avec leur marque club avec certains facteurs examinés par Qian et coll. (2019) pouvant faire évoluer positivement comme négativement la relation des streamers avec leurs audiences. Pour en citer quelques un, c'est notamment le cas de la (1) qualité générale des streams, de la (2) personnalité et des traits de caractère des streamers, de la (3) commodité des horaires auxquels les streamers diffusent du contenu, des (4) récompenses octroyées à l'audience par les streamers lors de leurs streams ou encore (5) de l'interactivité d'outils permettant d'interagir entre les spectateurs et le streamer dans l'espace de chat (p. ex. diversité

des émotes personnalisées).

Suggestions spécifiques aux stratégies opérationnelles déployées par les clubs de football professionnels pour enrichir leur modèle économique à travers l'esport : comment maximiser les recettes issues des activités de sponsoring ?

S'agissant des contrats de sponsoring, une première recommandation générique destinée aux managers des sections sportives des clubs de football professionnels concerne leur capacité à comprendre comment mettre en place des partenariats gagnant-gagnant avec leurs parrains. Autrement dit, il s'agit ici par exemple de suivre une feuille de route précise lorsqu'ils sont en phase de prospection afin d'optimiser leurs chances de trouver de nouveaux partenaires et de fidéliser leurs partenaires actuels. À ce stade, une piste consiste à appliquer la grille de lecture soumise par Hedlund et Liang (2021, p. 99 et 100) aux typologies de sponsors que les clubs recherchent et aux capacités de ces derniers à les activer. Pour résumer, les auteurs suggèrent de suivre cinq principales étapes qu'ils déclinent en dix exemples à chaque fois. À savoir, l'étude (1) des bénéfices désirés par les parrains, une (2) analyse des outils de communications à disposition de l'entité parrainée pour activer ses partenariats, les (3) objectifs stratégiques identifiés par les parrains pour évaluer leur portfolio de sponsoring, les (4) services fournis par les organisations parrainées qui sont importantes aux yeux de leurs partenaires économiques et enfin (5) les principales métriques permettant d'évaluer le succès de ces partenariats.

Dans un autre registre, les résultats de l'étude récente de Huettermann, Trail, Pizzo et Stallone (2020) nous inspirent une seconde forme d'implication managériale à l'égard des activités de sponsoring des clubs de football professionnels actifs dans l'esport. En effet, ces derniers soulignent tout d'abord que l'esport constitue une opportunité pour les marques, notamment non endémiques, de rentrer en contact avec une cible particulièrement engagée et difficile à atteindre en temps normal pour ces entreprises. Sur ce premier point, nos résultats de thèse révèlent justement que les

sections sportives sont plus supportées par des sponsors non endémiques qu'endémiques. Pour autant, cela représente encore un axe de travail majeur pour débloquer de nouvelles recettes. C'est notamment le cas, car une part importante des sponsors des clubs de football professionnels ne sont pas en même temps partenaires des activités sportives des entités qu'ils parrainent (voir le tableau 52). Une autre raison à cela se situe dans le faible nombre de partenariats signés par les clubs de football professionnels de notre échantillon avec des firmes basées dans des MEF au sein desquels ils commencent à développer une présence vidéoludique par le biais d'équipes sportives puisque seuls quelques clubs poursuivant des ambitions de construction de marque globale ont déjà embrassé cette option (p. ex. GAMMA1 en Chine et LAMBDA1 en Indonésie). En second lieu, les clubs professionnels de football dotés d'une section sport paraissent plus que jamais en position de force lors des négociations commerciales visant à nouer de nouvelles relations de parrainage en opposition à d'autres acteurs du sport non présent dans cet écosystème. Deux raisons émergent de l'analyse de l'article de Huettermann et coll. (2020). D'une part, il s'agit du dynamisme des audiences sportives en général et des perspectives positives de croissance de ce secteur, en termes de revenus comme d'audience (voir le dernier rapport de Newzoo, 2021) ; et d'autre part, Huettermann et coll. (2020) indiquent que les consommateurs de contenus sportifs ont plus de chances d'acheter des produits des firmes qui entrent dans l'esport en supportant une équipe sportive de manière sérieuse et dans la durée plutôt qu'à travers une activation marketing plus générique ou ponctuelle.

Dans ce contexte, les clubs de football professionnels peuvent jouer sur ces facteurs en plus de leur forte présence dans la vie de communautés locales, régionales, nationales, voire parfois internationales, pour intégrer de nouveaux partenaires non endémiques dans le déploiement de leurs projets sportifs. Enfin, les auteurs mettent en lumière le fait que le sponsoring d'entités sportives (c.-à-d. équipes, joueurs, streamer, tournois et championnats) n'est pas réservé aux grandes firmes

commerciales. À cet égard, ils suggèrent que des entreprises dont les budgets marketing sont plus limités peuvent aussi faire naître auprès des fans sportifs une intention d'acheter leurs produits en se tournant vers des partenariats d'équipes en construction ou de moyenne envergure. En d'autres termes, cette remarque implique que les clubs de football professionnels ayant des projets plutôt à l'échelle locale, régionale ou nationale ou bien souhaitant entreprendre de nouvelles activités sportives (p. ex. aller sur un nouveau jeu, lancer une web TV, créer des contenus plus interactifs avec leurs fans, etc.) ont tout intérêt à ne pas écarter de l'équation des sociétés plus modestes que des multinationales. C'est particulièrement le cas dans la mesure où ces dernières peuvent percevoir aussi dans les projets sportifs d'acteurs du sport une opportunité de mettre en avant différemment leur marque auprès d'une cible qui peut les intéresser.

Ainsi, de la même manière où les clubs de football professionnels ont plusieurs niveaux de partenaires commerciaux (c.-à-d. globaux, régionaux, institutionnels, médias, fournisseurs officiels, fournisseurs techniques, etc.), il semble tout aussi pertinent pour ces organisations d'élargir le spectre de sponsors potentiels à certaines PME ou groupes régionaux et nationaux pour le financement de leurs activités sportives.°

Plus largement, rappelons qu'il semble nécessaire pour les clubs professionnels d'arriver à établir une balance équilibrée entre la poursuite de partenaires endémiques et non endémiques (p. ex. par un équilibre un quart - trois quarts) pour optimiser leurs recettes générées par le sponsoring sportif. Dans cette perspective, la mise en application de certaines métriques utilisées pour mesurer le retour sur investissement des partenariats sportifs (Hedlund & Liang, 2021) paraît *in fine* indispensable à décliner par les managers des sections sportives de ces organisations afin de pérenniser leur portefeuille de parrains sportifs (p. ex. notoriété des partenariats mis en place, vente de produits ou services par le parrain, accueil du partenariat par les

audiences prospectées ou encore engagement de ces dernières sur les réseaux sociaux avec la marque parraine). Il en va de même pour la mise en œuvre d'activations de marque plus interactives entre les parrains, l'entité parrainée et l'audience visée conjointement par ces deux parties prenantes. Dans la pratique, cela implique une plus grande créativité de la part des responsables des sections sportives des clubs de football pour mettre à profit et valoriser leurs partenariats sportifs par l'intermédiaire de campagnes ciblées sur les plateformes de streaming, les réseaux sociaux, des initiatives d'hospitalité ou encore d'événements spécifiques dédiés à leurs fans.

Suggestions spécifiques aux stratégies opérationnelles déployées par les clubs de football professionnels pour enrichir leur modèle économique à travers l'esport : comment maximiser les recettes issues des nouvelles activités commerciales?

En ce qui concerne l'optimisation des recettes relatives aux nouvelles activités commerciales des clubs de football professionnels à travers l'esport, nous identifions trois aspects sur lesquels il s'agit de revenir. Tout d'abord, l'organisation de compétitions d'esport (Jenny et coll., 2018) représente pour rappel une opportunité seulement exploitée par la moitié des clubs de notre échantillon (c.-à-d. 14 sur 28). Pourtant, elle s'avère particulièrement pertinente pour générer de nouveaux revenus. De plus, cela peut s'intégrer dans la stratégie de communication de ces entités pour s'adresser aux audiences sportives et ainsi répondre à certaines velléités émises par les partenaires financiers des sections sportives des clubs de football. Dès lors, il paraît important pour ces organisations de mieux s'emparer de ce champ d'action. Compte tenu de la pandémie de COVID-19 toujours en cours, cela peut se matérialiser par la poursuite de la mise en place de tournois numériques, à l'image de ce que fait le club anglais GAMMA1 sur Fortnite. Si le passage au tout virtuel est largement plébiscité par de nombreux acteurs du sport afin de préserver au maximum la relation avec leurs audiences pendant cette période spécifique (Westmattelmann, Grotenhermen, Sprenger et Schewe, 2020), nous suggérons plutôt aux clubs de football professionnels

présents dans l'esport d'adopter une posture plus hybride. Il s'agit par exemple d'organiser, dans les pays où les restrictions sanitaires le permettent, des événements dont les phases qualificatives se déroulent entièrement en ligne, mais pour lesquels les finales se jouent sur scène, mais sans public ou alors avec une jauge restreinte dans des enceintes esportives de petite ou moyenne envergure. De cette manière, les clubs de football professionnels apparaissent en capacité de continuer de produire du contenu esportif à l'aide de leurs centres esportifs. Doté d'une capacité d'accueil relativement limitée, l'avantage de ces derniers est qu'ils seront probablement en mesure d'être accessibles de nouveau au public avant les stades de football qui nécessite une logistique tout autre pour respecter des règles sanitaires imposées par les différents gouvernements. Dans un contexte où la majorité des compétitions esportives majeures se déroulent en ligne, seuls quelques événements font exception. C'est notamment le cas il y a quelques mois du mondial de LOL 2020 pour lequel Riot Games a mis en place une « bulle sanitaire » pour produire cette compétition dans une configuration physique à Shanghai (N. Smith, 2020).

Ainsi, il semble plus que jamais nécessaire pour les clubs de football professionnels engagés dans l'écosystème esportif de miser sur la construction et l'exploitation de complexes esportifs relativement petits et flexibles face aux différentes menaces exogènes pouvant venir remettre en question leur fonctionnement (p. ex. nouvelles épidémies, gestion des risques liés à l'utilisation de matériels informatiques, etc.). Cette observation nous permet de glisser vers une seconde possibilité pour ces organisations de générer davantage de recettes à l'avenir : la création de centres esportifs modulables pour prendre en compte les dangers externes comme le COVID-19 (Duran, 2021). À ce titre, rappelons que seul un club de notre échantillon possède un espace de ce type au moment des entretiens, trois ont une gaming house et six disposent d'une simple gaming room. Pourtant, les centres esportifs multifonctionnels de petite ou moyenne taille représentent une opportunité plutôt cohérente et d'avenir en vue du passage à une économie post-COVID-19.

Dans cette perspective, une idée à explorer consiste à les créer comme de véritables lieux de vie un peu à l'image des PC Bangs en Corée du Sud (Y. Jin & Karhulahti, 2019) ou de la gaming house de KAPPA1 en Finlande. Une telle démarche nécessite avant tout d'être capable d'adapter la taille de ces complexes aux habitudes de consommations des joueurs d'esport dans le pays des clubs de football concernés. Celles-ci varient d'un pays à l'autre (Dal Yong Jin, 2021). C'est notamment le cas, car de nombreux pays occidentaux possèdent des gaming centers plus petits (p. ex. les bars esport en France), car les individus ont plus souvent un PC chez eux. Cela est par exemple moins le cas dans certains pays d'Asie pour lesquels les PC Bangs, les PC Lounges ou les gaming centers constituent l'une des rares possibilités de jouer à des jeux en ligne avec une bonne connexion. Une seconde raison justifiant le choix des centres esport de petite ou moyenne tailles modulables et multifonctions est plus pragmatique. En effet, la gestion de ces établissements représente une activité commerciale particulièrement éloignée du cœur de métier des clubs de football professionnels.

En conséquence, cela implique des efforts supplémentaires non négligeables à mener pour ces organisations afin de mettre en œuvre puis d'exploiter efficacement de telles installations. D'après Fried, Champlin, Chapin et McGivern (2021), ces efforts se traduisent de deux manières. À savoir, d'une part, des besoins pour la phase d'investissement ; et d'autre part, une réflexion stratégique à mener pour prévoir le futur management opérationnel au quotidien de ces centres esportifs. Concernant la première étape, les auteurs indiquent la nécessité de planifier les besoins en équipements (p. ex. bureaux, ordinateurs, jeux, chaises gaming, etc.), en création de décors personnalisés, les dépenses en marketing, celles pour renouveler le portfolio de titres vidéoludiques en fonction de l'évolution des comportements de consommation dans leur marché esportif national (Ji & Hanna, 2020; Seo & Jung, 2016) ou encore les charges fixes comme le loyer et les salaires des personnels à recruter pour gérer cet espace esportif. Quant au management de cette installation, Fried et coll. (2021)

alertent sur de nombreux aspects techniques qu'il s'agit d'anticiper pour éviter de se retrouver avec un centre esport peu fonctionnel, ou pire encore, dangereux pour les clients. Pour ce faire, ils préconisent notamment de concevoir à l'avance une stratégie de (1) gestion des flux (c.-à-d. humains et en matériel dans ces lieux) ainsi qu'une stratégie (2) de gestion des risques qui doit prendre en compte la maintenance des systèmes informatiques présents sur ces sites (p. ex. en prévoyant une stratégie de ventilation de la chaleur et d'air conditionné).

Outre ces détails techniques, l'exploitation de ce type de centre esportif requiert de penser au préalable à tous les instruments permettant d'améliorer l'expérience client. Dans cette perspective, les auteurs soumettent un certain nombre de conseils également transposables au cas particulier des installations esportives des clubs de football professionnels. Pour donner quelques exemples, il s'agit de réfléchir à un emplacement stratégique (c.-à-d. se pose alors la question d'un centre esport dans le stade des organisations de football ou à l'extérieur), de son accessibilité (p. ex. parking, transports à proximité, accès aux personnes en situation de handicap), de l'éclairage et de la sonorité qui participent à créer l'ambiance de ce lieu, de la création d'espaces spécifiques pour améliorer l'expérience client (p. ex., espace sommeil, espace de jeu, espace restauration, scène pour les événements, espaces insonorisés pour streamer, espace sportif, espace de rencontre fans – joueurs, espace d'interview, etc.). Dans une volonté de marquer la différence entre un gaming center classique est celui d'un club de football professionnel actif dans l'esport, nous préconisons enfin aux gestionnaires de ces sites ainsi qu'aux responsables de section esportives d'organisations de football qui envisagent d'en construire un de profiter des compétences qu'ils ont en interne dans le domaine de la préparation sportive pour aménager et gérer des espaces sportifs. Ces derniers pouvant justement conférer à ces centres esportifs des avantages compétitifs par rapport à la concurrence en plus de participer à briser davantage le cliché des joueurs esportifs qui ne font pas de sport. Dès lors, il semble même imaginable de prévoir une zone d'entraînement dédiée aux streamers et joueurs

esportifs des clubs de football dans ces centres esportifs afin de créer davantage d'interactions *money can't buy* (voir les travaux sur le football de Dolles & Söderman, 2005) avec leurs supporters pouvant par la même occasion servir dans le cadre d'activations marketing réalisées pour valoriser les partenariats esportifs de ces organisations.

Pour finir, il paraît nécessaire d'ouvrir le débat sur le rôle encore très faible du merchandising dans le modèle économique des sections esportives des clubs de football professionnels (voir section 1 chapitre 5). À ce titre, rappelons que très peu d'organisations examinées possèdent une boutique virtuelle pour commercialiser leurs produits dérivés liés à l'esport. En effet, elles se contentent dans le meilleur des pages de créer un onglet esport dans l'enseigne officielle virtuelle du club. Dès lors, notre dernière suggestion est double. Elle consiste, d'une part, à améliorer l'intégration des articles esportifs au sein des commerces virtuels et physiques des clubs professionnels de football ; et d'autre part, à créer des produits esportifs davantage personnalisables et mieux valorisés sur les outils numériques de ces entités (p. ex. réseaux sociaux et plateformes de streaming) et lors d'événements physiques afin de maximiser les ventes potentielles.

Pour autant, nous alertons néanmoins sur la nécessité de construire une marque esportive forte afin d'augmenter ses chances de générer des recettes additionnelles dans ce secteur d'activité spécifique. Il s'agit en outre d'un véritable défi pour la plupart des clubs de football professionnels qui se satisfont en grande majorité de déployer une extension esport à leur marque club lorsqu'ils s'engagent dans cet écosystème. Or, cette stratégie est parfois décriée. C'est notamment le cas dans notre échantillon des organisations qui ont mis en place une joint-venture pour intégrer l'industrie de l'esport (c.-à-d. PI1 et IOTA1). Celles-ci n'ayant pas nommé leurs sections esportives par une extension de marque, mais par la création d'une nouvelle marque esportive. Il s'agit là d'une solution hybride pouvant constituer une source d'inspirations pour les

clubs de football professionnels actifs dans l'écosystème sportif. Cette démarche ayant pour atout principal de se démarquer auprès des audiences sportives tout en préservant les traits majeurs de l'identité et de la charte graphique des organisations d'origine. Il existe de surcroît des exemples dans d'autres sports comme le basketball où de nombreux clubs de NBA ont décliné cette stratégie de communication. En témoigne le cas particulier des Golden States Warriors qui a dénommé son équipe sportive principale les Golden Guardians (Zhao & Shen, 2018).

2.2.4. Implications génériques.

Dernière étape avant d'entreprendre une réflexion sur les avantages compétitifs développés par les clubs de football professionnels par l'intermédiaire de leurs activités sportives, il semble indispensable, en raison de la diversité de recommandations managériales émises dans ce manuscrit, d'établir une synthèse. Celle-ci se manifeste à travers le tableau suivant.

Tableau 67 : Synthèse des préconisations managériales.

Phase	Préconisations
1) Détecter	<p><u>Plusieurs préconisations émergent à ce stade :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se détacher davantage des comportements d'isomorphismes mimétiques lorsque les managers des sections sportives des clubs de football professionnels détectent des opportunités sportives dans leur environnement. 2. Fixer des objectifs stratégiques plus spécifiques aux audiences visées par ces organisations dans l'esport ainsi qu'à l'image qu'elles souhaitent refléter dans cet écosystème. 3. Classifier et prioriser les opportunités sportives dont les clubs souhaitent s'emparer à partir de calculs avantages coûts basés sur une meilleure analyse (1) des marchés sportifs locaux et globaux (Dal Yong Jin, 2021) et (2) des codes de l'esport.
2) Saisir	<p><u>Nos recommandations liées à la phase de saisie des opportunités sportives se décomposent comme suit :</u></p>

1. **Perfectionner le déploiement des processus de sélection et d'allocation des ressources sportives** adéquates pour opérationnaliser les objectifs stratégiques des clubs (p. ex. quels profils de joueurs et de streamers selon leurs ambitions ?).
2. **Adapter le recrutement de talents sportifs et leur management selon les quatre étapes de la carrière d'un sportif introduites par Salo (2017) et analysées dans le tableau 63.** Celles-ci impliquent dans la pratique (1) d'apporter un meilleur suivi médical à ses athlètes sportifs (DiFrancisco-Donoghue et coll., 2019, p.1), de (2) collaborer avec des services sportifs, nutritionnels, et de psychologie (voir tableau 64 sur les travaux de Pedraza-Ramirez et coll., 2020) ou encore (3) de se positionner par rapport au développement d'une académie sportive ou à la création de partenariats avec des structures existantes.
3. **Définir des profils de talents sportifs à recruter en fonction des caractéristiques des audiences (c.-à-d. de football et d'esport) ciblées par ces organisations.** Pour ce faire, il s'agit par exemple d'adapter les travaux de Hedlund (2021), présentés dans le tableau 65 pour définir des profils de joueurs et de streamers sportifs à recruter plutôt orientés vers la compétition ou le divertissement. Il est aussi question de mesurer à l'avance la capacité des talents prospectés à rentrer en connexions avec les audiences sportives nationales (Dal Yong Jin, 2021) des MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019) dans lesquels leurs clubs souhaitent activer leur image de marque. *In fine*, nous suggérons à ces entités de personnaliser davantage les objectifs de performances fixés à leurs talents sportifs en fonction du profil de chacun d'entre eux pour maximiser leurs chances d'atteindre leurs objectifs stratégiques fixés dans l'étape repérer.
4. **Planifier la diffusion de contenus sportifs davantage vers les dimensions d'esthétisme, du drame (c.-à-d. le *drama*) et l'évasion** pour prendre en compte les résultats de Xiao (2019).
5. **Mener des études personnalisées** à travers les réseaux sociaux et plateformes de streaming pour réévaluer tous les mois ou tous les trimestres les formes de contenus que les clubs souhaitent diffuser pour rester en accord avec les attentes de leurs spectateurs et plus largement des audiences sportives (Ji & Hanna, 2020).
6. **Déployer une approche mixte en matière d'internalisation ou de collaboration avec des acteurs externes pour la phase de saisie de l'opportunité sportive.** À cet égard, nous suggérons plutôt d'internaliser celles identifiées comme cruciales à l'avenir de leurs activités sportives et de coopérer avec des parties prenantes externes pour des activités moins stratégiques ou pour lesquels le club manque de moyens ou d'expertises. Pour le premier cas de figure, il semble primordial pour les clubs professionnels de football qui ne l'ont pas encore fait de mutualiser les services pour donner un accès à leurs talents sportifs à leurs préparateurs physiques, leurs entraîneurs sportifs, leurs psychologues ou encore à leurs nutritionnistes (p. ex. voir le cas de LAMBDA3). S'agissant de la seconde situation, rappelons que le recours aux

	<p>agences de gestion de talents sportifs ou les collaborations avec des équipes endémiques peuvent permettre de gagner un temps précieux vis-à-vis du recrutement des joueurs tout en respectant certains critères fixés au préalable par les clubs de football.</p> <p>7. Recruter ou collaborer avec les ressources humaines nécessaires pour améliorer la qualité des contenus (voir les travaux de Wohn et Freeman, 2020) diffusés par les talents sportifs des clubs de football professionnels. C'est notamment le cas d'ambassadeurs de marque, de techniciens, de producteurs et créateurs de contenu ou encore de managers de communautés virtuelles sportives.</p>
<p style="text-align: center;">3) Transformer</p>	<p><u>Enfin, les préconisations relatives à l'étape transformer s'articulent autour des suggestions suivantes :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prendre en compte des besoins génériques : <ul style="list-style-type: none"> - Construire un plan de communication modulable destiné aux talents sportifs des clubs de football professionnels qui correspond aux attentes des consommateurs de contenus sportifs (Ji & Hanna, 2020) dans un environnement où le contenu est roi (Sjöblom et coll., 2017). - Prendre conscience des différentes techniques marketing les plus utilisées et les plus efficaces dans l'écosystème sportif (Hedlund et coll., 2021) pour adapter ce plan de communication et de création de contenu aux attentes spécifiques de supporters de football et d'esport. 2. Optimiser la capacité des clubs de football professionnels à générer des recettes grâce aux nouveaux outils de communication : <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'émergence de plus de coopération entre les départements marketing – communication et sportifs au sein des clubs de football professionnels (Schmidt & Holzmayr, 2018b). - Mettre en perspective une analyse forces – faiblesses de la capacité des clubs de football professionnels à engager de nouvelles audiences avec leur marque club par l'intermédiaire des contenus produits et diffusés par leurs talents sportifs avec les facteurs clés de succès permettant d'améliorer cet engagement identifié par Wohn et Freeman (2020). - Adapter une loi de Pareto (voir les travaux sur l'esport de Ahn et coll., 2020) au cadre particulier du plan de communication des sections sportives des clubs de football professionnels afin (1) de produire du contenu moins prévisible et plus diversifié et (2) d'accroître l'audience atteinte et (3) de fidéliser celle déjà acquise. - Dans la lignée de la cinquième recommandation de l'étape saisir, nous suggérons aux managers esport des clubs de football professionnels d'intégrer dans un second temps aux études du comportement des consommateurs des contenus sportifs par leurs talents sportifs certaines dimensions de l'échelle des motivations des spectateurs sportifs (Qian et coll., 2020).

	<p>3. Optimiser la capacité des clubs de football professionnels à générer des recettes grâce au sponsoring sportif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre mieux conscience des intérêts de chaque partie prenante engagée dans un partenariat sportif supportant les activités sportives de ces organisations (voir les travaux de Hedlund et Liang, 2021, p. 99-100). - Proposer des activations personnalisées aux sociétés parraines et de meilleures métriques pour évaluer la réussite de ces partenariats (voir les travaux de Hedlund et Liang, 2021, p. 99-100). - Mettre en place différents niveaux de partenariats recherchés au sein des sections sportives des clubs de football professionnels et élargir le champ des possibles aux PME, groupes régionaux ou nationaux non endémiques à l'esport (Huettermann et coll., 2020). <p>4. Optimiser la capacité des clubs de football professionnels à générer des recettes grâce aux nouveaux espaces sportifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre ou commencer selon les clubs concernés l'exploitation de leurs enceintes sportives ou sportives pour développer des événements sportifs (voir l'opportunité des enceintes sportives de Jenny et coll., 2018). - Créer des espaces – centres sportifs modulables de petite ou moyenne envergures afin de tenir compte des menaces externes comme le COVID-19 (Duran, 2021). L'idée étant de créer des lieux de vie, à l'image des PC Bangs en Corée du Sud (Y. Jin & Karhulahti, 2019) ou de la gaming house de KAPPA1 en Finlande. Ces derniers doivent proposer des services régulièrement mis à jour pour répondre aux habitudes de consommations volatiles des joueurs d'esport basées sur les cultures sportives locales (Dal Yong Jin, 2021) auxquels les clubs de football présents dans cette industrie sont alors confrontés. - Engager des personnels qualifiés pour manager au quotidien ces espaces et planifier la gestion des flux et des risques de ces derniers (Fried et coll., 2021). <p>5. Optimiser la capacité des clubs de football professionnels à générer des recettes grâce aux produits dérivés sportifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser les intérêts et risques à se dissocier de l'extension esport (voir les travaux de Bertschy et coll., 2019) associée au nom des sections sportives de ces organisations pour créer une nouvelle identité sportive permettant de commercialiser des produits dérivés auprès de clients indépendamment des clubs qu'ils supportent. Cette vise ainsi à élargir les prospects. - Créer ses propres boutiques sportives virtuelles lorsque c'est possible ou le cas échéant mieux valoriser l'intégration de produits dérivés sportifs au sein des espaces de ventes en ligne actuels des clubs de football professionnels. - Diversifier davantage la nature des produits dérivés commercialisés par ces organisations dans l'esport (voir tableau 57).
--	--

2.3. Réflexion sur les avantages compétitifs pour les clubs de football professionnels à travers leurs activités sportives ?

Il s'agit désormais d'apporter une réponse au troisième et dernier objectif de recherche de cette thèse. À savoir, quelles formes d'avantages compétitifs les clubs de football professionnels sont-ils en capacité de générer à travers leurs activités sportives ? Pour ce faire, nous structurons notre réponse en trois parties distinctes. Premièrement, nous dresserons une typologie d'avantages compétitifs qui émergent de l'analyse de nos résultats. Puis, dans un second temps, il s'agira de mettre en perspective cette classification exploratoire avec les travaux théoriques portant sur l'atteinte d'avantages compétitifs par l'intermédiaire du déploiement de capacités dynamiques. Enfin, une ouverture est proposée afin de mettre en relief nos résultats par rapport aux travaux antérieurs sur les capacités dynamiques dans le cadre spécifique des organisations sportives.

2.3.1. Classification exploratoire des avantages compétitifs atteignables par les clubs professionnels actifs dans l'esport.

Nous suggérons ici qu'une pluralité d'avantages compétitifs peut être façonnée par les clubs de football professionnels lorsqu'ils font preuve de capacités dynamiques adaptatives (C. L. Wang & Ahmed, 2007) au moment de développer leurs projets sportifs. Dans un souci de synthèse, nous choisissons de les mettre en évidence dans le tableau suivant.

Tableau 68 : Classification exploratoire des avantages compétitifs générés par le développement de projets sportifs.

Typologie	Durabilité	Explications
1) Talents sportifs	Court ou moyen terme	<p>Les talents sportifs (c.-à-d. joueurs, streamers, ambassadeurs) constituent d'après notre analyse plutôt des avantages à court ou moyen terme pour les clubs de football professionnels. En effet, un bon choix de joueur pouvant par exemple permettre sur une, deux voire trois saisons d'être performant. Ces bons résultats participent à la valorisation des activités sportives de ces entités et représentent un facteur clé de succès pouvant par conséquent faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques de celles-ci.</p> <p>Néanmoins, les talents sportifs demeurent particulièrement volatiles, car à l'écoute des nouvelles opportunités au sein d'autres structures afin de maximiser chaque phase de leurs carrières sportives (voir les travaux de Salo, 2017). De plus, rares sont les joueurs professionnels capables de rester au plus haut niveau plusieurs saisons. C'est pourquoi le recrutement de profils hybrides pouvant aussi engager au quotidien leurs clubs avec une audience de supporters sportifs s'avère ici déterminant tout comme la mise en place d'une veille de marché sur les talents émergents afin de constamment anticiper le plus tôt possible les besoins futurs en nouveaux joueurs et streamers.</p>
2) Partenariats sportifs	Court ou moyen terme	<p>S'agissant des partenariats sportifs, l'analyse est ici proche de celles des talents sportifs, car de nombreuses entreprises s'engagent dans l'esport afin de faire des campagnes de communication très ponctuelles. Le dernier exemple en date concernant les clubs de notre échantillon se traduit par la signature d'un nouveau sponsor titre par LAMBDA1 avec une société de paris sportifs dans le cadre de son équipe sportive en Chine. À l'image du football professionnel, il semble de plus en plus rare d'assister à des partenariats pour les activités sportives des clubs de football qui durent plus d'une ou de deux années.</p> <p>Dans ce contexte, les parrains apparaissent alors particulièrement difficiles à fidéliser, d'autant plus que de nombreux clubs font encore preuve d'une connaissance assez limitée des spécificités du marketing de l'esport (Hedlund et coll., 2021). Ainsi, de bons contrats de sponsoring ne symbolisent que des avantages</p>

		<p>à court ou moyen termes, car ces derniers peuvent s'arrêter assez rapidement et les clubs doivent être en mesure de les remplacer aisément pour préserver leurs aptitudes à atteindre leurs objectifs économiques.</p>
<p>3) Ressources humaines sportives</p>	<p>Court ou moyen terme</p>	<p>D'une manière générale, les ressources humaines qui gèrent la section des activités sportives des clubs de football professionnels tendent à constituer un avantage compétitif. C'est notamment le cas, car un meilleur encadrement des talents sportifs de ces organisations représente un levier efficace pour valoriser davantage les contenus produits par ces derniers. Lorsqu'ils bénéficient d'un meilleur accompagnement, les talents sportifs de ces entités semblent plus en mesure d'animer des communautés de supporters, d'attirer de nouvelles audiences et d'inciter des entreprises soutenir les projets sportifs de leur employeur (c.-à-d. le club).</p> <p>Dans un autre registre, les ressources humaines sportives, par l'intermédiaire des managers généraux sportifs, peuvent également être une source d'avantages compétitifs pour leurs clubs, car ils sont souvent les initiateurs de nouvelles idées pouvant aider leurs institutions à se démarquer dans le marché hautement volatil de l'esport (Scholz, 2020). Dans cette perspective, rappelons justement que la personnalité des managers (Harrington & Kevill, 2019) fait office de microfondation centrale dans le déploiement de capacités dynamiques adaptatives qui permettent à ces organisations de détecter, saisir et de reconfigurer leur portfolio d'activités sportives en fonction des évolutions de leur environnement. Dit autrement, les clubs de football professionnels disposant d'un manager général sport doté d'une forte personnalité détiennent ici un avantage compétitif sur leurs concurrents, car ce type de manager est plus souvent à l'origine de changements dans un marché que suiveur (Eisenhardt & Martin, 2000). En conséquence, cela s'avère particulièrement utile pour les organisations désirant être constamment pionnières au sens de (Kawai, 2018) dans chaque segment de leurs stratégies sportives vis-à-vis des autres clubs de football de leur environnement.</p> <p>Pour autant, la contrepartie d'un bon manager est qu'il risque à l'instar des joueurs sportifs et streamers, d'être tout aussi voire davantage prisé par la concurrence ce qui peut expliquer pourquoi ce genre de profils reste rarement dans le long terme au</p>

		<p>sein de ces organisations. Notons que ce phénomène peut d'ailleurs être accentué lorsque ces managers sont d'anciens talents sportifs reconvertis et qu'ils disposent encore du large base de fans (p. ex. l'ancien manager général esport de LAMBDA1 aujourd'hui à LAMBDA2).</p> <p>Plus largement, quelques clubs de notre échantillon disposent d'un avantage compétitif sur leurs concurrents en matière de recherche de partenaires sportifs qui peut s'expliquer par la structuration générale de leurs sections sportives en termes de ressources humaines spécifiques. En effet, en faisant le choix d'engager plus de personnels ayant pour missions de trouver des sponsors et d'activer ces derniers que leurs concurrents, des clubs comme RHO2 aux Pays-Bas et PSI1 en Turquie ont par exemple rencontré un meilleur succès que la majorité des clubs dans ce secteur. Ce phénomène s'explique aussi, car ces entités n'ont pas laissé seuls leurs talents sportifs s'occuper du déploiement de l'image de leur marque esport.</p> <p><i>In fine</i>, cela reflète la construction de meilleures aptitudes organisationnelles dans ces firmes à initier des changements dans un environnement compétitif (Khan, 2019).</p>
<p>4) Produits dérivés sportifs</p>	<p>Moyen terme</p>	<p>Il s'agit ici d'une forme possible d'avantage compétitif plutôt mineure compte tenu du faible impact actuel de la commercialisation de produits dérivés à l'effigie de la section sportive par les clubs de football professionnels. Cela étant, les revenus issus de ces activités sont amenés à croître dans les années futures lorsque les marques sportives de ces organisations seront mieux installées dans le paysage sportif de leur pays, voire à l'échelle globale.</p> <p>Or, nous observons que seuls quelques clubs de notre échantillon comme LAMBDA1 en France ou NU1 au Japon ont déjà pris les devants en créant leurs propres boutiques sportives en ligne. Si les ventes demeurent pour l'instant peu impactantes dans le modèle économique de ces organisations, elles ont au moins le mérite, et nous en faisons l'hypothèse, possèdent un avantage sur leurs pairs. C'est notamment le cas, car ces clubs détiennent déjà avec ces boutiques en ligne les structures nécessaires pour améliorer significativement leurs performances économiques dans ce secteur lorsque le marché sera plus ma-</p>

		<p>ture (Ji & Hanna, 2020) et que leurs marques sportives respectives seront plus largement diffusées auprès des audiences qu'ils ciblent.</p>
5) Événements sportifs	Moyen ou long terme	<p>Le succès de certains événements sportifs (c.-à-d. physiques ou en ligne) mis en place par les clubs de football professionnels constitue également une forme d'avantage compétitif. C'est notamment le cas, car des compétitions sportives fructueuses sont doublement utiles pour ces organisations. D'une part, elles permettent de valoriser leurs projets sportifs auprès de leurs partenaires actuels et de nouveaux investisseurs potentiels. D'autre part, ces manifestations représentent un moyen efficace de renforcer la relation que les clubs de football professionnels entretiennent avec les audiences sportives qu'ils ciblent.</p> <p>Dans un environnement sportif particulièrement volatile, être en mesure de pérenniser une compétition sportive et de la positionner comme une étape bien identifiée dans la saison sportive sur un titre clé comme le fait depuis maintenant quelques années EPSILON1 sur CS:GO avec son partenaire en Belgique est gage de sérieux. Cela symbolise un avantage dont peu de clubs de notre échantillon bénéficient, car les compétitions organisées par ces derniers demeurent en général adressées à leurs fans ou alors plus ponctuelles (p. ex. les tournois FIFA européen de RHO2 à leurs débuts).</p>
6) Marque sportive	Long terme	<p>Pour rappel, de nombreux clubs s'engagent dans l'esport afin de (1) redynamiser leur image de marque (c.-à-d. 26 sur 28 dans notre échantillon) et de (2) l'internationaliser (c.-à-d. 15 sur 28). Dans ce contexte, le déploiement d'une marque sportive forte à l'échelle nationale comme globale constitue un avantage considérable lorsqu'il s'agit d'optimiser la monétisation des activités sportives de ces organisations pour accroître leurs recettes dans ce secteur. À cet égard, les responsables sportifs de LAMBDA1 mettent même en lumière la marque club comme un atout incontournable de leur politique commerciale dans l'esport. Dans la pratique, une marque club solide dans l'univers sportif se matérialise par une présence accrue sur les médias sociaux et plateformes de streaming.</p> <p>Or, rares sont les clubs de notre échantillon à se démarquer des autres dans ce secteur. Pour preuve, la majorité des sections sportives de ces organisations détiennent en mars 2021 moins de 5 000 abonnés sur Instagram et seuls cinq clubs dépassent les</p>

		<p>80 000 (c.-à-d. LAMBDA1, RHO2, PSI1, partenaire esport de BETA1, IOTA1). Parmi eux, deux se rapprochent à cette même période des 200 000 abonnés (c.-à-d. PSI1 et partenaire esport de BETA1). Dans la même veine, il est intéressant de relever que les deux joint-ventures de notre échantillon font plutôt partie des clubs ayant de fortes présences digitales (près de 100 000 abonnés pour IOTA1 sur Instagram et près de 350 000 followers pour PI1 sur Twitter). Cela n'est pas surprenant puisque ces deux clubs ne sont pas limités à leurs bassins régionaux de fans et il est plus aisé pour des fans d'esport localisés dans les zones de chalandise de leurs concurrents de s'identifier à leurs marques sportives respectives.</p> <p>Enfin, une dernière forme d'avantages compétitifs implique les clubs qui possèdent des comptes pour leurs activités sportives sur des réseaux sociaux populaires au sein de MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019). En particulier, ce phénomène concerne uniquement trois clubs de notre échantillon qui partagent leurs informations sportives sur Sina Weibo pour toucher les audiences chinoises. Cela représente une technique efficace pour élargir à un public bien plus large leurs actualités sportives. Pour preuve, les sections sportives des clubs français LAMBDA1 et LAMBDA2 et de l'organisation anglaise GAMMA1 totalisent respectivement près d'1,4 million, 80 000 et 380 000 abonnés (c.-à-d. données observées le 31 mars 2021) sur Sina Weibo.</p>
<p>7) Installations sportives</p>	<p>Long terme</p>	<p>Pour ce qui est des installations sportives (c.-à-d. centre esport, académie esport, PC Bangs, PC lounge, bar esport, gaming house, gaming room, etc.), celles-ci constituent des investissements à long terme consentis par les clubs de football professionnels qui s'engagent dans l'esport. Toutefois, nos résultats révèlent que seuls quelques clubs s'emparent pleinement (p. ex. le centre esport de PSI1 en Turquie, la base esport d'ALPHA1 en Afrique du Sud et le gaming center de KAPPA1 en Finlande) de cette opportunité pour en faire de véritables lieux de vie qui s'intègrent dans leurs stratégies de communication.</p> <p>Dans un autre registre, les espaces mêlant l'esport et le football comme la gaming house dans le stade du club polonais SIGMA1 ou l'espace permettant aux enfants des supporters du club RHO1 aux Pays-Bas de jouer à des jeux sportifs en amont des rencontres sportives symbolisent aussi des idées encore peu explorées par les clubs de football professionnels. En définitive, il</p>

		semble important de ne pas négliger le rôle des installations sportives dans le modèle économique de ces organisations. C'est notamment le cas dans la mesure où celles-ci font office de nouveaux lieux de rencontres pour les fans sportifs de ces entités et représentent de nouveaux outils pertinents pour valoriser différemment les partenariats sportifs des clubs de football professionnels.
--	--	--

Dès lors, ce dernier tableau tend à indiquer que le développement d'avantages compétitifs entre les clubs de notre échantillon n'est pas spécialement lié à une manière donnée de déployer leurs projets sportifs (p. ex. en internalisant la gestion de ces nouvelles activités ou en collaborant avec des parties prenantes externes). Au contraire, cela relève plutôt des capacités des managers sport de ces organisations à constamment faire évoluer leur portfolio d'offres et de services sportifs en fonction des cultures sportives locales (Dal Yong Jin, 2021) ancrées dans les marchés qu'elles souhaitent exploiter, d'où le rôle central de la capacité dynamique adaptative (C. L. Wang & Ahmed, 2007) qui fait office de métacapacité dans notre modèle de déploiement des stratégies sportives des clubs de football professionnels (figure 20). Dans ce contexte, la question des avantages compétitifs façonnés par des organisations de football actives dans l'esport vis-à-vis d'entités absentes de cet écosystème semble d'ailleurs bien plus pertinente à examiner maintenant qu'aux prémices de cette thèse en 2016. C'est notamment le cas, car le nombre de clubs de football professionnels présents dans l'industrie sportive s'est depuis largement décuplé. Pour preuve, douze des vingt clubs ayant généré le plus de recettes sur la saison 2019-2020 sont par exemple présents dans l'univers sportif (Deloitte, 2021). En conséquence, au moins deux perspectives de recherche émergent de l'analyse du dernier tableau. À savoir, analyser (1) plus en profondeur l'impact des formes d'avantages compétitifs au sein du modèle économique des clubs actifs dans l'esport et (2) se pencher sur les avantages compétitifs de ces derniers à l'égard de leurs concurrents encore absents de l'industrie sportive.

2.3.2. Mise en relief de notre classification avec l'atteinte d'avantages compétitifs dans la littérature sur les capacités dynamiques.

Il s'agit ici pour commencer de s'interroger sur la question suivante : l'atteinte d'avantages compétitifs par l'intermédiaire des activités sportives des clubs de football professionnels s'inscrit-elle dans la continuité de la construction d'avantages compétitifs décrits au sein de l'approche TPS (Teece et coll., 1997) ou EM (Eisenhardt & Martin, 2000) des capacités dynamiques ? Pour rappel, les avantages compétitifs découlent plutôt du déploiement fructueux d'un ensemble de routines et de compétences et d'actifs complémentaires à imiter au sein de l'approche TPS. Quant à l'approche EM, celle-ci souligne que les capacités dynamiques peuvent être source d'avantages compétitifs, mais non durables, notamment car ces derniers sont dépeints comme impossibles à préserver par les auteurs au sein des marchés hautement dynamiques. S'agissant de ce premier questionnement, nos résultats renvoient plutôt à une vision holiste des capacités dynamiques au sens de Di Stefano et coll. (2014) puisqu'ils font d'une certaine manière écho aux deux approches précédemment mentionnées. C'est notamment le cas, car les clubs de football professionnels ne s'y prennent pas toujours de la même manière pour atteindre des objectifs stratégiques similaires associés à leurs projets sportifs, reflétant ainsi le caractère éphémère des capacités dynamiques présent dans l'approche EM. Il en va de même pour le rôle incontournable des managers en charge des activités sportives dans la construction des capacités dynamiques des clubs professionnels de football. En effet, ces ressources humaines participent largement au déploiement de routines, compétences et actifs complémentaires difficiles à imiter que l'on retrouve initialement dans l'approche TPS pouvant aider ces organisations à bâtir des avantages compétitifs.

Dans notre cas, ces actifs se matérialisent par exemple par le portfolio d'offres de produits et de services sportifs déployé par ces entités ou encore simplement par les talents sportifs qu'elles recrutent pour les représenter l'univers hautement concurrentiel de l'esport (Scholz, 2020). Dans ce contexte, nous suggérons que les

formes d'avantages compétitifs atteints par les clubs de football professionnels actifs dans cet écosystème, soumis dans le tableau 68 varient d'un court à long terme (c.-à-d. de quelques mois à cinq à dix ans). Il convient toutefois de nuancer ce constat, car ces avantages sont en réalité constamment menacés par le caractère volatile de cette industrie. Concrètement, celui-ci peut se signaler par le risque que leurs managers et/ou talents sportifs quittent leurs clubs pour rejoindre une organisation concurrente, embarquant ainsi par la même occasion certaines routines, compétences et actifs complémentaires de leurs clubs d'origine, pourtant nécessaires dans l'atteinte et le maintien d'avantages compétitifs. Autrement dit, il apparaît primordial pour les clubs de football professionnels présents dans l'esport d'intégrer pleinement les capacités dynamiques qu'ils façonnent dans leur mémoire organisationnelle pour réduire ce danger. C'est notamment le cas dans la mesure où les avantages compétitifs sont selon Zou (2018) particulièrement difficiles à atteindre pour les firmes qui déploient plutôt des capacités dynamiques managériales, ce qui tend à être le cas des entités examinées dans le cadre spécifique de cette thèse.

Dans la continuité de ce passage sur l'atteinte d'avantages compétitifs, il nous semble pertinent de proposer une ouverture sur la question de la mesure de la performance des stratégies sportives déployées par les clubs de football professionnels. Dans cette perspective, Schilke et coll. (2018) indiquent que la performance se mesure par la capacité des firmes à atteindre un certain niveau de flexibilité stratégique tandis que Teece (2010) souligne qu'elle peut se matérialiser par l'aptitude de celles-ci à implémenter de nouveaux modèles économiques au sein de leur fonctionnement. À cet égard, nous observons tout d'abord que les clubs de football professionnels font preuve de flexibilité stratégique lorsqu'ils arrivent à transformer rapidement avec succès leur positionnement sportif pour s'adapter aux nouvelles tendances de leur environnement (p. ex. quand ils se lancent sur de nouvelles pratiques sportives). Toutefois, la variation de flexibilité stratégique demeure difficile à mesurer avec précision d'un club à l'autre, probablement car il s'agit d'un avantage

organisationnel intangible. Cela étant, cela représente pour autant une composante ne pas négliger pour améliorer notre compréhension des avantages compétitifs façonnés par ces organisations à travers leurs activités sportives.

La situation est tout autre pour ce qui est du lien fait entre la performance et l'implémentation d'un nouveau modèle économique par Teece (2010), car celui-ci fait directement écho aux processus mis en évidence dans l'étape transformer de notre modèle (figure 20) permettant d'enrichir le modèle économique des clubs de football professionnels par l'esport. Concernant ces procédés, nos travaux révèlent qu'ils sont plus souvent influencés par les intuitions, et par conséquent, par la personnalité des managers (Harrington & Kevill, 2019), davantage que par une analyse très fine de leur environnement. *In fine*, la mise en relief de nos résultats avec les travaux respectifs de Schilke et coll. (2018) et de Teece (2010) abondent de nouveau vers le besoin pour les clubs professionnels de football de faire preuve de capacités dynamiques managériales et organisationnelles robustes afin de prétendre à concevoir une stratégie sportive performante pouvant les mener vers des avantages compétitifs.

2.3.3. Implications théoriques vis-à-vis des travaux sur les capacités dynamiques dans le sport.

Cette dernière partie représente une ouverture sur notre sujet. En particulier, elle vise à mettre en lumière de façon synthétique comment notre recherche participe à améliorer notre connaissance des capacités dynamiques déployées par des firmes dans le domaine du sport. Pour ce faire, nous faisons le choix de revenir sur les analyses respectives de Ratten (2019), de Li et coll. (2011) et enfin de Szymanski et coll. (2019).

À ce titre, Ratten (2019) indique tout d'abord que les organisations sportives sont souvent amenées à élaborer des solutions dans des délais parfois très courts afin de saisir les opportunités qu'elles détectent. Dans cette perspective, nos travaux révèlent une réalité plus contrastée. Il est vrai, certes, que certains clubs professionnels de football se précipitent d'imiter les stratégies opérationnelles de leurs concurrents

lorsqu'ils se lancent dans l'industrie sportive, car ils ne souhaitent pas les laisser prendre de l'avance dans ce nouveau terrain de jeu. Cette situation s'avère pourtant parfois problématique. C'est notamment le cas, car certaines entités vont jusqu'à perdre la mainmise sur le positionnement stratégique de leurs activités sportives lorsqu'elles se contentent d'imiter (c.-à-d. isomorphisme mimétique) les trajectoires d'entrée dans l'univers sportif d'autres clubs de leur environnement (p. ex. RHO1 à leurs débuts). Dans la pratique, ce mode de fonctionnement tend à éclairer pourquoi de nombreuses organisations se retrouvent bloquées dans une situation de suiveur rapide au sens de Kawai (2018). Pour autant, le constat de Ratten (2019) mérite d'être nuancé, car d'autres clubs professionnels de football choisissent au contraire d'analyser les positionnements sportifs de leurs concurrents avant de déployer à leur tour leurs projets sportifs plus ou moins rapidement. Dès lors, ces derniers adoptent des postures de suiveur innovant ou de suiveur rapide innovant (voir tableau 61) sur le marché sportif.

S'agissant de l'analyse de Li et coll. (2011), rappelons que ces auteurs défendent l'idée que les clubs de football « *ont besoin d'améliorer progressivement leurs capacités dynamiques dans le but de s'assurer l'atteinte d'avantages durables* » (p. 105). Il convient, là aussi, de tempérer cette observation. À cet égard, nos résultats indiquent qu'il est déterminant pour les clubs professionnels de football de constamment veiller à transformer leur positionnement stratégique sportif en fonction des nouvelles opportunités qu'ils détectent (voir figure 20 adaptée des travaux de Teece, 2007) afin de préserver leur aptitude évolutive (M. Peteraf & Maritan, 2007) et de développer de nouvelles formes d'avantages compétitifs dans cet environnement. Pour autant, nous avançons l'idée que ces derniers ne peuvent pas tous être durables dans un marché hautement dynamique (Eisenhardt & Martin, 2000) comme l'esport.

Dans cette perspective, nous soumettons justement l'hypothèse, à travers des éléments mis en lumière dans le tableau 68, que les formes d'avantages compétitifs

généérées par les activités sportives des clubs de football professionnels varient sur un continuum court terme – long terme. Or, les avantages long terme sont également d'après nous très difficiles à bâtir, d'où l'intérêt de développer conjointement des capacités dynamiques managériales (Zou, 2018) et organisationnelles (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Autrement dit, nous suggérons que l'adoption d'une approche holiste au sens de Di Stefano et coll. (2014) constitue un levier clé de succès afin de faciliter le renouvellement d'avantages compétitifs répondant à une logique de court ou de moyen terme tout en ne négligeant pas les possibilités de construire des avantages qui s'inscrivent durablement dans le fonctionnement opérationnel de ces organisations.

Il s'agit pour finir de revenir sur un résultat clé de l'article de Szymanski et coll. (2019) vis-à-vis du développement de capacités dynamiques chez les managers au sein des clubs de football professionnels. Dans leur étude, les auteurs soulignent que le déploiement d'un tel processus améliore la capacité de leurs organisations à répondre de manière plus flexible aux changements de leur environnement. Dans cette perspective, nos résultats soutiennent la thèse que les managers sportifs des clubs de football professionnels les plus (1) alertes et ceux (2) qui savent le mieux s'entourer sont aussi les plus à même de distinguer les opportunités pertinentes de celles qui risquent de diriger leur entité vers des échecs. Par conséquent, notre recherche tend à consolider le constat élaboré par Szymanski et coll. (2019). C'est d'autant plus le cas que nos travaux tendent à démontrer, à l'instar des analyses d'Augier et Teece (2009) et de Teece (2007) sur les capacités dynamiques managériales, que les responsables en charge des activités sportives des clubs de football professionnels occupent à travers les microfondations résumées dans le tableau 29, un rôle central dans la réussite comme dans les échecs en termes de déploiement stratégique des projets sportifs de ces entités.

En d'autres termes, nous soutenons l'idée que les managers sport représentent pour leurs organisations de véritables moteurs de la construction d'une certaine

flexibilité stratégique (Schilke et coll., 2018) qui résulte du déploiement réussi de capacités dynamiques adaptatives (C. L. Wang & Ahmed, 2007). Agissant souvent comme des entrepreneurs (Teece, 2016) au sein des clubs de football professionnels qui les emploient, leur rôle si particulier au sein de ces organisations fascine autant qu'il suscite la curiosité des chercheurs comme des parties prenantes de l'écosystème sportif (Scholz, 2019). C'est pourquoi cela nous amène naturellement à la perspective suivante. À savoir, l'examen d'une possible nouvelle forme de microfondation pouvant influencer (positivement comme négativement) la manière dont ces entités déploient leurs stratégies sportives : le rôle des capacités dynamiques managériales intrapreneuriales (Klofsten, Urbano et Heaton, 2021) dans l'aptitude de ces firmes à façonner et/ou à s'adapter à de nouveaux environnements (Eisenhardt & Martin, 2000) en apportant des réponses rapides et innovantes (Kawai, 2018).

Conclusion de la section 2.

Pour rappel, le second objectif de cette recherche consiste à mettre en relief les implications théoriques et managériales de cette thèse. Nous y répondons en deux temps. Premièrement, les implications théoriques, organisées autour des champs de recherche associés à l'esport, au management des clubs de football professionnels ainsi qu'aux des capacités dynamiques sont synthétisées dans le tableau 62. Deuxièmement, les implications managériales sont articulées à partir du modèle repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018) des capacités dynamiques. Celles-ci font également l'objet d'une synthèse dans le tableau 67. S'agissant maintenant du troisième objectif de notre recherche qui consiste à mettre en perspective les formes d'avantages compétitifs que les clubs professionnels de football peuvent générer à travers leurs activités sportives, celui-ci est traité par le tableau 68. Dans cette perspective, retenons que les sept types d'avantages compétitifs que nous identifions varient sur un continuum de court à long terme et ne sont pas figés dans le temps, mais au contraire dynamique. C'est notamment le cas dans la mesure où il s'avère particulièrement difficile de créer des avantages compétitifs durables (Eisenhardt & Martin, 2000) dans un marché hautement dynamique comme l'esport (Scholz, 2020). En outre, il s'agit désormais de passer à la conclusion de ce cinquième et dernier chapitre.

Conclusion du chapitre 5.

Ce dernier chapitre vise à répondre à la problématique de cette recherche. À savoir, dans quelle mesure le déploiement d'une stratégie sportive permet-il à un club professionnel de football d'atteindre des avantages compétitifs dans le but de se différencier de ses rivaux ?

Pour répondre à cette question complexe, nous avons suggéré dans la première section un modèle théorique exploratoire pour analyser le déploiement des sections sportives des clubs professionnels de football. Celui-ci s'est matérialisé dans la figure 20 par une adaptation du cadrage théorique repérer – saisir – transformer des capacités dynamiques (Teece 2007, 2018) aux spécificités de notre terrain empirique. Autrement dit, ce modèle constitue la première partie de la réponse à notre problématique.

Dans un second temps, nous avons traité le deuxième objectif associé à notre problématique en fournissant des implications théoriques et managériales synthétisées dans les tableaux 62 et 67. Plus spécifiquement, celles-ci constituent de premiers outils visant à aider les responsables des sections sportives au sein de clubs de football professionnels à optimiser la gestion stratégique et opérationnelle de leurs projets sportifs pour améliorer leurs capacités à atteindre leurs objectifs stratégiques. En particulier, ces implications imbriquées dans le prisme des capacités dynamiques proposent de nombreuses solutions aux managers sportifs de ces entités afin d'optimiser leurs aptitudes à renouveler leur portfolio d'offres et de services sportifs en fonction des évolutions des marchés sportifs et des cultures sportives (Jin, 2021) dans lesquels ils sont positionnés. *In fine*, ces implications doivent permettre aux responsables sportifs des clubs de football professionnels de mieux appréhender les réalignements de leurs bases de ressources et d'actifs nécessaires à déployer pour préserver leur aptitude évolutive (Peteraf & Maritan, 2007) dans un marché de l'esport hautement dynamique (Scholz, 2020).

Pour finir, la dernière partie de la deuxième section de ce chapitre nous a permis

de répondre au troisième objectif qui découle de notre problématique. À cet égard, retenons que la capacité dynamique adaptative (C. L. Wang & Ahmed, 2007) fait office de capacité dynamique supérieure au sens de Winter (2003) dans notre modèle. C'est notamment le cas, car son déploiement fructueux facilite la construction d'une variété d'avantages compétitifs relatifs aux activités sportives des clubs de football professionnels. Ces derniers étant eux aussi résumés dans le tableau 68.

Conclusion générale

La conclusion générale de cette thèse s'articule autour de trois parties. Pour commencer, nous proposons une synthèse de chaque chapitre. Nous mettons ensuite en évidence les principales limites inhérentes à notre recherche. Enfin, il s'agit d'exposer les voies de recherche futures qu'elle laisse présager.

Synthèse de chaque chapitre

1) L'arrivée des clubs de football professionnels dans le marché globalisé de l'esport.

Quatre principaux enseignements ressortent du premier chapitre qui s'intéresse à l'arrivée des clubs de football professionnels dans l'industrie internationale de l'esport. Retenons premièrement que ce phénomène se déroule dans une période où l'écosystème sportif s'ouvre de plus en plus aux acteurs non endémiques, comme en témoignent les travaux récents sur les enjeux d'une intégration de l'esport au sein des Jeux olympiques et paralympiques (Lefebvre & Besombes, 2021; Pack & Hedlund, 2020). En second lieu, nous dressons l'état des lieux des principales définitions de l'esport. Dans cette perspective, la perception du sport électronique comme un phénomène industriel dans lequel ses parties prenantes sont hautement interconnectées pour produire l'expérience sportive (Seo, 2013) constitue une source d'inspiration à notre propre définition apportée dans le chapitre 5. Troisièmement, ce premier chapitre met en lumière les stratégies déployées par les acteurs de cet écosystème afin de créer de la valeur (Besombes, 2019b; Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019; Scholz, 2019) et présente les dynamiques de ce marché hautement volatil. Il présente en outre les principales recherches sur le management des clubs professionnels de football ainsi que les travaux émergents traitant leur entrée dans le marché globalisé de l'esport (Bertschy et coll., 2019; Lim, 2018; Schmidt & Holzmayr, 2018).

2) Les capacités dynamiques, un outil managérial peu exploité dans le secteur sportif.

Ce second chapitre revient tout d'abord sur la construction du champ de recherche des capacités dynamiques autour des approches TPS et EM (Di Stefano et coll., 2014). Dans un second temps, il met en exergue les principales définitions de ce concept depuis son apparition en 1997 à travers les tableaux 21, 22 et 24. De cette analyse ressort le besoin partagé par de nombreux chercheurs en management de s'attarder désormais davantage sur le rôle des microfondations dans le déploiement des capacités dynamiques au sein des firmes (Suddaby et coll., 2020; Wilden et coll., 2016). Ce second chapitre révèle et explicite ensuite les principaux modèles théoriques permettant de développer des capacités dynamiques au sein d'une entreprise à travers les tableaux 31 et 33 ainsi que les figures 10 et 11. Enfin, il recense les travaux exploratoires portant sur les capacités dynamiques dans le sport et plus particulièrement dans le football professionnel.

3) Cadrage théorique et méthodologique.

Retenons premièrement que notre cadrage théorique basé sur le modèle repérer – saisir – transformer des capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018) répond aux appels à travaux provenant à la fois de chercheurs en management (Schilke et coll., 2018; Wu et coll., 2016) et en management du sport (Cunningham et coll., 2018; Funk et coll., 2018). Nous soulignons par la suite notre choix de réaliser cette recherche en adoptant une démarche qualitative compréhensive et abductive basée sur un positionnement épistémologique interprétativiste (Dumez, 2010). Enfin, il s'agit de présenter le dispositif méthodologique – qui suit les neuf étapes suggérées par Lincoln et Guba (1985) – retenu dans le cadre de ce projet de recherche doctoral.

4) Résultats.

S'agissant maintenant des résultats de ce travail, nous mettons en évidence pour commencer le rôle essentiel de la construction d'une capacité dynamique adaptative supérieure (C. L. Wang & Ahmed, 2007) qui soutient le développement des stratégies sportives opérationnelles des clubs de football professionnels. Dans cette perspective, chaque section de ce quatrième chapitre met en avant les capacités dynamiques, microfondations, facteurs externes et résultats du déploiement des activités sportives de ces organisations pour chacune des étapes du modèle repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018). Dans la pratique, nous observons que les stratégies sportives déployées par les entités examinées répondent à des logiques d'apprentissages organisationnels continus (Rindova & Kotha, 2001) dans lesquelles la nature entrepreneuriale (Teece, 2016) des managers sportives des clubs s'insère afin de préserver l'aptitude évolutive (Peteraf & Maritan, 2007) de ceux-ci dans l'écosystème sportif. *In fine*, les résultats mis en lumière dans cet avant-dernier chapitre témoignent d'une grande variété de stratégies déclinées par les clubs de football professionnels pour s'engager dans l'esport. Celles-ci sont résumées dans la figure 20 présentée au début du chapitre 5.

5) Discussion.

Ce dernier chapitre apporte une réponse à notre problématique de recherche en trois temps. Premièrement, il propose un modèle théorique par l'intermédiaire de la figure 20 pour faciliter l'analyse du déploiement de stratégies sportives au sein des clubs de football professionnels. Deuxièmement, il met en évidence les principales implications théoriques et managériales de cette recherche doctorale à travers les tableaux 62 et 67. Troisièmement, il expose, dans le tableau 68, comment le déploiement de capacités dynamiques adaptatives solides (C. L. Wang & Ahmed, 2007) facilite la construction d'avantages compétitifs pour les clubs professionnels de football actifs dans l'industrie globalisée de l'esport.

Limites de la thèse

Comme chaque travail de recherche, cette thèse présente aussi certaines limites qu'il s'agit désormais d'aborder. Une première limite concerne le modèle théorique suggéré par l'intermédiaire de la figure 20 afin d'analyser le déploiement des stratégies sportives des clubs de football professionnels. En effet, celui-ci n'incorpore pas véritablement les modérateurs environnementaux et organisationnels (Schilke, 2014a, 2014b) introduits dans le tableau 58.

Deux limites font référence ensuite à l'analyse des données empiriques récoltées pour réaliser cette thèse. Soulignons d'une part que nous n'avons pas pu exploiter les réponses des répondants à l'égard des limites, des facteurs clés de succès et des enjeux du déploiement des stratégies sportives au sein des clubs de football professionnels. D'autre part, la réalisation d'entretiens de suivi avec les managers en charge des activités sportives de ces organisations s'est avérée impossible à l'exception du club LAMBDA1. Cela s'explique par le fait que de nombreux acteurs sollicités lors des entretiens ont depuis changé de poste ou ne répondent tout simplement plus à nos demandes d'interviews. En conséquence, nous avons mobilisé des données secondaires afin d'évaluer dans la discussion l'évolution du positionnement sportif des entités étudiées. Il en va de même pour l'analyse exploratoire de l'impact du COVID-19 sur les stratégies sportives déployées par les clubs professionnels de football.

Dans un autre registre, les trois dernières limites associées à cette recherche sont relatives à notre échantillon. À ce titre, il semble d'abord primordial de préciser que la barrière de la langue a empêché quelques clubs de s'exprimer sur notre problématique, notamment lorsque les employés à la tête de leurs sections sportives ne maîtrisent pas l'anglais. Une seconde limite liée à notre échantillon repose sur notre incapacité à obtenir des entretiens avec des responsables en charge des activités sportives de clubs professionnels de football ancrés dans des MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019) comme les États-Unis d'Amérique, la Russie ou encore la Chine qui constituent

pourtant des territoires importants dans l'industrie globalisée de l'esport (Jin, 2021). Cette seconde limite est par ailleurs fortement liée à notre dernière limite concernant l'échantillon de notre recherche. En effet, la difficulté de rentrer en relation avec des interlocuteurs très sollicités au quotidien et qui n'ont pas toujours intérêt à répondre à nos questions. Aussi, notre échantillon final mis en évidence à travers le tableau 42 ne couvre pas certains pays pourtant ciblés dès le début de nos investigations. Cela s'explique notamment par les treize rendez-vous non honorés par des managers esportifs de clubs de football professionnels qui n'ont pas tenu leurs engagements (voir tableau 40).

Perspectives de la thèse

Nous avons déjà essaimé une multitude de perspectives à travers la thèse. Il s'agit ici d'en faire une synthèse. Pour ce faire, nous identifions trois types de perspectives. À savoir, celles qui s'intéressent à la performance financière des sections esportives des clubs de football, celles qui concernent le modèle de déploiement des stratégies esportives au sein de ces organisations par l'intermédiaire des capacités dynamiques et enfin celles qui examinent l'efficacité de la communication esportive de ces entités.

1) Perspectives financières.

Une première perspective a trait à l'analyse financière des mécanismes de création de valeur employés par les clubs de football professionnels dans l'univers esportif. Si cela semble compliqué à mettre en œuvre à court terme, cela ne paraît pas impossible à entreprendre dans un avenir plus lointain. Une solution se trouve par exemple dans l'adaptation de la méthodologie de Bancel et coll. (2019) à l'analyse des sources de création de valeur relative aux activités esportives des clubs professionnels de football. Dans un autre registre, une analyse plus poussée de l'intégration de l'esport au sein du modèle économique de ces organisations représente une seconde perspective de recherche qui s'inscrit dans le prolongement de certaines implications apportées par Scelles, Peng et Valenti (2021). C'est notamment le cas, lorsque les

auteurs indiquent que certaines équipes sportives professionnelles tendent aujourd'hui à poursuivre davantage une réussite sportive qu'économique. Or, une telle situation fait écho au fonctionnement historique de certains clubs de football professionnels dépeint par Sloane (1971) il y a déjà près d'un demi-siècle. C'est pourquoi, dans la continuité de ce travail doctoral, il semble pertinent d'examiner plus en profondeur ce phénomène pour observer dans quelle mesure l'histoire se répète dans le cadre des stratégies sportives déployées par les clubs professionnels de football. Une dernière perspective d'ordre financière implique par ailleurs une analyse plus fine des formes d'avantages compétitifs mis en lumière à travers le tableau 68 dans l'évolution du modèle économique des organisations étudiées.

2) Perspectives relatives au modèle suggéré.

Dans la lignée des limites évoquées précédemment, il semble légitime de poursuivre les travaux engagés dans cette thèse en s'attardant sur le rôle particulier des modérateurs organisationnels et environnementaux des capacités dynamiques (Schilke, 2014a, 2014b) dans le déploiement des stratégies sportives des organisations examinées. Dans cette perspective, une possibilité revient à prendre davantage en compte la diversité des cultures sportives locales et nationales (Jin, 2021) que ces entités doivent appréhender, notamment lorsqu'elles souhaitent atteindre des MEF (Fleischmann & Fleischmann, 2019) par l'intermédiaire de l'esport. Une autre option envisageable consiste à poursuivre l'analyse exploratoire entamée dans le chapitre 5 sur la question des impacts du COVID-19 sur l'évolution des stratégies sportives des clubs de football professionnels. Une seconde perspective concerne l'examen des capacités dynamiques de stratégie et de ressources (Kawai, 2018) dans le renouvellement et la diversification du portfolio d'offres et de services affiliés aux sections sportives des clubs professionnels de football. En d'autres termes, cela revient à s'interroger sur les évolutions possibles de notre modèle synthétisé par la figure 20. À savoir, peut-il être amélioré par l'intégration de capacités dynamiques dites secondaires pouvant faciliter la préservation de l'aptitude évolutive (Peteraf & Maritan,

2007) de ces entités ? Dans une logique similaire, il semble pertinent de questionner le rôle d'une possible nouvelle forme de microfondation pouvant influencer, positivement comme négativement, la manière dont les clubs de football professionnels déploient leurs stratégies sportives. Pour ce faire, l'étude spécifique des capacités dynamiques managériales intrapreneuriales (Klofsten et coll., 2021) constitue une perspective cohérente afin d'analyser l'aptitude de ces firmes à créer des changements dans leurs environnements ou à s'adapter à ces derniers (Eisenhardt & Martin, 2000) en apportant par l'intermédiaire de la personnalité entrepreneuriale de leurs managers des réponses les plus rapides et innovantes possibles (Kawai, 2018).

3) Perspectives liées à la communication sportive.

D'une manière générale, notre thèse contribue à révéler les difficultés rencontrées par les clubs de football professionnels pour monétiser leurs activités sportives (Scholz, 2019). À ce titre, le potentiel commercial de la communication sportive de ces organisations sur les plateformes de streaming et sur les réseaux sociaux apparaît encore relativement inexploité. Cette observation implique au moins deux perspectives sur lesquelles nous souhaitons revenir. Premièrement, il semble pertinent de s'interroger sur les stratégies déployées par les responsables des sections sportives de ces entités pour générer une approbation sociale auprès des audiences sportives ciblées. C'est notamment le cas, car celle-ci constitue selon Wang, Thai, Ly et Chi (2021) un levier d'action pertinent pour faire naître, chez des individus reconnaissant déjà une marque, une véritable passion, voire un amour à l'égard de cette dernière. Plus spécifiquement, le lien entre ce phénomène et son exploitation mercantile dans le cadre particulier des activités sportives des clubs de football professionnels émerge comme une perspective cohérente à investir. Cela paraît d'ailleurs d'autant plus le cas si l'on tient compte du fait que des études antérieures prouvent par exemple qu'un supporter de football hautement impliqué avec la marque du club qu'il encourage est plus enclin à faire des sacrifices financiers pour suivre cette marque (Cayolla & Loureiro, 2014).

Deuxièmement, la mise en place d'une étude quantitative visant à mesurer la perception par les fans de football et d'esport de l'arrivée des clubs de football professionnels dans l'esport représente une perspective logique de notre recherche puisqu'il a longtemps été question d'intégrer cette démarche dans ce travail doctoral. L'intérêt d'une telle enquête est double. D'une part, cela constitue un moyen efficace pour améliorer notre connaissance sur le ressenti des fans de football à l'égard des stratégies esportives déployées par leur club de coeur (Bertschy et coll., 2019). D'autre part, il s'agit de l'occasion idéale pour examiner les offres et services esportifs développés par ces organisations pour lesquels les fans de football et d'esport sont prêts à dépenser de l'argent. En d'autres termes, une telle étude pourrait aider les clubs de football professionnels à améliorer en retour à la fois leurs stratégies de communication ainsi que les offres commerciales qu'ils construisent afin d'optimiser les performances économiques relatives à leurs activités esportives.

4) Ouverture générale.

À l'heure fatidique où il convient naturellement de clore cette recherche doctorale se pose la question de la place future des clubs de football professionnels dans notre société. Dans cette perspective, il nous semble pertinent de mettre en perspective la définition du football moderne proposée par Kennedy et Kennedy (2018) avec nos travaux :

« Une entité commercialisée – une activité culturelle dissociée des racines communautaires du jeu et maintenant juste une autre industrie au sein d'une économie capitaliste qui cherche à exploiter toute activité humaine et à maximiser la loi de valeur dans les relations humaines » (p. 10).

À ce titre, il est vrai que le phénomène social complexe qu'est le football du 21^e siècle tend à outrepasser le cadre primaire du divertissement de masse qu'on lui confère traditionnellement (Ginesta et coll., 2020). C'est notamment le cas dans la mesure où ce sport représente depuis longtemps un enjeu de pouvoir géopolitique

(Boniface, 1998) comme en témoigne le déploiement plus récent des politiques publiques de développement du football en Chine (Liu, Chen et Newman, 2021). Dans ce contexte, l'intégration de l'activité sportive – considérée comme une forme de divertissement particulièrement populaire et globalisée (Wohn & Freeman, 2020) au sein des clubs de football professionnels, ne constitue-t-elle pas, *in fine*, un prolongement logique des stratégies marketing et commerciales de ces organisations ? Des organisations qui s'emparent depuis plusieurs décennies des opportunités marketing qu'elles détectent dans leur environnement et agissent comme des entreprises de divertissements polymorphes (Uden, 2005).

Table des matières

REMERCIEMENTS	1
INTRODUCTION GENERALE	5
CHAPITRE 1 : L'ARRIVEE DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS DANS LE MARCHÉ GLOBALISÉ DE L'ESPORT	16
SECTION 1. – HISTOIRE DE L'ESPORT.....	18
1.1. 1970 – 1996 : Les prémices ou la préhistoire de l'esport	20
1.2. L'esport : un phénomène de niche (1997 – 2008).....	24
1.2.1. Les pionniers de l'esport (1997 – 2004)	24
1.2.2. Phase de stabilité (2005 – 2008).....	27
1.3. 2009 à 2013 – 2014 : l'esport se relève de la crise économique.	31
1.4. 2014 à aujourd'hui : l'esport – un marché globalisé qui s'ouvre massivement aux acteurs non endémiques.	35
SECTION 2. – DEFINITION DE L'ESPORT.....	44
2.1. Mise en lumière de confusions communes autour de l'esport.	46
2.2. L'esport : une pratique sportive ?	51
2.3. L'esport : des compétitions de jeux vidéo protéiformes.....	56
2.3.1. Compétitions en ligne ou physique.	58
2.3.2. Compétition par équipe ou en individuel.....	59
2.3.3. Compétition avec une rétribution ou non.....	60
2.3.4. Compétition dédiée aux joueurs professionnels ou amateurs.	61
2.3.5. Compétition de jeu vidéo codifiée et structurée.	62
2.4. Présenter l'esport comme un phénomène de société	64
2.4.1. L'esport : un phénomène culturel	65
2.4.2. L'esport : un phénomène industriel	67
2.4.3. L'esport : un phénomène technologique	69
SECTION 3. – LE DEVELOPPEMENT DU MARCHÉ DE L'ESPORT.	72
3.1. Données chiffrées et tendances actuelles du marché de l'esport.....	76
3.1.1. Données chiffrées et tendances à l'échelle mondiale.	76
3.1.2. Synthèse des principales tendances amenées à faire évoluer l'écosystème sportif.....	82
3.2. Illustration schématique des transformations du marché sportif.	84
3.2.1. L'analyse de Lohman et coll. (2018) des sources de recettes liées aux activités commerciales dans l'esport.	84
3.2.2. L'analyse du marché de l'esport sous l'angle de la théorie des parties prenantes (Scholz, 2019).....	89
3.2.3. L'analyse du marché de l'esport sous l'angle de la théorie de l'utilisateur et de la chaîne de valeurs (Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019).	95
3.2.4. La coexistence d'un modèle du marché de l'esport orienté par les ligues avec un autre orienté par les tournois : le modèle de Besombes (2019b).....	102
3.3. Focus sur les engagements des acteurs du sport dans l'esport.....	106
3.3.1. Analyse exploratoire des données chiffrées en matière de répartition géographique des clubs sportifs professionnels engagés dans l'esport.....	106
3.3.2. Réflexion exploratoire sur les formes d'engagements des clubs sportifs professionnels dans l'esport.....	111
SECTION 4. – L'ESPORT : UN NOUVEL OUTIL DU DEPLOIEMENT DES STRATEGIES DE DIVERSIFICATION DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS ?	120
4.1. L'industrie du football et ses spécificités.	122
4.2. Le management des clubs professionnels de football.	129
4.2.1. Présentation des grandes tendances.	129
4.2.2. Les clubs de football professionnels : des entreprises qui échappent aux logiques traditionnelles de management et de gestion ?.....	137
4.3. Les stratégies de création de valeurs au sein des clubs professionnels de football.	141
4.3.1. Le sponsoring.....	144
4.3.2. Le naming.....	144
4.3.3. Le management des stades connectés.....	147
4.3.4. Le management des fans en général.	148
4.3.5. Le marketing numérique des clubs de football par internet et les réseaux sociaux.	150
4.3.6. Le management de la marque et la tendance à sa globalisation.	156

4.3.7. La RSE, un outil au service du développement de la marque club.	162
4.4. <i>L'esport : une des nouvelles tendances en matière de diversification stratégique des clubs professionnels de football.</i>	169
CHAPITRE 2 : LES CAPACITES DYNAMIQUES, UN OUTIL MANAGERIAL PEU EXPLOITE DANS LE SECTEUR SPORTIF	184
SECTION 1. – INTRODUCTION ET ETAT DES LIEUX DES RECHERCHES SUR LES CAPACITES DYNAMIQUES.	186
1.1. <i>Les capacités dynamiques : un champ de recherche façonné par deux courants théoriques : l'approche TPS et l'approche EM.</i>	188
1.1.1. L'approche TPS (Teece et coll., 1997).	188
1.1.2. L'approche EM (Eisenhardt & Martin, 2000).	194
1.1.3. Les capacités dynamiques : une multitude de définitions qui font naître un besoin de clarification.	201
1.1.4. Les capacités dynamiques : un concept pluridisciplinaire multidimensionnel permettant d'étudier une multitude de processus stratégiques.	210
1.2. <i>Débats et tendances récentes sur les capacités dynamiques.</i>	219
1.2.1. La nature des capacités dynamiques.	219
1.2.2. Le débat entre capacités dynamiques organisationnelles ou managériales.	220
1.2.3. Le niveau d'action des capacités dynamiques, l'objet de son action et leurs objectifs.	228
SECTION 2. – PRINCIPAUX MODELES DE DEPLOIEMENT DES CAPACITES DYNAMIQUES ET ETAT DES LIEUX DES TRAVAUX PORTANT SUR LE DOMAINE SPORTIF.	244
2.1. <i>État des lieux des stratégies de déploiement des capacités dynamiques.</i>	246
2.1.1. Le modèle coordonner – apprentissage – reconfigurer (Teece et coll., 1997).	248
2.1.2. Le modèle repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018).	249
2.1.3. Autres modèles théoriques de déploiement des capacités dynamiques.	256
2.2. <i>État des lieux des recherches empiriques sur les capacités dynamiques dans le domaine sportif.</i>	269
CHAPITRE 3 : CADRAGE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	278
SECTION 1. – PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA PROBLEMATIQUE DE LA THESE.	280
1.1. <i>Le choix du modèle de déploiement des capacités dynamiques repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018).</i>	281
1.2. <i>Identification de l'opportunité.</i>	283
1.3. <i>Saisie de l'opportunité.</i>	287
1.4. <i>L'étape « transformer » ou le réalignement des actifs de la firme en fonction des objectifs stratégiques et choix stratégiques de la firme.</i>	290
1.5. <i>Tableau de synthèse de la nature et des microfondations des routines repérer – saisir – transformer (Teece, 2007, 2018).</i>	294
1.6. <i>Problématique et cadrage théorique de la thèse.</i>	297
SECTION 2. – DEMARCHE SCIENTIFIQUE ET POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA THESE.	305
2.1. <i>La démarche scientifique qualitative ou dite compréhensive.</i>	306
2.2. <i>Le choix de la logique d'inférence abductive dans notre démarche scientifique.</i>	311
2.3. <i>Le choix d'un positionnement épistémologique interprétativiste.</i>	314
SECTION 3. – DISPOSITIF METHODOLOGIQUE DE LA THESE.	321
3.1. <i>Objet de recherche.</i>	323
3.2. <i>Lien entre le paradigme de recherche, la démarche et les objectifs de recherche.</i>	324
3.3. <i>Stratégie d'échantillonnage et de collecte de données.</i>	326
3.3.1. <i>Stratégie d'échantillonnage.</i>	326
3.3.2. <i>Stratégie de collecte de données.</i>	330
3.4. <i>Différentes phases de l'enquête.</i>	340
3.5. <i>Outils additionnels.</i>	343
3.6. <i>Procédure d'enregistrement et de collecte des données.</i>	343
3.6.1. <i>Entretiens avec les responsables des activités sportives des clubs de football professionnels.</i>	343
3.6.2. <i>Entretiens avec les acteurs périphériques.</i>	347
3.7. <i>Analyse des données.</i>	349
3.8. <i>Logistique de la collecte de données.</i>	357
3.9. <i>Techniques de fiabilité - confiance.</i>	361
CHAPITRE 4 : RESULTATS	366
SECTION 1. – COMMENT LES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS REPERENT L'OPPORTUNITE DE L'ESPORT ?	367
1.1. <i>La capacité dynamique des clubs de football professionnels à détecter et à capitaliser sur les</i>	

<i>tendances émergentes</i>	369
1.1.1. Microfondations.....	369
1.1.2. Les facteurs externes favorisant la détection de l'opportunité sportive.....	377
1.2. La construction de typologies en matière de détection de l'opportunité sportive au sein des clubs de football professionnels	381
1.2.1. L'émergence d'un isomorphisme mimétique qui découle du benchmark de modèles de réussite d'autres clubs de football professionnels et équipes sportives.....	381
1.2.2. L'émergence d'un isomorphisme institutionnel qui pousse certains clubs à se lancer plus rapidement dans l'esport.....	388
1.2.3. Détecter l'opportunité de l'esport suite à des propositions de partenariats d'acteurs endémiques.....	390
1.2.4. Détecter l'opportunité de l'esport grâce à l'analyse de son environnement.....	393
1.3. Le déploiement des objectifs stratégiques liés au développement des sections sportives au sein des clubs de football professionnels	399
1.3.1. Développer l'image de marque de son club à l'échelle locale, nationale ou internationale.....	399
1.3.2. Étendre son audience de fans à de nouveaux publics.....	403
1.3.3. Développer de nouvelles sources de revenus.....	406
1.3.4. Développer l'héritage sportif du club.....	410
SECTION 2. – COMMENT LES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS SAISISSENT L'OPPORTUNITÉ DE L'ESPORT ?	418
2.1. Le choix des jeux et scènes sportives	420
2.1.1. S'engager sur les simulations sportives de football.....	420
2.1.2. S'engager sur des jeux autres que les simulations de sport.....	425
2.1.3. Éléments de synthèse sur les choix de jeux des clubs de l'échantillon.....	427
2.2. Les stratégies de gestion des sections sportives déployées au sein des clubs de football professionnels	432
2.2.1. Coopérer avec des acteurs externes.....	432
2.2.2. Internaliser la gestion de ses activités sportives.....	440
2.3. Les stratégies de recrutement et de management des joueurs sportifs au sein des clubs de football professionnels	443
2.3.1. Critères de recrutement des joueurs sportifs.....	443
2.3.2. Statut des joueurs sportifs recrutés.....	450
2.3.3. Profil géographique des joueurs recrutés.....	455
2.3.4. Management des ressources sportives.....	462
SECTION 3. – COMMENT LES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS TRANSFORMENT-ILS LEUR SECTION ESPORTIVE POUR CREER DE LA VALEUR ?	475
3.1. La capacité dynamique des clubs de football professionnels à créer de nouvelles sources de valeur au travers de l'exploitation de leur marque club	477
3.2. Le déploiement de nouvelles stratégies de communication	480
3.2.1. Communiquer sur des médias existants des clubs de football.....	480
3.2.2. Créer des pages ou chaînes dédiées à l'esport sur les réseaux sociaux.....	482
3.2.3. Utilisation des plateformes de streaming.....	483
3.2.4. Éléments de synthèse sur la communication sportive des clubs de football professionnels.....	485
3.3. Le déploiement de nouvelles formes de partenariats sportifs	489
3.3.1. L'implication de partenaires économiques existants.....	489
3.3.2. L'engagement de nouveaux partenaires économiques.....	490
3.3.3. Mise en perspective des partenariats signés par les clubs de football dans le cadre de leurs activités sportives.....	492
3.3.4. Le développement d'activation pour faire vivre ces partenariats sportifs.....	500
3.4. Le déploiement de nouvelles formes d'activités commerciales	509
3.4.1. Le merchandising sportif.....	509
3.4.2. L'organisation d'événements sportifs à vocation commerciale.....	512
3.4.3. La création de nouveaux espaces dédiés à l'esport à des fins commerciales et d'offres croisées entre l'esport et le football.....	515
CHAPITRE 5 : DISCUSSION	524
SECTION 1. – VERS UN MODELE DU DEPLOIEMENT DES ACTIVITES ESPORTIVES AU SEIN DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS ?	526
1.1. Quel modèle pour le déploiement des activités sportives des clubs de football professionnels ?	527
1.2. Principales limites de notre modèle	530
1.3. Retour sur l'évolution des stratégies sportives des clubs examinés en matière de titres sportifs ...	532
1.4. Modalités poursuivies par les clubs de football professionnels pour enrichir davantage leur modèle	

<i>économique par l'esport depuis notre récolte de données.</i>	544
1.4.1. Nouvelles stratégies de communication.	544
1.4.2. Développement de nouveaux partenariats.....	546
1.4.3. Développement de nouvelles activités commerciales	550
<i>1.5. Analyse exploratoire des impacts potentiels du COVID-19 sur le déploiement des stratégies esportives des clubs professionnels de football.</i>	560
1.5.1. Les impacts du COVID-19 sur l'industrie du football.	560
1.5.2. Quelles solutions / réponses apportée(s) par les clubs de football professionnels face au COVID-19 auprès des supporters et des médias ?	567
1.5.3. Les impacts du COVID-19 sur l'industrie esportive ?	572
1.5.4. Quelles actions furent mises en place par les clubs de notre échantillon face au COVID-19 ?	579
1.5.5. Ouverture sur les nouveaux clubs de football qui se lancent dans l'esport au temps du COVID-19.	582
SECTION 2. – REFLEXION SUR LES IMPLICATIONS ET AVANTAGES COMPETITIFS LIES AU DEPLOIEMENT D'UNE SECTION ESPORTIVE AU SEIN D'UN CLUB DE FOOTBALL PROFESSIONNEL.	590
2.1. Implications théoriques.	591
2.1.1. Implications théoriques liées à l'esport.....	591
2.1.2. Implications théoriques liées au football.	600
2.1.3. Implications théoriques liées aux capacités dynamiques.....	615
2.2. Implications managériales.	634
2.2.1. Implications liées à l'étape repérer.	634
2.2.2. Implications liées à l'étape saisir.	637
2.2.3. Implications liées à l'étape transformer.....	656
2.2.4. Implications génériques.	672
2.3. Réflexion sur les avantages compétitifs pour les clubs de football professionnels à travers leurs activités esportives ?	676
2.3.1. Classification exploratoire des avantages compétitifs atteignables par les clubs professionnels actifs dans l'esport.	676
2.3.2. Mise en relief de notre classification avec l'atteinte d'avantages compétitifs dans la littérature sur les capacités dynamiques.	683
2.3.3. Implications théoriques vis-à-vis des travaux sur les capacités dynamiques dans le sport.....	685
CONCLUSION GENERALE	692
TABLE DES MATIERES	701
Liste des Tableaux	705
Liste des Figures	708
Glossaire	709
Bibliographie	714

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : DEFINIR L'ESPORT COMME UNE PRATIQUE SPORTIVE.	51
TABLEAU 2 : RATTACHER L'ESPORT AUX COMPETITIONS DE JEUX VIDEO.....	56
TABLEAU 3 : L'ESPORT, UN PHENOMENE CULTUREL, INDUSTRIEL OU TECHNOLOGIQUE.	64
TABLEAU 4 : RESUME DES TENDANCES	82
TABLEAU 5 : SOURCES DE RECETTES LIEES AUX ACTIVITES COMMERCIALES DANS L'ESPORT (LOKHMAN ET COLL., 2018).....	84
TABLEAU 6 : RESUME DU ROLE, DES CARACTERISTIQUES ET DES MUTATIONS CONSTATEES POUR CHAQUE ACTEUR PRIMAIRE DE L'ECOSYSTEME ESPORTIF A PARTIR DES TRAVAUX DE SCHOLZ (2019).	91
TABLEAU 7 : PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES PARTIES PRENANTES DE L'ESPORT, ADAPTE DE (SCHOLZ, 2019, P. 47-48; SCHOLZ & STEIN, 2017).	94
TABLEAU 8 : CLASSIFICATION SYNTHETIQUE DES ENGAGEMENTS DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS : DONNEES ARRETEES AU 19 MAI 2019*.	106
TABLEAU 9 : REPARTITION PAR CONTINENT DES ENGAGEMENTS DANS L'ESPORT PROVENANT DES CLUBS DE FOOTBALL, DE BASKETBALL, DE HOCKEY SUR GLACE, DE BASEBALL ET DES ECURIES DE FORMULA 1 – DONNEES ARRETEES AU 19 MAI 2019.....	107
TABLEAU 10 : REPARTITION DES ENGAGEMENTS DANS L'ESPORT DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS PAR PAYS SUR LES 5 SPORTS LES PLUS CONCERNES (FOOTBALL, BASKETBALL, HOCKEY SUR GLACE, FORMULA 1, BASEBALL) : DONNEES ARRETEES AU 19 MAI 2019.	109
TABLEAU 11 : FORMES D'ENGAGEMENT DANS L'ESPORT DES ORGANISATIONS SPORTIVES.....	112
TABLEAU 12 : SYNTHESE SIMPLIFIEE DES PARTIES PRENANTES DEFINITIVES DES CLUBS DE FOOTBALL SELON CUCUT ET COLL. (2017).	126
TABLEAU 13 : MISE EN PERSPECTIVE DES TENDANCES EN TERME MANAGEMENT DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNEL OBSERVEES PAR (DELOITTE, 2020B) AVEC LA LITTERATURE ACADEMIQUE.	131
TABLEAU 14 : OUTILS MARKETING PERMETTANT DE CREER DE LA VALEUR AU SEIN D'UN CLUB DE FOOTBALL.	142
TABLEAU 15 : CLASSIFICATION DES PROGRAMMES DE CSR DES CLUBS EN EPL LORS DE LA SAISON 2010-2011. TRADUITE ET ADAPTEE DES TRAVAUX DE ROSCA (2011).	163
TABLEAU 16 : LA PLACE DE L'ESPORT AU SEIN DES STRATEGIES DE CROISSANCE DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS, ADAPTE DES TRAVAUX DE SCHMIDT ET HOLZMAYER (2018A).....	170
TABLEAU 17 : SYNTHESE DE L'IMPLEMENTATION DES ACTIVITES ESPORTIVES AU SEIN DE LA STRATEGIE DU CLUB DE SCHALKE 04 FC, REALISEE A PARTIR DE L'ETUDE DE SCHMIDT ET HOLZMAYER (2018B).....	173
TABLEAU 18 : INSPIRATIONS THEORIQUES DE TEECE ET COLL. (1997) DANS LA CONCEPTION DE L'APPROCHE TPS.....	189
TABLEAU 19 : CLARIFICATION DE CERTAINS CONCEPTS CLES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE PAR TEECE ET COLL. (1997, P. 516).....	191
TABLEAU 19 : CONCEPTIONS CONTRASTEES DES CAPACITES DYNAMIQUES, TRADUITES ET ADAPTEES D'EISENHARDT & MARTIN (2000, P. 1111).	196
TABLEAU 20 : SYNTHESE DES VARIATIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES EN FONCTION DU DYNAMISME DE MARCHE SELON EISENHARDT ET MARTIN (2000, P. 1115).	198
TABLEAU 21 : DE 1997 ET 2006 – A LA RECHERCHE D'UNE DEFINITION DES CAPACITES DYNAMIQUES (WILDEN, DEVINNEY ET DOWLING, 2016).	201
TABLEAU 22 : DE 2007 A 2011 – LA CLARIFICATION DU CONCEPT DES CAPACITES DYNAMIQUES PAR	

L'EXPLICATION DE SES PRINCIPAUX PROCESSUS.....	204
TABLEAU 23 : CLASSIFICATION DES RESSOURCES D'UNE FIRME SELON C. L. WANG ET AHMED (2007), ADAPTE DES TRAVAUX DE DEPEYRE ET MIRC (2007).	206
TABLEAU 24 : PRINCIPALES DEFINITIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES DE 2012 A 2020.....	209
TABLEAU 25 : LES CAPACITES DYNAMIQUES AU SEIN DES FIRMES BIEN ETABLIES ET DES NOUVELLES ENTREPRISES SELON ZAHRA ET COLL. (2006, P. 941).....	212
TABLEAU 26 : EXTRAIT DES PROCESSUS RELATIFS A DES CAPACITES DYNAMIQUES AU SEIN DES FIRMES BIEN ETABLIES, ADAPTES DES TRAVAUX DE ZAHRA ET COLL. (2006).	215
TABLEAU 27 : EXTRAIT DES PROCESSUS STRATEGIQUES PERTINENTS POUR LES CAPACITES DYNAMIQUES, ADAPTES DES TRAVAUX DE C. L. WANG ET AHMED (2007).....	216
TABLEAU 28 : CONCEPTS CLES ET PRINCIPALES TYPOLOGIES DE CAPACITES DYNAMIQUES, ADAPTEES ET COMPLETEES DES TRAVAUX DE PREVOT ET COLL. (2010).	217
TABLEAU 29 : APPROCHES RECENTES DE LA NOTION DE CAPACITES DYNAMIQUES MANAGERIALES.	225
TABLEAU 30 : TYPOLOGIES DE MODERATEURS DES CAPACITES DYNAMIQUES SELON SCHILKE ET COLL. (2018, VOIR P. 402).	240
TABLEAU 31 : LES NIVEAUX DE CAPACITES AU SEIN DES ENTREPRISES SELON MOHAMUD ET SARPONG (2016, P. 520-521).	258
TABLEAU 32 : TYPOLOGIES DE SUIVEURS SELON KAWAI (2018).	262
TABLEAU 33 : DEPLOIEMENT DES PROCESSUS DE STRUCTURATION DES RESSOURCES, CREATION ET DE MISE EN ŒUVRE DES COMPETENCES AU SEIN DE L'ETAPE TRANSFORMER DE TEECE (2007) SELON LA THEORIE DE SIRMON ET COLL. (2007) ET SON APPLICATION DANS LES TRAVAUX D'ALTINTAS (2011, 2015).	264
TABLEAU 34 : LES CINQ CONDITIONS NECESSAIRES A LA CREATION D'UNE CAPACITE DYNAMIQUE SELON LES TRAVAUX D'ALTINTAS (2015, P. 71).	267
TABLEAU 35 : RECAPITULATIF DE LA NATURE DES ROUTINES DU MODELE REPERER – SAISIR – TRANSFORMER (TEECE, 2007, 2018) ET DE LEURS PRINCIPALES MICROFONDATIONS.	294
TABLEAU 36 : LES TROIS APPROCHES EPISTEMOLOGIQUES SELON GIROD-SEVILLE & PERRET (1999).....	315
TABLEAU 37 – PRISE EN COMPTE DES CONSEILS DE MILES ET COLL. (2014, P. 30) EN MATIERE D'ECHANTILLONNAGE.	326
TABLEAU 38 : PROCEDES METHODOLOGIQUES SUIVIS POUR NOTRE COLLECTE DE DONNEES.	330
TABLEAU 39 : REPARTITION DES INTERLOCUTEURS CONTACTES PAR CONTINENT ET PAR FORME D'ORGANISATION.....	332
TABLEAU 40 : QUALIFICATION DES 136 ORGANISATIONS CONTACTEES ENTRE FEVRIER 2017 ET FEVRIER 2019.	333
TABLEAU 41 : COMPARAISON PAR ZONE GEOGRAPHIQUE DES ORGANISATIONS CONTACTEES PAR RAPPORT A CELLES INTERROGEES.	336
TABLEAU 42 : ÉCHANTILLON FINAL DE LA THESE*.....	337
TABLEAU 43 : MISE EN RELATION ENTRE LES NŒUDS PRIMAIRES ET NOTRE CADRAGE THEORIQUE.	354
TABLEAU 44 : LOGISTIQUE DES ENTRETIENS.	358
TABLEAU 45 : SYNTHÈSE DES FORMES DE DETECTION DE L'OPPORTUNITÉ ESPORTIVE AU SEIN DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS INTERROGES (26 REPONSES SUR 28 POUR CETTE QUESTION).	397
TABLEAU 46 : SYNTHÈSE DES OBJECTIFS STRATEGIQUES LIES AUX SECTIONS ESPORT DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS.	416
TABLEAU 47 : JEUX SUR LESQUELS LES CLUBS DE FOOTBALL INTERROGES ETAIENT PRESENTS LORS DE L'INTERVIEW*.....	428

TABLEAU 48 : PROFIL GEOGRAPHIQUE DES JOUEURS RECRUTES CONFRONTE AUX OBJECTIFS D'IMAGE DE MARQUE DECLARES PAR LES CLUBS.....	457
TABLEAU 49 : RESSOURCES HUMAINES EN CHARGE DU MANAGEMENT DES ACTIVITES ESPORTIVES DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS*	463
TABLEAU 50 : SYNTHESE DU DEPLOIEMENT DE LA ROUTINE SAISIR DANS NOTRE RECHERCHE.....	474
TABLEAU 51 : RESEAUX SOCIAUX SUR LESQUELS LES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS DIFFUSENT DU CONTENU LIE A LEURS ACTIVITES ESPORTIVES (AU MOMENT DES ENTRETIENS).	487
TABLEAU 52 : TYPOLOGIES ET NOMBRE DE PARTENAIRES POUR CHACUNE DES SECTIONS ESPORTIVES DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS EXAMINES**.....	495
TABLEAU 53 : SYNTHESE DU DEPLOIEMENT DE LA ROUTINE TRANSFORMER DANS NOTRE RECHERCHE.	519
TABLEAU 54 : PROBLEMATIQUE ET VERSION SYNTHETIQUE DE NOS OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	524
TABLEAU 55 : JEUX SUR LESQUELS LES CLUBS ETAIENT PRESENTS LORS DE L'ENTRETIEN MIS EN RELIEF AVEC CEUX SUR LESQUELS ILS SONT ACTIFS AU 9 OCTOBRE 2020.....	533
TABLEAU 56 : SYNTHESE DES ENGAGEMENTS DES CLUBS DE FOOTBALL DE L'ECHANTILLON PAR TYPOLOGIES DE JEUX*.....	539
TABLEAU 57 : CLASSIFICATION DES PRODUITS DERIVES ESPORTIFS DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS - ADAPTEE DES TRAVAUX DE SZYMOSZOWSKYJ ET COLL. (2016, P. 7-8).....	555
TABLEAU 58: SYNTHESE DE LA SECTION 1 DU CHAPITRE 5.....	586
TABLEAU 59: IMPLICATIONS RELATIVES A LA DEFINITION DE L'ESPORT.....	594
TABLEAU 60 : L'INTEGRATION DE L'ESPORT AU SEIN DU MODELE DOUBLE TWEETS COMME UNE NOUVELLE SOURCE DE RECETTES DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS SELON SCELLES (2020).....	604
TABLEAU 61 : APPLICATION DES TYPOLOGIES DE SUIVEURS DE KAWAI (2018) A NOTRE RECHERCHE EMPIRIQUE.....	624
TABLEAU 62 : SYNTHESE DES IMPLICATIONS THEORIQUES MAJEURES DE LA THESE.....	629
TABLEAU 63 : PARCOURS DE CARRIERE DES JOUEURS ESPORTIFS SELON SALO (2017, P. 25).....	638
TABLEAU 64 : TRANSPOSITION DE SIX DES DIX DEFIS FUTURS LIES A LA PSYCHOLOGIE DE LA PERFORMANCE ESPORTIVE IDENTIFIES PAR PEDRAZA-RAMIREZ ET COLL. (2020) AU CAS PARTICULIER DES SECTIONS ESPORTIVES DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS.....	645
TABLEAU 65 : SYNTHESE DES PROFILS DE JOUEURS ESPORTIFS SUGGERES PAR HEDLUND (2021, P. 8-10) ..	650
TABLEAU 66 : PISTES A EXPLORER POUR PRODUIRE DIVERSIFIER ET RENDRE PLUS ATTRACTIF LE CONTENU ESPORTIF PRODUIT PAR LES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS DANS L'ESPORT.....	662
TABLEAU 67 : SYNTHESE DES PRECONISATIONS MANAGERIALES.....	672
TABLEAU 68 : CLASSIFICATION EXPLORATOIRE DES AVANTAGES COMPETITIFS GENERES PAR LE DEVELOPPEMENT DE PROJETS ESPORTIFS.....	677

Liste des figures

FIGURE 0 : PLAN GENERAL DE LA THESE.....	15
FIGURE 1 : ÉVOLUTION DU NOMBRE DE TOURNOIS ET DE JOUEURS ACTIFS D'ESPORT ENTRE 2014 ET 2019.	35
FIGURE 2 : SOMME TOTALE DES PRIZE MONEY (EN MILLIONS DE DOLLARS) MIS EN JEU LORS DES TOURNOIS D'ESPORT CHAQUE ANNEE.....	36
FIGURE 3 : LE RESEAU DE VALEUR EXPERIENTIEL DE LA CONSOMMATION D'ESPORT (SEO, 2013).....	73
FIGURE 4 : LES ACTEURS PRIMAIRES ET SECONDAIRES DANS L'INDUSTRIE DE L'ESPORT (SCHOLZ, 2019).	89
FIGURE 5 : REPRESENTATION DE L'ECOSYSTEME ET DES PRINCIPALES ACTIVITES RELIEES A L'ESPORT, TRADUCTION EN FRANÇAIS DU SCHEMA DE CARRILLO VERA & AGUADO TERRON (2019).....	96
FIGURE 6 : LA CIRCULATION DE L'ARGENT DANS L'ESPORT SELON CARRILLO VERA ET AGUADO TERRON (2019), TRADUIT ET ADAPTE EN FRANÇAIS.	100
FIGURE 7 : LE PAYSAGE ET L'ECOSYSTEME ESPORTIF SELON BESOMBES (2019B), TRADUIT EN FRANÇAIS. ..	102
FIGURE 8 : SCHEMATISATION DE L'APPROCHE TPS DES CAPACITES DYNAMIQUES, REALISEE PAR L'AUTEUR A PARTIR DE L'ANALYSE DE L'ARTICLE DE TEECE ET COLL. (1997).....	192
FIGURE 9 : MODELISATION DE L'APPROCHE DES CAPACITES DYNAMIQUES D'EISENHARDT ET MARTIN (2000) REALISEE PAR L'AUTEUR.	200
FIGURE 10 : SCHEMA SIMPLIFIE DES CAPACITES DYNAMIQUES, MODELES ECONOMIQUES ET DE LA STRATEGIE, TRADUIT DES TRAVAUX DE TEECE (2018).....	255
FIGURE 11 : LE PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DES CAPACITES DYNAMIQUES SELON ALTINTAS (2015, P. 72).	266
FIGURE 12 : CADRAGE THEORIQUE DE LA THESE – DEPLOIEMENT DE LA CAPACITE DYNAMIQUE ADAPTATIVE POUR IMPLEMENTER LES ACTIVITES ESPORTIVES DANS LES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS A PARTIR DU MODELE REPERER – SAISIR – TRANSFORMER (TEECE, 2007, 2018).	300
FIGURE 13 : MODE DE CONTACT UTILISE POUR L'OBTENTION DES ENTRETIENS.	335
FIGURE 14 : DIAGRAMME DE GANTT DE NOTRE COLLECTE DE DONNEES.	341
FIGURE 15 : PREMIER NIVEAU DE NŒUDS SOUS NVIVO.	349
FIGURE 16 : EXEMPLE DE DECOUPAGE EN SOUS-NŒUDS DE SECOND DEGRE.	352
FIGURE 17 : EXEMPLE DE NŒUDS PRIMAIRES SEULEMENT DOTES DE SOUS NŒUDS DE PREMIER DEGRE. ..	353
FIGURE 18 : SYNTHESE DU DEPLOIEMENT DE LA ROUTINE REPERER DANS NOTRE RECHERCHE.....	417
FIGURE 19 : DISTRIBUTION DES PARTENARIATS SIGNES PAR LES CLUBS DE L'ECHANTILLON.	493
FIGURE 20 : MODELE SUGGERE POUR L'ANALYSE DU DEPLOIEMENT DES STRATEGIES ESPORTIVES DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS.....	528

Glossaire

Apex Legends : C'est un battle royale développé par Respawn Entertainment et édité par Electronic Arts.

ARK: Survival Evolved : C'est un jeu vidéo d'action-aventure et de survie, développé et publié par Studio Wildcard.

Assetto Corsa : C'est un jeu de Sim racing édité par Kunos Simulazioni.

Battle royale : En règle générale, il s'agit d'un type de jeux vidéo qui mêle la survie et le tir. Le but du jeu est d'être le dernier survivant à la fin d'une partie afin de la remporter.

Blazebue: Central Fiction : C'est un jeu vidéo de combat développé par Arc System Works.

Brawl Stars : C'est un jeu vidéo de stratégie et de tir en arènes développé et édité par Supercell.

Cash prize : Cela fait référence à la somme d'argent à laquelle un joueur ou une équipe peut prétendre à l'issue d'un tournoi. En règle générale, le cash prize varie selon la position finale obtenue par les participants à ce dernier.

Clash Royale (CR) : Il s'agit d'un jeu édité par Supercell qui mêle les mécanismes de tower defense et des MOBA avec celles des jeux de cartes à jouer et à collectionner.

Counter-Strike : Global Offensive (CS:GO) : Il s'agit d'un FPS édité par Valve Corporation.

Crazy Racing Kartrider : C'est un jeu de course de karting en ligne développé et publié par l'éditeur Nexon.

Dragon Ball FighterZ : C'est un jeu vidéo de combat en 2,5D basé sur la franchise Dragon Ball développé par Arc System Works et édité par Bandai Namco.

Endémique : Dans le jargon de l'esport, le terme endémique renvoie aux acteurs dont le cœur d'activité est directement lié aux compétitions sportives. Cela correspond par exemple aux fournisseurs de matériel informatique, aux équipes et joueurs professionnels, aux organisateurs de tournois ainsi qu'aux éditeurs de jeux vidéo.

FIFA : La série des FIFA correspond à une simulation de sport éditée par EA Sports.

FIFA Online 4 (FO4) : Il s'agit d'une simulation de football particulièrement populaire en Asie éditée par Garena, Nexon ou encore Proxima Beta Pte. Limited.

First Person Shooter (FPS) : Les FPS correspondent à des jeux de tir à la première personne ou en vue subjective. Ils impliquent des combats en vision subjective. Dans l'univers esportif, les FPS se pratiquent généralement par équipe de quatre, cinq ou encore de six joueurs. Là aussi, chaque joueur peut avoir un rôle différent au sein de son équipe afin d'établir les meilleures stratégies possibles pour vaincre son adversaire. De nombreux modes de jeux existent dans les FPS à l'image d'un nombre de kills (adversaires tués) à atteindre dans un temps imparti ou encore de la capture de drapeaux.

Football Manager : C'est une série de jeux vidéo de gestion footballistique développée par Sports Interactive.

Fortnite : C'est un battle royale édité par Epic Games.

Free Fire : C'est un battle royale sur mobile édité par Garena pour Android et iOS.

Gran Turismo Sport : C'est un jeu de Sim racing développé par Polyphony Digital et édité par Sony Interactive Entertainment.

Hearthstone : C'est un jeu de cartes à collectionner en ligne, développé et édité par Blizzard Entertainment.

iRacing : C'est un jeu de Sim racing développé et édité par iRacing.com Motorsport Simulations.

League of Legends (LOL) : LOL est un MOBA édité par Riot Games.

League of Runeterra : C'est un jeu de cartes à collectionner en ligne développé et édité par Riot Games.

Major : Ce terme fait référence dans le jargon de l'esport à un grand tournoi très important sur une scène compétitive. Il est régulièrement opposé à celui de **minor**.

MDF : Cela désigne les marchés développés de football au sens de Fleischmann et Fleischmann (2019) dans lesquels on retrouve les pays dits du « big five ». À savoir, l'Allemagne, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie et la France.

MEF : Cela désigne les marchés émergents de football au sens de Fleischmann et Fleischmann (2019) à l'image de l'Asie, du Moyen-Orient, des États-Unis d'Amérique et de la Russie.

Mobile Legends : Bang Bang : C'est un MOBA sur mobile développé et publié par Moonton.

Multiplayer Online Battle Arena (MOBA) : Un MOBA fait référence aux jeux en arène de bataille en ligne multijoueur. Ces types de jeux associent les mécanismes des STR et celles des jeux de rôle. Le plus souvent pratiqués en équipe, il s'agit dans les MOBA de déployer des stratégies en temps réel pour réussir à avancer progressivement sur la carte (appelée aussi map) afin de détruire la base adverse (p. ex. le Nexus dans League of Legends). Les MOBA impliquent une incroyable connaissance des capacités des différents personnages jouables ainsi que des stratégies existantes ainsi qu'une grande aptitude pour réagir rapidement aux plans mis en place par les adversaires.

NBA2K : C'est une série de simulation de basketball éditée par Take-Two Interactive.

NHL : Dans cette thèse, ce terme mentionne la série de simulation de hockey sur glace éditée par EA Sports lorsque l'on parle du jeu, mais renvoie à la ligue nord-américaine de hockey sur glace lorsque ce n'est pas le cas.

Non endémique : Dans le jargon de l'esport, ce terme fait référence aux acteurs dont le cœur d'activité n'est pas directement lié aux compétitions sportives. Le plus souvent, il s'agit d'annonceurs, de sponsors, de médias généralistes ou encore d'organisations sportives à l'image dans cette thèse des clubs de football professionnels.

Overwatch : C'est un FPS futuriste qui se joue en six contre six édité par Blizzard Entertainment.

Player Unknown's Battlegrounds (PUBG) : C'est un battle royale développé et édité par PUBG Corporation.

Prize pool ou prize money : Il s'agit de la somme totale d'argent mise en jeu auprès des participants d'une compétition.

Pro Evolution Soccer (PES) : C'est une série de simulation de football éditée par Konami.

Real Time Strategy (RTS) : Il s'agit en français des jeux de Stratégie en Temps Réel (STR). Ces jeux-là sont particulièrement réputés pour le nombre d'actions par minute (API) que les meilleurs joueurs sont capables d'exécuter au plus haut niveau. Ils impliquent de la part des joueurs d'effectuer de nombreuses tâches en simultané, notamment celles de récolter (ou farmer), de construire et de détruire et requièrent ce que l'on appelle souvent des compétences de micromanagement et macromanagement. Le but étant de détruire la base adverse.

Ring of Elysium : C'est un battle royale en free-to-play développé par Aurora Studios et édité par Tencent TCH Scarlet Limited.

Rocket League (RL) : Il s'agit d'un jeu vidéo de football qui se joue avec des voitures édité par Psyonix.

Roster : Dans le jargon sportif, cela désigne une équipe de joueurs. On dit souvent par exemple qu'une équipe cherche à renouveler son roster lorsqu'elle souhaite enrôler de nouveaux éléments.

Simulations de sport : Il s'agit des jeux vidéo qui simulent un sport à l'image de la série des FIFA pour le football ou de NHL pour le hockey sur glace.

Sim racing : D'une certaine manière, cela représente une catégorie spécifique aux simulations de sport qui prend en compte uniquement les simulations de sports mécaniques. On peut citer par exemple le cas de la série des Formula 1 pour la Formule 1 ou encore celui de Gran Turismo Sport pour les compétitions de voitures de tourisme.

Street Fighter V : C'est un jeu vidéo de combat de la série Street Fighter développé et édité par Capcom.

Super Smash Bros. Ultimate (SSBU) : C'est un jeu vidéo de combat et de plates-formes développé par Sora Ltd. Et Bandai Namco et édité par Nintendo.

Teamfight Tactics (TFT) : C'est un jeu vidéo de type auto battler développé et édité par Riot Games.

Trackmania : C'est une série de jeux de course développée par Nadeo.

Valorant : Il s'agit d'un FPS en multijoueur édité par Riot Games.

WRC : C'est un jeu de Sim racing basé sur le Rally édité par Bigben Interactive.

Zula : C'est un FPS gratuit développé par MadByte Games.

Bibliographie

A

- Aaker, D. (1990). Brand Extensions : The Good, the Bad, and the Ugly - ProQuest. *Sloan Management Review*, 31(4), 47-56.
- Adamson, G., Jones, W., & Tapp, A. (2006). From CRM to FRM : Applying CRM in the football industry. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(2), 156-172. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240292>
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Agarwal, K., & Singh, N. (2019). The marketing strategies and rising success of PUBG. *Journal of the Gujarat Research Society*, 21(14), 181-189.
- Agarwal, R., Echambadi, R., Franco, A. M., & Sarkar, M. (2004). Knowledge Transfer Through Inheritance : Spin-Out Generation, Development, and Survival. *Academy of Management Journal*, 47(4), 501-522. <https://doi.org/10.5465/20159599>
- Ahn, J., Collis, W., & Jenny, S. (2020). The one billion dollar myth : Methods for sizing the massively undervalued esports revenue landscape. *International Journal of Esports*, 1(1-19), Article 1. <https://www.ijesports.org/article/15/html>

- Al-Ameen, H. A. (2017). Image right clauses in football contracts : Masterstroke for mutual success? *Intellectual Property Rights*, 5(1), 1-7.
- Alaminos, D., Esteban, I., & Fernández-Gámez, M. A. (2020). Financial Performance Analysis in European Football Clubs. *Entropy*, 22(9), 1056. <https://doi.org/10.3390/e22091056>
- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., Fernández-Rodríguez, V., & Ariza-Montes, A. (2018). Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities : A bibliometric analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 42-52. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.06.004>
- Aleksić, V. (2020). Interactive TV: eSports. In D. Politis, P. Stagiopoulos, & V. Aleksić (Éds.), *Advanced Technologies and Standards for Interactive Educational Television: Emerging Research and Opportunities* (p. 206-212). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0253-2>
- Alexander, J. (2020, avril 21). Netflix adds 15 million subscribers as people stream more than ever, but warns about tough road ahead. *The Verge*. <https://www.theverge.com/2020/4/21/21229587/netflix-earnings-coronavirus-pandemic-streaming-entertainment>
- Aliseda, A. (2006). WHAT IS ABDUCTION? OVERVIEW AND PROPOSAL FOR INVESTIGATION. In *ABDUCTIVE REASONING* (Vol. 330, p. 27-50). Kluwer Academic Publishers. https://doi.org/10.1007/1-4020-3907-7_2

- Alphonse-Tilloy, I., & Altintas, G. (2018). Processus de formation d'une capacité dynamique: Le cas d'une petite entreprise internationale. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 31(1), 23-58. <https://doi.org/10.7202/1044688ar>
- Altintas, G. (2011). *Formation, déploiement et articulation des capacités dynamiques: Le cas de Voyageurs du Monde* [These de doctorat, Lille 1]. <https://www.theses.fr/2011LIL12015>
- Altintas, G. (2015). Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences: Le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise. *Management & Avenir*, 80(6), 69-93. <https://doi.org/10.3917/mav.080.0069>
- Alvarez, V. S., & Merino, T. G. (2003). The History of Organizational Renewal: Evolutionary Models of Spanish Savings and Loans Institutions. *Organization Studies*, 24(9), 1437-1461. <https://doi.org/10.1177/0170840603249005>
- Alyce, A. (2017, juillet 13). L'OL signe un accord de naming inédit avec Groupama ! *ECOFOOT.FR*. <https://www.ecofoot.fr/ol-naming-stade-groupama-2225/>
- Alyce, A. (2018a, juin 6). Pourquoi le PSG a-t-il décidé d'installer ses bureaux asiatiques à Singapour ? *ECOFOOT.FR*. <https://www.ecofoot.fr/psg-installation-bureaux-singapour-3005/>
- Alyce, A. (2018b, novembre 26). Le naming, pratique complètement rentrée dans les mœurs en Bundesliga ! *ECOFOOT.FR*. <https://www.ecofoot.fr/naming-bundesliga-revenus-3242/>

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Anagnostopoulos, C., Parganas, P., Chadwick, S., & Fenton, A. (2018). Branding in pictures : Using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 413-438. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1410202>
- Anderson, B. (2018). *Brand Finance Football 50 report 2018*. (p. 1-56). Brand Finance.
- Andras, K., & Havran, Z. (2015). New business strategies Of football clubs. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 9(1-2), 67-74. <https://doi.org/10.19041/AP-STRACT/2015/1-2/13>
- Andreeva, T., & Ritala, P. (2016). What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 238-259. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0049>
- Andreff, W., & Scelles, N. (2017). Economic model of a professional football club in France. In N. Chanavat, M. Desbordes, & N. Lorgnier (Éds.), *Routledge Handbook of Football Marketing* (1^{re} éd., p. 60-72). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315267203>

- 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>
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Pro-active Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925233>
- Arend, R. J. (2015). Mobius' edge : Infinite regress in the resource-based and dynamic capabilities views. *Strategic Organization*, 13(1), 75-85. <https://doi.org/10.1177/1476127014563051>
- Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Kluwer Academic.
- Armey, C. (2004). Inside and outside : Corporate America vs. The sports industry. In M. Falls (Éd.), *Inside the minds: The business of sports*. (p. 65-80). Aspatore Books.
- Arraya, M. A. M., & Porfirio, J. A. (2017). Training delivery methods as source of dynamic capabilities : The case of sports' organisations. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 354-372. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2016-0012>
- Arrfelt, M., Wiseman, R. M., McNamara, G., & Hult, G. T. M. (2015). Examining a key corporate role : The influence of capital allocation competency on business unit performance: The Influence of Capital Allocation Competency. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1017-1034. <https://doi.org/10.1002/smj.2264>

- Arrivé, P. (2016, octobre 27). Bora «Yellowstar» Kim : «Quand tu signes au PSG, tu te dois de faire des résultats». *L'Équipe*. <https://www.lequipe.fr/Esport/Actualites/Bora-yellowstar-kim-quand-tu-signes-au-psg-tu-te-dois-de-faire-des-resultats/740842>
- Arrivé, P. (2017a, juin 22). eSport - Fifa 17 : L'Ajax Amsterdam organise son tournoi - eSport. *L'Équipe*. <https://www.lequipe.fr/Esport/Actualites/Esport-fifa-17-l-ajax-amsterdam-organise-son-tournoi/812685>
- Arrivé, P. (2017b, novembre 28). EDF associe sport et eSport et dresse des parallèles entre les deux disciplines. *L'Équipe*. <https://www.lequipe.fr/Esport/Actualites/Edf-associe-sport-et-esport-et-dresse-des-paralleles-entre-les-deux-disciplines/854595>
- Arrivé, P. (2020a, septembre 2). « Les problèmes de santé mentale sont liés au développement de l'esport ». *L'Équipe*. <https://www.lequipe.fr/Esport/Actualites/les-problemes-de-sante-mentale-sont-lies-au-developpement-de-l-esport/1161860>
- Arrivé, P. (2020b, décembre 5). Boca Juniors arrive dans l'esport. *L'Équipe*. <https://www.lequipe.fr/Esport/Actualites/Boca-juniors-arrive-dans-l-esport/1202109>
- Arsenalinnovationlab.com. (2017, septembre 7). *Arsenal Innovation Lab*. <https://www.arsenalinnovationlab.com>

- Arthurs, J. D., & Busenitz, L. W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance : The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.004>
- Arts, E. (2019, octobre 10). *FIFA 20—10 millions de joueurs—Site officiel EA SPORTS*. Electronic Arts Inc. <https://www.ea.com/fr-fr/games/fifa/fifa-20/news/fifa-20-10-million-players-infographic>
- Ashton, G. (2017, octobre 13). NA LCS Spot Will Reportedly Go to Golden State Warriors Owners for \$13 Million. *The Esports Observer*. <https://esportsobserver.com/golden-state-warriors-na-lcs/>
- Ashton, G. (2020, janvier 31). Red Bull Latest Partner to Return to the LEC for 2020 Season. *The Esports Observer*. <https://esportsobserver.com/lec-return-partners-2020/>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as Evolution with Design : The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System. *Organization Studies*, 29(8-9), 1187-1208. <https://doi.org/10.1177/0170840608094776>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Auty, C. (2002). Football fan power and the Internet : Net gains? *Aslib Proceedings*, 54(5), 273-279. <https://doi.org/10.1108/00012530210448226>

B

- Baena, V. (2017). Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. *Soccer & Society*, 20(4), 660-674. <https://doi.org/10.1080/14660970.2017.1379399>
- Bailleul, A. (2019, juin 14). Le FC Nantes lance son Escape Game installé dans les vestiaires de la Beaujoire. *SportBuzzBusiness.fr*. <https://www.sportbuzzbusiness.fr/le-fc-nantes-lance-son-escape-game-installe-dans-les-vestiaires-de-la-beaujoire.html>
- Baker, C. (2016, 08). Konami's « Track & Field » Launched Biggest Video Game Tournament—Rolling Stone. *Rolling Stone*. <https://www.rollingstone.com/culture/culture-news/how-konamis-track-field-launched-worlds-biggest-game-tournament-103592/>
- Bale, J. (2000). The changing face of football : Stadiums and communities. *Soccer & Society*, 1(1), 91-101. <https://doi.org/10.1080/14660970008721251>
- Bancel, F., Belgodère, B., & Philippe, H. (2019). *Créer de la valeur dans le football : Évaluer les clubs et leurs actifs*. RB édition.
- Barajas, Á., & Rodríguez, P. (2010). Spanish Football Clubs' Finances : Crisis and Player Salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5, 52-66.

- Barcainnovationhub.com. (2020). *Home*. Barça Innovation Hub. <https://barcainnovationhub.com/>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities : A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport : A Refined Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), 205-226. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.205>
- Bayart, D. (2007). Sur les aspects logiques de l'interprétation des signes chez Peirce et Eco. *Le Libellio d'ÆGIS*, 3(4), 24-34.
- Bazzi, M. (2019). *The development of Chelsea Football Club*. [Bachelor thesis, University of Pecs]. https://www.researchgate.net/publication/337825159_THE_DEVELOPMENT_OF_CHELSEA_FOOTBALL_CLUB
- Bchini, A. (2021a, janvier 27). Esport : Vitality recrute l'ancien champion de handball Bruno Martini. *L'Équipe*. <https://www.lequipe.fr/Esport/Actualites/Esport-vitality-recrute-l-ancien-champion-de-handball-bruno-martini/1216793>

- Bchini, A. (2021b, février 9). *Esport : L'AS Monaco s'associe à Gambit Esports—L'Équipe*.
<https://www.lequipe.fr/Esport/Actualites/Esport-l-as-monaco-s-associe-a-gambit-esports/1221472>
- Beech, J., Chadwick, S., & Tapp, A. (2000a). Surfing in the premier league : Key issues for football club marketers using the Internet. *Managing Leisure, 5*(2), 51-64.
<https://doi.org/10.1080/13606710050022511>
- Beech, J., Chadwick, S., & Tapp, A. (2000b). Emerging trends in the use of the Internet – lessons from the football sector. *Qualitative Market Research: An International Journal, 3*(1), 38-46. <https://doi.org/10.1108/13522750010310479>
- Beek, R. M., Ernest, M., & Verschueren, J. (2018). Global football : Defining the rules of the changing game. In S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop, & C. Anagnostopoulos (Éds.), *Routledge Handbook of Football Business and Management* (p. 20-33). Routledge.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management : The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review, 28*(2), 238-256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Ben-Oz, C., & Greve, H. R. (2012). Short- and Long-Term Performance Feedback and Absorptive Capacity. *Journal of Management, 41*(7), 1827-1853.
<https://doi.org/10.1177/0149206312466148>
- Bernard, H. R. (2012). *Social research methods : Qualitative and quantitative approaches* (2nd ed). SAGE Publications.

- Bertalanffy, L. van. (1968). The meaning og general system theory. In *General system theory: Foundations, development, applications* (George Braziller Inc). Braziller.
- Bertschy, M., Mühlbacher, H., & Desbordes, M. (2019). Esports Extension Of A Football Brand : Stakeholder Co-creation in Action? *European Sport Management Quarterly*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1689281>
- Besombes, Nicolas. (2016). *Sport électronique, agressivité motrice et sociabilités*. Sorbonne Paris Cité.
- Besombes, Nicolas. (2018). *Conférence Esport et formations—Arles*. <https://twitter.com/NicoBesombes/status/1068139769559953410/photo/1>
- Besombes, Nicolas. (2019a, juillet 26). *Esports & Competitive Games by Genre*. <https://medium.com/@nicolas.besombes/esports-competitive-games-by-genre-61fc9c6a8f>
- Besombes, Nicolas. (2019b, juillet 29). *Esports Ecosystem and Landscape*. <https://medium.com/@nicolas.besombes/esports-ecosystem-and-landscape-3dbbd653dc2c>
- Besombes, Nicolas. (2019c, juillet 30). *Esports Related Professions*. <https://medium.com/@nicolas.besombes/esports-professions-e402a1c3ab92>
- Besombes, Nicolas. (2019d, septembre 1). *National Esports Associations*. <https://medium.com/@nicolas.besombes/national-esports-associations-e63862840f2a>
- Besombes, Nicolas. (2019e, juillet 28). Esports Chronology. *Medium*. <https://medium.com/@nicolas.besombes/esports-chronology-896e2a7b2f7e>

- Besombes, Nicolas, Brocard, J.-F., Euthine, S., Rabu, G., & François, R. (2018). L'esport aux manettes! : Nouvelles pratiques. *Jurisport: Revue juridique et économique du sport*, 185, 17-34.
- Besombes, Nicolas, Joncheray, H., & Richard, R. (2015, novembre 6). *Electronic Sport, at the borders of Modern Sport?* North American Society for the Sociology of Sport (NASSS), Santa Fe.
- Biedenbach, T., & Müller, R. (2012). Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance. *International Journal of Project Management*, 30(5), 621-635. <https://doi.org/10.1016/j.ijpro-man.2012.01.016>
- Biesenthal, C., Gudergan, S., & Ambrosini, V. (2019). The role of ostensive and performative routine aspects in dynamic capability deployment at different organizational levels. *Long Range Planning*, 52(3), 350-365. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.03.006>
- Bitencourt, C. C., de Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Santos, A. C., & Teixeira, E. K. (2020). The extended dynamic capabilities model : A meta-analysis. *European Management Journal*, 38(1), 108-120. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.007>
- Bititci, U. S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J. D., Gibb, S., MacBryde, J., Mackay, D., Maguire, C., van der Meer, R., & Shafti, F. (2011). Managerial processes : An operations management perspective towards dynamic capabilities. *Production*

Planning & Control, 22(2), 157-173.

<https://doi.org/10.1080/09537281003738860>

Blumrodt, J., & Huang-Horowitz, N. C. (2017). Managing brand identity strategy : How professional football wins the game. *Journal of Business Strategy*, 38(6), 31-37.

Blumrodt, Jens, Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(3), 205-225. <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2011-0050>

Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation : Flexibility During Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01030.x>

Bodet, G., & Chanavat, N. (2010). Building global football brand equity : Lessons from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(1), 55-66. <https://doi.org/10.1108/13555851011013155>

Böhler, A. W., Heffernan, T. W., & Hewson, P. J. (2007). The soccer club-sponsor relationship : Identifying the critical variables for success. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 8(4), 4-22. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-04-2007-B003>

Bond, A. J., Widdop, P., & Chadwick, S. (2018). Football's emerging market trade network : Ego network approach to world systems theory. *Managing Sport and Leisure*, 23(1-2), 70-91. <https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1481765>

- Boniface, P. (1998). Football as a factor (and a reflection) of international politics. *The International Spectator*, 33(4), 87-98.
<https://doi.org/10.1080/03932729808456836>
- Borowy, M., & Jin, D. Y. (2013). Pioneering eSport : The experience economy and the marketing of early 1980s arcade gaming contests. *International Journal of Communication*, 7, 21.
- Boutrou, T. (2020, janvier 24). Le PSG lance sa cryptomonnaie. *Journal du Geek*.
<https://www.journaldugeek.com/2020/01/24/psg-lance-cryptomonnaie/>
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289-303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00380.x>
- Boyle, R. (2019). *From Spacewar! To Twitch.tv: The Influence of Competition in Video Games and the Rise of eSports*. Dominican University of California.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. J. (1995). 'The right game : Use game theory to shape strategy'. *Harvard business review*, 73(4), 57-71.
- Brathwaite, B. (2018, octobre 4). Riot Games and LVP Create National Leagues in Latin America for League of Legends. *Esport observer*. <https://esportsobserver.com/lvp-riot-national-leagues/>
- 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.

<https://doi.org/10.1080/16184740802024484>

Bridgewater, S. (2010). *Football Brands*. Palgrave Macmillan UK.

<https://doi.org/10.1057/9780230281363>

British Esports Association. (2019, août 25). *Racing for greatness : The UK and Ireland talent playing classic Super Mario Kart competitively*. <https://british-esports.org/news/uk-ireland-super-mario-kart-talent/>

Bromiley, P., & Fleming, L. (2002). The resource-based view of strategy : A behaviorist critique. In M. Augier, J. G. March, & R. M. Cyert (Éds.), *The economics of choice, change, and organization : Essays in memory of Richard M. Cyert*. E. Elgar.

Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms : An Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry. *British Journal of Management*, 20, S101-S117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x>

Bryce, J., & Rutter, J. (2002). Killing Like a Girl : Gendered Gaming and Girl Gamers' Visibility. *Computer Games and Digital Cultures Conference Proceedings DIGRA 2002*, 1., 18. <http://www.digra.org/digital-library/publications/killing-like-a-girlgendered-gaming-and-girl-gamers-visibility/>

Burk, D. L. (2013). Owing e-Sports : Proprietary rights in professional computer gaming. *University of Pennsylvania Law Review*, 161(6), 1535-1578.

Burmeister, E., & Aitken, L. M. (2012). Sample size : How many is enough? *Australian Critical Care, 25*(4), 271-274. <https://doi.org/10.1016/j.aucc.2012.07.002>

Burton, R. (2004). Teams as brands : A review of the sports licensing concept. In L. R. Kahle & C. Riley, *Sports Marketing and the Psychology of Marketing Communication* (p. 259-269). Psychology Press.

C

Caglio, A., Laffitte, S., Masciandaro, D., & Ottaviano, G. I. P. (2019). Does Financial Fair Play Matter? The Real Effects of UEFA Regulation for European Football Clubs. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3459935>

Callejo, M. B., & Forcadell, F. J. (2006). Real Madrid football club : A new model of business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence, 26*(1), 51-64. <https://doi.org/10.1002/joe.20121>

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking : The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.

Capparelli, R. C. (2016). *The World Formula One Championship and North America : The Development of a Globalized Industrial Sports Complex?* [Doctoral dissertation, School of Social Sciences, History and Philosophy Department of Geography, Environment and Development Studies]. University of London.

- Carlier, B. (2019). Nouvelles technologies et pratiques sportives : Vers une « uberisation » du sport? *Revue internationale et stratégique*, N°114(2), 117.
<https://doi.org/10.3917/ris.114.0117>
- Caro, R. A. (2016). *Dynamic managerial capabilities in new ventures. An empirical analysis* (p. 1) [Thèse, Universidad Pablo de Olavide]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=111519>
- Carrillo Vera, J. A., & Aguado Terrón, J. M. (2019). The eSports ecosystem : Stakeholders and trends in a new show business. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 11(1), 3-22. https://doi.org/10.1386/cjcs.11.1.3_1
- Castillo-Montoya, M. (2016). Preparing for Interview Research : The Interview Protocol Refinement Framework. *The Qualitative Report*, 21(5), 811-831.
- Catellin, S. (2004). L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermes, La Revue*, n° 39(2), 179-185.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2013). *International marketing* (16th ed). McGraw-Hill Irwin.
- Cayolla, R., & Loureiro, S. M. C. (2014). Fans club brand relationship : Football passion. *International Journal of Business and Globalisation*, 12(1), 82-97.
<https://doi.org/10.1504/IJBG.2014.058032>
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities : A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.013>

- CERN. (s. d.). *La naissance du web / CERN*. CERN. Consulté 6 janvier 2021, à l'adresse <https://home.cern/fr/science/computing/birth-web>
- Chadwick, S., & Burton, N. (2008). From Beckham to Ronaldo—Assessing the nature of football player brands. *Journal of Sponsorship*, 1(4), 307-317.
- Chadwick, S., & Clowes, J. (1998). The use of extension strategies by clubs in the English Football Premier League. *Managing Leisure*, 3(4), 194-203. <https://doi.org/10.1080/136067198375978>
- Chadwick, S., Parnell, D., Widdop, P., & Anagnostopoulos, C. (Éds.). (2018). *Routledge Handbook of Football Business and Management*. Routledge.
- ChafCancel. (2020, avril 27). *Chronology of Esports' Mediatization in the Western World*, by Nicolas Besombes [Reddit Post]. r/esports. www.reddit.com/r/esports/comments/g9byjg/chronology_of_esports_mediatization_in_the/
- Chambers, T. (2020). Alcohol Sponsorship and Esports : Reinforcing the Need for Legislative Restrictions on Alcohol Sponsorship. *Alcohol and Alcoholism*, 1-3. <https://doi.org/10.1093/alcalc/agz104>
- Chanavat, N. (2009). *ETUDE DE L'EFFICACITE DU PARRAINAGE SPORTIF MULTIPLE EVENEMENTIEL : Une application à trois entités sportives professionnelles et à un annonceur*. [Thèse de doctorat]. UNIVERSITE CLAUDE BERNARD - LYON I.
- Chanavat, N. (2017). French football, foreign investors : Global sports as country branding. *Journal of Business Strategy*, 38(6), 3-10.
- Chanavat, N., & Desbordes, M. (Éds.). (2015). *Marketing du football*. Economica.

- Chanavat, N., & Desbordes, M. (2017). The Parc Multifonctionnel Olympique Lyonnais and the "Grand Stade" : At the heart of the OL Groupe's marketing strategy. In N. Chanavat, M. Desbordes, & N. Lorgnier (Éds.), *Routledge Handbook of Football Marketing* (p. 251-272). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Chanavat, N., Desbordes, M., & Lorgnier, N. (Éds.). (2017). *Routledge Handbook of Football Marketing*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Chanavat, N., Desbordes, M., & Renaud, M. (2014). Naming et modularité des enceintes sportives : Les clés de la réussite? *Jurisport: Revue juridique et économique du sport*, 142, 41-45.
- Chandler, Alfred D. (1990a). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Harvard University Press.
- Chandler, Alfred D. (1990b, mars 1). The Enduring Logic of Industrial Success. *Harvard Business Review*, March–April 1990. <https://hbr.org/1990/03/the-enduring-logic-of-industrial-success>
- Chandler, Alfred Dupont. (1966). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Doubleday.
- Chanson, R. (2017). *Le guide de l'esport*.
- Chen, C.-L., & Jaw, Y.-L. (2009). Building global dynamic capabilities through innovation : A case study of Taiwan's cultural organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(4), 247-263. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2009.10.002>

- Chen, H. (2018, novembre 21). Hangzhou Opens Esports Town, LGD Gaming and Allied Esports Debut Venue. *The Esports Observer*. <https://esportsobserver.com/hangzhou-opens-esports-town/>
- Cheung, G., & Huang, J. (2011). *Starcraft from the stands: Understanding the game spectator*. 763-772.
- Chikish, Y., Carreras, M., & Garcia, J. (2019). eSports : A new era for the sports industry and a new impulse for the research in sports (and) economics? *Spanish Economic Paper*, 159, 294-313.
- Choudhary, T., Virmani, C., & Juneja, D. (2020). Convergence of Blockchain and IoT: An Edge Over Technologies. In A. Hassanien, R. Bhatnagar, N. Khalifa, & M. Taha (Éds.), *Toward Social Internet of Things (SIoT): Enabling Technologies, Architectures and Applications*. (Vol. 846). Springer, Cham.
- Chung, T., Sum, S., Chan, M., Lai, E., & Cheng, N. (2019). Will esports result in a higher prevalence of problematic gaming? A review of the global situation. *Journal of Behavioral Addictions*, 8(3), 384-394. <https://doi.org/10.1556/2006.8.2019.46>
- Cicut, N., Montchaud, S., Millereux, V., & Dantin, P. (2017). Identification, Priorization and Management of Professional Football Clubs' Stakeholders. *International Business Research*, 10(7), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n7p99>
- Clavio, G. (2017, mai 31). *Are esports the next major league sport?* The conversation. <https://theconversation.com/are-esports-the-next-major-league-sport-74008>

- Cleland, J. A. (2009). The Changing Organizational Structure of Football Clubs and Their Relationship With the External Media. *International Journal of Sport Communication*, 2(4), 417-431. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2.4.417>
- Clowes, J., & Tapp, A. (1998). 'From the 4 Ps to the 3 Rs of marketing'. Using relationship marketing to retain football club supporters and improve income. *Managing Leisure*, 3(1), 18-25. <https://doi.org/10.1080/13606719808559322>
- Code Red Esports. (s. d.). *Sports teams in Esports by Redeye*. Consulté 12 mars 2020, à l'adresse https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qkr79b8V3GR2Uk2ZYCzccm7oWWeNV72TZRKOL_Khbg/edit#gid=0
- Cohen, A. (2017). Fans' identification with teams : A field study of Israeli soccer fans. *Cogent Social Sciences*, 3(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/23311886.2017.1375062>
- Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource-Based View : Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670987>
- Collis, D. J. (1994). Research Note : How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>
- Comerford, S. (2012). International Intellectual Property Rights and the Future of Global 'E-Sports'. *Brooklyn Journal of International Law*, 37(2), 623-648.

- Conn, D. (2002). *The football business : The modern football classic* (reprinted). Mainstream.
- Couvelaere, V., & Richelieu, A. (2005). Brand Strategy in Professional Sports : The Case of French Soccer Teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23-46.
<https://doi.org/10.1080/16184740500089524>
- Crolley, L. (2008). Using the Internet to strengthen its identity : The case of Spanish football. *Sport in Society*, 11(6), 722-738.
<https://doi.org/10.1080/17430430802284003>
- Crompton, J., & Howard, D. (2003). The American experience with facility naming rights : Opportunities for English professional football teams. *Managing Leisure*, 8(4), 212-226. <https://doi.org/10.1080/1360671032000148585>
- Cross, J., & Henderson, S. (2003). Strategic challenges in the football business : A SPACE analysis. *Strategic Change*, 12(8), 409-420. <https://doi.org/10.1002/jsc.654>
- Cruz-Sanchez, O. M., Sarmiento-Muñoz, M. H., & Castellanos Dominguez, O. F. (2020). Disruptive Innovation and Dynamic Capabilities Approach : Sensing, Seizing, and Transforming. In M. H. Bilgin, H. Danis, G. Karabulut, & G. Gözgor (Éds.), *Eurasian Economic Perspectives* (Vol. 12/1, p. 271-286). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-35040-6_17
- Cunningham, G. B., Fairley, S., Ferkins, L., Kerwin, S., Lock, D., Shaw, S., & Wicker, P. (2018). eSport : Construct specifications and implications for sport management.

Sport Management Review, 21(1), 1-6.

<https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.11.002>

Cuoghi, K. G. (2017). Sponsorship Evaluation of Soccer Teams : An Exploratory Study of São Paulo State League. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 6(2), 220-241. <https://doi.org/10.5585/podium.v6i2.206>

Curley, A. J., Nausha, M., Slocum, J., & Lombardi, D. (2016). *What Motivates Esports Fans ? A Data-Driven Approach to Business and Development Strategy*.

Cuyer, C. (2016, juin 28). Warcraft plus gros succès mondial pour une adaptation de jeu vidéo. *AlloCiné*. http://www.allocine.fr/article/fichearticle_gen_article=18653932.html

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs : Prentice-hall. <https://trove.nla.gov.au/version/17501242>

D

Dang, N. N., & Ali, A. A. A. (2018). Service quality affecting players' loyalty towards cyber service providers in Ho Chi Minh City—Vietnam : An analysis. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 2(2), 18-24.

Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543. <https://doi.org/10.1002/smj.684>

- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company : Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1-31.
<https://doi.org/10.1002/smj.863>
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition : Managing the dynamics of strategic maneuvering*. The Free Press ; Maxwell Macmillan Canada ; Maxwell Macmillan International.
- David, A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : Trois hypothèses revisitées. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert.
- Davidovici-Nora, M. (2017). e-Sport as Leverage for Growth Strategy : The Example of League of Legends. *International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations*, 9(2), 33-46.
- Deloitte. (2019). *Let's Play—The European esports market*.
- Deloitte. (2020a). COVID-19, Football & Digital : 2020/21 Season & Beyond. *Deloitte United Kingdom*. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/covid-19-football-and-digital-2020-21-season-and-beyond.html>
- Deloitte. (2020b). *Deloitte Football Money League 2020*. Deloitte UK.
- Deloitte. (2021). *Testing times : Football Money League*; Deloitte Sports Business Group.

- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution : In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- de Padua Pieroni, M., McAloone, T., & Pigosso, D. (2019). Business Model Innovation for Circular Economy : Integrating Literature and Practice into a Conceptual Process Model. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*, 1(1), 2517-2526. <https://doi.org/10.1017/dsi.2019.258>
- Depeyre, C., & Mirc, N. (2007). Dynamic Capabilities : Problèmes de définition et d'opérationnalisation du concept. *Le Libellio d'AEGIS*, 3(5), 2-12.
- Dermit Richard, N., & Guillaumé, J. (2012). Football européen : Fair-play financier et contestation. In *Droit et Football*. (LGDJ, p. 137-153).
- Dermit-Richard, N. (2013). L'évolution juridique des clubs de football : De l'association à la société commerciale. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 6(2), 36-51. <https://doi.org/10.3917/rimhe.006.0036>
- Dermit-Richard, N., Scelles, N., & Evrard, B. (2019). Gouvernance des clubs de football professionnels : Entre régulation et contrainte budgétaire. *Revue Française de Gestion*, 45(279), 53-72. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00315>
- D'Este, P. (2002). The distinctive patterns of capabilities accumulation and inter-firm heterogeneity : The case of the Spanish pharmaceutical industry. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 847-874. <https://doi.org/10.1093/icc/11.4.847>

- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talents factory : Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, *32*(2), 319-336. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.001>
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed : A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, *19*(4), 1187-1204. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq027>
- Di Stefano, Giada, Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The Organizational Drivetrain : A Road To Integration of Dynamic Capabilities Research. *Academy of Management Perspectives*, *28*(4), 307-327. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0100>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, *35*(12), 1504-1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Dietl, H. M., & Weingaertner, C. (2011). The Effect of Professional Football Clubs' Legal Structure on Sponsoring Revenue. *SSRN Electronic Journal*, 1-22. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2493130>
- DiFrancisco-Donoghue, J., Balentine, J., Schmidt, G., & Zwibel, H. (2019). Managing the health of the eSport athlete : An integrated health management model. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine*, *5*(1), 1-6. <https://doi.org/10.1136/bmjsem-2018-000467>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dimock, M. (2019). Where Millennials end and Generation Z begins | Pew Research Center. *Pew Research Center*, 17, 1-7.
- Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2014). Building Dynamic Capabilities of Adaptation and Innovation : A Study of Micro-Foundations in a Transition Economy. *Long Range Planning*, 47(4), 186-205. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.011>
- Dobson, S., & Goddard, J. (2011). *The Economics of Football* (2^e éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511973864>
- Dolles, H., & Söderman, S. (2005). Globalization of Sports—The Case of Professional Football and its International Management Challenges. *Deutsches Institut Für Japanstudien*, 1-28.
- Dongsheng, Y., Xiaohang, Y., & Daofeng, K. (2011). *The Present Situation and Development Trend of E-sports Games in China*. 384-386.
- Dosi, G., Hobday, M., & Marengo, L. (2003). Problem-Solving Behaviours, Organisational Forms, and the Complexity of Tasks. In C. E. Helfat (Éd.), *The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities : Emergence, development, and change* (p. 167-192). Blackwell Pub.

- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. (Éds.). (2001). *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/0199248540.001.0001>
- Dota 2. (2014). *Dota 2—The International Compendium*. Dota2.com.
<http://www.dota2.com/international/compendium>
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250. <https://doi.org/10.5465/256810>
- DreamLeague Season 13: The Leipzig Major*. (s. d.). Liquipedia Dota 2 Wiki. Consulté 2 avril 2020, à l'adresse https://liquipedia.net/dota2/DreamLeague/Season_13
- Dredge, S. (2020, juillet 23). Future of esports 2020: The impact of Covid-19—Article. *Esports Bar*. <https://blog.the-esports-bar.com/society/future-of-esports-2020-the-impact-of-covid-19/>
- Drewes, M., Daumann, F., & Follert, F. (2020). Exploring the sports economic impact of COVID-19 on professional soccer. *Soccer & Society*, 1-13.
<https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1802256>
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279. <https://doi.org/10.1002/smj.882>
- Drut, B. (2011). *Economie du football professionnel*. Découverte.
- Drut, B. (2014). *Economie du football professionnel*. Découverte.

- Drut, B., & Guégan, J.-B. (2019). *Mercato : L'économie du football au XXIe siècle*.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, *55*(7), 553-560.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d' AEGIS*, *6*(4), 3-16.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d' AEGIS*, *8*(3), 3-9.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *112*(2), 29. <https://doi.org/10.3917/geco.112.0029>
- Dunaway Virginia, M., Sullivan, Y. W., & Fosso Wamba, S. (2019, janvier 8). Building Dynamic Capabilities with the Internet of Things. *In Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
<https://doi.org/10.24251/HICSS.2019.713>
- Duneau, C. (2021, février 16). Dans les recoins de Twitch, le monde touchant des streamers sans spectateur. *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/pixels/article/2021/02/16/dans-les-recoins-de-twitch-le-monde-touchant-des-streamers-sans-spectateur_6070182_4408996.html
- Duran, H. B. (2021, janvier 25). How COVID-19 has changed esports venues. *Esports Insider*. <https://www.esportsinsider.com/2021/01/esports-stadium-covid/>

E

- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic Capabilities : Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20, S1-S8. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x>
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic Capabilities and Knowledge Management: An Integrative Role for Learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235-249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x>
- Edensor, T. (2015). Producing atmospheres at the match : Fan cultures, commercialisation and mood management in English football. *Emotion, Space and Society*, 15, 82-89. <https://doi.org/10.1016/j.emospa.2013.12.010>
- Edensor, T., & Millington, S. (2008). 'This is Our City' : Branding football and local embeddedness. *Global Networks*, 8(2), 172-193. <https://doi.org/10.1111/j.1471-0374.2008.00190.x>
- Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Elsevier Science and Technology.
- eFootball.Pro / League—Table*. (s. d.). eFootball.Pro official website. Consulté 25 juillet 2020, à l'adresse <https://efootballpro.konami.net/>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions In High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
<https://doi.org/10.5465/256434>
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1999). Patching : Restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard Business Review*, 77(3), 72-82.
- Eisenhardt, K. M., & Galunic, D. C. (2000). Coevolving At Last, a Way to Make Synergies Work. *Harvard Business Review*, 78(1), 91-101.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities : What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. (2001, janvier 1). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 106-119.
- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., & Flatten, T. C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments : The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43(8), 1353-1369. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.002>
- Eriksson, T. (2013). Methodological issues in dynamic capabilities research – a critical review. *Baltic Journal of Management*, 8(3), 306-327.
<https://doi.org/10.1108/BJOM-Jul-2011-0072>
- ESL. (2019). *Intel® Extreme Masters Returns to Katowice, Poland, in 2019 for Valve Major with \$1M Prize Pool*. <https://www.eslgaming.com/press/intel-extreme-masters-returns-katowice-poland-2019-valve-major-1m-prize-pool>

- Esports Earnings. (s. d.). *Top Games of 2019—History: Esports Earnings*. *esportsearnings.com*. Consulté 20 mars 2020, à l'adresse <https://www.esportsearnings.com/history/2019/games>
- Esports Earnings. (2020a, janvier). *Events of 2019—History: Esports Earnings*. https://www.esportsearnings.com/history/2019/list_events
- Esports Earnings. (2020b). FIFA 2001 Top Players & Prize Pools—Esports Tracker: Esports Earnings. *Esports Earnings*. <https://www.esportsearnings.com/games/229-fifa-2001>
- Esports Earnings. (2020c). FIFA Interactive World Cup 2016—Tournament Results & Prize Money: *Esports Earnings*. <https://www.esportsearnings.com/tournaments/17566-fifa-interactive-world-cup-2016>
- Esports Earnings. (2020d). *Largest Overall Prize Pools in Esports—Esports Tournament Rankings: Esports Earnings*. <https://www.esportsearnings.com/tournaments>
- Esports Earnings. (2020e, janvier 28). Top Games of 2019—History: Esports Earnings. *Esports Earnings*. <https://www.esportsearnings.com/history/2019/games>
- Esports Federation. (2018). *The United States eSports Federation (USEF) is the official governing body for eSports in the USA and a member of the International eSports Federation (IeSF)*. United States ESports Federation. <http://www.esportsfederation.org/pages/about>
- Esports Research Network. (2019, octobre 14). *Literature on esports*. <https://esportsresearch.net/literature-on-esports/>

- Europe 1. (2019, juillet 27). *Esport : « Fortnite est le vulgarisateur, l'accélérateur de particules que l'on attendait depuis longtemps », estime Fabien Devide.*
<https://www.europe1.fr/societe/esport-fortnite-est-le-vulgarisateur-laccele-ateur-de-particules-que-lon-attendait-depuis-longtemps-estime-fabien-de-vide-3911743>
- Evans, A. (2020, janvier 14). GT Academy Recorded the First All-Gamer Endurance Race Podium 8 Years Ago Today. *GTPlanet*. <https://www.gtplanet.net/gt-academy-dubai-2012-8-years-on/>

F

- Fahey, A. (2020). COVID-19 and esports: Necessity catapults gaming into the mainstream. *PwC*. <https://www.pwc.co.uk/issues/crisis-and-resilience/covid-19/covid-19-and-esports-gaming-goes-mainstream.html>
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Performance : A Meta-Analytic Evaluation and Extension: Dynamic Capabilities and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348-1380. <https://doi.org/10.1111/joms.12213>
- Faust, K., Meyer, J., & Griffiths, M. D. (2013). Competitive and Professional Gaming : Discussing Potential Benefits of Scientific Study. *International Journal of Cyber Behavior, Psychology and Learning*, 3(1), 67-77.

- Favre, D., & Rancoule, Y. (1993). Peut-on décontextualiser la démarche scientifique? *Aster*, 16(16), p. 221. <https://doi.org/10.4267/2042/8575>
- FCBarcelona.com. (2019, février 26). *Camp Nou will be the first stadium in Europe with dedicated 5G coverage*. <https://www.fcbarcelona.com/en/news/1070481/camp-nou-will-be-the-first-stadium-in-europe-with-dedicated-5g-coverage#>
- Fenton, A., & Helleu, B. (2018). Digital and social media. In S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop, & C. Anagnostopoulos (Éds.), *Routledge Handbook of Football Business and Management* (1^{re} éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351262804>
- Ferri, L., Macchioni, R., Maffei, M., & Zampella, A. (2017). Financial Versus Sports Performance : The Missing Link. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 36. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n3p36>
- Feuillet, A., Durand, C., & Scelles, N. (2018). Entre domination recherchée et coopération nécessaire : Le lien coopération/performance dans le football professionnel français (2006-2007 à 2015-2016). *Actes du colloque*, 16-17.
- FIFA 20 Live Player Count—How Many People Are Playing Now?* (2019, décembre 10). Playercounter.Com. <https://playercounter.com/fifa-20/>
- FIFA.com. (2020, mars 18). *FIFA eWorld Cup 2020™ - News - From real pitches to virtual ones: Football stars on FIFA eSports - FIFA.com*. [Www.Fifa.Com. https://www.fifa.com/fifaeworldcup/news/from-real-pitches-to-virtual-ones-football-stars-on-fifa-esports](https://www.fifa.com/fifaeworldcup/news/from-real-pitches-to-virtual-ones-football-stars-on-fifa-esports)

- Fifka, M. S., & Jaeger, J. (2018). CSR in professional European football : An integrative framework. *Soccer & Society*, 21(1), 61-78.
<https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1487840>
- Finch, D. J. (2020). *Implications and impacts of eSports on business and society : Emerging research and opportunities*. Business Science Reference.
- Finch, D. J., Abeza, G., O'Reilly, N., & Mikkelsen, A. (2020). Esport sponsorship : Practitioners' perspectives on emerging trends. *Journal of Brand Strategy*, 9(1), 59-74.
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180-1198.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092>
- Fitch, A. (2020, février 28). ACF Fiorentina enters esports through Hexon partnership. *Esports Insider*. <https://esportsinsider.com/2020/02/acf-fiorentina-esports/>
- Fixson, S. K. (2005). Product architecture assessment : A tool to link product, process, and supply chain design decisions. *Journal of Operations Management*, 23(3-4), 345-369. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.08.006>
- Flamm. (2017, septembre 10). Worlds 2017 : Les capacités des salles. *Team aAa*.
https://www.team-aaa.com/fr/actualite/worlds-2017-les-capacites-des-salles_106611
- Fleischmann, A. C., & Fleischmann, M. (2019). International orientation of professional football beyond Europe : A digital perspective on the global reach of English,

- German and Spanish clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(1), 97-114. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2017-0065>
- Forsans, E. (2017, mai 10). eSport : Hitbox et Azubu fusionnent pour créer Smashcast. *AFJV*. https://www.afjv.com/news/7532_esport-hitbox-et-azubu-fusionnent-pour-creer-smashcast.htm
- Fragen, J. (2017). *TNL Infographic 065: Q3 Esports Brand Tracker*. The Next Level. <https://tnl.media/esportsinfographics>
- Francis, T., Norris, J., & Brinkmann, R. (2017). Sustainability initiatives in professional soccer. *Soccer & Society*, 18(2-3), 396-406. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1166769>
- François, A., & Bayle, E. (2015). La RSE : nouvelle composante stratégique des clubs de football professionnels européens. In N. Chanavat & M. Desbordes, *Marketing du football*. https://www.researchgate.net/publication/318532521_La_RSE_nouvelle_composante_strategique_des_clubs_de_football_professionnels_europeens
- François, P. (2016). *La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique, recherche-intervention dans une PME hybride* [These de doctorat, Lyon]. <https://www.theses.fr/2016LYSE3074>
- Frank, S., & Steets, S. (2010). Introduction; Football, Spaces and the Built Environment. In S. Frank & S. Steets (Éds.), *Stadium worlds: Football, space and the built environment* (p. 1-16). Routledge.

- Freeman, G., & Wohn, D. Y. (2017). *ESports as an emerging research context at CHI: Diverse perspectives on definitions*. 1601-1608.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Fried, G., Champlin, A., Chapin, K., & McGivern, M. (2021). Chapter 9. Esports Venues. In D. P. Hedlund, G. Fried, & R. C. Smith (Éds.), *Esports business management* (p. 120-136). Human Kinetics.
- Fritz, T. (2006). *Fußball und Strategie: Eine effizienzorientierte Analyse der Fußballbundesliga*. (Organisationsökonomie humaner Dienstleistungen, Vol. 13). Rainer Hampp Verlag.
- Funk, D. C., Pizzo, A. D., & Baker, B. J. (2018). eSport management: Embracing eSport education and research opportunities. *Sport Management Review*, 21(1), 7-13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.008>
- Furuholt, B., & Skutle, N. G. (2007). Strategic Use of Customer Relationship Management (CRM) in Sports: The Rosenborg Case. In G. Magyar, G. Knapp, W. Wojtkowski, W. G. Wojtkowski, & J. Zupančič (Éds.), *Advances in Information Systems Development* (p. 123-133). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-0-387-70761-7_11
- Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408-1416.

- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229-1249. <https://doi.org/10.5465/3069398>
- Garnace, S. J. (2021, mars 24). *Wild Rift, League of Legends Joins MLBB in 31st SEA Games Hanoi 2021*. <https://esports.inquirer.net/24716/wild-rift-league-of-legends-joins-mlbb-in-31st-sea-games-hanoi-2021>
- Garreffa, A. (2015, décembre 20). Rick Fox, ex-NBA player buys pro League of Legends team Gravity Gaming. *TweakTown*. <https://www.tweaktown.com/news/49103/rick-fox-ex-nba-player-buys-pro-league-legends-team-gravity-gaming/index.html>
- Gawrysiak, J., Burton, R., Jenny, S., & Williams, D. P. (2020). Using Esports Efficiently to Enhance and Extend Brand Perceptions – A Literature Review. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2020-0008>
- George, G. (2005). Learning to be capable: Patenting and licensing at the Wisconsin Alumni Research Foundation 1925-2002. *Industrial and Corporate Change*, 14(1), 119-151. <https://doi.org/10.1093/icc/dth046>
- Gerrard, B. (2003). What does the resource-based view “bring to the table” in sport management research? *European Sport Management Quarterly*, 3(3), 139-144. <https://doi.org/10.1080/16184740308721947>

- Gerrard, B. (2005). A Resource-Utilization Model of Organizational Efficiency in Professional Sports Teams. *Journal of Sport Management, 19*(2), 143-169.
<https://doi.org/10.1123/jsm.19.2.143>
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard business review, 64*(5), 53-58.
- Gibbons, T., & Dixon, K. (2010). 'Surf's up!' : A call to take English soccer fan interactions on the Internet more seriously. *Soccer & Society, 11*(5), 599-613.
<https://doi.org/10.1080/14660970.2010.497359>
- Gillooly, L., Medway, D., Warnaby, G., & Grimes, T. (2020). The importance of context in understanding football fans' reactions to corporate stadia naming rights sponsorships. *European Journal of Marketing, ahead-of-print*(ahead-of-print).
<https://doi.org/10.1108/EJM-03-2018-0174>
- Ginesta, X. (2017). The business of stadia : Maximizing the use of Spanish Football venues. *Tourism and Hospitality Research, 17*(4), 411-423.
<https://doi.org/10.1177/1467358416646608>
- Ginesta, X., de San Eugenio, J., Bonet, P., & Ferrer, M. (2018). Global football in the US market. The internationalization of FC Barcelona and its media coverage. *Soccer & Society, 21*(2), 209-224. <https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1556645>
- Ginesta, X., de San Eugenio, J., & Soldevila, A. (2020). Ginesta, X., de San Eugenio, J., & Soldevila, A. (2020). 12 Entertainment multinationals, public diplomacy and identity change in Spanish football. In J. O'Brien, R. Holden, & X. Ginesta (Éds.),

- Sport, globalisation and identity: New perspectives on regions and nations.*
Routledge.
- Ginesta, X., Sellas, T., & Canals, M. (2018). Chinese Investments in Spanish Football : A Case Study of RCD Espanyol New Management Trends After Rastar Purchase. *Communication & Sport*, 7(6), 752-770.
<https://doi.org/10.1177/2167479518802332>
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*. (p. 13-33). Dunod.
- Goddard, J. A., & Sloane, P. J. (Éds.). (2014). *Handbook on the economics of professional football*. Edward Elgar.
- Goetomo, F. (2019). eSports in Korea : A Study on League of Legends Team Performances on the Share Price of Owning Corporations. In J. Hiltcher & T. Scholz (Éds.), *ESports Yearbook 2017/2018* (BoD–Books on Demand., Vol. 6, p. 79-94).
- Goetz, J. P., & LeCompte, M. (1984). *Ethnography and qualitative design in educational research*. San Diego: Academic Press.
- Goguet, P. (2018, septembre 15). Le PSG ouvre une boutique au Japon, la première d'un club européen. *CulturePSG*. <https://www.culturepsg.com/news/club/le-psg-ouvre-une-boutique-au-japon-la-premiere-d-un-club-europeen/23153>
- Goldman, M. M., & Hedlund, D. P. (2020). Rebooting Content : Broadcasting Sport and Esports to Homes During COVID-19. *International Journal of Sport Communication*, 13(3), 370-380. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2020-0227>

- Golgeci, I., & Y. Ponomarov, S. (2013). Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 604-617. <https://doi.org/10.1108/SCM-10-2012-0331>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Gries, S. (2019). eSports and the Olympic Movement : A Short Analysis of the IOC Esports Forum. In J. Hiltcher & T. Scholz (Éds.), *ESports Yearbook 2017/18* (BoD—Books on Demand., Vol. 6, p. 9-19).
- Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597-606. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490987>
- Griffith, D., Noble, S., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity : A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.11.007>
- Grubb, J. (2018, septembre 5). EA Sports' FIFA franchise surpasses 260 million copies sold. *VentureBeat*. <https://venturebeat.com/2018/09/05/ea-sports-fifa-franchise-surpasses-260-million-copies-sold/>

Grundy, T. (1998). Strategy, value and change in the football industry. *Strategic Change*, 7(3), 127-138. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199805\)7:3<127::AID-JSC375>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199805)7:3<127::AID-JSC375>3.0.CO;2-Z)

H

Habenstein, D., Kirchhoff, K., & Schlesinger, T. (2020). Club fan shop or not? A conjoint analysis of online jersey purchase behavior. *Sport, Business and Management: An International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2019-0102>

Hamari, J., & Sjöblom, M. (2017). What is eSports and why do people watch it? *Internet research*, 27(2), 211-232.

Hamil, S., Holt, M., Michie, J., Oughton, C., & Shailer, L. (2004). The corporate governance of professional football clubs. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 4(2), 44-51. <https://doi.org/10.1108/14720700410534967>

Handrahan, M. (2019, janvier 16). Fortnite tops SuperData's 2018 chart with \$2.4 billion digital revenue. *GamesIndustry.Biz*. <https://www.gamesindustry.biz/articles/2019-01-16-fortnite-tops-2018-superdata-chart-with-usd2-4b-digital-revenue>

- Hansen, D. J., Shrader, R., & Monllor, J. (2011). Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity*. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 283-304.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00325.x>
- Harper, D. A. (2008). Towards a theory of entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 613-626. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.002>
- Harper, T. (2013). *The culture of digital fighting games: Performance and practice*. Routledge.
- Harrington, S., & Kevill, A. (2019). Personality as a Micro-Foundation of Dynamic Managerial Capabilities. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 11893.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.11893abstract>
- Harris, S. J., Metzger, M. L., & Duening, T. N. (2020). Innovation in national governing bodies of sport : Investigating dynamic capabilities that drive growth. *European Sport Management Quarterly*, 1-22.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1725090>
- Hartshorne, C., Weiss, P., & Burks, A. W. (1931). *The Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. Harvard University Press.
- Haynes, R. (2007). Footballers' Image Rights in the New Media Age. *European Sport Management Quarterly*, 7(4), 361-374.
<https://doi.org/10.1080/16184740701717063>

- Hayward, M. (1999). ACQUIROR LEARNING FROM ACQUISITION EXPERIENCE : EVIDENCE FROM 1985-1995. *Academy of Management Proceedings, 1999*(1), D1-D4. <https://doi.org/10.5465/apbpp.1999.27594599>
- Hedlund, D. P. (2021). A Typology of Esport Players. *Journal of Global Sport Management, 1-18*. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1871858>
- Hedlund, D. P., & Liang, D. (2021). Chapter 7. Esports Sponsorship. In D. P. Hedlund, G. Fried, & R. C. Smith (Éds.), *Esports business management* (p. 89-101). Human Kinetics.
- Hedlund, D. P., Palomba, A., Hanson, L. C., Narraine, M. L., & Wea, H. (2021). Chapter 6. Esports Marketing. In D. P. Hedlund, G. Fried, & R. C. Smith (Éds.), *Esports business management* (p. 73-88). Human Kinetics.
- Heere, B. (2018). Embracing the sportification of society : Defining e-sports through a polymorphic view on sport. *Sport Management Review, 21-24*.
- Hein, R. (2012). *From a closed community past-time to a successful niche market : An analysis of the eSports market*. [Master thesis]. Münster University.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations*. John Wiley & Sons.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities. *Journal of Management, 41*(5), 1281-1312.

- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391-1399. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019>
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250. <https://doi.org/10.1002/smj.955>
- Herman, J. (1988). *Les langages de la sociologie* (2. éd. mise à jour, 13. mille). Presses Univ. de France.
- Hernandez, A., & Guillou, C. (2016, janvier 6). L'Olympique lyonnais inaugure son nouveau stade. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/sport/article/2016/01/08/des-stades-sous-vide_4843641_3242.html
- Hershey, W. (2019, août 30). Esports tiers—Understanding the games driving esports. *Roundhill Investments*. <https://www.roundhillinvestments.com/blog/esports-tiers>

- Hewitt, E. (2014). Will eSports ever become widely accepted as official sports and how will they affect the way we entertain ourselves if they do? In *Computers for everyone* (first, p. 81-83).
- Hilgers, J., & Bitkraft. (2017, janvier). *Esports Games Tiers*. <https://esportsobserver.com/esports-games-tiers/>
- Hiltscher, J. (2013). A short history of eSports. In *ESports yearbook 2013/14* (p. 9-14).
- Hilvoorde, I. V., & Pot, N. (2016). Embodiment and fundamental motor skills in eSports. *Sport, Ethics and Philosophy, 10*(1), 14-27.
- Hinnant, N. (2013). *Practicing work, perfecting play: League of Legends and the sentimental education of e-sports*. [MA thesis]. Georgia State University, Dept of Communication.
- Hitmarker. (2019, avril 12). Our 13 favorite esports sponsorships of 2020. *Hitmarker*. <https://hitmarker.net/13-best-esports-sponsorships-2020>
- Hitt, K. (2020, décembre 29). 2021 Will be a Crucial Year for Esports Leagues as They Look to Sell Media Rights in a COVID-19 World. *The Esports Observer*. <https://esportsobserver.com/media-rights-covid-19-2021/>
- Hoeber, L., & Shaw, S. (2017). Contemporary qualitative research methods in sport management. *Sport Management Review, 20*(1), 4-7. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.11.005>

- Holden, John T., & Baker, T. A. (2019). The Econtractor? Defining the Esports Employment Relationship. *American Business Law Journal*, *56*(2), 391-440.
<https://doi.org/10.1111/ablj.12141>
- Holden, John T., Rodenberg, R. M., & Kaburakis, A. (2017). Esports Corruption : Gambling, Doping, and Global Governance. *Maryland Journal of International Law*, *32*(1), 236-273. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2831718>
- Holden, J.T, Kaburakis, A., & Rodenberg, R. (2017). The Future Is Now : Esports Policy Considerations and Potential Litigation. *Journal of Legal Aspects of Sport*, *27*(1), 46-78.
- Hu, M., Zhang, M., & Wang, Y. (2017). Why do audiences choose to keep watching on live video streaming platforms? An explanation of dual identification framework. *Computers in Human Behavior*.
- Hue, B. (2016, janvier 9). *Le Parc Olympique Lyonnais, premier stade connecté de France*. RTL.fr. <https://www.rtl.fr/actu/futur/le-parc-olympique-lyonnais-premier-stade-connecte-de-france-7781214509>
- Huettermann, M., Trail, G. T., Pizzo, A. D., & Stallone, V. (2020). Esports Sponsorship : An Empirical Examination of Esports Consumers' Perceptions of Non-Endemic Sponsors. *Journal of Global Sport Management*, 1-26.
<https://doi.org/10.1080/24704067.2020.1846906>

- Hunt, S. D. (1997). Competing through relationships : Grounding relationship marketing in resource-advantage theory. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 431-445. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964484>
- Hutchins, B. (2008). Signs of meta-change in second modernity : The growth of e-sport and the World Cyber Games. *New Media & Society*, 10(6), 851-869.
- Huuh, J.-S. (2009). The "Bang" Where Korean Online Gaming Began : The Culture and Business of the PC bang in Korea. In D. Chan & L. Hjorth (Éds.), *Gaming Cultures and Place in Asia-Pacific* (p. 118-132). Routledge.
- Huy, Q., & Zott, C. (2019). Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities : How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. *Strategic Management Journal*, 40(1), 28-54. <https://doi.org/10.1002/smj.2971>

I

- IEM Katowice 2019*. (2019). Intel Extreme Masters. <https://www.intelxtrememasters.com/season-13/katowice/>
- IeSF. (2020, janvier 22). *12th Esports World Championship – Game Titles Reveal Date* / *International Esports Federation*. <https://ie-sf.org/news/3357>

- Ince, I., & Hahn, R. (2020). How dynamic capabilities facilitate the survivability of social enterprises : A qualitative analysis of sensing and seizing capacities. *Journal of Small Business Management*, 1-35. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12487>
- Inside-Infos.fr. (2018, mai 20). *Inside PSG : L'escape game au coeur du Parc des Princes*. <https://www.inside-infos.fr/psg/>
- Interbasket. (2020, janvier 17). More and more NBA players investing in eSports teams and virtual gaming companies. *Interbasket*. <https://www.interbasket.net/news/more-and-more-nba-players-investing-in-esports-teams-and-virtual-gaming-companies/30108/>
- Itourvn. (2019, octobre 14). *Esports Gaming Centers in Ho Chi Minh City*. <https://www.itourvn.com/blog/esports-gaming-centers-in-ho-chi-minh-city>

J

- Jackson, K., & Bazeley, P. (2019). *Qualitative data analysis with NVivo* (3rd edition). SAGE Publications.
- Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2005). The co-evolution of capabilities and transaction costs : Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 26(5), 395-413. <https://doi.org/10.1002/smj.460>

- Jacoby, N. (2010). An Evolutionary Theory of Economic Change, Nelson & Winter (1982). In E. Friedberg (Éd.), *De Taylor à aujourd'hui (2010), l'Encyclopédie multimédia en sciences de l'organisation* (p. CD-Rom). R&O multimédia.
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00605363>
- Jaquin, A. (2018, mai 22). *Le PSG ouvre un bureau permanent à New York*. RMC SPORT; RMC SPORT. <https://rmcsport.bfmtv.com/football/le-psg-ouvre-un-bureau-permanent-a-new-york-1452372.html>
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice : Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
<https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jenny, S. E., Keiper, M. C., Taylor, B. J., Williams, D. P., Gawrysiak, J., Manning, R. D., & Tutka, P. M. (2018). eSports Venues : A New Sport Business Opportunity. *Journal of Applied Sport Management*, 10(1), 34-49. <https://doi.org/10.18666/JASM-2018-V10-I1-8469>
- Jenny, S., Manning, R. D., Keiper, M. C., & Olrich, T. W. (2017). Virtual (ly) Athletes : Where eSports Fit Within the Definition of "Sport". *Quest*, 69(1), 1-18.
- Ji, Z., & Hanna, R. C. (2020). Gamers First – How Consumer Preferences Impact eSports Media Offerings. *International Journal on Media Management*, 1-17.
<https://doi.org/10.1080/14241277.2020.1731514>
- Jia, M. (2019). *Mapping the contemporary esports ecosystem..pdf* [School of Design and Informatics]. Abertay University.

- Jie, H. (2019). *The successful business model of European football club apply to Chinese football club*. [Bachelor's Thesis]. Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- Jin, Dal Yong (Éd.). (2021). *Global esports*. Bloomsbury Academic.
- Jin, D.Y, & Chee, F. (2008). Age of new media empires : A critical interpretation of the Korean online game industry. *Games and Culture, 3*(1), 38-58.
- Jin, Y., & Karhulahti, V.-M. (2019). Evolution of PC Bangs : Traditions and Trends in South Korea. *Proceedings of DiGRA 2019 International Conference, 3*.
- Johnson, L. M., Choi, K. H., Kim, E., Pitts, B. G., & Zhang, J. J. (2019). Globalized Sport Management in Diverse Cultural Contexts : An Introduction. In B. G. Pitts & J. J. Zhang (Éds.), *Globalized Sport Management in Diverse Cultural Contexts* (1^{re} éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429264344>
- Jonasson, K., & Thiborg, J. (2010). Electronic sport and its impact on future sport. *Sport in Society, 13*(2), 287-299.
- Junghagen, S. (2018). Football clubs as mediators in sponsor-stakeholder relations. *Sport, Business and Management: An International Journal, 8*(4), 335-353. <https://doi.org/10.1108/SBM-02-2017-0007>
- Juventeny Berdún, S. (2019). Much 'more than a club' : Football Club Barcelona's contribution to the rise of a national consciousness in Catalonia (2003–2014). *Soccer & Society, 20*(1), 103-122. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1267624>

- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning : The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
<https://doi.org/10.1002/smj.616>
- Kane, M. (2008). *Game Boys: Triumph, Heartbreak, and the Quest for Cash in the Battleground of Competitive Videogaming*. Penguin Group US. <http://www.mylibrary.com?id=715026>
- Karhulahti, V.-M. (2017). Reconsidering Esport : Economics and Executive Ownership. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 74(1), 43-53.
<https://doi.org/10.1515/pcssr-2017-0010>
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction : On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtq026>
- Kaur, V., & Mehta, V. (2017). Dynamic Capabilities for Competitive Advantage : A Comparative Study of IT Multinationals in India. *Paradigm*, 21(1), 31-51.
<https://doi.org/10.1177/0971890717701781>
- Kawai, T. (2018). Proposing a Theory of Dynamic Managerial Capabilities —For Coping with the Era of IoT—. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(1), 35-52.
- Kaytoue, M., Silva, A., Cerf, L., Meira, W., & Raïssi, C. (2012). Watch me playing, i am a professional : A first study on video game live streaming. *Proceedings of the 21st*

- International Conference on World Wide Web*, 1181-1188.
<https://doi.org/10.1145/2187980.2188259>
- Ke, X., & Wagner, C. (2020). Global pandemic compels sport to move to esports : Understanding from brand extension perspective. *Managing Sport and Leisure*, 1-6.
<https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1792801>
- Kempe-Cook, L., Sher, S. T.-H., & Su, N. M. (2019). Behind the Voices : The Practice and Challenges of Esports Casters. *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '19*, 1-12.
<https://doi.org/10.1145/3290605.3300795>
- Kennedy, D., & Kennedy, P. (2018). *European football, fan culture and the struggle against neo-liberalism* (Independently published).
- Kennedy, D., & Kennedy, P. (2020). English premier league football clubs during the covid-19 pandemic: Business as usual? *Soccer & Society*, 1-8.
<https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1797498>
- Kennedy, P., & Kennedy, D. (2016). *Football in neo-liberal Times : A Marxist perspective on the European football industry*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Kent, S. L. (2001). *The ultimate history of video games : From Pong to Pokémon and beyond: the story behind the craze that touched our lives and changed the world* (1st ed). Prima Pub.

- Kenyon, J., & Bodet, G. (2015). L'engagement des supporters au travers des médias sociaux : Le cas du Liverpool Football Club. In N. Chanavat (Éd.), *Marketing du Football*. Economica.
- Khan, M. H. (2019). Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. *Structural Change and Economic Dynamics*, 48, 42-52. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2018.05.006>
- Kim, L. (1998). Crisis Construction and Organizational Learning : Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), 506-521. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.4.506>
- Kim, Y. H., Nauright, J., & Suveatwatanakul, C. (2020). The rise of E-Sports and potential for Post-COVID continued growth. *Sport in Society*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1819695>
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation : A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.003>
- King, A. A., & Tucci, C. L. (2002). Incumbent Entry into New Market Niches : The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities. *Management Science*, 48(2), 171-186. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.2.171.253>
- Klofsten, M., Urbano, D., & Heaton, S. (2021). Managing intrapreneurial capabilities : An overview. *Technovation*, 99, 102177. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102177>

- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, *35*(2), 124-141.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, *9*, 4-17.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, *3*(3), 383-397.
<https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs : Drivers and phases. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *15*(2), 177-195. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0062>
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., Siemsen, E., & Tan, D. (2016). Penrose's *The Theory of the Growth of the Firm*: An Exemplar of Engaged Scholarship. *Production and Operations Management*, *25*(10), 1727-1744. <https://doi.org/10.1111/poms.12572>
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities : Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic: Research Notes and Commentaries. *Strategic Management Journal*, *34*(2), 233-244.
<https://doi.org/10.1002/smj.2000>
- KPMG. (2018). *The European Elite 2018 : Football clubs' valuation*. (p. 28). KPMG Sports Advisory Practice.

Kriemadis, T., Terzoudis, C., & Kartakoullis, N. (2010). Internet marketing in football clubs : A comparison between English and Greek websites. *Soccer & Society*, 11(3), 291-307. <https://doi.org/10.1080/14660971003619677>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews : Learning the craft of qualitative research interviewing* (Third edition). Sage Publications.

L

Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement : Essence of Dynamic Capabilities. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12122>

Labrousche, G. (2016). *Stratégie d'innovation et capacités dynamiques relationnelles : Le cas de l'industrie pharmaceutique*. [Thèse de doctorat]. Toulouse 1.

Lace, T. (2020, mars 3). Hellas Verona FC establishes esports division with Outplayed deal. *Esports Insider*. <https://esportsinsider.com/2020/03/hellas-verona-fc-outplayed-esports/>

Lampel, J., & Shamsie, J. (2003). Capabilities in Motion : New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry*. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2189-2210. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00417.x>

- Lardinois, T., & Tribou, G. (2004). Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ? Entretien avec Anny Courtade. *Revue française de gestion*, 30(150), 193-201. <https://doi.org/10.3166/rfg.150.193-201>
- Lardo, A., Dumay, J., Trequattrini, R., & Russo, G. (2017). Social media networks as drivers for intellectual capital disclosure : Evidence from professional football clubs. *Journal of Intellectual Capital*, 18(1), 63-80. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2016-0093>
- Laurell, C., & Söderman, S. (2018). Sports, storytelling and social media : A review and conceptualization. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(3), 338-349. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-11-2016-0084>
- Lawrence, I. (2013). The Legal Context of a Player Transfer in Professional Football : A Case Study of David Beckham. *The Entertainment and Sports Law Journal*, 11(6).
- Lawrence, S., & Crawford, G. (Éds.). (2018a). *Digital Football Cultures : Fandom, Identities and Resistance* (1^{re} éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351118903>
- Lawrence, S., & Crawford, G. (2018b). The hyperdigitalization of football cultures. In S. Lawrence & G. Crawford (Éds.), *Digital Football Cultures : Fandom, Identities and Resistance* (1^{re} éd., p. 1-16). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351118903>
- Lazonick, W., & Prencipe, A. (2005). Dynamic capabilities and sustained innovation : Strategic control and financial commitment at Rolls-Royce plc. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 501-542. <https://doi.org/10.1093/icc/dth061>

- Le Flanchec, A. (2011). Regard épistémologique sur les sciences de gestion. *Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne 11, 18(3)*, 1-13.
- Leach, S., & Szymanski, S. (2015). Making Money Out of Football. *Scottish Journal of Political Economy, 62(1)*, 25-50. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12065>
- Lee, D., & Schoenstedt, L. J. (2011). Lee, D., & Schoenstedt, L. J. (2011). Comparison of eSports and traditional sports consumption motives. *The ICHPER-SD Journal of Research in Health, Physical Education, Recreation, Sport & Dance, 6(2)*, 39. *Journal of Research in Health, Physical Education, Recreation, Sport & Dance, 6(2)*, 39-44.
- Lee, I. (2018). An Analysis of Corporate Social Responsibility (CSR) within Professional Football Clubs: A Case Study of the English Premier League. *The PPEREVIEW, 26(1)*, 152-169.
- Lee, J., Lee, K., & Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: A genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal, 23(8)*, 727-746. <https://doi.org/10.1002/smj.250>
- Lee, S. W., An, J. W., & Lee, J. Y. (2014). *The Relationship between E-Sports Viewing Motives and Satisfaction: The Case of League of Legends*. 33-36.
- Lefebvre, F. (2019). *Hanoian esport gaming centers*. [Map]. <https://www.google.com/maps/d/u/0/edit?mid=1gCT1GW14h1PJBH3JOIe-yehZiYBsHIPxr&ll=21.00799975558271%2C105.82104917006836&z=13>

- Lefebvre, F., & Besombes, N. (2021). Les Jeux Olympiques face à l'intégration de l'esport : Analyse de la perception des acteurs du sport et de l'esport. In N. Chanavat, A. Waquet, & A. Richard, *Les défis de l'Olympisme, entre héritage et innovation. [INSEP] Approches historique, sociale et managériale du mouvement olympique, (Préface de Thomas Bach et Denis Masseglia)*. (Editions de l'INSEP).
- Lefebvre, F., Djaballah, M., & Chanavat, N. (2020). The deployment of professional football clubs' eSports strategies : A dynamic capabilities approach. *European Sport Management Quarterly*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1856165>
- Lefilliâtre, J. (2013, septembre 12). Le PSG a trouvé son nouveau sponsor (Ooredoo) ... Au Qatar. *Challenges*. https://www.challenges.fr/sport/le-psg-a-trouve-son-nouveau-sponsor-ooredoo-au-qatar_33709
- Legge, S., & Loehr, S. (2019, juin 14). Financial Inequality among Firms : Globalization and the Concentration of Money and Success in European Football. *Working Paper - Draft Version*. <https://www.alexandria.unisg.ch/257170/>
- Lehrer, M. (2000). The organizational choice between evolutionary and revolutionary capability regimes : Theory and evidence from European air transport. *Industrial and Corporate Change*, 9(3), 489-520. <https://doi.org/10.1093/icc/9.3.489>
- Lemaître, C. (2020, décembre 10). Mediapro-LFP : Le conflit sur les droits TV de la Ligue 1 réglé au plus tard le 18 décembre ? *Eurosport*. https://www.eurosport.fr/football/ligue-1/2020-2021/mediapro-lfp-le-conflit-sur-les-droits-tv-de-la-ligue-1-regle-au-plus-tard-le-18-decembre_sto8026834/story.shtml

- Lemus Delgado, D., & Valderrey Villar, F. J. (2018). It is not a game : Soccer and China's search for world hegemony. *Soccer & Society*, 21(2), 225-238. <https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1561441>
- Leroy, L. (2019, février 3). DaKinMan : L'esport VR se développe indépendamment de l'esport. *Esport insights*. <https://esport-insights.com/dakinman-esport-vr-se-developpe-independamment-de-esport/>
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- Li, R. (2017). *Good luck have fun : The rise of eSports*.
- Li, Y., Shen, C., Jiang, J., & Wang, B. (2011). Dynamic capabilities of the Chinese Football Clubs. *2011 IEEE 18th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 102-105. <https://doi.org/10.1109/ICI-EEM.2011.6035115>
- Lim, S. H. (2018). Electronic Football Participation vs. Traditional Football Engagements in Korea. *Research in Dance and Physical Education*, 2(1), 1-15. <https://doi.org/10.26584/RDPE.2018.6.2.1.1>
- Lin, Z., & Zhao, Y. (2020). Self-enterprising eSports : Meritocracy, precarity, and disposability of eSports players in China. *International Journal of Cultural Studies*, 23(4), 582-599. <https://doi.org/10.1177/1367877920903437>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

- Liu, D., Wilson, R., Plumley, D., & Chen, X. (2019). Perceived corporate social responsibility performance in professional football and its impact on fan-based patronage intentions: An example from Chinese football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(2), 353-370. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-06-2018-0059>
- Liu, Y., & Kang, Y. (2020). Adapt to the wild: The effect of dynamic capabilities on international entry mode. *International Studies of Management & Organization*, 50(1), 74-90. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1703379>
- Liu, Z., Chen, R., & Newman, J. I. (2021). The Football Dream of a Sleeping Dragon: Media Framing(s), East–West Geopolitics, and the Crisis of the Chinese Men’s National Team. *Communication & Sport*, 9(1), 55-87. <https://doi.org/10.1177/2167479519852141>
- Llorens, M. R. (2017). eSport Gaming: The Rise of a New Sports Practice. *Sport, Ethics and Philosophy*, 1-13.
- LN. (2020, mars 20). Lazio, nasce l’eSport Team (FOTO). *Lazionews.eu*. <https://www.lazionews.eu/comunicati-ufficiali/lazio-nasce-lesport-team/>
- Lokhman, N., Karashchuk, O., & Kornilova, O. (2018). Analysis of eSports as a commercial activity. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 207-213. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.20](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.20)

- LOLESPORTS Staff. (2019, décembre). *2019 World Championship hits record viewership*.
<https://nexus.leagueoflegends.com/en-us/2019/12/2019-world-championship-hits-record-viewership/>
- LOLESPORTS STAFF. (2020, janvier). 2020 LoL Esports Season Begins Jan 13th.
Nexus.Leagueoflegends. <https://nexus.leagueoflegends.com/en-us/2020/01/2020-lol-esports-season-begins-jan-13th/>
- Ludvig, S. (2020). The impact of COVID-19 on the esports organization ESL Gaming GmbH. *Deloitte Deutschland*. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/esports-interview-esl-gaming.html>
- Ludvigsen, J. A. L. (2020). The Premier League-globalization nexus : Notes on current trends, pressing issues and inter-linked " - ization " processes. *Managing Sport and Leisure*, 25(1-2), 37-51. <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1657784>
- Lund, R. (2011). *Leveraging cooperative strategy—Cases of sports and arts sponsorship* [Doctoral dissertation, Business Administration, School of Business, Stockholm University]. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-54361>
- Luo, Y. (2000). Dynamic Capabilities In International Expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.

- Machado, J. C., Martins, C. C., Ferreira, F. C., Silva, S. C. e, & Duarte, P. A. (2020). Motives to engage with sports brands on Facebook and Instagram—The case of a Portuguese football club. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(2), 325-349. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-06-2019-0066>
- Maderer, D., & Holtbrügge, D. (2019). International activities of football clubs, fan attitudes, and brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 26(4), 410-425. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0136-y>
- Madhok, A., & Osegowitsch, T. (2000). The International Biotechnology Industry : A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 325-335. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490909>
- Madsen, E. L. (2010). A Dynamic Capability Framework : Generic Types of Dynamic Capabilities and their Relationship to Entrepreneurship. In S. Wall, C. Zimmermann, R. Klingebiel, & D. Lange, *Strategic Reconfigurations* (p. 223-242). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849805629.00019>
- Magic Wizards. (1996, janvier 1). *Pro Tour-New York 1996*. MAGIC: THE GATHERING. <https://magic.wizards.com/en/events/coverage/ptny96>
- Majumdar, S. K. (2000). Sluggish giants, sticky cultures, and dynamic capability transformation. *Journal of Business Venturing*, 15(1), 59-78. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00010-X](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00010-X)

- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
<https://doi.org/10.1002/smj.158>
- Maltese, L., & Prévot, F. (2010). Management de la réputation et stratégies d'internationalisation des clubs sportifs professionnels : Le cas de l'Olympique Lyonnais. *Revue européenne de management du sport*, 26, 64-82.
- Mangeloja, E. (2019). Economics of Esports. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 24(2), 34-42.
- Manoli, A. E. (2014). The football industry through traditional management theories. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 5(1), 93-109.
- Manoli, A. E. (2020a). Brand capabilities in English Premier League clubs. *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 30-46.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1693607>
- Manoli, A. E. (2020b). COVID-19 and the solidification of media's power in football. *Managing Sport and Leisure*, 1-5.
<https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1792802>
- Marcano Lárez, B. (2012). Características sociológicas de videojugadores online y el e-sport. El caso de Call of duty. *Pedagogia Social Revista Interuniversitaria*, 19, 113-124. https://doi.org/10.7179/PSRI_2012.19.07
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

- Marcin, W., Małgorzata, Ć., Michał, D. K., & Przemysław, C. (2019). Analysis of Match-making Optimization Systems Potential in Mobile Esports. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 2468-2475.
- Maric, J. (2011). Electronic Sport : How Pro-Gaming Negotiates Territorial Belonging and Gender. *Platform: Journal of Media and Communication*, 6-23.
- Markovits, A. S., & Green, A. I. (2017). FIFA, the video game : A major vehicle for soccer's popularization in the United States. *Sport in Society*, 20(5-6), 716-734. <https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1158473>
- Marsh, S. J., & Stock, G. N. (2003). Building Dynamic Capabilities in New Product Development through Intertemporal Integration. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 136-148. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.2002006>
- Martin, J. A., & Bachrach, D. G. (2018). A relational perspective of the microfoundations of dynamic managerial capabilities and transactive memory systems. *Industrial Marketing Management*, 74, 27-38. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.008>
- Martinelli, D. (2017). SKIN GAMBLING: HAVE WE FOUND THE MILLENNIAL GOLDMINE OR IMMINENT TROUBLE? *Gaming Law Review*, 21(8), 557-565.
- Massi, M., Piancatelli, C., & Mion, P. (2019). Boosting Football Club Brands Through Museums : The Experience of Mondo Milan. In M. A. Dos Santos (Éd.), *Integrated*

Marketing Communications, Strategies, and Tactical Operations in Sports Organizations: (p. 110-128). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7617-4>

4

Maurand-Valet, A. (2010). CHOIX METHODOLOGIQUES EN SCIENCES DE GESTION : POURQUOI TANT DE CHIFFRES ? *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, CD-ROM. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00479481>

McCarthy, C. (2020). Prepare for impact of esports clubs, programs on your college campus community. *Student Affairs Today*, 23(1), 1-7. <https://doi.org/10.1002/say.30726>

McCarthy, J., Rowley, J., Jane Ashworth, C., & Pioch, E. (2014). Managing brand presence through social media : The case of UK football clubs. *Internet Research*, 24(2), 181-204. <https://doi.org/10.1108/IntR-08-2012-0154>

McCauley, B., Nguyen, T. H. T., McDonald, M., & Wearing, S. (2020). Digital gaming culture in Vietnam: An exploratory study. *Leisure Studies*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/02614367.2020.1731842>

McCauley, B., Tierney, K., & Tokbaeva, D. (2020). Shaping a Regional Offline eSports Market : Understanding How Jönköping, the 'City of DreamHack', Takes URL to IRL. *International Journal on Media Management*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/14241277.2020.1731513>

- McCullough, B. P., Pfahl, M. E., & Nguyen, S. N. (2016). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society, 19*(7), 1040-1065. <https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1096251>
- McCutcheon, C., & Hitchens, M. (2020). ESport and the exploitation of digital labour. *Journal of Fandom Studies, 8*(1), 65-81. https://doi.org/10.1386/jfs_00010_1
- McGehee, G., & Cianfrone, B. (2019, novembre 6). *McGEHEE, G., & CIANFRONE, B. (2019) Marketing Sport through an esports Extension—Understanding the esports Market*. 2019 Sport Marketing Association Conference (SMA XVII), Chicago, Illinois.
- McGrath, K. (2019). Leveraging Esports in Higher Education. In R. Rogers (Éd.), *Understanding esports: An introduction to the global phenomenon*. Lexington Books.
- McIntyre, I. (2020, mars 16). Lando Norris sets new Twitch record after F1 cancels Aus Grand Prix. *Dexerto.com*. <https://www.dexerto.com/amp/entertainment/lando-norris-twitch-record-f1-cancels-aus-grand-prix-1341664>
- McTee, M. (2014). E-Sports : More Than Just a Fad. *Okla. JL & Tech., 10*(1), 1-27.
- Mekinc, E. (2011, septembre 21). FedEx Field naming rights deal still one of biggest in sports. *Washington Business Journal*. <https://www.bizjournals.com/washington/news/2011/09/21/fedex-field-naming-rights-deal-still.html>
- Menasce, R. M. (2017). *From casual to professional: How Brazilians achieved eSports success in Counter-Strike: Global Offensive*. [Master thesis]. Northeastern University.

- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*(1), 63-73. <https://doi.org/10.1177/0092070305281090>
- Mention, A.-L., Barlatier, P.-J., & Josserand, E. (2019). Using social media to leverage and develop dynamic capabilities for innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, *144*, 242-250. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.03.003>
- Merwin, C. D., Sugiyama, M., Mubayi, P., Hari, T., Terry, H. P., & Duval, A. (2018). *The World of Games eSports—From Wild West to Mainstream*. (Equity Research, p. 1-37). Goldman Sachs.
- Messier, M.-A. (2011). The Lessons eSports Should Learn from the Recession. In J. Christophers & T. Scholz (Éds.), *ESports Yearbook 2010* (p. 54-60). Germany: Books on Demand.
- Meyssonier, F., & Mincheneau, M. (2013). Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel. *Finance Contrôle Stratégie*, *16-4*, 1-31. <https://doi.org/10.4000/fcs.1425>
- Miah, A. (2016, août). *Will E-Sports become Olympic Games*. In 8th International Sport Business Symposium (p. 33).
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : A methods sourcebook* (Third edition). SAGE Publications, Inc.

- Miller, D. (1981). TOWARD A NEW CONTINGENCY APPROACH : THE SEARCH FOR ORGANIZATIONAL GESTALTS. *Journal of Management Studies*, 18(1), 1-26.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1981.tb00088.x>
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure : Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>
- Miller, D., & Mintzberg, H. (1983). The case for configuration. In G. Morgan (Éd.), *Beyond method : Strategies for social research* (p. 57-73). Sage Publications.
- Mohamud, M., & Sarpong, D. (2016). Dynamic capabilities : Towards an organizing framework. *Journal of Strategy and Management*, 9(4), 511-526.
<https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2015-0088>
- Molina, R. (2018). *La mano negra : Ces forces obscures qui contrôlent le football mondial* (Hugo Document).
- Moliterno, T. P., & Wiersema, M. F. (2007). Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1065-1087. <https://doi.org/10.1002/smj.630>
- Moore, N., & Levermore, R. (2012). English professional football clubs : Can business parameters of small and medium-sized enterprises be applied? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 196-209.
<https://doi.org/10.1108/20426781211261511>

- Mora, P., & Héas, S. (2003). Du joueur de jeux vidéo à l'e-sportif : Vers un professionnalisme florissant de l'élite ? *Consommations & Société*, 129-145.
- Mora-Cantalops, M., & Sicilia, M.-Á. (2018). MOBA games : A literature review. *Entertainment Computing*, 26, 128-138. <https://doi.org/10.1016/j.ent-com.2018.02.005>
- Morain, O. (2019, avril 20). *La Gamers Assembly fête ses 20 ans à Poitiers : Ce qui a changé en deux décennies*. https://www.francetvinfo.fr/culture/jeux-video/la-gamer-assembly-fete-ses-20-ans-a-poitiers-ce-qui-a-change-en-deux-decennies_3407543.html
- Morrow, S. (2016). Football, Economics and Finance. In J. Hughson, K. Moore, R. Spaaj, & J. Maguire (Éds.), *Routledge handbook of football studies* (p. 163-176). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Mosakowski, E., & McKelvey, B. (1997). Predicting rent generation in competence-based competition. *Competence-based strategic management*, 65, 65-85.
- Mosey, S. (2005). Understanding new-to-market product development in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(2), 114-130. <https://doi.org/10.1108/01443570510576994>
- Mota, J., & Castro, L. M. de. (2004). A Capabilities Perspective on the Evolution of Firm Boundaries : A Comparative Case Example from the Portuguese Moulds Industry*: Evolution of Firm Boundaries. *Journal of Management Studies*, 41(2), 295-316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00433.x>

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport marketing* (3rd ed). Human Kinetics.

Murray, T. (2018, décembre 27). TEO Picks : The Top 10 Non-Endemic Sponsorships of 2018. *The Esports Observer*. <https://esportsobserver.com/top10-nonendemic-spons-2018/>

Murray, T. (2020, janvier 22). NISSIN Cup Noodles Partners With Evo for Fifth Consecutive Fighting Game Event. *The Esports Observer*. <https://esportsobserver.com/nissin-cup-noodles-evo2020/>

M.V. (2020, janvier 10). Thomas Bach évoque une « ligne rouge » concernant l'esport. *L'Équipe*. <https://www.lequipe.fr/Tous-sports/Actualites/Thomas-bach-evoque-une-ligne-rouge-concernant-l-e-sport/1097373>

N

Nalli, J. (2019). *Effect of esports and future development of esports*. [Master thesis]. Oulu University of Applied Sciences.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.

Newey, L. R., Verreyne, M.-L., & Griffiths, A. (2012). The relationship between dynamic and operating capabilities as a stage-gate process : Insights from radical innovation. *Journal of Management & Organization*, 18(1), 123-140. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001103>

- Newey, L. R., & Zahra, S. A. (2009). The Evolving Firm : How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20, S81-S100. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00614.x>
- Newzoo. (2019). *Newzoo Global Esports Market Report 2019*. <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-esports-market-report-2019-light-version/>
- Newzoo. (2021). *Newzoo's Global Esports & Live Streaming Market Report 2021 | Free Version*. <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoos-global-esports-live-streaming-market-report-2021-free-version/>
- Nicholson, J. (2020a, janvier 16). Portuguese football club Benfica enters esports. *Esports Insider*. <https://esportsinsider.com/2020/01/benfica-enters-esports-fifa/>
- Nicholson, J. (2020b, février 12). Inter Milan enters esports with QLASH partnership. *Esports Insider*. <https://esportsinsider.com/2020/02/inter-milan-qlash/>
- Nicholson, J. (2020c, novembre 6). Inter Milan unveils FIFA 21 roster with Bundled partnership. *Esports Insider*. <https://esportsinsider.com/2020/11/inter-milan-bundled-partnership/>
- Nielsen. (2019). *Esports playbook for brands 2019*.
- Nieto, S. (2019, février 28). Naming des stades : L'Allemagne pionnière, l'Espagne en retard. *leparisien.fr*. <http://www.leparisien.fr/sports/football/naming-des-stades-l-allemande-pionniere-l-espagne-en-retard-28-02-2019-8021817.php>
- Niko. (2018). *Evolution of Mobile Esports for the Mass Market*. (p. 45). Nikopartners.

Nioche, N. (2020). *Bar eSport en France* [Map]. https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1ommaJbhTNn8Y0uVOI32SUhEW8YY&hl=en_US

Novak, A., Bennett, K., Pluss, M., & Fransen, J. (2019). *Performance analysis in esports : Part 1 - the validity and reliability of match statistics and notational analysis in League of Legends* [Preprint]. SportRxiv. <https://doi.org/10.31236/osf.io/sm3nj>



Ogunkoya, O. A. (2018). Adaptive Capabilities as predictors of sustainable competitive advantage among selected banks in Nigeria. *International Journal of Operational Research in Management, Social Sciences & Education*, 4(1), 53-62.

OL.fr. (2020, janvier 24). *Groupama Stadium : OL Escape / Découvrez l'Escape Game de l'OL*. www.OL.fr. <https://www.ol.fr/fr-fr/contenus/articles/2018/06/11/groupama-stadium-ol-escape-decouvrez-lescape-game-de-lol-29284>

OM. (2020, novembre 23). *OM x Grizi Esport*. om.fr. <https://www.om.fr/fr/actualites/4808/le-club/44093-om-x-grizi-esport>

Outplayed. (2020, janvier 16). *Il cannibale dai 20 record mondiali: Oxide95*. <https://www.outplayed.it/index.php/2020/01/16/crash-team-racing-world-record-op-oxide-20/>

Ozaydin, S., & Donduran, M. (2019). An Empirical Study of Revenue Generation and Competitive Balance Relationship in European Football. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 12(24), 17-44. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2019.024.02>

P

Paberz, C. (2012). Le jeu vidéo comme sport en Corée du Sud? *Hermès, La revue*, 1, 48-51.

Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687-708. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x>

Paché, G., & N'Goala, G. (2011). Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : Le cas du football professionnel. *Management & Avenir*, 46(6), 53-78. <https://doi.org/10.3917/mav.046.0053>

Pack, S. M., & Hedlund, D. P. (2020). Inclusion of electronic sports in the Olympic Games for the right (or wrong) reasons. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(3), 485-495. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1801796>

Panknin, A. (2020, juillet 15). VfB Stuttgart beendet E-Sport Engagement. *gaming-grounds.de*. <https://www.gaming-grounds.de/vfb-stuttgart-beendet-e-sport-engagement/>

- Paramio, J. L., Buraimo, B., & Campos, C. (2008). From modern to postmodern : The development of football stadia in Europe. *Sport in Society*, 11(5), 517-534. <https://doi.org/10.1080/17430430802196520>
- Parbaud, C. (2021, mars 22). Domingo et David Gaudu : « C'est tout bénéf pour le cyclisme »—L'Équipe. *L'Équipe*. <https://www.lequipe.fr/Jeuxvideo/Actualites/Domingo-et-david-gaudu-c-est-tout-benef-pour-le-cyclisme/1235177>
- Parente, R. C., Baack, D. W., & Hahn, E. D. (2011). The effect of supply chain integration, modular production, and cultural distance on new product development : A dynamic capabilities approach. *Journal of International Management*, 17(4), 278-290. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2011.08.001>
- Parganas, P., & Anagnostopoulos, C. (2015). Social Media Strategy in Professional Football : The case of Liverpool FC. *CHOREGIA*, 11(2), 61-75. <https://doi.org/10.4127/ch.2015.0102>
- Parganas, P., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2015). 'You'll never tweet alone' : Managing sports brands through social media. *Journal of Brand Management*, 22(7), 551-568. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.32>
- Parnell, D., Bond, A. J., Widdop, P., & Cockayne, D. (2020). Football Worlds : Business and networks during COVID-19. *Soccer & Society*, 1-8. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1782719>
- Parnell, D., Stratton, G., Drust, B., & Richardson, D. (2013). Implementing 'monitoring and evaluation' techniques within A premier league football in the community

- scheme : A case study involving Everton in the Community. In K. Babiak, J. Paramio, & G. Walters (Éds.), *The Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*, (p. 328-343). Routledge.
- Paspalaris, C. (2016, octobre 4). Report : Timeline – Sports clubs in esports. *The Esports Observer*. <https://esportsobserver.com/report-timeline-sports-clubs-esports/>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods : Integrating theory and practice* (Fourth edition). SAGE Publications, Inc.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities : The Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Pedraza-Ramirez, I., Musculus, L., Raab, M., & Laborde, S. (2020). Setting the scientific stage for esports psychology : A systematic review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 13(1), 319-352. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2020.1723122>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., & Liu, P. (2012). Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model: Dynamics of Organizational Routines. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1484-1508. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01064.x>
- Perechuda, I. (2019). Salaries to Revenue Ratio Efficiency in Football Clubs in Europe. In M. H. Bilgin, H. Danis, E. Demir, & U. Can (Éds.), *Eurasian Economic Perspectives*

- (Vol. 10/2, p. 301-313). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-11833-4_20
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities : Bringing two diverging conversations together: The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>
- Peteraf, M., & Maritan, C. (2007). Dynamic capabilities and organizational processes. In C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, & S. G. Winter, *Dynamic capabilities : Understanding strategic change in organizations*. (p. 30-45). Blackwell Publishing.
- Petroni, A. (1998). The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization. *Technovation*, 18(3), 179-189. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(97\)00093-X](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(97)00093-X)
- Piening, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations : A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15(2), 209-245. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.708358>
- Pifer, N. D., Wang, Y., Scremin, G., Pitts, B. G., & Zhang, J. J. (2018). Contemporary global football industry : An introduction. In B. G. Pitts & J. J. Zhang (Éds.), *The Global*

- Football Industry: Marketing Perspectives* (1^{re} éd., p. 1-33). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781351117982>
- Pisano, G., & Teece, D. J. (1994). Dynamic Capabilities of Firms : An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Plumley, D., Wilson, R., & Shibli, S. (2017). A Holistic Performance Assessment of English Premier League Football Clubs 1992–2013. *Journal of Applied Sport Management*, 9(1). <https://doi.org/10.18666/JASM-2017-V9-I1-7353>
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge. Towards a post-critical philosophy.* (Vol. 2). University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/P/bo19722848.html>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension.* Routledge & Kegan Paul: London.
- Polat, V., & Akgün, A. E. (2015). A Conceptual Framework for Marketing Strategies in Web 3.0 Age : Adaptive Marketing Capabilities. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1), 12.
- Poole, J. (2020, novembre 2). European giant AC Milan strikes partnership with QLASH. *Esports Insider*. <https://esportsinsider.com/2020/11/european-giant-ac-milan-scores-partnership-with-qlash/>
- Popper, K. (1979). La logique des sciences sociales. In T. W. Adorno & K. Popper, *De Vienne à Francfort : La querelle allemande des sciences sociales.* (p. 75-90). Editions Complex.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1991). How competitive forces shape strategy. In C. A. Montgomery & M. E. Porter, *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage* (p. 11-26). Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=4752>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, mai 1). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June 1990. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Prashant, K., & Harbir, S. (2007). Managing Strategic Alliances : What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479263>
- Premier League. (2019, juillet 16). *Premier League global audience on the rise*. <http://www.premierleague.com/news/1280062>
- Prensafutbol. (2020, janvier 16). ANFP lanzó el primer campeonato oficial de eSports FIFA 20 en Chile. *Prensafútbol*. <https://www.prensafutbol.cl/332416-anfp-lanzo-el-primer-campeonato-oficial-de-e-sports-fifa-20-en-chile/>
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2017). Effects of intra- and inter-team dynamics on organisational learning : Role of knowledge-sharing capability. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(1), 146-154. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.15>

Prévot, F., Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse. *Revue française de gestion*, *36*(204), 87-103.
<https://doi.org/10.3166/rfg.204.87-103>

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, *26*(1), 22-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>

Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, *21*(3), 615-647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>



Qian, T. Y., Wang, J. J., Zhang, J. J., & Lu, L. Z. (2020). It is in the game : Dimensions of esports online spectator motivation and development of a scale. *European Sport Management Quarterly*, *20*(4), 458-479.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1630464>

Qian, T. Y., Zhang, J. J., Wang, J. J., & Hulland, J. (2019). Beyond the Game : Dimensions of Esports Online Spectator Demand. *Communication & Sport*, 1-27.
<https://doi.org/10.1177/2167479519839436>

Qingyang, Q. (2019). *Research on brand management of Guangzhou R&F Football Club*. [Bachelor thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences].

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267634/Qing%20Yang%20Qiu.pdf?sequence=5>

R

- Raguin, M. (2020, janvier 21). Camarades gamers, Griezmann se lance dans l'Esport et recrute pour son équipe! *Gentside Gaming*. https://gaming.gentside.com/esport/grizi-esport-les-freres-griezmann-creent-leur-equipe-e-sport-et-recrutent-des-joueurs_art29601.html
- Rambusch, J., Aklind Taylor, A. S., & Susi, T. (2017). *A pre-study on spectatorship in eSports*. In Spectating Play. 13TH Annual game research lab spring seminar, Tampere, Finland.
- Ratten, V. (2019). *Social entrepreneurship in sport: How sport can deliver social well-being*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- RC Strasbourg Alsace. (2018, 09). *Deux nouveaux programmes au sein du Centre de Formation du Racing*. <https://www.rcstrasbourgalsace.fr/deux-nouveaux-programmes-au-sein-du-centre-de-formation-du-racing/>
- Reade, J. J., & Singleton, C. (2020). European Football After COVID-19. In M. Billio & S. Varotto, *A New World Post COVID-19* (p. Chapter_4166). Fondazione Università Ca' Foscari. <https://doi.org/10.30687/978-88-6969-442-4/028>

- Redbull. (2018, octobre 11). *Can FIFA become the world's biggest eSport?*
<https://www.redbull.com/gb-en/can-fifa-become-the-biggest-esport-ever>
- Reitman, J. G., Anderson-Coto, M. J., Wu, M., Lee, J. S., & Steinkuehler, C. (2020). Esports Research: A Literature Review. *Games and Culture*, 15(1), 32-50.
<https://doi.org/10.1177/1555412019840892>
- REM. (2004, juillet 4). Retrospective ESWC 2003. *Team aAa*. https://www.team-aaa.com/fr/actualite/retrospective-eswc-2003_67826
- Repenning, N. P., & Sterman, J. D. (2002). Capability Traps and Self-Confirming Attribution Errors in the Dynamics of Process Improvement. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 265. <https://doi.org/10.2307/3094806>
- Result Sports. (2020, janvier 20). *Global Football Digital Benchmark—Club Edition*. *RESULT Sports (@resultsports) / Twitter*. <https://twitter.com/resultsports/status/1219194240703651842/photo/1>
- Richard, A. (2019, décembre 24). *Esport racing is a full-time business—Deal with it*. <https://www.linkedin.com/pulse/esport-racing-full-time-business-deal-richard-arnaud/?trackingId=xQ%2FJsTNDFAwDYUgkBicU4Q%3D%3D>
- Richelieu, A., & Desbordes, M. (2009). Football teams going international—The strategic leverage of branding. *Journal of Sponsorship*, 3(1), 10-22.
- Richelieu, A., Lopez, S., & Desbordes, M. (2008). The internationalisation of a sports team brand : The case of European soccer teams. *International Journal of Sports*

- Marketing and Sponsorship*, 10(1), 23-38. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-10-01-2008-B006>
- Richelieu, A., & Pons, F. (2006). Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona : How two legendary sports teams built their brand equity. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 79-98. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-07-03-2006-B009>
- Rinaldi, R., & Krisnadi, I. (2019). Analisa dampak perkembangan esports terhadap persaingan operator seluler di indonesia. *Universitas Mercubuana, Manajemen ICT*, 6.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous « Morphing » : Competing Through Dynamic Capabilities, Form, And Function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280. <https://doi.org/10.2307/3069400>
- Rindova, V., & Taylor, S. (2002). Dynamic capabilities as macro and micro organizational evolution. *Robert H. Smith School*, 1(11). www.rhsmith.umd.edu/hcit/docs/dynamic.pdf.
- Rodriguez-Pomeda, J., Casani, F., & Alonso-Almeida, M. del M. (2017). Emotions' management within the Real Madrid football club business model. *Soccer & Society*, 18(4), 431-444. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.980736>
- Rogers, R. (Éd.). (2019). *Understanding esports : An introduction to the global phenomenon*. Lexington Books.

- Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's Elite Football : Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 1-20. <https://doi.org/10.3390/ijfs4020012>
- 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>
- Romu. (2017, avril 7). eGames—L'eSport se dirige vers les Jeux Olympiques Rio 2016. *Warlegend*. <https://www.warlegend.net/egames-lesport-se-dirige-vers-jeux-olympiques-rio-2016/>
- Ronald, B., & Jean-Pierre, D. (2019). The Role of Commercialisation of the European Football Business for the Emotional Bond between Fans and Clubs. *Advances in Management*, 12, 8-29.
- Rosca, V. (2011). Corporate social responsibility in english football : History and present. *Management & Marketing*, 6(2), 327-346.
- Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, Capabilities, and Technological Change : The Transformation of NCR in the Electronic Era. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1083-1103. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1083::AID-SMJ127>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1083::AID-SMJ127>3.0.CO;2-4)
- Roussel, M. (2019, décembre 11). DouYu, le Twitch chinois. *MBA DMB Shanghai*. <http://dmb-shanghai.com/gaming/douyu-twitch-chinois/>

- Roy, P., & Roy, P. (2004). The Hewlett Packard-Compaq computers merger : Insight from the resource-based view and the dynamic capabilities perspective. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 7-14.
- Rubio, T. (2018, février 21). La Vietnam Championship Series devient la 6e région compétitive de League of Legends ! - League Of Legends. *CONNECTES-PORT.com*. <https://www.connectesport.com/lol-vietnam-championship-series-vcs-league-of-legends/>
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive strategic management*, 26(3), 556-570.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters* (1st ed). Crown Business.

S

- Sacco, D. (2019, septembre 10). London-based Veloce Esports gains investment—Esports News UK. *EN UK Esports news UK*. <https://esports-news.co.uk/2019/09/10/veloce-esports-gains-investment/>
- Sako, M. (2004). Supplier development at Honda, Nissan and Toyota : Comparative case studies of organizational capability enhancement. *Industrial and Corporate Change*, 13(2), 281-308. <https://doi.org/10.1093/icc/dth012>

- Salo, M. (2017). Career Transitions of eSports Athletes : A Proposal for a Research Framework. *International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations*, 9(2), 22-32.
- Salvato, C. (2003). The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution* : Micro-Strategies in Firm Evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83-108. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00005>
- Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover. (2003). Shaping Agility through Digital Options : Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 16(5), 491-508. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0152>
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527465>
- Sauber Group. (2018, juillet 4). *Alfa Romeo Sauber F1® Team launches eSports Team*. <https://www.sauber-group.com/de/esports/news/alfa-romeo-sauber-f1-team-launches-esports-team/>

- Sauer, A. (2019). Crowdfunding und der Contributed Prize Pool in Dota 2. In A. Sauer, *ESport, Netzwerkeffekte und Lindahl-Preise* (p. 71-80). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26210-5_6
- Saul, C. J., & Gebauer, H. (2018). Born solution providers – Dynamic capabilities for providing solutions. *Industrial Marketing Management*, 73, 31-46. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.007>
- Saviolo, S., & Marazza, A. (2012). *Lifestyle brands: A guide to aspirational marketing*. Palgrave Macmillan.
- Scelles, N. (2020, décembre 10). L'Économie du Football au XXIe Siècle : Évolution et Perspectives. *1 er Congrès de la Société Savante de Management du Sport*. Regards croisés sur les nouvelles organisations et modes de gestion du sport., Université Polytechnique Hauts de France, Valenciennes (Online).
- Scelles, N., Dermit-Richard, N., & Haynes, R. (2020). What drives sports TV rights? A comparative analysis of their evolution in English and French men's football first divisions, 1980–2020. *Soccer & Society*, 21(5), 491-509. <https://doi.org/10.1080/14660970.2019.1681406>
- Scelles, N., Peng, Q., & Valenti, M. (2021). Do the Peculiar Economics of Professional Team Sports Apply to Esports? Sequential Snowballing Literature Reviews and Implications. *Economies*, 9(1), 31. <https://doi.org/10.3390/economies9010031>
- Schilke, O. (2014a). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage : The nonlinear moderating effect of environmental dynamism: On

- the Contingent Value of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Schilke, O. (2014b). Second-Order Dynamic Capabilities : How Do They Matter? *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368-380. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0093>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Schmidt, S. L., & Holzmayr, F. (2018a). A Framework for Diversification Decisions in Professional Football. In S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop, & C. Anagnostopoulos (Éds.), *Routledge Handbook of Football Business and Management* (p. 3-19). Routledge.
- Schmidt, S. L., & Holzmayr, F. (2018b). *FC Schalke 04 eSports—Decision Making in a Changing Ecosystem* (Case Study N° 318-0225-1; p. 1-21). WHU - Otto Beisheim School of Management. <https://www.thecasecentre.org/educators/products/view?&id=154450>
- Scholz, T. (2019). *Esports is business : Management in the world of competitive gaming*. Springer Berlin Heidelberg.
- Scholz, T. M. (2020). Deciphering the World of eSports. *International Journal on Media Management*, 22(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/14241277.2020.1757808>

- Scholz, T., & Stein, A. (2017). Going Beyond Ambidexterity in the Media Industry : ESports as Pioneer of Ultradexterity. *International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations*, 9(2), 47-62.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933. <https://doi.org/10.1002/smj.613>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development : An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Schwartz, D. G. (2017). Research (In)complete : An exploratory history of competitive video gaming. *Gaming Law Review*, 21(8), 542-556. <https://doi.org/10.1089/glr2.2017.2185>
- Seck, T. (2020a, janvier 3). Top 10 Biggest Esports Investments of 2019. *Esport observer*. <https://esportsobserver.com/top10-investments-2019/>
- Seck, T. (2020b, décembre 23). How COVID-19 Changed the Esports Industry in 2020. *The Esports Observer*. <https://esportsobserver.com/covid-19-finance-2020/>
- Semens, A. (2016). Football Sponsorship. In J. Hughson, K. Moore, R. F. J. Spaaij, & J. A. Maguire (Éds.), *Routledge handbook of football studies* (p. 111-123). Routledge Taylor & Francis Group.
- Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 4. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2008.017655>

- Seo, Y. (2013). Electronic sports : A new marketing landscape of the experience economy. *Journal of Marketing Management*, 29(13-14), 1542-1560.
- Seo, Y., & Jung, S. U. (2016). Beyond solitary play in computer games : The social practices of eSports. *Journal of Consumer Culture*, 16(3), 635-655.
- Servette Geneva Esports. (2020, août 28). *Communiqué officiel*. Twitter. <https://twitter.com/ServetteEsports>
- Shapiro, C. (1989). The Theory of Business Strategy. *The RAND Journal of Economics*, 20(1), 125-137. <https://doi.org/10.2307/2555656>
- Shaw, S., & Hoeber, L. (2016). Unclipping our wings : Ways forward in qualitative research in sport management. *Sport Management Review*, 19(3), 255-265. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.03.001>
- Sherwood, M., Nicholson, M., & Marjoribanks, T. (2017). Controlling the Message and the Medium? : The impact of sports organisations' digital and social channels on media access. *Digital Journalism*, 5(5), 513-531. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1239546>
- Silva, E. C. da, & Las Casas, A. L. (2017). Sports Marketing Plan : An Alternative Framework for Sports Club. *International Journal of Marketing Studies*, 9(4), 15-28. <https://doi.org/10.5539/ijms.v9n4p15>
- Simon, J.-P. (2017, septembre 11). Le don, l'autre modèle économique des apps de streaming asiatiques. *La Revue des Médias*. <http://larevuedesmedias.ina.fr/le-don-lautre-modele-economique-des-apps-de-streaming-asiatiques>

- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value : Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, *32*(1), 273-292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- Sitkin, S. B. (1992). Learning Through Failure : The Strategy of Small Losses. *Research in Organizational Behavior*, *14*, 231-266.
- Sjöblom, M., & Hamari, J. (2016). Why do people watch others play video games ? An empirical study on the motivations of Twitch users. *Computers in Human Behavior*.
- Sjöblom, M., Törhönen, M., Hamari, J., & Macey, J. (2017). Content structure is king : An empirical study on gratifications, game genres and content type on Twitch. *Computers in Human Behavior*, *73*, 161-171.
- Skouroliakos, L., Halkiopoulos, C., Gkintoni, E., & Antonopoulou, H. (2017). *Psychological Affect of e-Sports in e-Marketing via Computational Methods*. 327-336.
- Sky Sports. (2018, janvier 18). *Ruud Gullit launches his own esports FIFA academy*. Sky Sports. <https://www.skysports.com/more-sports/other-sports/news/34214/11212574/ruud-gullit-launches-his-own-esports-fifa-academy>
- Slater, S. F. (1993). Competing in high-velocity markets. *Industrial Marketing Management*, *22*(4), 255-263. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(93\)90022-Y](https://doi.org/10.1016/0019-8501(93)90022-Y)
- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2014). Radical Product Innovation Capability : Literature Review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions: Radical

- Product Innovation Capability. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 552-566. <https://doi.org/10.1111/jpim.12113>
- Sloane, P. J. (1971). The economics of professional football : The football club as a utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121-146. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.1971.tb00979.x>
- Smart, D. L., & Wolfe, R. A. (2003). The contribution of leadership and human resources to organizational success: An empirical assessment of performance in major league baseball. *European Sport Management Quarterly*, 3(3), 165-188. <https://doi.org/10.1080/16184740308721949>
- Smith, B. (2019). *Battle Royale Games as Esports: Where Fortnite and PUBG Land as Successful Esports*. Arizona State University.
- Smith, N. (2020, septembre 25). Here's how League of Legends Esports plans to keep its players safe from covid-19 at Worlds. *Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/video-games/2020/09/25/league-legends-worlds-covid-19/>
- Snavely, T. L. (2014). *History and analysis of eSport systems*. [Master Thesis].
- Solary. (2019). *LE LANCEMENT DE SOLARY HEARTHSTONE* [Vidéo YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=QujEIf34zM>
- Solberg, H. A., & Haugen, K. K. (2010). European club football : Why enormous revenues are not enough? *Sport in Society*, 13(2), 329-343. <https://doi.org/10.1080/17430430903523036>

- Sporting Club Bastia. (2020, octobre 20). *Lancement officiel de la Section ESPORTS du SC Bastia!* [Text]. Sporting Club Bastia. <https://www.sc-bastia.corsica/actualites/2020-2021/equipe-premiere/lancement-officiel-de-la-section-esports-du-sc-bastia?language=fr>
- Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational Adaptive Capacity : A Structuration Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408-424. <https://doi.org/10.1177/1056492602238848>
- Stadler, C., Helfat, C. E., & Verona, G. (2013). The Impact of Dynamic Capabilities on Resource Access and Development. *Organization Science*, 24(6), 1782-1804. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0810>
- Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183-201.
- Stroebe, T., Woratschek, H., & Durchholz, C. (2019). Clothes Make the Fan : The Effect of Team Merchandise Usage on Team Identification, Fan Satisfaction and Team Loyalty. *Journal of Global Sport Management*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1531354>
- Su, H.-C., Linderman, K., Schroeder, R. G., & Van de Ven, A. H. (2014). A comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 429-445. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.003>

- Suddaby, R., Coraiola, D., Harvey, C., & Foster, W. (2020). History and the micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 41(3), 530-556.
<https://doi.org/10.1002/smj.3058>
- Summerley, R. (2020). The Development of Sports : A Comparative Analysis of the Early Institutionalization of Traditional Sports and E-Sports. *Games and Culture*, 15(1), 51-72. <https://doi.org/10.1177/1555412019838094>
- Super GT. (2021, janvier 29). *200 Laps of Nurburgring Nordschleife—Part 1*.
<https://www.youtube.com/watch?v=M4i2V6QVdlg>
- Švelch, J. (2019). Mediatization of a card game : Magic: The Gathering, esports, and streaming. *Media, Culture & Society*, 016344371987653.
<https://doi.org/10.1177/0163443719876536>
- Szablewicz, M. (2016). A Realm of Mere Representation?“Live” E-Sports Spectacles and the Crafting of China’s Digital Gaming Image. *Games and Culture*, 11(3), 256-274.
- Szablewicz, M. (2011). *From Addicts to Athletes : Participation in the discursive construction of digital games in urban China. 1*.
- Szymanski, M., Fitzsimmons, S. R., & Danis, W. M. (2019). Multicultural managers and competitive advantage : Evidence from elite football teams. *International Business Review*, 28(2), 305-315. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.10.003>
- Szymanski, S. (1998). Why is Manchester United So Successful? *Business Strategy Review*, 9(4), 47-54. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00082>

- Szymanski, S. (2012). Insolvency in English professional football : Irrational Exuberance or Negative Shocks? *Working Papers 1202, International Association of Sports Economists;North American Association of Sports Economists.*
- Szymanski, S. (2020, 04). Covid-19 and football club insolvency. [<https://www.socceronomics-agency.com/?p=1670>]. *Soccernomics.*
- Szymoszowskyj, A., Winand, M., Kolyperas, D., & Sparks, L. (2016). Professional football clubs retail branding strategies. *Sport, Business and Management: An International Journal, 6*(5), 579-598.

T

- Tapp, A. (2004). The loyalty of football fans—We'll support you evermore? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 11*(3), 203-215.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240221>
- Tarondeau, J.-C., & Huttin, C. (2006). *Dictionnaire de stratégie d'entreprise.* Vuibert.
- Taylor, T. (2012). *Raising the Stakes : E-sports and the Professionalization of Computer Gaming.* (Mit Press).
- Taylor, T. L., & Witkowski, E. (2010). *This is how we play it : What a mega-LAN can teach us about games.* 195-202.

- Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(3), 223-247.
[https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90002-5](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90002-5)
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39-63. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90003-8)
- Teece, D. J. (1988). Technological change and the nature of the firm. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, & G. Silverberg, *Technical Change and Economic Theory*. (p. 256-281). Pinter Publishers.
- Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets : The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79. <https://doi.org/10.2307/41165943>
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets : The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 33(1), 35-54.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities : Routines versus Entrepreneurial Action: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance : Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations : Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- The Esports Observer. (2018, août 3). Arsenal Player Mesut Özil Launches FIFA-Focused Esports Team. *The Esports Observer / home of Essential Esports Business News and Insights*. <https://esportsobserver.com/mesut-ozil-esports-reputation-esports-team/>
- The Next Level. (s. d.). TNL INFOGRAPHIC 039 : 2017 PRO SPORTS ESPORTS INVESTMENT. *The Next Level*. Consulté 5 mai 2020, à l'adresse <https://tnl.media/esportsinfographics>

- Thiborg, J. (2007). *The world of computer games : A new research topic in the view of a sport researcher*. ISHPES & ISSA Congress, Copenhagen, Denmark.
- Thiborg, J. (2009). *ESport and Governering Bodies—An outline for a research project and preliminary results*. Conference Kultur-Natur, Norrköping.
- Thompson, M. (2007). Innovation in work practices : A practice perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1298-1317.
<https://doi.org/10.1080/09585190701393855>
- Thwaites, D. (1995). Professional Football Sponsorship—Profitable or Profligate? *International Journal of Advertising*, 14(2), 149-164.
<https://doi.org/10.1080/02650487.1995.11104606>
- Tiscini, R., & Strologo, A. D. (2016). WHAT DRIVES THE VALUE OF FOOTBALL CLUBS : AN APPROACH BASED ON PRIVATE AND SOCIO-EMOTIONAL BENEFITS. *Corporate Ownership and Control*, 14(1), 673-683.
<https://doi.org/10.22495/cocv14i1c4art14>
- TNL. (2019, novembre 6). *Esports Advertising 2.0*. The Next Level. <https://tnl.media/esportsnews/2019/11/2/esports-advertising-20>
- Topalov, N. (2007). *ESports Book*. Winnenden: Csw.
- Torres, R., Sidorova, A., & Jones, M. C. (2018). Enabling firm performance through business intelligence and analytics : A dynamic capabilities perspective. *Information & Management*, 55(7), 822-839. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.03.010>
- Tribou, G. (2016). *Sponsoring sportif* (5ème). Economica.

Tribou, G., Dermit-Richard, N., & Wojak, C. (2018). *Management du sport*. Dunod.

Tricot, A. (2007). L'expérimentation et la démarche scientifique : Réponse à Muriel Grosbois. *Recherches en didactique des langues et des cultures*, 4(4).
<https://doi.org/10.4000/rdlc.5007>

Tripsas, M. (1997). Surviving Radical Technological Change through Dynamic Capability: Evidence from the Typesetter Industry. *Industrial and Corporate Change*, 6(2), 341-377. <https://doi.org/10.1093/icc/6.2.341>

Turber, S., vom Brocke, J., Gassmann, O., & Fleisch, E. (2014). Designing Business Models in the Era of Internet of Things. In M. C. Tremblay, D. VanderMeer, M. Rothenberger, A. Gupta, & V. Yoon (Éds.), *Advancing the Impact of Design Science: Moving from Theory to Practice* (Vol. 8463, p. 17-31). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-06701-8_2

U

Uden, J. van. (2005). Transforming a football club into a 'total experience' entertainment company: Implications for management. *Managing Leisure*, 10(3), 184-198.
<https://doi.org/10.1080/13606710500239087>

Uhlenbruck, K. (2004). Developing acquired foreign subsidiaries: The experience of MNEs in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 109-123. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400070>

V

- Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social media and sports : Driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37-55.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1359655>
- Vanese, B. (2019, janvier 15). Vitality présente son équipe académique. *Team aAa*.
https://www.team-aaa.com/fr/breve/vitality-presente-son-equipe-academique-1_111640
- Vannier Borges, F. (2017). Les médias de club. Nouveaux espaces de production de l'information sportive (Benfica, Botafogo et Paris Saint-Germain). [Thesis, Paris 2]. In [Http://www.theses.fr](http://www.theses.fr). <http://www.theses.fr/2017PA020044>
- Veal, A. J., & Darcy, S. (2014). *Research methods in sport studies and sport management : A practical guide*. Pearson.
- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities : An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606. <https://doi.org/10.1093/icc/12.3.577>
- Vincent. (2015, mai 6). Comment suivre l'évolution du Prize Pool de The International 5 ? Dota2. *Shaker Space*. <https://shaker.space/suivre-prize-pool-international-5-dota2/>

Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The Dynamic Capability View in Strategic Management : A Bibliometric Review: DCV in Strategic Management. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>

Vrontis, D., Thrassou, A., Kartakoullis, N. L., & Kriemadis, T. (2014). Strategic marketing planning for football clubs : A value-based analysis. *J. for Global Business Advancement*, 7(4), 355-374. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2014.065593>

W

Waananen, K. (2021, avril 9). Team Vitality joins forces with Racing Club de Strasbourg Alsace. *Esports Insider*. <https://esportsinsider.com/2021/04/team-vitality-racing-club-de-strasbourg-alsace-partner/>

Wagner, M. G. (2006). *On the Scientific Relevance of eSports*. 437-442.

Walliser, B. (1994). L'efficacité du parrainage sportif au sein de la communication de l'entreprise [Thesis, Université Pierre Mendès France (Grenoble)]. In <http://www.theses.fr>. <http://www.theses.fr/1994GRE21001>

Walliser, B. (2010). *Le parrainage : Sponsoring et mécénat* (2nde éd.). Dunod. <http://sbi-proxy.uqac.ca/login?url=http://international.scholarvox.com/book/88800724>

Walters, G., & Panton, M. (2014). Corporate social responsibility and social partnerships in professional football. *Soccer & Society*, 15(6), 828-846. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.920621>

- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities : A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, T., Thai, T. D.-H., Ly, P. T. M., & Chi, T. P. (2021). Turning social endorsement into brand passion. *Journal of Business Research*, 126, 429-439.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.011>
- Ward, M. R., & Harmon, A. D. (2019). ESport Superstars. *Journal of Sports Economics*, 20(8), 987-1013. <https://doi.org/10.1177/1527002519859417>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation : An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- WCG History*. (2020). WCG. <https://www.wcg.com/main/historyList?lang=en>
- Weimar, D. (2019). The Economics of Professional Soccer. In P. Downward, B. Frick, B. Humphreys, T. Pawlowski, J. Ruseski, & B. Soebbing, *The SAGE Handbook of Sports Economics* (p. 243-255). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781526470447.n25>
- Weiss, T. S., S. (2013). Virtual worlds in competitive contexts : Analyzing eSports consumer needs. *Electronic Markets*, 23(4), 307-316.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

- Westmattmann, D., Grotenhermen, J.-G., Sprenger, M., & Schewe, G. (2020). The show must go on—Virtualisation of sport events during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Information Systems*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1850186>
- Whalen, S. J. (2013). *Cyberathletes' lived experience of video game tournaments*. University of Tennessee, MIT Press.
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2013). The Architecture of Dynamic Capability Research : A Scientometric Investigation. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 1-55. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.11807abstract>
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The Architecture of Dynamic Capability Research Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1161966>
- Williams, J., & Hopkins, S. (2011). 'Over here' : 'Americanization' and the new politics of football club ownership – the case of Liverpool FC. *Sport in Society*, 14(2), 160-174. <https://doi.org/10.1080/17430437.2011.546517>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research : Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087-1108.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199912\)20:12<1087::AID-SMJ71>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12<1087::AID-SMJ71>3.0.CO;2-Z)

Winter, S. G. (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 981-996. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<981::AID-SMJ125>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<981::AID-SMJ125>3.0.CO;2-4)

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>

Witkowski, E. (2012). On the digital playing field : How we "do sport" with networked computer games. *Games and Culture*, 7(5), 349-374.

Witkowski, E. (2016, septembre 6). *Esports 2020*. <https://medium.com/playablemediarmit/esports-2020-93c430c3fbfa>

Wohn, D. Y., & Freeman, G. (2020). Live Streaming, Playing, and Money Spending Behaviors in eSports. *Games and Culture*, 15(1), 73-88. <https://doi.org/10.1177/1555412019859184>

Wolf, J. (2017, janvier 10). Miami Heat invest in esports with Misfits. *ESPN.com*. https://www.espn.com/esports/story/_/id/18444193/miami-heat-invest-esports-misfits

Wu, K.-J., Liao, C.-J., Chen, C.-C., Lin, Y., & Tsai, C. F. M. (2016). Exploring eco-innovation in dynamic organizational capability under incomplete information in the Taiwanese lighting industry. *International Journal of Production Economics*, 181, 419-440. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.007>

Wu, Y. (2019). *The possibility analysis of Esports becoming an Olympic sport*. Haaga-Helia University of Applied Sciences.

Wu, Y.-C., Chen, C.-S., & Chan, Y.-J. (2020). The outbreak of COVID-19 : An overview. *Journal of the Chinese Medical Association, 83*(3), 217-220.
<https://doi.org/10.1097/JCMA.0000000000000270>

X

Xiao, M. (2019). Factors Influencing eSports Viewership : An Approach Based on the Theory of Reasoned Action. *Communication & Sport, 216747951881948*.
<https://doi.org/10.1177/2167479518819482>

Y

Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy : A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems, 27*(1), 43-58. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>

Yi, S. N. (2017, avril 13). *New luxury internet cafes in China are ensuring gamers won't ever want to leave*. <https://mashable.com/2017/04/13/jay-chou-wolfz-internet-cafe/?europa=true#5R0n7MMG6OqM>

York, K., & Miree, C. (2015). A Longitudinal Exploration of Strategic Isomorphism : The Case of the National Football League. *American Journal of Business and Management*, 4(2), 61-70. <https://doi.org/10.11634/216796061706610>

Z

Zahra, S. A., & George, G. (2002a). Absorptive Capacity : A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>

Zahra, S. A., & George, G. (2002b). The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150. <https://doi.org/10.1287/isre.13.2.147.90>

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities : A Review, Model and Research Agenda*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

Zarrabi, S. A., & Jerkrot, H. N. (2016). *Value creation and appropriation in the esports industry* [Master thesis]. Chalmers University of Technology.

Zhang, G. (2012). Bibliometric Analysis on E-Sports in China. In *In: Zeng D. (eds) Advances in Computer Science and Engineering. Advances in Intelligent and Soft Computing* (Vol. 141, p. 111-118). Springer.

- Zhang, J. J., & Pitts, B. G. (2018). *The Global Football Industry Marketing Perspectives*. Taylor and Francis. <http://public.eblib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=5257658>
- Zhao, L., & Shen, J. (2018, mai 18). *Golden State Warriors seek new territory in esports leagues*. The Daily Californian. <https://www.dailycal.org/2018/05/18/golden-state-warriors-new-esports-leagues/>
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.003>
- Zhou, P. (2018, juillet 19). South Korea Computer Gaming Culture. South Korea is Infatuated With Video Games. *ThoughtCo*. <https://www.thoughtco.com/south-korea-computer-gaming-culture-1434484>
- Zhou, S. (2013). English Football Clubs' Entry Modes to China and Opportunities for Italian Football Clubs. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2628258>
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance : The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>
- Zimbalist, A. (2003). Sport as Business. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 503-511. <https://doi.org/10.1093/oxrep/19.4.503>

- Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions : Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1233-1256. <https://doi.org/10.1002/smj.426>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- Zou, Q. (2018). Review and Prospect of Dynamic Managerial Capabilities Research. *2018 International Conference on Education, Psychology, and Management Science (ICEPMS 2018)*. 2018 International Conference on Education, Psychology, and Management Science. <https://doi.org/10.25236/icepms.2018.120>

Titre : Contribution à l'analyse des stratégies des clubs de football professionnels sur le marché international de l'esport : une approche par les capacités dynamiques.

Mots clés : club professionnel de football, esport, capacités dynamiques.

Résumé : Depuis l'engagement pionnier du Besiktas d'Istanbul en janvier 2015 sur la scène compétitive de League of Legends, les activités sportives des clubs de football professionnels se sont considérablement développées. Pourtant, il apparaît que peu de recherches ont examiné leurs motivations.

Ainsi, à partir du modèle repérer – saisir – transformer des capacités dynamiques, l'objectif de cette thèse est d'analyser dans quelle mesure le déploiement d'une stratégie sportive permet-il à un club professionnel de football d'atteindre des avantages concurrentiels dans le but de se différencier de ses rivaux ?

À travers une approche qualitative, une analyse thématique fut réalisée après avoir mené des entretiens semi-directifs avec les managers en charge des activités sportives de 28 clubs professionnels de football dans 24 pays.

Les résultats identifient les capacités dynamiques spécifiques, les microfondations internes et les facteurs externes qui permettent le déploiement des stratégies sportives. Ils examinent aussi la finalité relative à chaque étape du modèle, c'est-à-dire (1) les objectifs stratégiques qui résultent de l'étape repérer, les (2) choix stratégiques réalisés par les clubs afin de saisir les opportunités sportives, et (3) la création de nouvelles sources de valeur. Par conséquent, ces résultats mènent à la construction d'un modèle préliminaire du déploiement des stratégies sportives au sein des clubs professionnels de football.

De nombreuses implications théoriques et managériales sont mises en évidence dans cette thèse, incluant le besoin des managers sportifs de caractériser plus précisément leurs objectifs stratégiques, de sélectionner et d'allouer de manière adéquate leurs ressources – notamment les joueurs d'esport – et de mieux intégrer l'esport au sein de la chaîne de valeur principale des clubs.

Title: Contribution to the analysis of professional football clubs' strategies on the international market of esports: a dynamic capabilities approach.

Keywords: professional football club, esports, dynamic capabilities.

Abstract: Since the pioneer involvement of Besiktas Istanbul in January 2015 on the League of Legends competitive scene, football clubs' esports activities have grown considerably. However, it appears that very few research examined their motivations.

Therefore, drawing on sense – seize – transform model of dynamic capabilities, the purpose of this thesis is to analyze in which way the deployment of an esports strategy can allow a professional football club to reach one or several competitive advantages in order to differentiate themselves from their competitors.

Throughout a qualitative approach, a thematic analysis was conducted of semi-structured interviews with managers responsible for esports activities with 28 professional clubs from 24 countries.

The results identify the specific dynamic capabilities, internal microfoundations and external factors which enable the deployment of esports strategies. They also examine the outcomes for each step of the deployment process, i.e. (1) the strategic objectives resulting from the sensing step, (2) the strategic choices made by clubs to seize esports opportunities, and (3) the creation of new sources of value. Hence, these findings lead to the building of a preliminary model of professional football clubs' involvement in esports.

Several theoretical and managerial implications are outlined in this thesis, including the need for esports' managers to characterize more precisely their strategic objectives, to adequately select and allocate their resources – notably esports players – and to better integrate esports in the core value chain of the club.