

ARTICLE

Chalandise ou expertise(s) : le développement économique des clubs professionnels de sport *indoor*. Étude de cas de trois clubs du Nord

Mickael Terrien^{*}, Guillaume Valin, et Raphaël Jugé

Université de Lille, Unité de recherche pluridisciplinaire sport, santé, société (EA 7369), 22b, rue de Douai, 59000 Lille, France

Reçu le 29 novembre 2019, Accepté le 25 novembre 2020

Résumé – Cet article s'intéresse au développement économique des clubs de première division masculine de basketball, de handball et de volley-ball. Différents facteurs exogènes contraignent le développement économique de ces clubs sportifs professionnels. Évoluant dans des zones de chalandises restreintes, la marge de manœuvre semble réduite pour ces organisations. Néanmoins, une analyse documentaire permet de mettre à jour la transformation du modèle économique des clubs de handball. Les résultats montrent l'importance des facteurs endogènes et plus particulièrement le rôle de l'expertise commerciale dans cette mutation. L'arrivée d'un magnat dans cette ligue a en effet obligé les autres clubs à mieux se structurer pour rester concurrentiel. Une étude de cas multiple auprès d'un club dans chacune de ces ligues permet de vérifier ces résultats. Lorsque les clubs adaptent leurs stratégies commerciales, ils s'avèrent capables d'attirer de nouvelles sources de financement permettant de réduire leur dépendance aux subventions.

Mots clés : sports professionnels, modèle économique, méthodes mixtes, budget, subvention

Abstract - Local potential or expertise(s): the economic development of the professional clubs of indoor sports. Case study of three northern club. This paper deals with the economic development of the clubs in the male first division of basketball, handball and volleyball. Several exogenous factors could coerce those professional clubs such as local potential of the city or a lack of attractiveness for major media. Therefore, those organizations have a small margin to develop themselves. Nevertheless, a documentary analysis allows light to be shed on the transformation of the economic model of the handball clubs. The results suggest the importance of the endogenous factors, especially the commercial expertise, in this shift. The arrival of a magnate in this league indeed implied the other clubs to improve their functioning to remain competitive. Multiple case studies (one club per league) confirm those results. When the clubs give themselves the means, they are able to attract new sources of income and then to reduce the weight of subsidy in their budget.

Keywords: professional sports, economic model, mixed method, budget, subsidy

La perception du sport professionnel par le grand public est régulièrement biaisée par la médiatisation de quelques sports ou sportifs. Ainsi, les indemnités de transfert ou le niveau de rémunération des joueurs de football donnent lieu à de nombreux commentaires (Terrien & Durand, 2018). Pourtant, tous les sports (et sportifs) ne bénéficient pas des mêmes conditions d'exposition médiatique ou de rémunération. Par exemple, le salaire moyen mensuel en première division de volley-ball masculine française (LAM par la suite) se situe à 3751 € par mois. S'il est plus élevé dans celles de handball (7144 €/mois, D1 par la suite) ou de basketball (10178 €/mois, Pro A par la suite)¹, il reste loin des standards du football professionnel.

Ces différentiels proviennent de stades de développement économique différents des ligues (Andreff, 2014). La croissance des produits des clubs professionnels est principalement contrainte par la taille du marché pertinent dans lequel évolue l'organisation (Durand, Ravenel, & Helleu, 2005a). Celui-ci intègre des critères économique et géographique (*i.e.* la zone de chalandise) ainsi que culturel (*i.e.* la culture sportive locale; Augustin, 1995). D'autres aspects permettent néanmoins de s'affranchir du déterminisme géographique. La notoriété du club, elle-aussi contingente à moyen terme, permet d'accroître le réservoir de supporters (Lestrelin & Basson, 2009) et donc d'obtenir des revenus additionnels (Sass, 2016). Ainsi, les recettes *matchday*, les contrats de partenariats, les revenus digitaux... sont autant de sources de financement dépendantes de facteurs exogènes. L'ancrage territorial et la notoriété de la structure (Durand, Ravenel, & Bayle, 2005b) s'avèrent en dehors du périmètre de contrôle de l'organisation.

^{*}Auteur correspondant : mickael.terrien@univ-lille.fr

¹ Données obtenues *via*: <https://fr.calameo.com/>, « Grande conférence sur le sport professionnel français », consulté le 11/08/19.

Ces facteurs s’opposent à ceux endogènes (*i.e.* les causes internes à l’organisation) qui influencent également les revenus des clubs. Durand *et al.* (2005b) mettent ainsi en avant le rôle de l’expertise commerciale des clubs pour optimiser les revenus générés par le club eu égard au potentiel local de la zone de chalandise. Cette capacité à attirer des ressources va s’avérer capitale pour les clubs qui constatent le retrait progressif des acteurs publics. Le CNDS et le ministère des Sports ont en effet baissé de 16 M€ leurs dépenses d’intervention entre 2011 et 2016 dans le financement de la pratique sportive (Olbia Conseil, 2017). Aucune donnée ne permet de valider ou d’infirmier ce constat concernant le spectacle sportif, que l’on l’intéresse au subventionnement direct ou indirect² des clubs professionnels par les collectivités locales. Il s’agit néanmoins, quelle que soit l’évolution constatée, d’un enjeu majeur lorsque l’on considère le rôle « moteur » des subventions dans le budget des clubs professionnels *indoor*³. Les modèles économiques des clubs s’avèrent en effet très éloignés de l’archétype observé dans le football professionnel (Andreff & Staudohar, 2000).

Ce constat peut s’expliquer par des stades hétérogènes de métropolisation des ligues professionnelles (Durand *et al.*, 2005a). Ce processus, lorsqu’il est bien avancé, implique une corrélation importante entre la taille des villes, le budget des clubs et leurs résultats sportifs (Helleu & Durand, 2007). Ce phénomène est pourtant assez peu marqué pour les sports *indoor* avec la présence de villes « moyennes » au plus haut niveau professionnel (Durand, 1999). L’importance des facteurs contingents au développement économique pose néanmoins la question des possibilités de croissance pour les clubs de D1, de LAM et de Pro A. Leur capacité à s’émanciper des recettes publiques dans des marchés pertinents faiblement attractifs est notamment au cœur des préoccupations de cette recherche.

Ce papier interroge ainsi les possibilités de développement économique des clubs professionnels de sport *indoor*. Sont-ils contraints à stagner ? Sinon leur progression passera-t-elle par une optimisation géographique de la localisation des clubs (Dejonghe, 2004) ? Ou au contraire, leur expertise commerciale peut-elle permettre la transformation de leur modèle économique ? Les clubs professionnels de D1, de LAM et de Pro A seront plus particulièrement étudiés. Loin de nier le poids des facteurs exogènes, l’analyse de données secondaires et l’étude de cas multiples auprès de trois clubs professionnels situés dans le département Nord témoigneront de l’importance de l’expertise commerciale.

Cet échantillonnage pose la question de la transférabilité des résultats à d’autres contextes (sports, départements

et/ou pays)⁴. Il permet néanmoins de mettre en lumière l’importance de l’expertise commerciale dans la capacité des clubs à s’émanciper des subventions publiques. Les résultats mettent également en avant le rôle critique joué par l’arrivée d’un magnat dans une ligue qui va obliger les autres clubs à mieux se structurer pour rester compétitifs.

La première partie de ce travail développe le cadre théorique de cette recherche (sect. 1). Différents facteurs exogènes et endogènes y sont identifiés afin de comprendre le développement économique des clubs professionnels. Le cadre méthodologique sera ensuite détaillé (sect. 2). Il repose sur une analyse de données secondaires et une étude de cas multiples auprès de trois clubs professionnels. Les résultats (sect. 3) distingueront ensuite le rôle des facteurs exogènes et endogènes afin de montrer l’importance de l’expertise commerciale dans le développement des clubs. Différentes implications relatives aux clubs professionnels, à leurs ligues et aux collectivités locales seront ensuite identifiées pour cette recherche (sect. 4).

1 Cadre théorique

Deux modèles permettent de définir la structuration des clubs professionnels selon leurs sources de financement (Andreff & Staudohar, 2000) : le modèle SSSL (Spectateurs–Subventions–Sponsors–Local) et le modèle MMMMG (Médias–Magnats–Merchandising–Marchés–Global). La définition de ces deux archétypes ne signifie pas que les positions sont figées. Certaines ligues professionnelles ont vu leurs clubs passer d’un modèle à un autre. Ainsi, le football, puis le rugby et dans une moindre mesure le basketball (Andreff, 2014) auront su passer du premier au second⁵. Différents déterminants, exogènes ou endogènes, permettent de comprendre ces évolutions. Selon leur importance relative, les marges de croissance des clubs professionnels seront plus ou moins contraintes.

1.1 Les modèles économiques dans le sport professionnel

Andreff et Staudohar (2000) définissent les clubs SSSL comme le modèle sportif traditionnel. La source de financement historique du sport professionnel reste les Spectateurs, *via* les revenus issus de la billetterie. Ainsi, ce poste de recettes représentait 71,1 % du budget du CSP Limoges, club de Pro A lors de la saison 1988–1989 (Andreff & Staudohar, 2000). Les Subventions constituent également une source de revenus importante des clubs. Si elles peuvent être marginales pour les clubs de

² Le financement de nouvelles infrastructures, la mise à disposition des enceintes à coût réduit ou les services commerciaux comme l’achat de billets relèvent d’un subventionnement indirect du sport. Voir Durand et Bayle (2002) sur le sujet.

³ Le seuil de 20 % est considéré par Bourg et Nys (2012) pour estimer que les subventions atteignent un rôle moteur.

⁴ D’autres ligues professionnelles *indoor* auraient pu être envisagées. Néanmoins, la professionnalisation plus tardive des ligues féminines de basketball, de handball et de volley-ball ou de hockey-sur-glace, ainsi que l’accès aux données primaires et secondaires ont incité à se concentrer sur cet échantillon.

⁵ Bien que datant de plusieurs années, ces deux archétypes restent d’actualité pour décrire la dualisation du sport professionnel (Andreff, 2017).

football professionnel (ratio subvention/total budget inférieur à 5%), elles seront stabilisatrices (entre 5 et 20 %) ou motrices (supérieures à 20 %) pour les clubs SSSL (Bourg & Nys, 2012). Le Sponsoring, qui a commencé à se développer à partir des années 1970, constitue une autre source de financement pour les clubs SSSL. Les entreprises commencent donc à investir localement dans le club de leur ville ou de leur région (*e.g.* Manufrance et l'AS Saint-Étienne).

Le modèle MMMMG suit, en revanche, toutes les logiques de globalisation que subit le sport professionnel après les années 1980. Les Médias télévisés deviennent assez vite la source de revenus principale des clubs de football. À titre d'illustration, les revenus issus des droits audiovisuels représentaient 42,5 % des budgets des clubs de Ligue 1 dès la saison 1997–1998 (Andreff & Staudohar, 2000). Le sport professionnel voit également arriver une nouvelle génération d'entrepreneurs. Appelés Magnats, ces investisseurs professionnalisent la gestion des clubs et participent à l'arrivée de nouvelles sources de financements. Le Merchandising (vente de produits dérivés et/ou la collaboration du club avec d'autres entités) s'est notamment développé suite à l'arrivée de ces nouveaux propriétaires des clubs. Les Marchés (financier et du travail) constituent enfin les derniers piliers du modèle MMMMG. Le premier correspond à l'introduction en bourse des clubs professionnels (Aglietta, Andreff, & Drut, 2008). Cette stratégie reste tout de même réservée à une minorité de clubs professionnels européens (exclusivement en football). De même, le Marché du travail deviendra suite à l'arrêt Bosman en 1995 une source de revenus importante pour les clubs de football européens (Frick, 2007).

Ces nouvelles sources de financement n'ont pour la plupart aucun ancrage territorial avec le club auquel elles sont liées. Il n'existe plus forcément de relation entre la nationalité du propriétaire du club, celle de la chaîne de télévision qui diffuse le match et celles des joueurs sur le terrain. Le financement des clubs relevant de ce modèle étant Globalisé (Andreff & Staudohar, 2000), la taille de la zone de chalandise devrait s'avérer moins critique pour ces organisations.

1.2 Le darwinisme géoéconomique : quand la taille compte...

L'analyse de la structure de financement des clubs laisse penser que les ancrages territoriaux importent moins désormais. Les analyses géomarketing mettent néanmoins à mal cette hypothèse. Cette approche sous-entend que chaque ville détient un environnement qui lui est propre et qui se constitue de plus ou moins de richesses (Ravenel, 2011). Les clubs qui y sont installés doivent tirer les meilleurs bénéfices de cet environnement (population, collectivités territoriales, entreprises...). Ce potentiel local détermine la capacité économique d'une ville ou d'une région à posséder un ou plusieurs clubs de haut niveau et à les conserver dans le temps (Durand *et al.*, 2005a). En ce sens, il n'est pas surprenant de constater que la zone de

chalandise influence la valorisation des clubs professionnels (Scelles, Helleu, Durand, & Bonnal, 2016).

L'approche géomarketing a permis de mettre à jour le processus de métropolisation du sport professionnel. Elle traduit une concentration fonctionnelle de l'activité de spectacle sportif de haut niveau dans les plus grandes villes (Helleu & Durand, 2007). Cette théorie a été constatée sur les ligues majeures nord-américaines et sur le football européen, malgré deux contextes radicalement différents. Un critère géographique s'applique en effet dans le premier cas avec une liberté de relocalisation des franchises. Le sport européen repose quant à lui sur un modèle méritocratique avec un système de promotion–relégation sanctionnant les clubs selon leurs résultats sportifs⁶.

On retrouve dans les deux situations un processus de croissance par élimination des entités les plus faibles qui correspond à un phénomène de « *darwinisme géoéconomique* » (Helleu & Durand, 2007, p. 5). Il implique sur le long terme que la zone de chalandise des clubs détermine leur potentiel économique et donc leurs résultats sportifs (Gerrard, 2007). Les réflexions autour d'un modèle rationnel d'allocation spatiale des équipes pour une ligue professionnelle (Dejonghe, 2004; Helleu & Durand, 2007) sont issues de ces constats.

Cependant, pour les sports *indoor*, et plus particulièrement le basketball, le phénomène de métropolisation est à nuancer. Durand *et al.* (2005a) mettent en relation la réussite des clubs de Pro A et la taille des villes dans lesquelles ils sont implantés, sur la période 1988–2004. La présence de Pau, Limoges, Cholet, Chalon-sur-Saône et leurs performances en Pro A traduisent la moindre métropolisation du basket français. Ces « *anomalies* » pourraient néanmoins s'expliquer par les stratégies des villes « *moyennes* » de se spécialiser dans une seule activité sportive professionnelle (Durand, 1999). La norme dans une aire urbaine comprenant entre 100 000 à 250 000 habitants serait ainsi à la monoactivité. La cohabitation de deux disciplines professionnelles est envisageable mais à la stricte condition d'abaisser les niveaux sportifs (Durand *et al.*, 2005a).

La zone de chalandise joue un rôle important dans le développement économique des clubs professionnels. Pour autant, l'expertise organisationnelle pourrait permettre à ces derniers d'échapper à cette contingence *via* une meilleure optimisation du potentiel local. Cela nécessite alors une expertise commerciale pour attirer de nouvelles ressources.

1.3 Commerciale, managériale ou sportive : ... l'expertise également

L'influence de la zone géographique d'origine est un facteur important dans le développement des clubs professionnels. Elle détermine la performance du club, tant sur les plans financiers que sportif (Durand *et al.*,

⁶ Durand (1999) liste plusieurs exemples où le critère méritocratique a parfois été supplanté en Europe par un critère géographique.

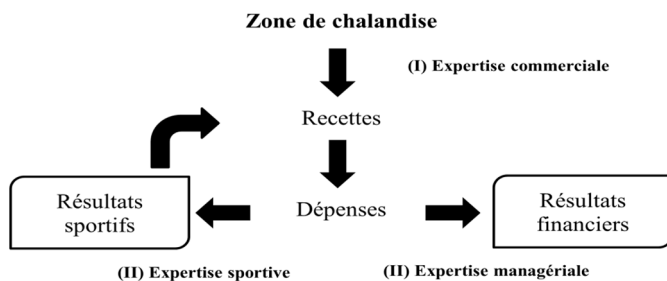


Fig. 1. Les expertises des clubs professionnels (Durand *et al.*, 2005a, p. 74).

2005a). Néanmoins, ces auteurs mettent également en avant que chaque club peut s'affranchir de ce déterminisme local grâce au développement d'expertises. La figure 1 identifie trois expertises qui sont à l'origine de l'idiosyncraticité des clubs.

L'expertise commerciale qui détermine les recettes du club est la plus intéressante pour comprendre leur développement économique. Celle-ci renvoie à la gestion des trois capitaux qui permettent de créer de la valeur pour un club professionnel (Paché & N'Goala, 2011).

Le premier capital correspond à l'actif joueurs. Si celui-ci est très important dans le cas du football, c'est nettement moins le cas pour les sports *indoor* de par la faible occurrence de l'activité *trading* (Brocard, 2015). Le capital de marque dépend des choix stratégiques et de réorientation du club pour développer son identité (Richelieu, 2004). S'il est critique pour les clubs dont les revenus sont globalisés, c'est nettement moins le cas pour ceux dont les recettes ont une origine locale. Le dernier capital repose sur les supporters et la valeur qu'ils apportent. L'expertise commerciale peut alors venir de compétences spécifiques, notamment en gestion de la relation client (Adamson, Jones, & Trapp, 2006). Des actions de marketing expérientiel – *via* par exemple des animations les jours de match (Chanavat & Bodet, 2014) – peuvent être menées pour convertir des spectateurs occasionnels en spectateurs réguliers. Ces animations permettent d'augmenter la valeur perçue du spectacle et d'amener des cibles peu présentes habituellement dans les spectacles sportifs (*i.e.* les familles).

L'expertise commerciale permettra ainsi de générer de nouvelles recettes (Paché & N'Goala, 2011) et donc de faire évoluer le modèle économique des clubs. La gestion du capital de marque, permettant d'attirer et de capter de la valeur auprès des supporters à distance (Lestrelin & Basson, 2009), est l'un des moyens les plus efficaces pour s'affranchir de la contingence de la zone de chalandise. Ce dernier n'est toutefois pas le seul facteur exogène contraignant l'expertise commerciale des clubs professionnels. Les performances des sélections nationales influencent également l'attractivité d'un sport et donc la demande pour leurs clubs d'élite. Cette dépendance vis-à-vis des sélections implique une relation de coopération entre la fédération et la ligue professionnelle (Vernhet, Augé, & Fernandez, 2011).

Les expertises managériales et sportives décrites par Durand *et al.* (2005b) sont tout aussi importantes dans la gestion des clubs professionnels. Les compétences en contrôle de gestion (Dermit-Richard & Scelles, 2014; Meyssonier & Mincheneau, 2013; Touchais, 2001) s'avèrent notamment nécessaires pour tenter de concilier impératif financier et ambitions sportives (Terrien, Scelles, Morrow, Maltese, & Durand, 2017). De même, l'expertise sportive est vitale afin de convertir le plus efficacement possible les ressources économiques en succès sportifs. Le rôle des compétences analytiques permettant une meilleure évaluation des performances des joueurs n'est plus à démontrer depuis les succès sportifs des Oakland A's (Gerrard, 2007) et commerciaux du livre (Lewis, 2003) et du film narrant leurs exploits. Bien qu'importantes, les expertises managériales et sportives s'avèrent toutefois éloignées du sujet présent dans la mesure où celui-ci se focalise sur le développement économique des clubs professionnels *indoor*.

2 Méthodologie

Cette recherche s'appuie sur une méthodologie mixte afin de comprendre le poids des facteurs exogènes et endogènes dans la possibilité de développement économique des clubs de D1, de LAM et de Pro A. S'il existe beaucoup d'études sur le football ou le rugby (voir Chaix, 2015), ces sports s'avèrent moins investis par les chercheurs. D'autres ligues professionnelles, notamment féminines, auraient pu être envisagées, mais leur modèle économique est pour le moment trop éloigné pour que la comparaison soit féconde.

La consultation de la revue *Jurisport* et de son numéro annuel intitulé « *Les chiffres clés du sport professionnel* » a été essentielle dans la constitution de la base de données (Bayeux & Clavagnier, 2008; Maneuf, 2012; Lepetit, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017). Celle-ci repose également sur la taille des communes dans lesquelles sont implantés les clubs⁷. Enfin, des données primaires ont également été recueillies auprès du ministère des Sports afin de définir l'évolution de l'attractivité du sport *via* l'évolution du nombre de licenciés au sein de chaque fédération mère. Ces données quantitatives ont ensuite été exploitées afin d'observer le poids des facteurs exogènes dans le développement économique des clubs.

Toutefois, ces éléments ne permettaient pas d'isoler le rôle de l'expertise commerciale des clubs. Afin de caractériser les déterminants endogènes, une analyse qualitative a également été menée. Elle repose sur la méthode d'étude de cas multiples (Eisenhardt, 1989) avec une comparaison de trois clubs professionnels évoluant dans le département Nord: le Basket Club Maritime Gravelines-Dunkerque (BCM par la suite), l'Union Sportive de Dunkerque (USDK par la suite) en handball et le Tourcoing Lille Métropole (TLM par la suite) en volley-ball. Si cet échantillonnage limite la transférabilité

⁷ <https://www.insee.fr/fr/accueil>, « Tableaux de l'économie française », consulté le 27/04/2020.

Tableau 1. Grille d'entretien avec les directeurs administratif et financier.

Thème	Sujet
Contexte	Quel est le profil de l'interviewé et du club ?
Budget du club	Quelle est la ventilation budgétaire du club ? Quelle est l'évolution budgétaire du club ? Quelles ressources pourraient être optimisées ? Comment ?
Relations avec les collectivités locales	Quelles sont les aides apportées par les collectivités locales ? Votre club est-il dépendant des subventions ? Quelles sont les relations avec les collectivités locales ?
Recettes Matchday	Quel est le taux de remplissage de la salle ? Existe-t-il des stratégies inexploitées pour accroître les recettes <i>matchday</i> ? Quelles actions ont été mises en place pour augmenter cette source de revenus ?
Partenariats privés	Quelles stratégies de chasse/fidélisation adoptez-vous ? Quelles sont les évolutions passées et à venir sur ce secteur ? Comment se structure votre club sur le volet commercial ? D'où viennent vos partenaires ? Comment caractérisez-vous votre tissu économique local ?
Médias	Percevez-vous des droits audiovisuels ? Quelles sont les retombées médias ? Quels sont les facteurs impactant de la médiatisation d'un sport ?

des résultats à d'autres contextes (sports, départements et/ou pays), il permet d'illustrer l'importance de l'expertise commerciale dans la capacité des clubs à s'émanciper des subventions publiques.

Une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs ont été menés avec les directeurs administratif et financier de chacun des clubs. L'évolution du modèle économique, les perspectives de développement et la représentation des acteurs des freins et opportunités constituaient les principaux thèmes abordés dans ces entretiens. Le [tableau 1](#) présente la grille d'entretien utilisée.

La sélection de l'échantillon repose sur trois critères : sur le plan sportif, ces clubs appartiennent tous à l'élite nationale avec des palmarès similaires (5 titres pour le BCM et l'USDK, 3 titres pour le TLM) ; sur le plan géographique, ces clubs sont situés dans un rayon de 40 km dans le département Nord ; sur le plan économique, les revenus moyens déclarés par foyer dans chacune de ses villes oscillent entre 21 354 € et 23 211 €⁸. De même, la taille des infrastructures est similaire puisque ces trois clubs sont locataires d'un équipement sportif dont la taille varie entre 2 500 (USDK) et 3 000 places (BCM et TLM).

3 Résultats

Une analyse des données secondaires permet d'observer les modèles économiques des clubs professionnels *indoor*. Cette approche longitudinale montre l'évolution importante des clubs de handball ces dernières années. Celle-ci s'explique par des facteurs exogènes et endogènes. L'étude de cas multiples illustre par ailleurs la

tendance des acteurs à attribuer le non-développement de leur club à des causes externes, alors que l'expertise commerciale offre des marges conséquentes d'optimisation du potentiel local.

3.1 Archétypes des modèles économiques

La collecte de données des sources de revenus permet de caractériser les modèles économiques des clubs. La [figure 2](#) présente ainsi la ventilation moyenne des recettes des clubs de première division de basketball, de handball et de volley-ball masculin à deux périodes distinctes. Les résultats n'indiquent pas seulement un archétype éloigné de celui des clubs de football (MMMMG). Ils montrent aussi *via* une analyse longitudinale des dynamiques très différentes selon les sports.

Les données montrent que ces ligues restent encore très éloignées des canons du football professionnel. Pour autant, la définition du seul modèle SSSL ne permet pas de rendre compte de la réalité de ces clubs. Ainsi, la billetterie, qui devrait constituer la source de revenus la plus importante de cet archétype, ne dépasse en effet jamais les 20 % dans ces ligues professionnelles.

Suivant la logique d'[Andreff et Staudohar \(2000\)](#), la [figure 2](#) permet d'établir que les clubs de basketball s'inscrivent dans le modèle SSSL quelle que soit la période considérée. De même, aucune évolution n'est constatée pour les clubs de volley-ball. Leur modèle économique relève d'un autre archétype appelé **Subventions Sponsors Local (SSL)**. Enfin, l'évolution des clubs de D1 implique une transition entre ce dernier modèle vers celui du basketball sur la période 2010–2011 à 2017–2018. Les clubs de D1 auraient donc subi une mutation économique avec la croissance des revenus issus des **Spectateurs**. La mutation économique des clubs de D1 est encore plus marquée lorsque l'on s'intéresse au poids des subventions dans le budget des clubs ([Fig. 2](#)).

⁸ <https://www.insee.fr/fr/accueil>, « Revenu salarial net annuel moyen par sexe et PCS dans le secteur privé en 2016 », consulté le 27/04/2020.

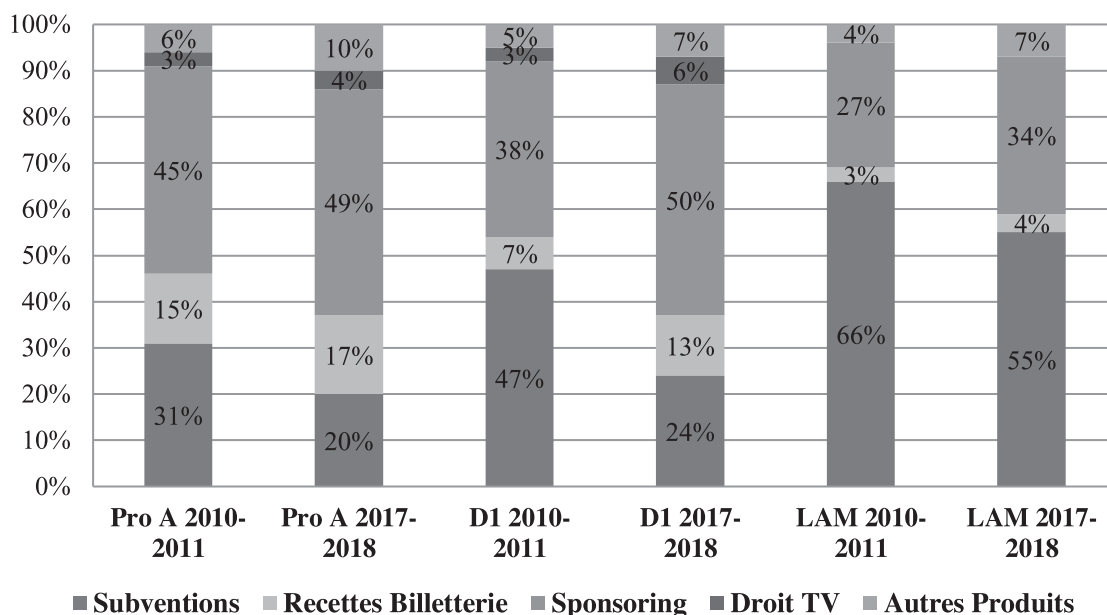


Fig. 2. Modèles économiques des sports *indoor*¹⁴.

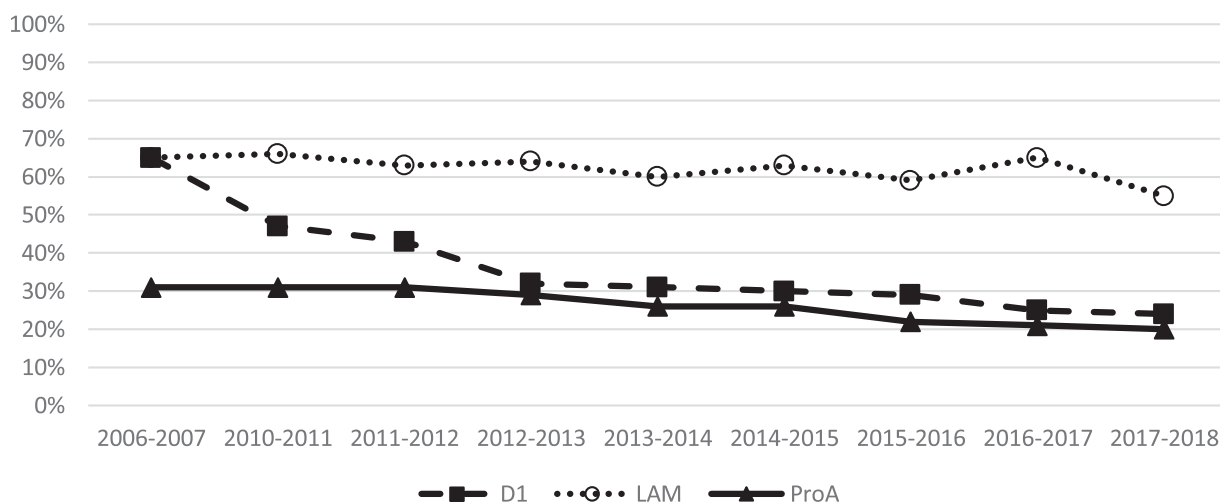


Fig. 3. Évolution de la part moyenne relative des subventions dans le budget des clubs *indoor* (2006–2018)¹⁵.

Cette analyse longitudinale permet de comprendre le degré de dépendance des organisations par rapport aux collectivités locales. Au-delà de la stabilité de cette source de financement (Andreff, 2014), ce produit reste « moteur » pour l'ensemble des ligues (Bourg & Nys, 2012). Ainsi, les clubs de LAM dépendent majoritairement des subventions publiques (65 % de leur budget en 2006, 55 % en 2018). Le constat est un peu plus nuancé pour les clubs de Pro A, puisque seulement 20 % de leurs revenus provient de fonds publics. L'évolution des clubs de D1 sur la période 2006–2018 traduit à nouveau la transition d'un modèle à un autre, avec une baisse de 41 points du poids relatif des subventions dans le budget des clubs.

¹⁴ Les saisons comparées sont choisies en fonction des données récoltées. Ici, la ventilation complète des budgets de chaque ligue a été trouvée pour les saisons comprises entre 2010 et 2011.

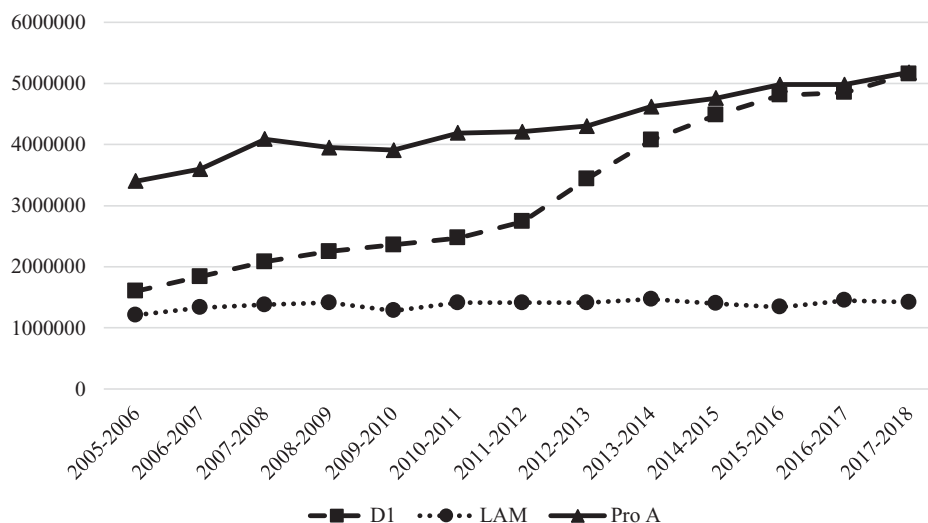
Cette évolution pourrait être liée au retrait progressif des acteurs publics (Olbia Conseil, 2017) ou à une meilleure capacité à attirer des ressources privées. La figure 4 indique que la cause de ce changement vient d'une meilleure expertise commerciale des clubs de handball.

Ce graphique explicite l'évolution hétérogène des modèles économiques des clubs de première division *indoor*. Leurs taux de variation sur la période 2006–2018 varient de 17,35 % (LAM) à 222,31 % (D1, contre 52,45 % *rn* Pro A). Si la croissance a été exemplaire pour les clubs de D1, elle a été bien plus modérée en Pro A et quasi-inexistante pour ceux de LAM. Ce n'est donc pas une

¹⁵ Les saisons comparées sont choisies en fonction des données récoltées. Ici, la proportion des subventions dans les budgets a été trouvée pour la saison 2006–2007 et pour les saisons de 2010 à 2016.

Tableau 2. Coefficient de détermination budget des clubs *indoor* – zone de chalandise (2014–2015 à 2018–2019).

Coefficients de détermination budget – zone chalandise	D1	Pro A	LAM
<i>Échelle retenue</i>			
Aire urbaine	0,118	0,023	0,0008
Aire urbaine/Nombre de clubs professionnels	0,1063	0,0019	0,0089
Commune	0,8512	0,00603	0,0003
Commune/Nombre de clubs professionnels	0,8314	0,0055	0,0001

**Fig. 4.** Évolution du chiffre d'affaires d'exploitation des clubs indoor (2006–2018).

diminution du montant des subventions mais bien une augmentation des autres sources de financement qui a permis aux clubs de D1 de s'émanciper des fonds publics. Celle-ci semble surtout survenir à partir de la saison 2012–2013. Pour le championnat français de handball, la courbe montre en effet une inflexion importante depuis cette période qu'il conviendra de comprendre.

3.2 Les facteurs exogènes : un développement économique faiblement contingent ?

Une première hypothèse pour comprendre les différentes évolutions des sports *indoor* provient d'un avancement différencié du processus de métropolisation. La croissance économique en handball pourrait ainsi s'expliquer par une allocation des clubs dans des villes bénéficiant de zones de chalandise plus attractives. Du moins, c'est le constat établi par Chaix (2015) pour les clubs de rugby français, avec la disparition progressive des petites villes du championnat (*e.g.* Bourgoin-Jallieu).

Le tableau 2 indique les coefficients de détermination calculés entre le budget des clubs et la taille de leur zone de chalandise. Deux échelles d'analyse (l'aire urbaine [Helleu & Durand, 2007] et la commune⁹) ont été mobilisées afin d'analyser la relation entre ces deux variables. Dans les deux cas, la zone de chalandise a aussi été divisée par le nombre de

clubs professionnels y évoluant afin de tenir compte de la concurrence sportive locale (Durand *et al.*, 2005a).

Ces résultats permettent de conclure qu'il existe une corrélation forte entre la taille des communes et le budget des clubs de D1. Dès lors, la mutation économique de ces clubs pourraient s'expliquer par un processus de métropolisation qui n'aurait été entamé qu'au sein de la ligue professionnelle de handball. Cette hypothèse est testée à travers la figure 5 qui met en parallèle l'évolution des budgets et de la taille des communes moyens des clubs¹⁰ en D1, LAM et Pro A.

Si aucun processus de métropolisation n'est observable pour ces sports *indoor*, d'autres éléments exogènes aux clubs peuvent également influencer. Le niveau de performance des équipes de France peut notamment influencer sur l'attractivité des clubs (Vernhet *et al.*, 2011). Les différentes médailles gagnées dans les compétitions internationales en basketball, handball et volley-ball ont permis aux fédérations de connaître une importance croissante du nombre de licenciés¹¹. Le niveau de performance des

⁹ Les auteurs sont reconnaissants envers un réviseur pour cette suggestion.

¹⁰ Cette échelle a été retenue par rapport à son coefficient de détermination élevé en D1. Les résultats sont similaires en considérant les autres échelons.

¹¹ Les taux de variation pour ces trois sports entre 2006 et 2016 oscillent entre 35,3 et 48,2%. Ces données primaires ont été obtenues auprès du ministère des Sports dans le cadre d'une bourse de recherche accordée par le Centre d'études Olympiques français.

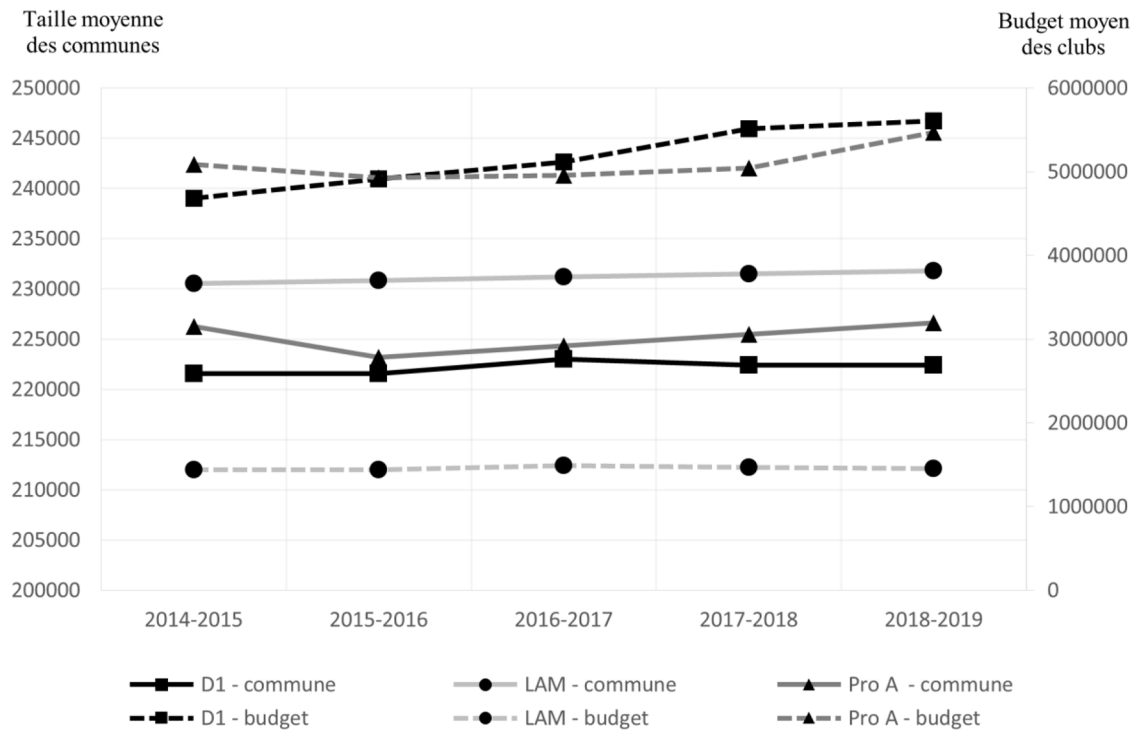


Fig. 5. Évolution des budgets moyens et des populations moyennes des communes pour les clubs de D1, LAM et Pro A de 2014–2015 à 2018–2019¹⁶.

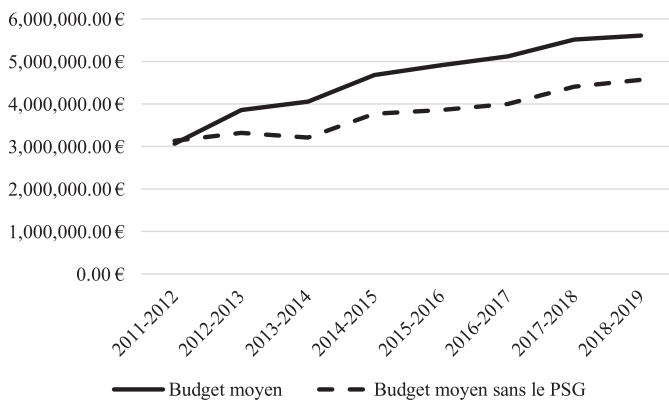


Fig. 6. Évolution du budget moyen des clubs de D1 (avec et sans le PSG)¹⁷.

équipes de France dans ces trois sports étant relativement exceptionnel par rapport à leurs histoires respectives, le contexte était donc favorable au développement économique des clubs de LAM, de D1 et de Pro A. Malheureusement, seuls les clubs de D1 semblent avoir su en profiter.

¹⁶ Les saisons comparées sont choisies en fonction des données récoltées. Ici, les budgets individualisés des clubs ainsi que les données des communes permettent de comparer les saisons de 2014 à 2019.

¹⁷ Les saisons comparées sont choisies en fonction des données récoltées. Ici, les budgets individualisés des clubs de Lidl Starligue ont été trouvés pour les saisons de 2011 à 2019, le PSG arrivant dans la ligue en 2012–2013.

Un autre élément contingent pourrait permettre de comprendre l'évolution des modèles économiques : l'arrivée d'un magnat. Ce type d'investisseur, aussi appelé *sugar daddy*, peut privilégier les victoires au détriment de l'équilibre financier du club (Terrien, Scelles & Durand, 2016). Le cas du Paris-Saint Germain Handball (PSG par la suite), contrôlé par le fonds d'investissement souverain qatari, relève de cette logique. Ainsi, la croissance économique constatée en D1 *via* une mesure de tendance centrale (moyenne des budgets) pourrait s'expliquer par l'existence d'une donnée aberrante. La figure 6 contrôle l'effet « *sugar daddy* » dans l'évolution budgétaire des clubs de handball.

En contrôlant l'effet PSG, les résultats indiquent une augmentation du budget moyen des clubs de 45 % entre 2011 et 2019. Ce chiffre est important car il provient principalement d'une progression des recettes individuelles et non du versement de droits centralisés. Ces derniers ont certes augmenté en passant de 3 à 6 % des produits d'exploitation des clubs de handball (Fig. 1), mais cette hausse ne peut expliquer à elle seule la transformation de leur modèle économique. De même, cette progression budgétaire ne vient pas des indemnités de mutations que verserait le *sugar daddy* aux autres clubs. Cette pratique reste très rare en handball (Brocard, 2015) et la figure 2 montre bien la stabilité du poste de recette autres produits sur la période 2010–2011/2017–2018 qui intègre les revenus issus des mutations des joueurs. Les ligues professionnelles de sport *indoor* sont encore loin d'approcher le modèle MMMMG.

Un certain nombre de facteurs contingents semble expliquer les faibles perspectives de développement économiques des clubs *indoor*. Néanmoins, l'évolution

des clubs de handball ces dernières années montrent qu'il existe une marge de manœuvre endogène.

3.3 L'expertise commerciale : attribution externe de la stagnation

Deux interprétations permettent de comprendre la croissance des recettes des clubs de handball. Premièrement, les clubs de handball ont pu bénéficier d'une externalité positive consécutive à un gain d'attractivité lié à l'arrivée du *sugar daddy* et des superstars recrutés par le club (Hausman & Leonard, 1997). Le temps de latence avant de voir les revenus des autres clubs progresser¹² laisse néanmoins penser que le degré d'exigence commerciale des clubs a lui aussi augmenté. À titre d'exemple, les clubs de Nantes et d'Aix-en-Provence ont augmenté leurs budgets de 155,7 % et 213,1 % sur la période analysée. Ces progressions ne peuvent être imputées au simple fait de recevoir une fois par an, le PSG et son armada de stars.

Des facteurs endogènes semblent coexister avec un facteur exogène lié à l'arrivée d'un Magnat en D1 comme l'a fait ressortir l'entretien avec l'USDK : « L'arrivée du PSG a été un vrai booster du championnat, toutes les équipes qui veulent les concurrencer sont obligées d'augmenter leur budget et d'aller chercher d'autres joueurs. »

Pourtant, parmi l'échantillon étudié, l'USDK est le seul club ayant vu son budget baisser sur la période 2014–2015 et 2018–2019 (-10,62 %). À l'inverse, le BCM et le TLM ont vu une progression significative de leur budget (respectivement 7,06 % et 12,22 % malgré un passage de deux ans en deuxième division pour ce dernier club).

Ces chiffres traduisent l'hétérogénéité des situations au sein des ligues et tendent à prouver l'importance des compétences internes dans le développement économique des clubs. Malgré un contexte très favorable, l'USDK n'a pas su convertir ces opportunités en recettes, contrairement à ses rivaux. Pour y remédier, les perspectives de croissance semblent surtout orientées vers des facteurs exogènes, que cela concerne une progression des droits télévisés ou l'arrivée d'une nouvelle infrastructure financée par des fonds publics, toujours retardée¹³. Une attribution externe (Heider, 1958) explique ainsi le non-développement économique du club : les changements de cap politique à la mairie (baisse des subventions) ou à la région empêchent la croissance du club. À noter pourtant que « 60 % de (leur) budget viennent des collectivités ».

À l'opposé de cette approche, une attribution interne (Heider, 1958) liée à la professionnalisation de la structure explique la croissance économique du BCM, portée par des recettes partenariats en forte croissance. Le développement « d'un service marketing et commercial, un service administratif juridique et financier et un service sportif, soit environ une douzaine de salariés hors sportif » a permis « une augmentation de 150 000 € de sponsoring tous les ans »

(entretien BCM). Bien que ce club souffre lui-aussi de contraintes structurelles au-niveau de son infrastructure, son expertise commerciale semble permettre l'optimisation de ses recettes : « Maintenant on sait que pour remplir un stade il faut vraiment construire des stratégies avec une communication adaptée, un plan stratégique marketing adapté en essayant de toucher des nouveaux publics. Il ne suffit pas juste d'avoir des tarifs abordables pour remplir un stade. »

Le cas du TLM se situe lui à mi-chemin entre les deux autres cas. Le TLM est lui-aussi bien conscient des facteurs externes limitant son développement. Et à nouveau, l'infrastructure semble en cause. Toutefois, quand l'USDK « attend les travaux, le projet [...] pour ensuite travailler différemment » (Entretien USDK), le TLM cherche des solutions internes. La création d'un club des partenaires en 2017 doit notamment permettre de réduire la dépendance aux ressources publiques « on est passé à un peu moins de 80 %, 75 % cette année et on essaye de descendre sur les 3–4 prochaines années pour descendre à 50–50 » (entretien TLM).

4 Discussion

Cette étude permet de comprendre les évolutions budgétaires des clubs de sport *indoor*. Différents facteurs exogènes ont émergé de cette recherche, liés au processus de métropolisation de la ligue, aux succès de l'Équipe nationale ou aux intérêts géopolitiques d'un État. Les résultats quantitatifs et qualitatifs montrent néanmoins que l'expertise commerciale demeure un facteur endogène déterminant. L'arrivée d'un *sugar daddy* en D1 a poussé les autres clubs à redoubler d'efforts pour concurrencer le club parisien (Fig. 6). Les zones de chalandise ne sont pas subitement devenues plus attractives, les collectivités n'ont pas octroyé plus de subventions, et pourtant les clubs de handball ont su développer de nouvelles recettes. Il sera néanmoins nécessaire d'observer l'évolution économique des clubs de Pro A pour jauger de la transférabilité de ce résultat. La montée en puissance de l'ASVEL offre un cadre d'analyse pour vérifier le rôle de la locomotive dans la transformation des modèles économiques des autres clubs d'une ligue professionnelle.

Ce résultat pourrait aussi intéresser les collectivités locales. Le développement de l'expertise commerciale du BCM étant passé par une professionnalisation de son organisation, un fléchage des subventions pourrait être envisagé. Les entretiens ont notamment fait part d'une volonté des collectivités territoriales de revoir leurs méthodes d'allocation. Le modèle actuel d'attribution des subventions repose sur des critères sportifs, incitant les clubs à investir leurs ressources en talent. Une réflexion est menée afin de pousser les clubs à consacrer davantage de moyens à leur structuration administrative. Cette montée en compétence devrait permettre de réduire le poids des subventions dans le budget des clubs. Ce poste de recettes demeure en effet moteur dans chacune de ces ligues (Bourg & Nys, 2012) et même majoritaire dans deux cas étudiées sur trois.

¹² Le fonds qatari reprend le club en 2012–2013 tandis que la moyenne purgée de l'effet PSG n'augmente qu'un an après.

¹³ www.lavoixdunord.fr, « Hand–Starligue : le projet de salle de l'USDK encore retardé », consulté le 13/08/19.

En outre, ce papier éclaire le débat chalandise/expertise qui questionne les ligues professionnelles intéressées par un modèle rationnel d'allocation spatiale des équipes (Dejonghe, 2004; Durand *et al.*, 2005a). Plusieurs ligues ont d'ores et déjà ajouté un critère géographique à celui méritocratique de promotion-rélegation (Durand, 1999). Le club Rouen Métropole Basket en est la parfaite illustration. À l'issue de la saison 2013–2014, terminée à la 14^e place de deuxième division, le club accède à la Pro A après évaluation de son dossier (économique). Le club parviendra à se maintenir la première année, montrant l'importance de la zone de chalandise dans la réussite du club. Pourtant, Rouen redescendra en Pro B durant la saison 2015–2016, démontrant cette fois le rôle de l'expertise commerciale, mais aussi sportive et managériale dans la performance des clubs (Durand *et al.*, 2005b).

Cet aspect renvoie à l'une des limites associées à la méthodologie retenue. L'analyse de données secondaires ne permet pas de mesurer clairement le poids relatif des facteurs endogènes et exogènes dans le développement des clubs. Une analyse économétrique pourrait permettre de mieux identifier le rôle de la zone de chalandise par rapport à l'expertise commerciale d'un club dans sa capacité à générer son chiffre d'affaires. De même, la question de la généralisation des résultats issus de cette étude de cas multiples se pose. L'échantillonnage a été basé sur un critère de comparabilité entre ses membres plutôt que sur la volonté de prendre des cas exemplaires (Rouse & Daellenbach, 1999). Le club de l'USDK qui observe une baisse de ses revenus dans une ligue en expansion traduit la non-représentativité de l'échantillon. Celui-ci permet néanmoins de faire émerger des tendances claires d'attribution externe de l'échec, alors que des facteurs endogènes permettraient d'attirer de nouvelles sources de financement.

D'autres études de cas seront en revanche nécessaires pour confirmer les résultats observés. L'élargissement de cette étude à d'autres ligues professionnelles (*indoor* ou non) notamment féminines permettrait de mieux comprendre les déterminants des budgets des clubs. Ces études sont nécessaires pour que les ligues professionnelles puissent assurer la compétitivité européenne de leurs membres (Terrien & Andreff, 2019).

5 Conclusion

Cette recherche a permis de montrer l'hétérogénéité des modèles économiques des clubs professionnels de sport *indoor*. Les clubs de basketball relèvent de l'archétype SSSL quand ceux de volley-ball ne bénéficient qu'à la marge de la source de revenus spectateurs (modèle SSL). Ils s'avèrent ainsi très dépendants des subventions des collectivités locales (Fig. 3). L'analyse longitudinale (Fig. 5 et 6) montre l'évolution des clubs de handball au cours de ces dernières années qui ont su passer d'un modèle à l'autre.

Portées par une locomotive elle-même soutenue par un magnat, ces organisations ont su développer une expertise commerciale et s'autonomiser par rapport aux deniers publics. Cette trajectoire moyenne cache néanmoins des disparités au sein des ligues et des niveaux d'expertises commerciales différenciés. Le phénomène d'attribution externe permet de justifier l'absence de développement économique par le manque de soutien des collectivités locales, alors que des clubs concurrents parviennent à s'émanciper de cette source de financement.

Quelle que soit la capacité de ces clubs à générer des revenus compte tenu du potentiel local de leur zone de chalandise, aucun club n'a su s'approcher de l'archétype MMMMG. Celui-ci est principalement valable pour les clubs de football. Il induit une forte dépendance vis-à-vis des droits audiovisuels. Le sport professionnel voit ainsi cohabiter différents modèles économiques, plus ou moins dépendants d'une source de revenus. De futures recherches pourraient permettre d'observer la robustesse de chacun d'entre eux et en particulier leur capacité à résister à la crise économique qu'est en train d'engendrer celle sanitaire.

Références

- 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.
- Aglietta, M., Andreff, W., & Drut, B. (2008). Bourse et football. *Revue d'économie politique*, 118(2), 255–296.
- Andreff, W. (2014). La performance financière des organisations sportives à but non lucrative : Quels enjeux, quels outils ? In Winand, M. & Zintz, T. (Eds.). *Management et évaluation de la performance. Un défi pour les organisations sportives*. Louvain la Neuve: De Boeck supérieur.
- Andreff, W. (2017). Le modèle économique du football européen. *Pôle Sud*, 47(2), 41–59.
- Andreff, W., & Staudohar, P.D. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257–276.
- Augustin, J.P. (1995). *Sport, géographie et aménagement*. Paris: Nathan.
- Bayeux, P., & Clavagnier, B. (2008). Financement public : La fin d'une époque ? *Juris Associations*, (377).
- Bourg, J.-F., & Nys, J.-F. (2012). *Clubs sportifs et collectivités territoriales : Enjeux, modèles, partenariats, stratégies*. Voiron: Presses Universitaires du Sport.
- Brocard, J.F. (2015). Transferts de joueurs et « Third party ownership ». *Reflets et perspectives de la vie économique*, 54(3), 57–69.
- Chaix, P. (2015). *Le nouveau visage du rugby professionnel français : argent, succès et dérives*. Paris: L'Harmattan.
- Chanavat, N., & Bodet, G. (2014). Experiential marketing in sport spectatorship services: A customer perspective. *European Sport Management Quarterly*, 14(4), 323–344.
- Dejonghe, T. (2004). Restructuring the Belgian Professional Football League: A location-allocation solution. *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, 95(1), 73–88.

- Dermit-Richard, N., & Scelles, N. (2014). Rentabilité économique des clubs de football : le pressing de l'environnement, obstacle à l'action stratégique. *Revue européenne de management du sport*, 4(1), 35–49.
- Durand, C. (1999). Concentration des firmes et clubs sportifs professionnels: quelle(s) stratégie(s) pour les villes moyennes ? *Revue européenne de management du sport*, 12(2), 1–35.
- Durand, C., & Bayle, E. (2002). Public assistance in spectator sport: A comparison between Europe and the United States. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1–19.
- Durand, C., Ravenel, L., & Helleu, B. (2005a). *Les clubs de l'élite du basket français : Approche stratégique et géomarketing*. Voiron: Presses Universitaires du Sport.
- Durand, C., Ravenel, L., & Bayle, E. (2005b). The strategic and political consequences of using demographic criteria for the organization of European leagues. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 167–180.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Frick, B. (2007). The football players' labor market: Empirical evidence from the major European leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 422–446.
- Gerrard, B. (2007). Is the Moneyball approach transferable to complex invasion team sports? *International Journal of Sport Finance*, 2(4), 214.
- Hausman, J.A., & Leonard, G.K. (1997). Superstars in the National Basketball Association: Economic value and policy. *Journal of Labor Economics*, 15(4), 586–624.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley & Sons.
- Helleu, B. & Durand, C. (2007). La métropolisation du sport professionnel en Europe et en Amérique du Nord : Une approche comparative. *M@ppemonde, Maison de la géographie*, 4(88), 1–17.
- Lepetit, C. (2013). Les clés du dossier, les chiffres clés du sport professionnel. *Jurisport : Revue juridique et économique du sport*, (134), 18–34
- Lepetit, C. (2014). Méthodologie et données de cadrage, les chiffres clés du sport professionnel. *Jurisport : Revue juridique et économique du sport*, (145), 16–34.
- Lepetit, C. (2015). Méthodologie et données de cadrage, les chiffres clés du sport professionnel. *Jurisport : Revue juridique et économique du sport*, (156), 17–31.
- Lepetit, C. (2016). Panorama de l'économie des sports collectifs professionnels français, les chiffres clés du sport professionnel. *Jurisport : Revue juridique et économique du sport*, (167), 16–29.
- Lepetit, C. (2017). Bilan annuel et enjeux sectoriels, les chiffres clés du sport professionnel. *Jurisport : Revue juridique et économique du sport*, (178), 17–32.
- Lestrelin, L., & Basson, J.C. (2009). Les territoires du football : l'espace des « supporters à distance ». *L'Espace géographique*, 38(4), 345–358.
- Lewis, M. (2003). *Moneyball: The art of winning an unfair game*. New York: Norton.
- Maneuf, F. (2012). Les différentes réalités du sport pro français. Les chiffres clés du sport professionnel. *Jurisport : Revue juridique et économique du sport*, (123).
- Meyssonnier, F., & Mincheneau, M. (2013). Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel. *Finance Contrôle Stratégie*, (16–4).
- Olbia Conseil. (2017). *Sport professionnel : Quelle stratégie pour une nouvelle croissance ?* <https://www.olbia-conseil.com/wp-content/uploads/2019/03/sport-apres2017-debat4.pdf>.
- Paché, G., & N'Goala, G. (2011). Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure: le cas du football professionnel. *Management & Avenir*, (6), 53–78.
- Ravenel, L. (2011). Une approche géomarketing du sport. *Annales de géographie*, 680(4), 383–404.
- Richelieu, A. (2004). Building the brand equity of professional sports teams. In *Sharing best practices in sport marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology Publishers.
- Rouse, M.J., & Daellenbach, U.S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5), 487–494.
- Sass, M. (2016). Glory hunters, sugar daddies, and long-term competitive balance under UEFA Financial Fair Play. *Journal of Sports Economics*, 17(2), 148–158.
- Scelles, N., Helleu, B., Durand, C., & Bonnal, L. (2016). Professional sports firm values: bringing new determinants to the foreground? A study of European soccer, 2005–2013. *Journal of Sports Economics*, 17(7), 688–715.
- Terrien, M., & Andreff, W. (2019). Organisational efficiency of national football leagues in Europe. *European Sport Management Quarterly*, 20(2), 205–224.
- Terrien, M., & Durand, C. (2018). 222M€ pour un joueur de football ou l'amoralité des prix en économie. *Jurisport : Revue juridique et économique du sport*, (188), 43–45.
- Terrien, M., Scelles, N., & Durand, C. (2016). French 75% tax rate: An opportunity to optimize the attractiveness of the French soccer league. *International Journal of Sport Finance*, 11(3), 183–203.
- Terrien, M., Scelles, N., Morrow, S., Maltese, L., & Durand, C. (2017). The win/profit maximization debate: strategic adaptation as the answer? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(2), 121–140.
- Touchais, L. (2001). Le contrôle de gestion en situation d'incertitude: le cas du sport spectacle. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 215–237.
- Vernhet, A., Augé, B., & Fernandez, A.S. (2011). Dynamics between the French Federation of Rugby (FFR) and the National Rugby League (NRL): Competition, cooperation or co-opetition. In *XIX conference of the European Association of Sport Management*, Madrid, Spain.

Citation de l'article : Terrien M, Valin G, & Jugé R (2021) Chalandise ou expertise(s) : le développement économique des clubs professionnels de sport *indoor*. Étude de cas de trois clubs du Nord. *Mov Sport Sci/Sci Mot*, 111, 93–103