

**Les spécificités du marketing du sport en France  
vues sous l'angle d'une revue de la littérature anglo-saxonne.**

**Michel Desbordes<sup>1</sup>,**  
Université Paris Sud-XI

---

**LES SPECIFICITES DU MARKETING DU SPORT EN FRANCE VUES SOUS L'ANGLE D'UNE REVUE DE  
LA LITTERATURE ANGLO-SAXONNE.**

**RESUME :** Cette communication présente les fondements du marketing du sport en France. L'auteur s'intéresse aux thématiques de recherche les plus significatives de ce champ de recherche (comportement du consommateur, produits, services). En faisant une revue de la littérature dans ce champ, il distingue trois différences principales des recherches anglo-saxonnes par rapport à leurs homologues françaises : une antériorité dans le domaine depuis la fin des années 60, une focalisation sur les problématiques de sport spectacle et une ignorance du thème des produits sportifs. Ces spécificités ont pour origine une différence de structures dans l'organisation des systèmes sportifs respectifs en Amérique du Nord et en France.

**MOTS-CLES :** Marketing du sport, produit, revue de la littérature, spécificités.

**ABSTRACT :** This communication deals with the basis of sport marketing in France. The author focuses on the most significant research questions in the field (consumer behavior, products, services). He uses the methodology of the literature review and therefore he can underline three main differences between North-American researches and French ones :

They began earlier, in the late 60's;

They focus on sport events and not on sport products;

They are not interested in sport practices.

The origin of these specificities deals with the difference in the organization of the sports systems in North America and in France.

**KEYWORDS :** Sport marketing, product, literature review, specificities.

---

<sup>1</sup> CRESS-URCS, UPRES EA 1609 ; Université Paris Sud-XI  
UFRSTAPS, bâtiment 335 ; 91405 Orsay cedex  
tél : 0169156227 ; email : [michel.desbordes@staps.u-psud.fr](mailto:michel.desbordes@staps.u-psud.fr)

## L'ORIGINE DU MARKETING DU SPORT

*La position du marketing du sport : original, singulier et complémentaire.*

Le marketing du sport est un champ de recherche récent, tant en sciences de gestion que dans les STAPS (Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives). Ce délaissement relatif des chercheurs pourrait paraître limitatif, mais il est plutôt dû à la culture dominante au sein des STAPS sur la quelle nous reviendrons plus loin dans cette communication.

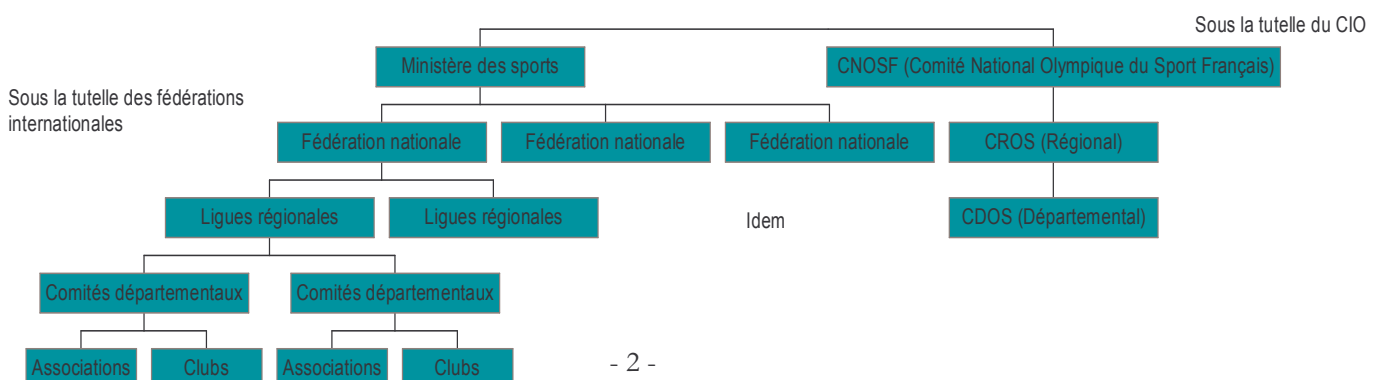
En 1998-99, Michel Desbordes, Fabien Ohl et Gary Tribou, chercheurs au laboratoire APS et Sciences Sociales de l'Université Marc Bloch de Strasbourg, se posèrent la question suivante : le marketing du sport est-il spécifique ?

A cette question, ils répondent par l'affirmative dans un ouvrage publié en 1999, réédité en 2001 et 2004, qui fera référence dans le domaine plus large du management du sport . Mais attention, se limiter au champ sportif ne signifie en aucune manière restreindre la portée scientifique de ces travaux. En effet, ils se sont attachés à présenter leurs résultats de la manière la plus large possible, dans des revues de sociologie pure (pour Fabien Ohl), de marketing, de management de la technologie ou de gestion pour Gary Tribou et Michel Desbordes (Décision

Marketing, Gérer et Comprendre, Design Recherche, Technology Analysis & Strategic Management, Management et Conjoncture Sociale) ou à publier des ouvrages chez des éditeurs spécialisés en gestion (Economica, Editions d'Organisation, Dunod). Leur volonté était donc d'apparaître comme originaux au sein des STAPS, où les sciences sociales restent sous l'emprise de la sociologie, en développant un corpus fort autour des sciences de gestion, tout en ne niant pas leur appartenance à un milieu sportif, car c'est ce milieu qui nourrissait leur réflexion théorique depuis plusieurs années. Ils ne se situent donc pas en opposition aux sciences sociales « classiques » développées dans les STAPS, notamment par Christian Pociello (1981, 1995), Georges Vigarello (1988), Alain Loret (1993), Pascal Duret (2001) ou Jacques Defrance (1995). Leurs analyses sont complémentaires, le marketing du sport a incontestablement besoin de la sociologie pour comprendre le consommateur. En ce sens, Fabien Ohl (1995) représente un bon lien entre les deux disciplines et son HDR soutenue en 2002 l'a bien montré.

Les raisons d'une spécificité du marketing du sport sont multiples et liées en partie à l'organisation du sport en elle-même. Le sport n'est pas une activité comme les autres, elle s'insère dans un champ mixte où marchand et non marchand cohabitent (avec plus ou moins de bonheur d'ailleurs).

Schéma 1 : l'organisation publique du sport en France.



Si l'on peut à juste titre considérer que s'intéresser au « marketing de l'automobile » est réducteur du point de vue scientifique car il n'y a pas de raisons pour que les conclusions diffèrent dans ce secteur par rapport à l'ensemble des secteurs industriels, l'organisation spécifique du sport génère des particularités qui justifient l'existence d'un marketing du sport<sup>2</sup>.

- Du point de vue des produits, c'est sans doute sur ce point que les spécificités sont les moins fortes. Le produit sportif, et notamment celui destiné aux activités instrumentées et de pleine nature, nécessite finalement les mêmes qualités qu'un produit « classique » mais dans des proportions supérieures. Il doit être un peu plus technique que la moyenne (car les exigences de la pratique conduisent les sportifs à rechercher légèreté, rigidité, ou résistance aux intempéries), un peu plus beau que la moyenne (car les activités sportives sont une mise en scène de notre corps dans un affrontement où des interactions sociales vont apparaître), un peu plus « branché » que la moyenne (car le sport est souvent synonyme de progrès et d'innovation dans notre société), avec des magasins en avance sur leur temps<sup>3</sup> (car consommer un produit sportif, c'est avant tout un plaisir plus qu'une

consommation utilitaire). Au final, le marketing des produits sportifs reste finalement assez classique, avec quelques caractéristiques exacerbées par rapport aux autres produits : mais c'est sans doute le champ le plus limité du marketing du sport.

- Le marketing des services est lui beaucoup plus riche. En effet, contrairement au secteur des produits sportifs qui est exclusivement du fait des entreprises marchandes, qui cherchent toutes plus ou moins à maximiser leur profit comme dans la théorie néo-classique de la firme, les services sportifs évoluent dans une espèce de « magma » mixte où les firmes commerciales côtoient les associations à but non lucratif, les fédérations ayant délégation du ministère pour développer leur sport, les écoles ou les collectivités locales. La situation devient alors beaucoup plus complexe à gérer et amène les intervenants à se poser de multiples questions. Qui sont leurs concurrents ? Sur quels moyens peut-on compter ? Qui est le régulateur de ce système ? Qui a le pouvoir de vendre ce qui est produit<sup>4</sup> ? Toutes ces questions sont riches et nécessitent que le marketing se confronte à la théorie des organisations, au droit ou à la stratégie.

---

<sup>2</sup> Il en est de même pour les activités culturelles qui ont un marketing qui leur est propre : cf. sur ce sujet les travaux de Yves Evrard ou Dominique Bourgeat.

<sup>3</sup> Sur ce sujet, on pourra se référer au cas d'Andaska, chaîne de magasins de sport haut de gamme spécialisés dans les produits « outdoor », destinée à une clientèle urbaine et branchée qui recherche une « ambiance » qui la rapproche de l'évasion qu'elle va rechercher dans la consommation (cf. Hetzel, P. (2002). Planète conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation. Les Editions d'Organisation, 380 p.). Dans le même esprit, on peut citer l'exemple des « Nike Town », toujours analysé par Patrick Hetzel, où la marque se met carrément au service du spectacle sur le lieu de vente.

---

<sup>4</sup> Sur ce point, le cas du football français est particulièrement éloquent par rapport à la vente des droits TV. Aujourd'hui, ceux-ci sont vendus collectivement par la LFP (Ligue de Football Professionnel) qui a délégation de la Fédération Française de Football pour organiser le football professionnel. La LFP redistribue ensuite cette manne aux clubs. Mais on pourrait considérer d'autres propriétaires pour ces droits : les clubs eux-même (comme cela se pratique en Espagne ou en Italie), les actionnaires majoritaires de ces clubs (?), les joueurs (?), le ministère des sports (?), etc.

De même, le service sportif est spécifique par rapport au service classique :

*Le service sportif a une dimension émotionnelle*

Le caractère intangible du service sportif se double d'un caractère hautement émotionnel qui lui donne de la densité<sup>5</sup>. Un spectacle sportif, en l'absence du commentaire passionné d'un journaliste ou s'il ne s'accompagne pas des manifestations d'émotions du public, risque de perdre tout relief.

*Le service sportif a une dimension environnementale*

L'environnement de la pratique influence grandement la sensation de plaisir sportif et le degré de satisfaction du pratiquant consommateur. On peut même dire que l'environnement fait partie intégrante du service (Minquet, 1992).

*Le service sportif suppose la participation active du consommateur*

La spécificité du service sportif se trouve également dans le processus de coopération du pratiquant consommateur à la production du service (Pigeassou, Garrabos, 1997, p. 56-57). C'est par l'implication de son corps dans la prestation, dans la sueur et la poussière, la douleur parfois, que le pratiquant consomme le service. C'est sa propre dépense d'énergie (et non celle du prestataire), ses efforts et ses ressources qui donnent de la consistance au service. Le corps est, en quelque sorte, le premier instrument de la production (Pigeassou, Garrabos, 1997, p. 180).

*Le service sportif a une dimension symbolique*

Une dernière caractéristique essentielle du service sportif réside dans sa dimension symbolique particulièrement forte. Certes, toutes les consommations, sportives ou non-sportives, présentent un caractère symbolique lié à des représentations sociales, mais les consommations sportives peuvent-être davantage encore (Ohl, 1995). En effet, le sport permet de se mettre en scène sous le regard des autres et de leur signifier une position sociale.

La notion de service sportif est donc riche, féconde et mérite pleinement que les chercheurs en fassent un thème d'investigation privilégié. Parmi les différents services sportifs qui existent, la notion d'événement sportif est un thème que le marketer a souvent ignoré.

- Pourtant les événements sportifs ont eux aussi des spécificités inhérentes à leur secteur d'activité. Prenons l'exemple d'une compétition sportive comme la saison de Formule 1. Dans un secteur industriel classique, c'est quand on est au maximum de sa performance et de sa puissance que l'on génère le maximum de profits et d'efficacité. Dans le sport, il n'en est rien car le spectacle a besoin d'aléas. En 2002, la F1 a par exemple perdu 30% de son audience car la domination de Schumacher et de Ferrari a tué le spectacle (Duchemin, 2002). C'est là le paradoxe du sport : il faut dominer tout en maintenant des adversaires suffisants en nombre et en qualité, sinon la valeur globale du spectacle produit baisse<sup>6</sup>. L'exemple de Microsoft serait désastreux dans le domaine des événements sportifs. On

---

<sup>5</sup> Bernard Jeu écrit, à ce sujet, que «le sport est perçu comme une belle histoire (...) un véritable champ de force émotionnel, un appel constant à l'imaginaire (...où) la volonté de gagner est une passion». Pour lui, «il existe une fonction poétique du sport» (p. 20-21). B. Jeu, «Sport, philosophie, histoire», in *Revue Française du Marketing*, n° 138, 1992, p.19-26.

---

<sup>6</sup> C'est le but de la régulation des ligues américaines dont nous allons parler ci-dessous. Le système sportif qui génère le plus de profit est celui qui est susceptible de maintenir une équité et une incertitude (au moins en apparence).

retrouve ces conclusions dans tous les types de compétitions (football, tennis, rugby, etc.). Ces aspects de régulation sont très intéressants pour un chercheur car ils font intervenir des notions d'éthique dans le mode de management, mais ce n'est pas le seul intérêt de l'événementiel. Quand on rentre dans « la boîte noire », celle qui produit, qui transforme le capital et le travail en output pour les théoriciens néo-classiques, on se rend compte de la complexité du système de production. D'un point de vue fonctionnel, c'est un challenge en matière de gestion de projet. L'ouvrage de Desbordes et Falgoux (2003) illustre la nécessaire coordination entre toutes ces fonctions que sont la logistique, la sécurité, le marketing, la production, le sportif, le juridique ou les ressources humaines. Si cette organisation n'est pas spécifique au sport puisque toutes les entreprises doivent en général coordonner ces fonctions, l'événementiel sportif introduit des spécificités qui complexifient grandement la tâche de l'organisateur : L'événement est en général « one shot », il n'a pas droit à l'erreur. Un spectacle sportif est par définition aléatoire (résultat, durée parfois, météo, ambiance, etc.). Ces aléas peuvent modifier le cours du spectacle et engendrer des imprévus (sécurité notamment). Au final, la mission de l'organisateur est de garantir la qualité d'une prestation fondamentalement aléatoire !

Toutes ces pistes de recherche devraient avoir suscité des vocations parmi les chercheurs en sciences de gestion ou en sciences du sport. Il n'en est rien, le marketing du sport a pendant longtemps été délaissé et ce ne sont pas forcément ceux qu'on attend qui se sont penchés dessus. Ce qui pourrait paraître évident, à savoir que le marketing du sport, et plus généralement le management du sport,

soient organisés et dominés par des chercheurs issus du champ des sciences de gestion, est loin d'être la norme dans la majorité des UFRSTAPS. Il existe finalement une dizaine de personnes présentant ces caractéristiques en France. Ce fait un peu étonnant est lié à l'histoire du champ qui a produit ses propres spécialistes à partir d'une origine sportive (en général le Capes ou l'agrégation d'EPS). Progressivement, l'accroissement des compétences et l'avènement de nouvelles générations ont introduit un brassage multidisciplinaire au sein des STAPS qui recrutent à l'heure actuelle des juristes, des historiens, des physiciens, des neurophysiologistes, des psychologues, etc. C'est dans ce mouvement de fond que mes travaux s'inscrivent avec une ambivalence incontestable : si la compétence d'un chercheur issu des sciences de gestion est en général unanimement reconnue, son acceptation n'est pas forcément automatique dans des laboratoires de sciences sociales appliquées aux APS<sup>7</sup>.

Au final, on peut considérer que la position de ce travail est originale dans le sens où s'intéresser au champ du marketing du sport est atypique vis-à-vis de nos collègues, tant en sciences du sport qu'en sciences de gestion. Au-delà des rivalités ou des « querelles de chapelles », cette position est une richesse car elle permet de défricher des champs considérables et très peu explorés.

---

<sup>7</sup> Cette réticence est comparable à celle que les sociologues ont longtemps eu par rapport à l'étude de la consommation, marquée par l'argent, par opposition à des champs de recherche plus « nobles » comme la sociologie des organisations (cf. à ce sujet la première partie de « marketing du sport » écrite par Fabien Ohl (1999) qui souligne ces contradictions). Le faible nombre d'études sur la consommation sportive était également lié à l'absence de données fournies par l'INSEE dans ce domaine.



## *Une volonté des chercheurs en marketing du sport : se développer dans un champ encore peu exploré.*

Les travaux en marketing du sport affichent une volonté : sortir des sentiers battus, développer un champ de recherche quasi-vierge il y a dix ans (pour les raisons évoquées plus haut). En effet, à cette époque, la revue de la littérature en France est relativement simple à réaliser : l'ouvrage de référence unique dans le management du sport est celui coordonné par Alain Loret en 1993, « Sport et management » (Editions Dunod). Il présente un mérite énorme : faire un tour d'horizon dans le champ en 36 chapitres écrits par des universitaires français sur le management des organisations, le marketing, les ressources humaines, l'événementiel, la gestion des volontaires, le financement du sport, etc. 6 chapitres concernent le marketing : un sur la demande, un sur les relations entre marketing et sociologie, un sur la stratégie marketing, et trois sur la communication. Cette faiblesse de la littérature française, et francophone en général<sup>8</sup>, nous amène à élargir notre vision des choses. On ne peut se contenter de regarder la littérature francophone, tant les Américains et les Canadiens ont pris une longueur d'avance dans le management du sport au début des années 90<sup>9</sup>.

Leur système s'est développé dans les années 60 quand des programmes d'enseignement et de recherche se sont progressivement mis en place dans les universités. Leur implantation s'est faite soit dans les facultés de sciences du sport, soit dans celles de management ou des

---

<sup>8</sup> Le Québec et la Suisse ne sont pas très actifs dans la publication scientifique dans le domaine du management du sport. C'est sans doute la Belgique qui a apporté le plus de contributions francophones dans ce champ.

<sup>9</sup> Pour de plus amples informations, on pourra se reporter au site Internet de la NASSM (North American Society for Sport Management) qui est la société savante dominante dans le domaine du management du sport. [www.nassm.org](http://www.nassm.org)

business schools. Aujourd'hui encore, on retrouve ce « mix » entre deux mondes, celui du sport et celui des sciences de gestion : les rivalités entre les institutions rappellent finalement que le cas français en 2003 n'est pas singulier. Pourquoi le management du sport prend-il son essor à cette époque en Amérique ? Ce mouvement vise tout simplement à accompagner les mutations du système sportif qui se professionnalise de plus en plus et nécessite des compétences. Si le professionnalisme des joueurs de base-ball, de basket ou de football date des années 20 dans le sport américain (Bourg et Gouguet, 1998), ce n'est que dans les années 50-60 qu'il se structure véritablement comme une « machine à produire des dollars ». Des équipes dominent les différents championnats dans les sports collectifs (base-ball, football, basket, hockey) et les managers pensent alors qu'il faut réguler ce système. Trois principes fondamentaux seront alors appliqués : le « salary cap<sup>10</sup> », la « draft<sup>11</sup> » et la centralisation des droits TV<sup>12</sup>, afin de générer collectivement plus d'argent (Bourg et Gouguet, 1998). Il y a alors de gros besoins pour organiser le marketing des équipes, négocier les droits TV, bref organiser l'économie du sport dans son ensemble. C'est pourquoi le système d'enseignement supérieur sera alors sollicité pour produire des ressources humaines compétentes afin de gérer ce système économique.

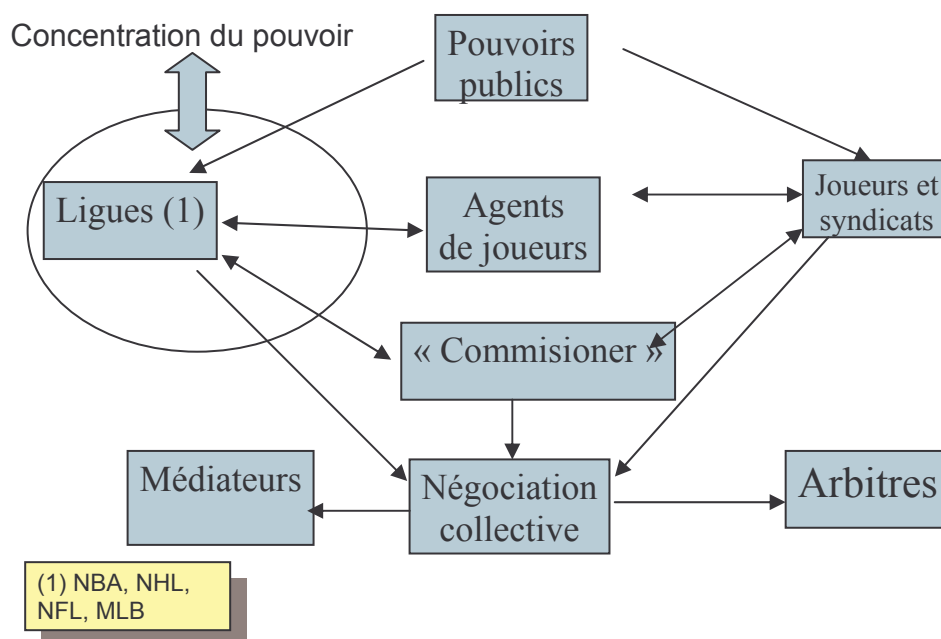
---

<sup>10</sup> La masse salariale est limitée par la ligue afin que des équipes « riches » ne puissent pas payer plus que des équipes « pauvres ».

<sup>11</sup> Les équipes les moins bien classées la saison précédente choisissent en premier les meilleurs joueurs issus du système universitaire afin de rééquilibrer les chances.

<sup>12</sup> Ce sont les ligues (NBA en basket, NFL en football, MLB en base-ball, NHL en hockey sur glace) qui négocient les droits TV qu'elles redistribuent de manière totalement équitable entre les équipes, ceci quel que soit le nombre de diffusions de chacune.

## Schéma 2 : L'organisation du sport américain : un système clos



Tout naturellement, poussés par la pression du monde sportif professionnel qui a besoin d'outils en marketing du sport, les chercheurs anglo-saxons se mettent à produire des ouvrages de qualité, pour aboutir à un foisonnement de connaissances sans commune mesure avec la littérature européenne dans les années 90. On peut citer (liste non exhaustive), Chelladurai (1985), Sutton, Hardy et Mullin (1993), Stotlar (2001a, 2001b), Pitts et Stotlar (1996), Pitts (1998), Parks, Zanger et Quarterman (1998), Slack (1997), etc<sup>13</sup>. Si les anglo-saxons ont pris une longueur d'avance incontestable, comme nous l'avons souligné plus haut, leurs travaux restent pourtant marqués par une énorme limite : ils restent totalement liés à leurs besoins, c'est-à-dire à produire de la connaissance pour gérer le sport spectacle

<sup>13</sup> Nous citons ici uniquement des manuels de référence dans les différents domaines du management du sport. Ceux-ci restent cependant assez généralistes. On peut également citer les revues anglo-saxonnes majeures dans le domaine, à savoir : JSM (Journal of Sport Management), ESMQ (European Sport Management Quarterly), SMR (Sport Management Review), SMQ (Sport Marketing Quarterly), IJSMS (International Journal of Sport Marketing and Sponsorship).

et non pas le marketing du sport dans son ensemble<sup>14</sup>. La pratique du sport, et notamment les produits, sont totalement occultés, ce qui rendait nécessaire de creuser ce champ dans les années 90. Seul le sport télévisé et ses ramifications (sponsoring notamment) est étudié : ce choix partisan lié à un contexte américain laissait alors des multitudes de pistes pour quelqu'un intéressé par le marketing du sport dans son ensemble. C'est la position adoptée à partir des années 1990 : comment présenter de manière cohérente une démarche complète liée au marketing

<sup>14</sup> En 2001, lors du traditionnel congrès de la NASSM à Virginia Beach, VA, USA, un papier a été présenté sur les stratégies d'innovation dans l'industrie du sport (Desbordes, 2001a). Ce dernier était le seul à traiter des produits sportifs, et donc de la pratique du sport au quotidien, sur une centaine de communications ! En général, 80 à 90% des papiers présentés concernent le sport spectacle (télévision, aménagement des enceintes, billetterie, tarification, relations entre résultats et cotation en bourse, labellisation des marques, etc.). La revue de la littérature du prestigieux JSM (Journal of Sport Management) effectuée par Danylchuk et Judd (1996) confirme que le sport spectacle occupe une place prépondérante dans les thématiques des chercheurs nord-américains et que les produits sont extrêmement délaissés.

du sport, depuis les produits jusqu'aux événements et aux services ?

L'idée du courant de recherche qui se développe en France à partir des années 1990 (Chantelat, 1993 ; Hillairet, 1992, 1993a, 1993b ; Desbordes, 1998a, 1998b, 1998c, 2001a, 2001b, 2002 ; Ohl, 1995 ; Salles, 1997 ; Tribou, 1994) est donc de proposer une alternative au modèle américain, trop centré sur le sport spectacle, tout en complétant les approches sociologiques françaises indispensables à la compréhension des phénomènes de consommation sportive.

Ce « défrichage » d'un nouveau terrain de recherche ne s'est pas fait sans mal pour les raisons suivantes :

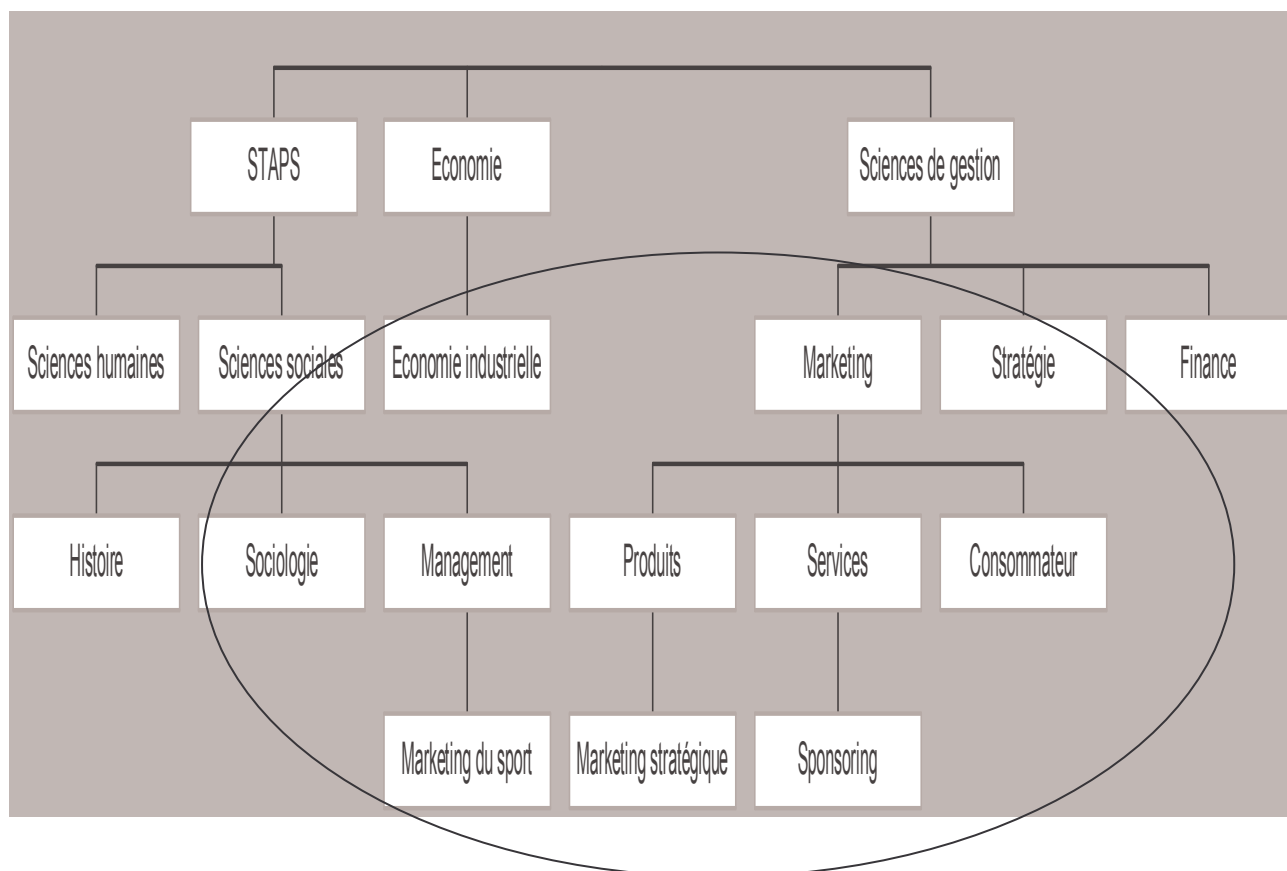
- 1) Le sport est mal appréhendé par l'INSEE et la comptabilité nationale, ce qui rend très difficile l'accès à des données fiables. Il est souvent obligatoire de construire

les indicateurs statistiques concernant la consommation sportive, notamment par les études ad hoc, ce qui rend coûteux les investigations pour un secteur industriel qui représente seulement 1% du PIB (Ohl, 2002).

- 2) Les chercheurs se trouvent souvent pris entre deux feux, d'un côté la recherche académique, et de l'autre les besoins des professionnels qui découvrent ce secteur et sont donc demandeurs d'informations plutôt de type « recherche appliquée ». Il est difficile de ne pas sombrer dans la schizophrénie (Desbordes, 2003).
- 3) Ce champ de recherche est riche car il se nourrit d'une interdisciplinarité (cf. le schéma suivant) : parfois, cela implique une divergence d'approches dans les concepts utilisés.



Schéma 3 : Interactions entre les champs disciplinaires constituant le corpus théorique du marketing du sport.



On constate que le marketing du sport se trouve à l'interface de plusieurs champs disciplinaires tout en ayant ses propres spécificités : c'est ce qui fait son intérêt scientifique et épistémologique. Les disciplines connexes qui s'inscrivent dans les champs principaux de mon travail sont la sociologie, le marketing et la stratégie pour les sciences de gestion, et l'économie industrielle (à un moindre degré).

## LES PRINCIPAUX AXES DES TRAVAUX DE RECHERCHE EN MARKETING DU SPORT

### *Les publications sur les produits sportifs.*

La thèse de Desbordes (1998c) a marqué une rupture dans le domaine du

marketing du sport. Ce travail de doctorat en sciences de gestion s'intitulait « Diffusion des matériaux, changement technologique et innovation : Analyse et étude de cas dans l'industrie du sport instrumenté ». La logique était donc d'analyser les problématiques d'innovation (à travers la diffusion ou non-diffusion des matériaux) en les appliquant à l'industrie du sport instrumenté<sup>15</sup>. D'emblée, il s'agissait donc d'un travail multidisciplinaire qui pouvait être source de richesses : il fallait mobiliser des connaissances de l'économie industrielle (pour aborder des secteurs nouveaux pour le chercheur), du management de la technologie (pour étudier les phénomènes d'innovation et

<sup>15</sup> On parle de pratiques « instrumentées » ou « appareillées » dans la littérature en sciences du sport.

de diffusion en interne), du marketing (pour mieux appréhender le consommateur) et de la sociologie du sport (car l'objet sportif n'est pas consommé pour son côté utilitaire, mais bien plus pour des aspects symboliques qui mettent en valeur l'individu dans ses interactions sociales).

### ***Les recherches initiales sur les produits sportifs: le domaine de prédilection des ingénieurs ou des économistes.***

Desbordes (1998c) avait choisi de s'intéresser aux relations entre l'innovation et les produits sportifs, vues sous l'angle des sciences de gestion, c'est-à-dire du management de l'innovation, car c'était un domaine quasi-vierge à l'époque. En effet, il existait des travaux sur l'innovation dans le sport, mais ceux-ci étaient très différents de l'optique qu'il voulait adopter.

- Les recherches de Alain Midol, à l'Université de Lyon, portaient essentiellement sur l'innovation au sens technique du terme, en général sur la glisse dans le ski. Ils étaient intéressants d'un point de vue d'ingénieur mais peu féconds en management. Dans cette mouvance, la thèse de Philippe Freychat<sup>16</sup> (1995) en biomécanique à l'Université Saint Etienne, représente un bon prolongement de ces travaux. Même si cette thèse sur le pied a une portée managériale puisqu'elle a débouché sur la création d'un produit nouveau, la chaussure Maya Flex qui s'adapte mieux au terrain, cela reste un point de vue d'ingénieur.

---

<sup>16</sup> Philippe Freychat a réalisé sa thèse dans le cadre d'une convention CIFRE passée entre l'Université et la firme Décathlon. Aujourd'hui directeur de la Recherche & Développement chez Décathlon Production, son parcours illustre l'insertion remarquable d'un docteur STAPS dans l'industrie. Dans le même temps, il garde un lien avec le monde universitaire en étant régulièrement présent à des congrès scientifiques comme celui de l'ACAPS.

- Au niveau international, c'est sans doute le travail de Steve Haake, professeur à l'Université de Sheffield (Grande-Bretagne), qui a le plus apporté au champ. Fondateur de l'ISEA (International Sport Engineering Association) et de la revue *Sports Engineering*, il a su fédérer autour de cette société savante un courant de chercheurs japonais (Suzuki, Sugimoto, Tada, Hirano, etc.) et anglo-saxons (Essentiellement américains et anglais). Si ce champ de recherche est intéressant du point de vue scientifique, ses préoccupations restent tournées vers la mécanique, le test, l'ingénierie, la biomécanique, la résistance des matériaux ou la plasturgie appliquées aux produits sportifs.

- Les travaux de Dieter Hillairet (1992, 1993a, 1993b, 1999) étaient plutôt concentrés sur les brevets, c'est-à-dire sur la notion d'invention qui reste très différente de celle d'innovation<sup>17</sup> dans laquelle le travail de Desbordes (1998c) s'inscrivait. En effet, 90% des inventions ne sont jamais appliquées : or, ce qui était intéressant, c'était justement les applications de ces brevets, les raisons de leurs succès ou leurs échecs. Une analyse focalisée sur le brevet ne rend absolument pas compte par exemple des échecs commerciaux retentissants que connaissent certains produits vis-à-vis du consommateur, alors même que leurs caractéristiques techniques sont exceptionnelles.

- Les recherches de Pascal Chantelat (1993) concernaient l'innovation vue sous

---

<sup>17</sup> Pour résumer ici car ce n'est pas le propos principal de ce document d'HDR, on peut considérer que l'innovation se différencie de l'invention dans le sens où on s'intéresse alors à l'application industrielle de la découverte plus qu'à la découverte elle-même. L'innovation est un concept très large qui peut concerner les produits, mais également les procédés ou les méthodes administratives. Sur ce dernier point, on pourra se référer à Chandler (1972).

un angle méso-économique, c'est-à-dire entre le macro (l'économie dans son ensemble) et le micro (l'entreprise) : ces travaux étaient appliqués à l'industrie du sport, en particulier aux secteurs du cycle et du ski. L'analyse de Pascal Chantelat a permis de circonscrire les contours des secteurs industriels les plus intéressants à investiguer. Par contre, elle reste à un niveau méso-économique qui ne permet pas de tirer des conclusions sur les pratiques d'innovation dans l'entreprise. C'est pourquoi il est nécessaire de « zoomer » en réalisant des études de cas qui sont les seules à permettre de comprendre le fonctionnement d'un projet innovant en en décelant les points-clés.

En-dehors des sciences du sport, certains auteurs travaillaient sur le management de l'innovation, ou sur le lien entre le marketing et la R&D, point qui nous intéressait particulièrement, dans le sens où les problématiques de distribution et de consommation expérientielle (Hetzl, 2002) sont fondamentales pour les produits sportifs.

- Ainsi, les travaux de Jean-Michel Gaillard (1997) et Paul Millier (1997)<sup>18</sup>, chercheurs à l'EM Lyon à l'époque, ont été une source d'inspiration majeure. En effet, en s'intéressant au marketing des produits nouveaux, ces deux auteurs font le lien entre marketing et R&D. Comment vendre ce qui n'existe pas encore ? Comment faire le lien entre ces deux fonctions afin d'éviter que l'une ne phagocyte l'autre ? Ces travers ont été soulignés par Danny Miller (1992) dans son analyse des entreprises « technicistes ».

- Les travaux de Desbordes (1998a, 1998b, 1998c) s'inscrivant dans une logique de management de l'innovation, les travaux de Jean-Claude Tarondeau (1991, 1994), ont également été précieux

car ce sont certainement ceux qui décrivent le mieux le fonctionnement de la fonction recherche & développement dans les organisations.

- La thèse de Jean-Christophe Salles (1997) fut très féconde car c'était une analyse assez exhaustive, à partir d'une enquête du CREDOC, des comportements des consommateurs d'articles de sport. Ce travail pionnier a permis de saisir une partie du sens sociologique des consommations sportives : c'est, entre autres à partir de cette thèse, que Fabien Ohl (2002) a bâti une partie de ses recherches sur la consommation sportive.

- A l'étranger, comme nous l'avons souligné précédemment, il existe très peu de travaux sur les produits sportifs puisque les centres d'intérêt sont essentiellement centrés sur le sport spectacle. Par contre, il existe une masse de recherches génériques sur la consommation dans des revues académiques comme *Journal of Consumer Research*, *Journal of Consumer Marketing*, *Marketing Science*, *Journal of Marketing Research* ou *Journal of Marketing*. De même, les revues généralistes et stratégie ou en management des organisations furent très utiles pour poser les bases en marketing du sport appliqué aux produits : on peut citer ici (liste non exhaustive) le *Strategic Management Journal*, *Harvard Business Review*, *Organization Studies*, *California Management Review* ou *The Academy of Management Journal*. Bien que la thèse de Desbordes (1998c) ne soit pas centrée sur l'analyse de la consommation, le travail de Holt (1995) a été une bonne base de départ, travail d'autant plus méritant qu'il fait le lien entre le marketing et la sociologie. Comme l'explique Holt (1995), il existe différentes façons de consommer un même bien ou service : il parle de « pratiques de consommation » dans lesquelles la dimension subjective peut jouer un rôle important. Sa recherche menée en observant des spectateurs de base-ball

---

<sup>18</sup> Les deux ouvrages cités avaient été édités pour la première fois au début des années 90.

pendant deux ans prolongent des travaux d'inspiration sociologique (Halle, 1992 ; Press, 1991 ; Bourdieu, 1979, 1992). Holt précise bien que consommer consiste non seulement à utiliser des objets, mais en même temps des interactions se nouent avec d'autres personnes. La consommation sportive n'échappe pas à cette règle : aller dans une salle de remise en forme pour une séance de gymnastique, c'est se donner en spectacle, mettre son corps en avant, affirmer un statut social, exhiber une tenue, interagir avec un groupe, et non pas simplement transpirer (Bessy, 1993 ; Tribou, 1994).

La volonté de travailler sur l'innovation dans les produits sportifs, et notamment la diffusion des matériaux dans leur industrie, est un processus lent de maturité intellectuelle à plusieurs tiroirs pour Desbordes (1998c) :

- Il y a une prise de conscience que ce terrain a été très peu défriché et que beaucoup de choses restent à faire et à écrire dans ce domaine. Beaucoup de questions restent sans réponse : existe-t-il une véritable innovation dans les produits sportifs ou n'est-elle que factice ? Qui est le moteur de cette innovation quand elle existe, le consommateur ou le producteur ? Comment cette innovation voit-elle le jour ? Quelles fonctions mobilise-t-elle en interne dans l'entreprise ? Comment évaluer les politiques d'innovation dans l'entreprise ? Les notions de succès ou d'échec sont-elles monovalentes ?

- C'est un moyen de réconcilier des compétences en économie et gestion avec une passion qui est le sport. Cependant, je me rends vite compte après quelques mois de lecture qu'il faut prendre un peu de distance avec l'objet pour éviter notamment « la fétichisation » ou « fascination excessive » par rapport à des produits, ou pire par rapport à des organisations (des entreprises). Ce recul nécessaire n'est pas forcément facile à adopter car les articles de presse qui

traitent des entreprises dans le sport sont souvent dithyrambiques, allant tous dans le même sens d'une « technologisation » progressiste, uniforme et sans entraves.

Le travail de Desbordes (1998c) a été réalisé sous la direction du Professeur Gilles Lambert, dans le cadre du laboratoire BETA (Bureau d'Economie Théorique et Appliquée), URA CNRS 1237, de l'Université Louis Pasteur (Strasbourg I). L'idée de s'intégrer au BETA était à la fois logique et totalement symbiotique. En effet, le BETA avait démontré depuis une vingtaine d'années sa capacité à produire des connaissances dans le domaine de l'économie industrielle et du management de l'innovation sous l'impulsion de chercheurs renommés comme Patrick Cohendet, Patrick Llerena, Marc Willinger, Marc-Jacques Ledoux, Régis Larue de Tournemine, Laurent Bach, Christophe Lerch ou Gilles Lambert. Sa position incontournable dans le milieu pour l'évaluation des grands programmes technologiques européens (Ariane, Brite-Euram, Airbus, ...)<sup>19</sup> lui avait donné une place préférentielle dans ce champ de recherche.

Le BETA avait déjà travaillé sur les matériaux nouveaux à la fin des années 80. Mais le rapport de recherche majeur dans ce domaine, assorti d'un livre coordonné par Patrick Cohendet, Marc-Jacques Ledoux et Ehud Zuscovitch (1987) semblait un peu inachevé. En effet, après un gros travail de recherche sur les implications de l'utilisation des nouveaux matériaux dans les différents secteurs industriels, leurs conclusions aboutissaient au fait que seuls les secteurs industriels « nobles » (aérospatiale, aéronautique, informatique, ...) pouvaient développer des matériaux nouveaux. Les autres secteurs (l'automobile, la chimie, et à un moindre degré le sport) devaient alors se contenter de n'être que des utilisateurs de ces technologies exogènes. Cette vision très « hiérarchisée » de la valeur

---

<sup>19</sup> Cf. par exemple Bach et al. (1989, 1993).

technologique de chaque secteur était contestable et une des hypothèses de départ que Desbordes (1998c) souhaitait valider à travers sa thèse était que l'industrie du sport était capable de générer ses propres innovations. Bien sur, tout dépend de la définition que l'on retient de l'innovation (mineure vs. majeure, procédés vs. produits, produits vs. services vs. administrative, etc.) car il est évident que l'on n'invente pas le Nylon tous les jours. Cependant, la vision du BETA sur les matériaux nouveaux en tant qu'innovation me semblait réductrice et dénuée de tous concepts marketing : or, la diffusion d'une innovation est en grande partie liée au degré d'acceptation du consommateur. De même, la logique du BETA était plutôt « technology-push » (c'est-à-dire que c'est l'offre disponible de technologie, l'offre, qui guide l'innovation) et occultait en grande partie le phénomène « demand-pull » (c'est la demande insatisfaite émanant des consommateurs qui est le moteur de l'innovation) qui existait pourtant dans les secteurs industriels plutôt grand public comme le sport.

La thèse de Raphaël Thaller (1986) soutenue en sciences économiques sur « les matériaux nouveaux » a également été une lecture féconde : plus d'inspiration chimiste, elle permis de me donner une base suffisante en matière de mécanique, de génie civil ou de plasturgie pour appréhender un sujet a priori assez technique.

Desbordes (1998c) s'est donc servi des publications liées aux matériaux nouveaux tout en reconsidérant deux hypothèses que je souhaitais tester :

- L'industrie du sport est à la recherche de caractéristiques suffisamment complexes dans ses produits pour être susceptible de générer ses propres innovations de manière endogène.
- Le consommateur joue un rôle fondamental dans le processus de diffusion d'une technologie qui est loin d'être sans entraves.

### *Les principaux résultats qui débouchent sur la naissance du marketing technologique appliqué aux produits sportifs.*

Après une revue de la littérature très classique (1<sup>ère</sup> partie) et la caractérisation de l'industrie du sport nécessaire, eu égard à la nouveauté du terrain investigué, desbordes (1998c) a principalement utilisé trois méthodologies pour le travail de terrain de la troisième partie.

- Une enquête quantitative auprès des consommateurs (318 pratiquants représentant 11 pratiques sportives instrumentées) a permis d'identifier les caractéristiques principales recherchées dans les produits sportifs. Ce volet de la recherche s'inscrivait dans un cadre d'analyse marketing (comportement du consommateur) mais l'exploitation des résultats a nécessité des fondements sociologiques. En effet, la consommation sportive ne peut s'analyser individuellement car elle met en scène le corps dans une logique d'interactions sociales : consommer des produits sportifs, c'est se mettre en scène dans un affrontement de soi-même ou d'un adversaire (Ohl, 1995, 2002 ; Pociello, 1981, 1995 ; Duret, 2001). Le produit sportif est donc une somme de caractéristiques objectives ou techniques (légèreté, résistance, rigidité, protection contre les intempéries, amortissement des vibrations, ...), et de caractéristiques plus subjectives (design, sérigraphie, décoration, couleur, ...). La difficulté est que ces caractéristiques sont rarement avouées, et l'enquête de terrain l'a largement démontré (les consommateurs disent changer d'instrument sportif à 80% pour des raisons d'évolution technique) : pourtant, une analyse des ventes et des marques démontre que ces variables sont des facteurs de choix déterminants<sup>20</sup> dans l'acte d'achat. Les

---

<sup>20</sup> On peut citer l'exemple de Puma dans les chaussures de sport qui doit une grande partie de sa



résultats confirment également les travaux de Clark et Fujimoto (1991) sur l'intégrité des produits. Ces auteurs caractérisent la complexité sous deux aspects : la complexité de la technologie mise en œuvre et la complexité du produit par rapport à l'utilisateur. La notion de complexité par rapport à l'utilisateur inclut la stabilité de ses choix, l'importance de la marque, le rôle du design des produits, leur couleur, les effets de mode ou l'attitude vis-à-vis des campagnes de publicité et des prescripteurs. La nécessité de maîtriser ces deux volets de la complexité conduit à la notion d'intégrité du produit. Dans de nombreuses industries ayant atteint des degrés de complexité et de maturité assez élevés, notamment dans l'automobile et dans le sport, il n'est plus possible d'atteindre une position dominante en maîtrisant une seule dimension de la compétitivité (la technologie, le coût,...). L'intégrité signifie que les deux dimensions de la complexité doivent être en phase et qu'un décalage entre les deux ne pourrait assurer le succès dans le développement du produit.

- Une analyse concurrentielle a fourni une image stratégique des secteurs du sport (78 entreprises recensées dans 4 secteurs : le ski, le cycle, le nautisme, les divers). L'industrie du sport étant mal appréhendée par la comptabilité nationale<sup>21</sup>, il a fallu constituer notre

---

résurrection au design très « tendance » de ses produits. Dans le même ordre d'idée, l'avènement de Nike sur le marché de la chaussure de football est plus lié à des lancements de lignes très innovantes, légères et minimalistes, avec un design futuriste (comme la Mercuriale) qu'à des progrès révolutionnaires. Son concurrent principal, Adidas, a lui aussi lancé des nouveaux types de crampons dits « à lamelles », les « Traxion », dont la performance supérieure par rapport aux crampons cylindriques traditionnels n'est pas prouvée : par contre, leur esthétique renvoie à des imaginaires de modernité, de science-fiction ou de progrès.

<sup>21</sup>Voir la première partie de [Desbordes, Ohl, Tribou, 2001].

propre échantillon pour l'analyser. Dans un premier temps, nous avons prospecté l'ensemble des secteurs mais tous n'ont pas été retenus en raison d'un manque de données suffisamment fiables pour pouvoir être analysés et donner lieu à des études de cas intéressantes. L'échantillon était constitué au départ de 113 entreprises, mais après exclusion des firmes n'ayant pas d'activité de conception et de R&D (firmes sous-traitant la totalité de leurs composants et se contentant de les assembler), seules 78 ont été retenues. Cette partie empirique a permis de tester les hypothèses d'Abernathy et Utterback (1975, 1978) sur les processus de diffusion d'une innovation en fonction du degré de maturité atteint par l'industrie concernée.

- Enfin, l'approfondissement de cinq projets innovants à travers des études de cas a démontré que l'inadéquation entre les souhaits des consommateurs et l'offre technique disponible était source inéluctable d'échec dans le sport, même dans le cas où des innovations remarquables avaient été mises en œuvre. A partir de la population mère des 78 entreprises de l'analyse concurrentielle, cinq entreprises représentant les trois secteurs majeurs de l'industrie du sport instrumenté ont été sélectionnées (Look et Mavic dans le cycle, Wauquiez et Elvström dans la voile, Salomon dans le ski). Ces cinq cas concernaient une innovation en matière de matériau et/ou de procédé lié à ce matériau. La variété des entreprises en termes de taille, de structure et de politique de la R&D, ou d'environnement a permis d'isoler les facteurs-clés de succès dans la diffusion d'une innovation (Lambert, 1993).

## CONCLUSION

Au terme de ce développement, la revue de la littérature anglo-saxonne a permis de souligner que les approches du champ du marketing du sport étaient différentes de positions dominantes en France pour des raisons à la fois culturelles (une vision du métier de chercheur qui est plus focalisé sur une recherche-action ou recherche appliquée, c'est-à-dire moins fondamentale), sociales (l'adaptation de la recherche à un environnement dominé par le sport spectacle en Amérique du Nord, la pratique sportive étant délaissée dans l'analyse) et historiques (le fait que le champ du management du sport se soit progressivement construit à partir d'un noyau de sociologues, d'historiens et d'anthropologues qui voient un grand intérêt à étudier les pratiques sportives).

Ces différences ne doivent pas masquer la complémentarité des approches qui nécessitent pour l'avenir des collaborations qui permettront de trouver des synergies, tant thématiques que méthodologiques.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abernathy W.J. et Utterback J.M. (1978), Patterns of industrial innovation, *Technology Review*, June-july, 16-30.
- Abernathy W.J. et Utterback J.M. (1975), A Dynamic Model of Process and Product Innovation, *Omega*, vol. 3, n°6, 639-656.
- Bach L. et Conde Molist N. et Frantz C. et Ledoux M.J. et Matt M. (1993), *Economic evaluation of the effects of the BRITE-EURAM programmes on the european industry*, final report for the EC.
- Bach L. et Lambert G. et Shachar, J. (1989), *Analyse des mécanismes de transferts des technologies spatiales : le rôle de l'agence spatiale européenne*, Contrat avec l'Agence Spatiale Européenne, rapport final.
- Bessy O. (1993), Les stratégies marketing des centres de remise en forme, *Sport et Management*, éd. A. Loret, Paris, Dunod.
- Bourdieu P. (1979), *La distinction*, Paris, Editions de Minuit.
- Bourdieu P. (1992), Comment peut-on être sportif ? *Revue Française du Marketing*, 138, 7-16.
- Bourg J.F. et Gouguet J.J. (1998), *Analyse économique du sport*, Editions PUF, Paris.
- Chantelat P. (1993), *Processus d'innovation technologique et dynamique des marchés : des trajectoires aux itinéraires technologiques ; une approche méso-économique du marché des sports-loisirs*, Thèse de doctorat en STAPS, Université de Lyon I.
- Clark K.B. et Fujimoto T. (1991), *Product Development Performance*, Boston, Harvard Business School Press.
- Cohendet P. et Ledoux M.J. et Zuscovitch E. (1987), *Les matériaux nouveaux*, Paris, Economica.
- Danylchuk K. E. et Judd M. R. (1996), Journal of Sport Management : Readership Survey, *Journal of Sport Management*, vol.10, 2, 188-197.
- Defrance J. (1995), *Sociologie du sport*, Paris, La Découverte.
- Desbordes M. (1998a), Management de l'innovation dans l'industrie du sport : variations autour du cas Salomon, *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 53, 14-25.
- Desbordes M. (1998b), Facteurs clés de succès dans le management et la diffusion d'une innovation : analyse de cinq cas dans l'industrie du sport, *International Journal of Design and Innovation Research*, 1, 35-52.
- Desbordes M. (1998c), *Diffusion des matériaux, changement technologique et innovation : Analyse et étude de cas dans l'industrie du sport instrumenté*, Doctorat en Sciences de gestion de l'Université Louis Pasteur (Strasbourg I), sous la direction du Pr. Gilles Lambert.

- Desbordes M.(2002a), Empirical analysis of the Innovation Phenomena in the Sports Industry, *Technology Analysis & Strategic Management*, vol.14, 4, 481-499.
- Desbordes M. (2002b), Etudes de cas : comment manager efficacement une innovation dans l'industrie du sport ? *Management & Conjoncture Sociale*, automne 2002, n°616, 83-89.
- Desbordes M. et Ohl F. et Tribou G. (1999), *Marketing du sport*. Editions Economica, 1ère édition : Paris, 507 p.
- Desbordes M. (éds.) (2001), *Stratégie des entreprises dans le sport : Acteurs et management*, Editions Economica : Paris, 284 p.
- Desbordes M. (2001a), *Innovation management in the sports industry : lessons from the Salomon case*, 16th Annual Conference of the North American Society for Sport Management, Virginia Beach, VA, USA, 30 mai/2juin 2001.
- Desbordes M. (2001b), Le marketing technologique dans l'industrie du sport ou la nécessité de gérer une double complexité des produits, *Revue Gestion (Canada)*, vol. 26, 2, 27-36.
- Desbordes M. et Ohl F. et Tribou G. (2001a), *Marketing du sport*, Editions Economica, 2ème édition : Paris. 523 p.
- Desbordes M. et Ohl F. et Tribou G. (2001b), *Estrategias del Marketing Deportivo*, Editorial Paidotribo : Barcelona, Spain. 553 p.
- Desbordes M. et Falgoux J. (2003), *Les événements sportifs*, Les Editions d'Organisation : Paris, préface de Michel Platini, 247 p.
- Duchemin R. (2002), *La médiatisation des événements sportifs : l'alternative innovante des partenariats médias*, Mémoire de DESS « Management international du sport », Université Paris Sud-XI, sous la direction de Michel Desbordes.
- Duret P. (2001), *Sociologie du sport*, Paris, Armand Colin.
- Gaillard J.M. (1997), *Marketing et gestion de la recherche et développement*, Paris, Economica.
- Halle D. (1992), *Inside Culture*, Chicago, Etats-Unis, Chicago University Press.
- Hetzel P. (2000), Les approches socio-sémiotiques du design d'environnement des lieux de distribution postmodernes, *Etudes et Recherches sur la Distribution*, P. Volle éds., Economica, Paris, 145-165.
- Hetzel P. (2002), Planète conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation, les Editions d'Organisation, 380 p.
- Hillairet D. (1992), *Le système PISTE (Prospective et Innovation des Sports à Technologie Elevée)*, thèse de doctorat en STAPS, Université Paris Sud-XI, sous la direction du Pr. Christian Pociello.
- Hillairet D. (1993a), Technique et forme des objets à vocation sportive : les grandes tendances, *Design/Recherche*, n°4, 51-69.
- Hillairet D. (1993b), Comment l'analyse des brevets d'invention peut-elle contribuer à définir les tendances futures des objets sportifs ? *Revue STAPS*, n°32, octobre, 7-18.
- Hillairet D. (1999), *Entreprendre pour gagner*, Paris, L'Harmattan.
- Holt D. B. (1995), How Consumers Consume : a Typology of Consumption Practices, *Journal of Consumer Research*, vol.22, june, 1-16.
- Lambert G. (1993), Variables clés pour le transfert de technologie et le management de l'innovation, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.
- Loret A. (éds) (1993), *Sport et management : de l'éthique à la pratique*, Dunod, Paris, 632 p.
- Miller D. (1992), *Le paradoxe d'Icare*, Presses de l'Université Laval, Québec.
- Millier P. (1997), *Stratégie et marketing de l'innovation technologique*, Paris, Dunod.
- Minquet J.P.L.(1992), Le produit sport, *Revue Française du Marketing*, 138, 27-35.

- Mullin B.J. et Hardy S. et Sutton W.A. (1993), *Sport Marketing*, Human Kinetics, Champaign, IL, USA, 442 p.
- Ohl F. (2002), *Sport, consommation et société*, Habilitation à diriger des recherches, sous la direction du Pr. Jacques Defrance, Université Paris X Nanterre, octobre, 86 p.
- Ohl F. (1995), *Consommations sportives et interactions sociales, Sport, relations sociales et action collective*, Talence, Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 675-684.
- Parks J.B. et Zanger B.R.K. et Quarterman J. (1998), *Contemporary Sport Management*, Human Kinetics, Champaign, IL, USA, 360 p.
- Pigeassou C. et Garrabos C. (éds.) (1997), *Management des organisations de services sportifs*, Paris, PUF.
- Pitts B.G. (1998), *Case studies in Sport Marketing*, Fitness Information Technology Inc., Morgantown, WV, USA, 182 p.
- Pitts B.G. et Stotlar D.K. (1996), *Fundamentals of Sport Marketing*, Fitness Information Technology Inc., Morgantown, WV, USA, 290p.
- Pociello C. (1995), *Les cultures sportives*, Paris, PUF.
- Pociello C. (éds.) (1981), *Sports et société : Approche socio-culturelle des pratiques*, Paris, Vigot.
- Press A. (1991), *Women Watching Television : Gender, Class and Generation in the American Television Experience*, Philadelphia, Etats-Unis, University of Pennsylvania Press.
- Salles J.C.(1997), *Consommation d'articles de sport, modalités d'achat et groupes sociaux*, Thèse de doctorat en STAPS, Université Paris Sud-XI, sous la direction du Pr. Christian Pociello .
- Slack T. (1997), *Understanding Sport Organizations*, Human Kinetics, Champaign, IL, USA, 347 p.
- Stotlar D. K. (2001a), *Developing successful sport sponsorship plans*, Morgantown WV, USA: Fitness Information Technologies.
- Stotlar D. K. (2001b), *Developing successful sport marketing plans*, Morgantown WV, USA: Fitness Information Technologies.
- Tarondeau J.C.(1994), *Recherche et développement*, Paris, Vuibert.
- Tarondeau J.C. (1991), *Les effets du retard de lancement d'un produit nouveau : analyse d'un cas*, *Revue Française de Gestion*, n°84.
- Tribou G. (1994), *Le marché de la remise en forme : stratégies marketing*, *Revue Française de Marketing*, n°150, 33-42.
- Tribou G. (2002), *Sponsoring sportif*, Economica, Paris.
- Tribou G. et Augé B. (2003), *Management du sport : marketing et gestion des clubs sportifs*. Dunod, Paris.
- Vigarelo G. (1988), *Techniques d'hier et d'aujourd'hui*, Paris, éditions EPS.