Revue Internationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (Revue-IRSI)
ISSN: 2960-2823
Vol. 4, No. 6, Novembre 2026

Les relations industrielles comme fondement institutionnel du rugby professionnel français: une analyse du Top 14 et de la Pro D2

Cristian-Nicolae GHENA

Académie Roumaine, École Doctorale des Sciences Économiques, Institut National de Recherche Économique « Costin C. Kirițescu », Institut d'Économie Nationale; chercheur doctoral affilié à l'Institut d'Études Politiques de Défense et d'Histoire Militaire.

ORCID numero 0009-0003-6805-5198

Digital Object Identifier (DOI): https://doi.org/10.5281/zenodo.**24119953**

Résumé: Au cours des dernières décennies, le rugby professionnel a connu une transformation profonde marquée par la professionnalisation des compétitions, la croissance des enjeux économiques et la complexification des mécanismes de gouvernance. Alors que la littérature existante s'est principalement concentrée sur la performance sportive, l'impact économique des compétitions ou encore la protection de la santé des joueurs, les dimensions institutionnelles qui structurent les relations entre les différents acteurs du rugby professionnel demeurent relativement peu explorées. Cette lacune apparaît particulièrement notable dans le cas français, malgré la reconnaissance internationale du modèle représenté par le Top 14 et la Pro D2.

L'objectif de cette étude est d'analyser la contribution des relations industrielles à la structuration, à la gouvernance et à la durabilité du rugby professionnel français. Afin d'atteindre cet objectif, la recherche mobilise une approche qualitative fondée sur l'analyse documentaire de sources académiques et institutionnelles majeures relatives au rugby professionnel français, incluant des rapports économiques, des documents de régulation et des études sectorielles.

Les résultats montrent que les mécanismes associés aux relations industrielles sont profondément intégrés au fonctionnement du rugby professionnel français. La présence d'acteurs institutionnels clairement identifiés, l'existence de dispositifs de régulation financière, les mécanismes de contrôle et de coordination, ainsi que les politiques relatives à la santé, à la sécurité et à la formation des joueurs contribuent à la stabilité du système. L'analyse met également en évidence le rôle de ces mécanismes dans la résilience économique du secteur, son ancrage territorial et sa capacité à soutenir un écosystème générateur d'emplois et de valeur sociale.

L'originalité de cette recherche réside dans l'application du cadre théorique des relations industrielles à un domaine généralement étudié sous des angles sportifs, médicaux ou économiques. En rapprochant les travaux consacrés au rugby professionnel de la littérature sur les relations industrielles, l'étude propose une interprétation renouvelée des facteurs qui soutiennent la performance, la gouvernance et la durabilité du modèle français. Au-delà du cas étudié, les résultats offrent des enseignements susceptibles d'éclairer les stratégies de développement et de modernisation d'autres écosystèmes sportifs professionnels confrontés à des défis de gouvernance, de protection des travailleurs et de durabilité organisationnelle.

Mots-clés: relations industrielles ; rugby professionnel ; Top 14 ; Pro D2 ; gouvernance ; protection des joueurs ; durabilité ; gestion du sport ; régulation ; relations d'emploi**.**

JEL Classification: J50, J53, L83, M14, Z28

1. Introduction

Au cours des trois dernières décennies, le rugby à XV a connu une transformation profonde. L'avènement du professionnalisme a progressivement modifié les structures économiques des compétitions, les modes de gouvernance des organisations sportives et les relations entre les différents acteurs impliqués dans le jeu. Ce processus a conduit à l'émergence d'un environnement dans lequel les clubs ne constituent plus uniquement des institutions sportives, mais également des organisations économiques complexes, confrontées à des enjeux de performance, de régulation, de gestion des ressources humaines et de durabilité organisationnelle.

Dans ce contexte, le rugby professionnel français occupe une position particulière au sein du paysage sportif international. Les championnats du Top 14 et de la Pro D2 sont aujourd'hui considérés parmi les compétitions les plus attractives du rugby mondial, tant sur le plan sportif qu'économique. Plusieurs travaux ont souligné la solidité de ce modèle, caractérisé par une forte capacité d'attraction des partenaires commerciaux, des revenus médiatiques importants, une fréquentation élevée des stades et des mécanismes institutionnels destinés à préserver la stabilité financière des clubs. Les analyses consacrées au modèle français mettent également en évidence sa résilience face aux crises récentes ainsi que son rôle dans le développement économique et territorial des régions où sont implantés les clubs

Parallèlement, la littérature internationale consacrée au rugby a connu un développement considérable autour des questions liées au bien-être des joueurs. Les recherches récentes ont principalement porté sur la surveillance des blessures, la prévention des traumatismes, la gestion des commotions cérébrales, la charge d'entraînement et les mécanismes destinés à protéger la santé des athlètes. Les travaux soutenus ou diffusés par les instances internationales du rugby témoignent d'une préoccupation croissante pour la réduction des risques et l'amélioration des conditions de pratique du rugby professionnel. Cette orientation a contribué à enrichir significativement les connaissances relatives à la sécurité des joueurs et à l'encadrement médical de leur activité.

Cependant, un examen attentif de la littérature révèle un déséquilibre notable. Les recherches existantes ont largement exploré les dimensions médicales, physiologiques, sportives et économiques du rugby professionnel, tandis que les mécanismes institutionnels qui organisent les relations entre les acteurs de ce secteur demeurent beaucoup moins étudiés. Les notions de dialogue social, de représentation collective, de négociation, de participation des parties prenantes ou encore de régulation des relations d'emploi sont rarement mobilisées comme objets d'analyse à part entière. Cette situation apparaît paradoxale dans la mesure où le rugby professionnel repose désormais sur des relations de travail structurées, impliquant des joueurs salariés, des clubs employeurs, des organisations représentatives, des instances de régulation ainsi qu'une pluralité d'acteurs économiques et institutionnels.

Cette lacune est particulièrement visible dans le cas français. Les études consacrées au rugby professionnel français décrivent avec précision les caractéristiques économiques du modèle, son impact territorial, ses mécanismes de gouvernance financière et sa capacité de résilience. En revanche, elles accordent une attention relativement limitée au rôle joué par les

relations industrielles dans la construction, la régulation et la pérennisation de ce système. Les fondements institutionnels qui permettent de concilier performance économique, protection des joueurs, stabilité organisationnelle et légitimité sociale demeurent ainsi insuffisamment explorés.

Le présent article propose d'aborder cette problématique à travers le prisme des relations industrielles. Cette perspective apparaît particulièrement pertinente dans un contexte où les enjeux de santé et de sécurité des joueurs, la régulation des charges de travail, la prévention des risques professionnels et la gouvernance des compétitions occupent une place croissante dans les débats contemporains relatifs au rugby professionnel. En mobilisant les concepts issus des relations industrielles et du dialogue social, il devient possible d'éclairer différemment certains mécanismes généralement interprétés sous un angle exclusivement économique ou médical.

L'objectif de cette étude est d'analyser la contribution des relations industrielles à la structuration, à la gouvernance et à la durabilité du rugby professionnel français, en mettant l'accent sur les championnats du Top 14 et de la Pro D2. Pour atteindre cet objectif, l'article s'articule autour de trois questions de recherche :

RQ1. Comment les mécanismes de relations industrielles sont-ils intégrés au modèle du rugby professionnel français ?

RQ2. Dans quelle mesure les relations industrielles contribuent-elles à la protection des joueurs professionnels et à la stabilité organisationnelle des clubs ?

RQ3. Comment les relations industrielles participent-elles à la durabilité institutionnelle et économique du modèle français du rugby professionnel ?

L'étude s'appuie sur une analyse documentaire qualitative mobilisant plusieurs sources académiques et institutionnelles majeures relatives au rugby professionnel français. Cette démarche permet d'examiner les caractéristiques du modèle français tout en identifiant les mécanismes de régulation qui contribuent à son fonctionnement et à sa stabilité.

La contribution de cet article est double. D'une part, il introduit une lecture du rugby professionnel français à travers un cadre théorique rarement mobilisé dans les études consacrées au rugby. Alors que les recherches existantes privilégient généralement les dimensions sportives, médicales ou économiques, cette étude met l'accent sur le rôle des relations industrielles dans la gouvernance du secteur. D'autre part, elle contribue à rapprocher deux champs de recherche qui évoluent souvent de manière parallèle : les études consacrées au rugby professionnel et la littérature sur les relations industrielles. En montrant que les dispositifs destinés à protéger les joueurs peuvent également être interprétés comme des mécanismes de régulation du travail et de gouvernance institutionnelle, l'article propose une compréhension plus large des facteurs qui soutiennent la réussite et la résilience du modèle français du rugby professionnel.

Enfin, au-delà du cas français, cette recherche entend participer aux réflexions plus générales portant sur les liens entre gouvernance, protection des travailleurs et durabilité organisationnelle dans le sport professionnel. Dans un environnement sportif marqué par des exigences croissantes de performance, de compétitivité et de responsabilité sociale, la compréhension des mécanismes institutionnels qui structurent les relations entre les acteurs apparaît plus que jamais nécessaire.

2. Revue de la littérature

2.1. Rugby professionnel, protection des joueurs et bien-être des athlètes

Au cours des dernières années, la littérature scientifique consacrée au rugby à XV professionnel s'est développée de manière considérable. Cette évolution est étroitement liée à la professionnalisation du sport, à l'intensification des exigences physiques imposées aux joueurs et à la prise de conscience croissante des risques associés à la pratique du rugby de haut niveau. Dans ce contexte, les chercheurs se sont principalement intéressés à la prévention des blessures, à la surveillance épidémiologique des traumatismes, à la gestion des commotions cérébrales et aux mécanismes destinés à améliorer la sécurité et le bien-être des athlètes.

L'une des premières étapes de cette évolution a consisté à mettre en place des outils standardisés permettant d'observer et de mesurer les blessures. À cet égard, Fuller et al. (2007) ont proposé une déclaration de consensus définissant les procédures de collecte des données relatives aux blessures dans le rugby à XV. Cette contribution a joué un rôle fondamental dans l'harmonisation des pratiques de recherche et a permis le développement d'une surveillance plus rigoureuse des risques auxquels sont exposés les joueurs professionnels. Dans la continuité de ce travail, Brown et al. (2019) ont élargi cette réflexion au rugby communautaire en élaborant des lignes directrices destinées à renforcer la qualité et la comparabilité des données recueillies au sein des différentes structures de pratique.

La question de la prévention des blessures est progressivement devenue un axe central de la recherche en rugby. Plusieurs travaux ont cherché à identifier les mécanismes générateurs de traumatismes afin de proposer des stratégies de réduction des risques. À partir d'une analyse vidéo de plusieurs centaines d'incidents impliquant des traumatismes crâniens, Tucker et al. (2017a) ont mis en évidence un ensemble de facteurs susceptibles d'augmenter la probabilité de blessures à la tête lors des phases de contact. Dans une seconde étude, les mêmes auteurs ont analysé les situations ayant conduit à une évaluation pour suspicion de traumatisme crânien, confirmant l'importance des phases de plaquage dans l'apparition de ces incidents (Tucker et al., 2017b).

Les travaux ultérieurs ont confirmé la place centrale du plaquage dans les stratégies de prévention. Cross et al. (2019) ont montré que certaines caractéristiques techniques du contact augmentaient significativement le risque de commotion cérébrale et ont formulé plusieurs recommandations visant à améliorer la sécurité des joueurs. Dans une perspective similaire, Stokes et al. (2021) ont étudié les effets d'une modification réglementaire réduisant la hauteur autorisée des plaquages dans le rugby masculin de haut niveau. Les résultats obtenus suggèrent que les changements de règles peuvent constituer un instrument pertinent pour réduire l'exposition des joueurs aux traumatismes crâniens.

Cette orientation vers la prévention est également perceptible dans les recherches récentes consacrées à la charge physique imposée aux joueurs. Starling et al. (2023) décrivent ainsi le développement des *Contact Load Guidelines* élaborées conjointement par World Rugby et International Rugby Players. Ces recommandations visent à encadrer l'exposition répétée aux situations de contact, désormais considérée comme un facteur important dans la gestion de la santé et de la sécurité des athlètes. Plus récemment, Bussey et al. (2025) ont poursuivi cette démarche en analysant l'exposition aux accélérations de la tête lors des situations de contact dans le rugby communautaire, mettant à nouveau en évidence l'influence des caractéristiques techniques du jeu sur les risques encourus par les joueurs.

Les commotions cérébrales constituent probablement le domaine dans lequel la littérature scientifique a connu la croissance la plus rapide. Patricios et al. (2018) ont contribué

à diffuser les principes du consensus de Berlin sur les commotions dans les sports de contact, en proposant un cadre commun destiné aux organisations sportives nationales et internationales. Cette dynamique s'est accompagnée d'un effort important consacré à l'amélioration des outils d'évaluation et de suivi des traumatismes crâniens.

Dans cette perspective, plusieurs études conduites sous l'égide de World Rugby ont examiné l'efficacité des protocoles de gestion des commotions. Fuller et al. (2017) ont analysé les résultats du processus de gestion des commotions mis en œuvre lors de la Coupe du monde de rugby 2015. Par la suite, Fuller et al. (2020) ont évalué les performances diagnostiques du *Head Injury Assessment Screening Tool*, tandis que Falvey et al. (2021) ont proposé des lignes directrices destinées à soutenir le jugement clinique lors de l'évaluation des traumatismes crâniens. Ces travaux témoignent d'une volonté croissante de professionnaliser les mécanismes de protection des joueurs et de réduire les incertitudes associées aux décisions médicales.

Parallèlement, plusieurs recherches se sont intéressées aux outils standardisés de dépistage utilisés dans la pratique professionnelle. Tucker et al. (2020a) ont étudié l'influence de l'exercice physique sur les performances observées lors des évaluations SCAT5. D'autres travaux ont comparé les résultats obtenus par des milliers de joueurs et joueuses de rugby de haut niveau afin d'améliorer la fiabilité des outils d'évaluation (Tucker et al., 2020b). Les recherches de Tucker et al. (2021a) et de Tucker et al. (2021b) ont ensuite contribué à préciser les valeurs de référence permettant l'interprétation des résultats ainsi que les effets potentiels des commotions sur les évaluations ultérieures. Dans la même logique, Fuller et al. (2021) ont évalué l'utilité diagnostique de nouveaux sous-tests neurologiques intégrés au protocole SCAT5.

Pris dans leur ensemble, ces travaux révèlent une évolution significative de la recherche sur le rugby professionnel. La protection des joueurs est progressivement devenue un objectif central, mobilisant des approches médicales, physiologiques, biomécaniques et réglementaires. Les notions de sécurité, de prévention, de surveillance et de bien-être occupent désormais une place majeure dans la littérature spécialisée. Toutefois, si les recherches existantes analysent de manière approfondie les risques auxquels sont confrontés les joueurs et les dispositifs destinés à les protéger, elles accordent généralement moins d'attention aux dimensions institutionnelles qui rendent possibles ces mécanismes de protection. Les questions relatives au dialogue social, à la représentation collective des joueurs, à la négociation des conditions d'exercice de l'activité professionnelle ou encore à la gouvernance des relations entre les différents acteurs du rugby professionnel demeurent relativement peu explorées. Cette observation ouvre la voie à une lecture complémentaire du rugby professionnel à travers le prisme des relations industrielles.

Au-delà des blessures traumatiques et des commotions cérébrales, la littérature récente accorde une attention croissante aux exigences physiques imposées par le rugby moderne. Dans un contexte marqué par l'intensification des compétitions et l'augmentation des charges d'entraînement, plusieurs auteurs ont souligné l'importance de la gestion de la fatigue et des processus de récupération pour la préservation de la santé des joueurs et le maintien des performances sportives. La revue proposée par Tavares, Smith et Driller (2017) met en évidence le caractère multidimensionnel de la fatigue dans le rugby et souligne la nécessité de stratégies adaptées de récupération afin de limiter les effets négatifs de l'exposition prolongée aux contraintes physiques.

Cette préoccupation est étroitement liée aux débats concernant la gestion de la charge de travail des joueurs. Selon Quarrie et al. (2017), le contrôle des charges d'entraînement et de compétition constitue désormais un élément central de la gestion des effectifs professionnels.

Les auteurs soulignent que la prévention des blessures, la disponibilité des joueurs et l'optimisation de la performance dépendent largement de la capacité des organisations sportives à surveiller et à réguler l'exposition aux sollicitations physiques. Cette perspective rejoint les recommandations plus récentes formulées dans les *World Rugby and International Rugby Players Contact Load Guidelines*, qui visent à encadrer de manière systématique l'exposition aux contacts répétés et aux contraintes propres au rugby professionnel (Starling et al., 2023).

Parallèlement, la recherche consacrée à l'analyse de la performance a connu un développement important. La revue systématique réalisée par Colomer, Pyne, Mooney, McKune et Serpell (2020) montre que la performance en rugby dépend d'une interaction complexe entre facteurs techniques, tactiques, physiques et organisationnels. Cette évolution confirme que le rugby professionnel ne peut plus être appréhendé uniquement comme une activité sportive, mais comme un environnement hautement structuré nécessitant des mécanismes sophistiqués de suivi, d'évaluation et de gestion des joueurs.

Cette professionnalisation progressive est également mise en évidence dans les travaux de synthèse consacrés aux sciences du rugby. L'ouvrage collectif dirigé par Twist et Worsfold (2023) illustre l'ampleur des connaissances accumulées dans des domaines aussi variés que la physiologie de l'exercice, la préparation physique, la performance, la nutrition, la récupération ou encore la prévention des blessures. En complément, les travaux de Chandler et Nauright (2019) rappellent que le rugby ne constitue pas seulement une pratique sportive, mais également un espace social et culturel dans lequel se construisent des identités, des valeurs et des formes spécifiques d'organisation collective.

Pris dans leur ensemble, ces travaux témoignent de la richesse et de la diversité de la littérature contemporaine consacrée au rugby. Ils démontrent que les chercheurs se sont largement intéressés à la santé des joueurs, à leur sécurité, à leur récupération, à leur charge de travail ainsi qu'à leur performance. Toutefois, malgré cette abondance de recherches, les dimensions liées aux relations industrielles, au dialogue social, à la représentation collective des joueurs et aux mécanismes institutionnels de régulation du travail demeurent relativement peu explorées. Cette observation ouvre la voie à une analyse du rugby professionnel à travers le prisme des relations industrielles, perspective qui demeure encore largement sous-développée dans la littérature spécialisée.

2.2. Relations industrielles, dialogue social et gouvernance du travail

Les relations industrielles constituent aujourd'hui un champ d'étude solidement établi au sein des sciences sociales et économiques. Toutefois, leur construction conceptuelle s'est développée progressivement au cours du temps, parallèlement aux transformations du travail et des systèmes de production. Les premières références explicites aux relations entre employeurs et travailleurs apparaissent dans les travaux de Lujo Brentano à la fin du XIXe siècle, dans un contexte marqué par l'industrialisation rapide et la multiplication des conflits sociaux. À mesure que les économies industrielles se sont développées, les questions liées aux rapports entre salariés, employeurs et organisations représentatives ont acquis une importance croissante dans le débat académique et politique (Ghena, 2026a).

Cette évolution a également conduit à une diversification des champs d'application des relations industrielles. Initialement centrées sur les environnements industriels traditionnels, elles sont désormais mobilisées pour analyser des contextes organisationnels beaucoup plus variés, caractérisés par des transformations technologiques rapides, des exigences accrues en matière de gouvernance et une complexification croissante des interactions professionnelles (Ghena, 2026b).

Au début du XXe siècle, et plus particulièrement après la Première Guerre mondiale, les relations industrielles se sont progressivement constituées comme un domaine d'analyse spécifique. La montée des organisations syndicales, l'émergence de nouvelles formes de négociation collective et l'accroissement des interventions publiques dans le domaine du travail ont favorisé cette évolution. Le concept a véritablement acquis une reconnaissance académique avec les travaux de John R. Commons, qui a contribué à institutionnaliser l'étude des relations entre travailleurs, employeurs et institutions dans le cadre plus large de l'économie institutionnelle (Ghena, 2026a).

Dans sa conception contemporaine, les relations industrielles dépassent largement la simple gestion des conflits de travail. Elles concernent l'ensemble des mécanismes qui permettent d'organiser, de réguler et de stabiliser les rapports professionnels au sein des organisations. Elles englobent les processus de négociation, les modalités de représentation collective, les conditions de travail, les dispositifs de participation ainsi que les instruments destinés à préserver la coopération entre les différents acteurs impliqués dans l'activité économique. À ce titre, les relations industrielles apparaissent aujourd'hui comme l'un des fondements essentiels du fonctionnement des organisations modernes et de la gouvernance du travail.

Les relations industrielles constituent un champ d'analyse ancien mais toujours en évolution, dont les contours se sont progressivement élargis à mesure que les formes d'organisation du travail se sont complexifiées. Si les premières réflexions ont émergé dans le contexte de l'industrialisation et du développement des grandes entreprises manufacturières, la portée du concept dépasse aujourd'hui largement le seul secteur industriel. Les relations industrielles s'intéressent de manière générale aux interactions qui se développent entre les travailleurs, les employeurs et les institutions chargées d'encadrer ces rapports. Elles concernent aussi bien les mécanismes de coopération que les situations de conflit susceptibles d'apparaître dans le cadre des relations d'emploi (Commons, 1990; Hyman, 1975; Dunlop, 1993; Baron, 1999).

Cette approche implique une vision multidimensionnelle des organisations. Les relations industrielles ne se limitent pas aux questions salariales ou aux négociations collectives. Elles englobent également la communication entre les acteurs, les modalités de représentation des intérêts professionnels, les conditions de travail, les mécanismes de participation aux décisions, ainsi que les dispositifs destinés à maintenir un équilibre durable au sein des organisations. Dans cette perspective, le comportement individuel, les structures organisationnelles, les pratiques managériales, les conditions économiques, les évolutions technologiques et les cadres juridiques constituent autant de variables susceptibles d'influencer la qualité des relations professionnelles.

Parmi les contributions théoriques majeures du domaine, l'approche systémique développée par John T. Dunlop occupe une place particulière. Dans sa théorie des systèmes de relations industrielles, Dunlop (1993) considère que les relations de travail résultent de l'interaction entre plusieurs catégories d'acteurs évoluant dans un environnement donné. Le système repose sur trois composantes principales : les acteurs, les contextes et les valeurs ou idéologies partagées. Les acteurs regroupent généralement les employeurs, les travailleurs et les institutions publiques. Les contextes renvoient aux caractéristiques économiques, technologiques et organisationnelles qui conditionnent les interactions entre ces acteurs. Enfin, les valeurs communes assurent la cohérence du système et permettent l'élaboration de règles acceptées par les différentes parties. La capacité du cadre conceptuel des relations industrielles à être appliqué à des environnements organisationnels très différents a également été mise en évidence par des recherches récentes consacrées à des secteurs fortement réglementés.

L'analyse proposée par Cristian-Nicolae Ghena montre notamment que les variables identifiées par Dunlop, à savoir les acteurs, les contextes institutionnels et les règles de fonctionnement, conservent leur pertinence même dans des organisations caractérisées par une hiérarchie rigide, des contraintes juridiques spécifiques et une forte culture organisationnelle (Ghena, 2026c).

La littérature récente souligne également que les systèmes de relations industrielles présentent une grande diversité au sein de l'espace européen. Les configurations nationales diffèrent selon les traditions institutionnelles, le degré d'intervention publique, le rôle des organisations représentatives et les mécanismes de participation des travailleurs, ce qui explique la coexistence de modèles parfois très contrastés au sein de l'Union européenne (Ghena & Horhotă, 2026; Ghena, 2026d).

Cette conception présente un intérêt particulier pour l'étude des environnements professionnels complexes. Elle permet notamment de comprendre comment des organisations distinctes peuvent construire des formes relativement stables de coopération malgré l'existence d'intérêts parfois divergents. Les relations industrielles apparaissent alors moins comme une simple gestion des conflits que comme un ensemble de mécanismes destinés à favoriser la régulation des rapports professionnels dans des contextes marqués par l'incertitude et le changement.

Au-delà de la contribution de Dunlop, plusieurs auteurs ont insisté sur la dimension profondément sociale et politique des relations industrielles. Pour Hyman (1975), les relations de travail ne peuvent être dissociées des rapports de pouvoir qui traversent les organisations. Les intérêts des employeurs et des travailleurs ne sont pas toujours parfaitement convergents, ce qui explique l'importance des mécanismes de représentation, de négociation et de médiation. Cette perspective met en évidence le rôle du dialogue social comme instrument permettant de canaliser les tensions et de construire des compromis jugés acceptables par l'ensemble des parties prenantes.

Le dialogue social constitue aujourd'hui l'une des composantes centrales des relations industrielles modernes. Il regroupe les processus de consultation, de concertation et de négociation à travers lesquels les différents acteurs cherchent à résoudre leurs différends ou à promouvoir des objectifs communs. Dans ce cadre, la représentation collective joue un rôle essentiel. Les organisations syndicales, les associations patronales et les diverses structures de concertation contribuent à organiser les échanges entre salariés et employeurs et à assurer la prise en compte des intérêts collectifs dans les processus décisionnels.

L'existence de ces mécanismes est étroitement liée à la présence d'acteurs institutionnels capables d'encadrer et de stabiliser les relations professionnelles. Les organisations syndicales demeurent traditionnellement les principales structures de représentation des travailleurs. Elles participent aux négociations collectives, défendent les intérêts professionnels de leurs membres et contribuent à l'amélioration des conditions de travail. Face à elles, les organisations patronales assurent la représentation des employeurs et interviennent dans la définition des règles applicables aux relations d'emploi. Les pouvoirs publics exercent quant à eux une fonction de régulation en élaborant les cadres législatifs nécessaires au fonctionnement du système. À ces acteurs s'ajoutent les juridictions compétentes en matière de travail ainsi que les organisations internationales, en particulier l'Organisation internationale du Travail, dont les conventions et recommandations ont largement contribué à la diffusion de standards internationaux relatifs aux droits des travailleurs et aux conditions de travail.

Les recherches plus récentes ont également souligné que les relations industrielles contemporaines ne peuvent être analysées indépendamment des transformations de

l'environnement économique et technologique. La mondialisation, la digitalisation des activités, l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail et la mobilité croissante des travailleurs ont profondément modifié les équilibres traditionnels entre les acteurs. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines tend à occuper une position stratégique croissante, en cherchant à concilier performance organisationnelle, bien-être des travailleurs et cohésion sociale (Popescu, 2021). Plusieurs travaux récents suggèrent également que les relations industrielles participent directement à la réalisation d'objectifs plus larges de durabilité organisationnelle, en contribuant à l'équilibre entre performance économique, protection des travailleurs et cohésion sociale (Ghena, 2026c). Les mutations structurelles observées dans les économies européennes au cours des dernières décennies ont également contribué à remodeler les relations professionnelles. Dans plusieurs États membres de l'Union européenne, la croissance du secteur tertiaire, la réorganisation des activités économiques et les processus de convergence économique se sont accompagnés d'une transformation progressive des environnements organisationnels et des modes de gestion du travail. Ces évolutions ont renforcé la nécessité de mécanismes plus flexibles de coordination, de représentation et de régulation des relations professionnelles, capables de répondre aux nouvelles réalités économiques et institutionnelles (Pavelescu & Dumitru, 2025).

Par ailleurs, la littérature récente insiste sur l'importance des dimensions sociologiques des relations industrielles. Les organisations apparaissent comme des espaces sociaux au sein desquels se construisent des identités professionnelles, des formes de coopération et des mécanismes de régulation collective. Dans cette perspective, les relations industrielles participent directement à la stabilité des organisations et à la qualité du climat social (Giddens, 2021; Stănciulescu, 2019).

Cette évolution a conduit à un élargissement progressif des thèmes traditionnellement associés aux relations industrielles. Alors que les premières recherches se concentraient principalement sur les conflits collectifs et les négociations salariales, les travaux contemporains accordent une place croissante aux questions de santé, de sécurité et de qualité de vie au travail. La protection des travailleurs face aux risques professionnels est désormais considérée comme une composante fondamentale de la gouvernance du travail. Les politiques de prévention, les dispositifs de surveillance des risques et les mécanismes destinés à préserver l'intégrité physique des travailleurs occupent une place centrale dans les stratégies modernes de gestion des relations professionnelles. Cette évolution témoigne d'un élargissement progressif du champ des relations industrielles, qui ne se limite plus à la gestion des conflits ou aux négociations collectives. Les recherches récentes soulignent également l'importance croissante des dispositifs de gouvernance des ressources humaines, de protection du personnel et de gestion des contraintes professionnelles dans des environnements exposés à des risques particuliers (Ghena, 2026c). Dans cette perspective, les questions de santé, de sécurité et de bien-être apparaissent comme des composantes essentielles des systèmes contemporains de relations industrielles.

Dans cette perspective, la santé et la sécurité au travail peuvent être interprétées comme des éléments constitutifs des relations industrielles plutôt que comme des problématiques exclusivement techniques ou médicales. Leur mise en œuvre implique en effet l'intervention simultanée des employeurs, des travailleurs, des représentants collectifs et des institutions de régulation. Cette observation est particulièrement pertinente dans les environnements professionnels caractérisés par une forte exposition aux risques physiques.

Le rugby professionnel représente à cet égard un terrain d'analyse particulièrement intéressant. Les dispositifs de protection des joueurs, les protocoles médicaux, les mécanismes de prévention des blessures et les mesures relatives à la gestion de la charge de travail peuvent

être envisagés non seulement comme des outils de performance ou de santé publique, mais également comme des formes de régulation du travail. Cette perspective ouvre la voie à une analyse du rugby professionnel à travers le prisme des relations industrielles et permet d'examiner dans quelle mesure les mécanismes de dialogue, de représentation et de gouvernance contribuent à la stabilité et à la durabilité du modèle français du rugby professionnel.

3. Méthodologie

Cette recherche adopte une approche qualitative fondée sur l'analyse documentaire. Ce choix méthodologique découle directement de l'objectif de l'étude, qui consiste à examiner la contribution des relations industrielles à la structuration, à la gouvernance et à la durabilité du rugby professionnel français. Dans la mesure où cette problématique a été relativement peu explorée dans la littérature scientifique, une analyse documentaire apparaît particulièrement adaptée pour identifier les mécanismes institutionnels, économiques et organisationnels qui caractérisent le modèle français du rugby professionnel.

L'analyse documentaire est fréquemment utilisée dans les recherches consacrées à la gouvernance, aux politiques publiques, aux organisations et aux relations industrielles. Elle permet d'examiner de manière approfondie des documents produits par des institutions, des organisations professionnelles ou des chercheurs afin d'identifier des logiques de fonctionnement, des cadres réglementaires et des mécanismes de régulation souvent difficiles à appréhender à travers des approches exclusivement quantitatives. Dans le cas présent, cette méthode offre l'avantage de mettre en relation les connaissances issues de la littérature sur les relations industrielles avec les caractéristiques spécifiques du rugby professionnel français.

Le corpus documentaire retenu comprend quatre sources principales considérées comme particulièrement représentatives du modèle français du rugby professionnel. La première source est constituée du dossier thématique *Le rugby français et son modèle*, qui fournit une analyse approfondie des caractéristiques institutionnelles, économiques et historiques du rugby professionnel en France. La deuxième source est le *Rapport A2R 2026 sur l'économie des clubs du Top 14 et de la Pro D2*, qui présente des informations détaillées concernant la situation économique et financière des clubs professionnels. La troisième source est l'*Étude sur la contribution économique du rugby professionnel*, publiée sous l'égide de la Ligue Nationale de Rugby, qui met en évidence les retombées économiques du secteur. Enfin, la quatrième source est l'*Étude CDES–LNR 2025 sur le poids économique du rugby professionnel*, qui permet d'appréhender le rôle territorial, social et institutionnel du rugby professionnel français.

La sélection de ces documents repose sur trois critères principaux. Premièrement, ils portent directement sur le rugby professionnel français et plus particulièrement sur les compétitions du Top 14 et de la Pro D2. Deuxièmement, ils constituent des références institutionnelles ou académiques largement utilisées dans les débats relatifs au modèle français du rugby. Troisièmement, ils offrent une couverture complémentaire des principales dimensions du phénomène étudié, notamment la gouvernance, les performances économiques, l'impact territorial et les mécanismes de régulation.

L'analyse a été réalisée selon une démarche thématique. Dans un premier temps, les documents ont fait l'objet d'une lecture intégrale afin d'identifier les éléments récurrents relatifs à l'organisation du rugby professionnel français. Dans un deuxième temps, les informations recueillies ont été regroupées autour de plusieurs thèmes analytiques correspondant aux objectifs de la recherche. Une attention particulière a été accordée aux références concernant les acteurs institutionnels, les mécanismes de gouvernance, les

dispositifs de protection des joueurs, les formes de coordination organisationnelle ainsi que les différents instruments de régulation du système.

Cette démarche a conduit à l'identification de quatre axes majeurs d'analyse : le modèle institutionnel du rugby professionnel français, les fondements économiques de ce modèle, son impact économique et territorial, ainsi que les mécanismes de régulation pouvant être interprétés à travers le prisme des relations industrielles. Ces axes structurent la présentation des résultats et constituent le point de départ de la discussion développée dans les sections suivantes.

L'interprétation des données a été réalisée à la lumière du cadre théorique présenté dans la revue de littérature. Les concepts issus des relations industrielles, notamment ceux relatifs aux acteurs, à la gouvernance du travail, au dialogue social, à la représentation collective et à la santé et sécurité au travail, ont servi de grille de lecture pour examiner les caractéristiques du rugby professionnel français. Cette approche permet de dépasser une analyse strictement économique ou sportive afin d'explorer les mécanismes institutionnels qui contribuent à la stabilité et à la pérennité du modèle étudié.

Comme toute recherche fondée sur des sources documentaires, cette étude présente certaines limites. Les résultats reposent sur des documents institutionnels et académiques déjà publiés et ne comprennent pas de données primaires issues d'entretiens ou d'enquêtes auprès des acteurs du rugby professionnel. Néanmoins, la complémentarité des sources retenues, ainsi que leur caractère représentatif du modèle français, offrent une base solide pour explorer le rôle des relations industrielles dans l'organisation et le fonctionnement du rugby professionnel français.

4. Résultats

4.1. Le rugby professionnel français: un modèle institutionnel et économique structuré

L'analyse des sources retenues met en évidence l'existence d'un modèle français de rugby professionnel caractérisé par un degré élevé d'institutionnalisation, une gouvernance centralisée et une forte capacité d'adaptation aux transformations économiques contemporaines. Loin de se résumer à l'organisation d'une compétition sportive, le rugby professionnel français apparaît aujourd'hui comme un système organisé autour d'acteurs multiples, de mécanismes de régulation et de règles visant à concilier performance sportive, viabilité économique et stabilité institutionnelle.

La transformation du rugby français s'inscrit dans un processus plus large de professionnalisation engagé à partir de 1995. Selon Benammar (2024), l'autorisation du professionnalisme a profondément modifié la structure du rugby hexagonal en favorisant une évolution progressive d'un modèle historiquement fondé sur les associations sportives vers un modèle davantage orienté vers la gestion entrepreneuriale. Cette transition s'est accompagnée de la création de la Ligue Nationale de Rugby en 1998, institution chargée de l'organisation et du pilotage des compétitions professionnelles. L'apparition du Top 14 et de la Pro D2 a ensuite contribué à stabiliser la hiérarchie sportive et économique du rugby français, tout en renforçant son attractivité auprès des partenaires commerciaux, des diffuseurs et du public.

L'un des aspects les plus remarquables du modèle français réside dans sa capacité à préserver certaines spécificités historiques tout en intégrant les exigences du sport professionnel moderne. Contrairement à d'autres championnats organisés sous forme de franchises, le rugby français continue à reposer sur des clubs fortement ancrés dans leurs

territoires d'origine. Cette particularité contribue à maintenir un lien étroit entre les organisations sportives, les communautés locales et les acteurs économiques régionaux. Comme le souligne Benammar (2024), cette proximité territoriale constitue l'une des composantes essentielles de l'identité du rugby français et participe directement au succès du Top 14.

La croissance économique observée depuis le début des années 2000 s'est accompagnée d'une profonde restructuration organisationnelle des clubs. Les anciennes structures associatives ont progressivement laissé place à des sociétés commerciales disposant de modes de gestion comparables à ceux observés dans d'autres secteurs économiques. Cette évolution a favorisé la professionnalisation de la gestion financière, le développement des fonctions administratives et commerciales ainsi que la diversification des sources de revenus. Les clubs sont devenus des organisations complexes mobilisant des compétences dans les domaines du marketing, de la communication, de l'événementiel, de la gestion des infrastructures et de la gestion des ressources humaines.

L'étude de Benammar (2024) montre également que la trajectoire économique du rugby professionnel diffère sensiblement de celle observée dans d'autres sports collectifs. Alors que le football européen dépend fortement des droits audiovisuels, le modèle économique du rugby français demeure largement adossé aux revenus générés lors des jours de match. Les recettes de billetterie, les hospitalités, les espaces de réception, la restauration, les partenariats locaux et le merchandising constituent encore aujourd'hui des composantes majeures des ressources des clubs. Cette caractéristique renforce le lien entre la performance sportive et la capacité des organisations à mobiliser durablement leur communauté de supporters.

Les données produites par le Centre de Droit et d'Économie du Sport confirment cette dynamique. Pour la saison 2024-2025, les partenariats représentent 45,7 % des revenus des clubs professionnels, tandis que les reversements de la Ligue Nationale de Rugby représentent 19,8 % et les recettes directement liées aux rencontres 14,1 % (CDES-LNR, 2025). Cette répartition illustre une diversification relativement équilibrée des ressources, souvent considérée comme un facteur de résilience économique.

La Ligue Nationale de Rugby occupe une place centrale dans cette architecture. Au-delà de son rôle d'organisateur des compétitions, elle agit comme un acteur de coordination économique et institutionnelle. Elle assure notamment la commercialisation des droits audiovisuels, la valorisation des partenariats nationaux ainsi que la redistribution d'une partie des ressources générées au profit des clubs. Pour la saison 2024-2025, les montants redistribués aux clubs s'élevaient à près de 127 millions d'euros, illustrant l'importance du rôle redistributif joué par la LNR dans l'équilibre général du système (CDES-LNR, 2025).

Un autre élément caractéristique du modèle français concerne l'existence de mécanismes de régulation destinés à limiter les déséquilibres financiers. Le plus connu d'entre eux demeure le *salary cap*, introduit afin de contenir l'inflation salariale et de préserver une certaine équité compétitive. Comme le souligne Benammar (2024), ce dispositif constitue l'un des piliers de la gouvernance économique du championnat. Même si certaines stratégies permettent parfois d'en contourner partiellement les effets, le plafond salarial contribue globalement à limiter les écarts entre organisations et à réduire les risques de dérive financière.

Cette logique de régulation apparaît également dans les mécanismes relatifs à la formation et à l'intégration des joueurs. Les dispositifs favorisant les joueurs issus des filières de formation contribuent à soutenir le développement du rugby national tout en limitant les effets potentiellement négatifs d'une ouverture totale du marché du travail sportif. Cette

orientation traduit une volonté de concilier attractivité internationale et développement durable des ressources humaines locales.

Les données financières collectées par l'Autorité de Régulation du Rugby confirment l'ampleur de cette professionnalisation. Les comptes des clubs révèlent des structures budgétaires comparables à celles observées dans de nombreuses entreprises de taille moyenne. Les dépenses liées à la masse salariale, aux services extérieurs, aux infrastructures, aux activités commerciales ou encore aux charges d'exploitation témoignent d'une gestion de plus en plus sophistiquée des organisations sportives professionnelles (A2R-CCCP, 2025).

Le modèle français se distingue également par sa capacité à attirer des partenaires économiques de premier plan. Le développement des contrats de sponsoring, l'implication de grandes entreprises nationales et internationales ainsi que la présence d'investisseurs privés ont largement contribué à l'expansion économique du secteur. Cette dynamique a permis à plusieurs clubs de moderniser leurs infrastructures, de renforcer leurs capacités organisationnelles et d'améliorer leur compétitivité sportive.

L'importance croissante des diffuseurs audiovisuels constitue un autre facteur structurant. Le partenariat historique avec Canal+ a joué un rôle majeur dans la valorisation du produit sportif. Benammar (2024) souligne que l'augmentation progressive des droits de diffusion a contribué à renforcer l'attractivité du championnat et à soutenir la croissance des budgets des clubs. Toutefois, contrairement à d'autres disciplines, le rugby professionnel français conserve une dépendance relativement limitée à cette seule source de revenus, ce qui contribue à réduire son exposition aux fluctuations du marché audiovisuel.

Les résultats mettent également en évidence une forte capacité de résilience institutionnelle. La crise sanitaire liée à la Covid-19 a représenté une épreuve significative pour l'ensemble du sport professionnel européen. Si le rugby français a lui aussi subi d'importantes pertes de revenus, le système a démontré une remarquable capacité d'adaptation. La combinaison des aides publiques, des ajustements salariaux négociés, de la solidarité des partenaires économiques et du maintien des principaux contrats commerciaux a permis aux clubs de traverser cette période sans remise en cause structurelle du modèle (Benammar, 2024).

Les études récentes du CDES montrent d'ailleurs que cette résilience s'est traduite par une reprise particulièrement rapide de l'activité. Les affluences ont retrouvé des niveaux élevés, les revenus ont continué à progresser et les principaux indicateurs économiques ont enregistré une croissance significative entre 2019 et 2025 (CDES-LNR, 2025). Cette évolution renforce l'idée selon laquelle le rugby professionnel français bénéficie désormais d'une base économique relativement solide.

Dans son ensemble, le modèle français apparaît ainsi comme le résultat d'un équilibre original entre logique économique et régulation institutionnelle. Son développement ne repose pas uniquement sur les performances sportives des clubs ou l'attractivité du spectacle proposé. Il s'appuie également sur l'existence d'un cadre organisationnel capable d'articuler les intérêts des clubs, des joueurs, des partenaires économiques, des diffuseurs et des institutions chargées de la gouvernance du secteur.

En définitive, les résultats de cette première analyse montrent que le rugby professionnel français constitue bien davantage qu'un championnat sportif. Il s'agit d'un système institutionnel et économique complexe dont la stabilité repose sur l'interaction permanente entre les mécanismes de professionnalisation, les dispositifs de régulation financière et la coordination assurée par la Ligue Nationale de Rugby. Cette architecture

particulière explique en grande partie la position dominante aujourd'hui occupée par le modèle français dans l'économie mondiale du rugby professionnel.

4.2. Le rugby professionnel comme moteur de développement économique

Les données recueillies montrent que le rugby professionnel français ne représente plus uniquement une activité sportive organisée autour de compétitions nationales et internationales. Au fil des trois dernières décennies, il s'est progressivement transformé en une véritable filière économique dont les effets dépassent largement le cadre des terrains de jeu. Les études réalisées à différentes périodes mettent en évidence une croissance continue de son poids économique, une diversification de ses sources de revenus et une contribution croissante au développement des territoires.

La première évaluation d'envergure consacrée à l'impact économique du rugby professionnel français a été réalisée à l'initiative de la Ligue Nationale de Rugby. Les résultats révélaient déjà qu'une saison-type de TOP 14 et de PRO D2 générait plus d'un milliard d'euros d'activité économique et soutenait plus de cinq mille emplois à l'échelle nationale (LNR & Deloitte, 2017). Ce constat était particulièrement significatif dans la mesure où il concernait un sport dont la professionnalisation demeurait relativement récente comparativement à d'autres disciplines majeures du sport européen.

Les données les plus récentes confirment la poursuite de cette dynamique. Selon l'étude réalisée par le Centre de Droit et d'Économie du Sport pour la saison 2024-2025, le poids économique du rugby professionnel français atteint désormais 1,335 milliard d'euros, soit une progression particulièrement significative par rapport aux évaluations antérieures (CDES-LNR, 2025). Cette croissance témoigne à la fois de l'attractivité croissante du produit sportif, du développement des compétitions professionnelles et du renforcement de l'ensemble de l'écosystème économique associé au rugby.

Afin de mettre en évidence cette évolution, le tableau suivant présente les principaux indicateurs économiques observés entre les deux études de référence.

Tableau 1. Évolution de l'empreinte économique du rugby professionnel français

Indicateur	2018-2019	2024-2025
Poids économique global	966 M€	1 335 M€
Emplois soutenus	4 072	5 133
Contributions sociales et fiscales	150,8 M€	193,8 M€

Source : CDES-LNR (2025).

L'évolution simultanée de ces trois indicateurs suggère que la croissance du rugby professionnel n'est pas uniquement liée à l'augmentation des revenus générés par les compétitions. Elle reflète également un élargissement progressif des activités économiques associées à ce secteur, notamment dans les domaines de l'événementiel sportif, des médias, des partenariats commerciaux, du tourisme et des services.

L'un des résultats les plus remarquables concerne précisément la diversification des ressources financières du modèle français. Contrairement à certaines compétitions européennes fortement dépendantes des revenus audiovisuels, le rugby professionnel français repose sur plusieurs sources complémentaires de financement. Les partenariats privés jouent un rôle

central dans l'économie des clubs, représentant près de 46 % de leurs recettes en 2024-2025. Les reversements effectués par la Ligue Nationale de Rugby, issus notamment de la commercialisation des droits télévisés et marketing, constituent également une ressource essentielle. À ces revenus s'ajoutent les recettes générées directement lors des rencontres, notamment la billetterie, les hospitalités, la restauration et les produits dérivés (CDES-LNR, 2025).

Cette structure de revenus contribue à limiter la dépendance envers une seule ressource économique et apparaît comme l'un des facteurs explicatifs de la stabilité du modèle français. Les conclusions de Benammar (2024) vont dans le même sens lorsqu'elles montrent que la croissance du Top 14 s'est appuyée simultanément sur l'augmentation des affluences, le développement du sponsoring, la progression des contrats de diffusion et l'implication croissante de partenaires économiques nationaux et internationaux.

Cette diversification est particulièrement visible lorsque l'on observe la répartition des revenus des clubs professionnels.

Tableau 2. Principales sources de revenus des clubs de TOP 14 et de PRO D2 (2024-2025)

Source de revenus	Part des revenus
Partenariats	45,7 %
Reversements LNR	19,8 %
Recettes de matchs	14,1 %
Ventes de marchandises	6,7 %
Autres produits	6,9 %
Transferts de charges	4,7 %
Subventions	2,2 %

Source : CDES-LNR (2025). Les pourcentages sont arrondis; la somme peut légèrement différer de 100 % en raison des arrondis.

Ces chiffres illustrent l'importance des revenus issus de l'activité économique propre des clubs. Ils montrent également que les financements publics directs n'occupent qu'une place limitée dans le fonctionnement des organisations professionnelles, ce qui contribue à renforcer l'autonomie économique du secteur.

L'étude du CDES met également en évidence le rôle joué par les différents publics participant à l'écosystème du rugby professionnel. Les spectateurs représentent à eux seuls plus de 203 millions d'euros de dépenses économiques. Les médias, les partenaires commerciaux et les différents acteurs intervenant dans la production des compétitions constituent également des contributeurs majeurs à la valeur créée par le rugby professionnel (CDES-LNR, 2025). Ces résultats confirment que l'activité économique générée par le rugby dépasse largement les seules dépenses effectuées par les clubs ou par la Ligue Nationale de Rugby.

L'importance des spectateurs mérite une attention particulière. Au cours de la saison 2024-2025, plus de 5,3 millions de personnes ont assisté aux rencontres organisées dans le

cadre des compétitions professionnelles françaises. Cette fréquentation exceptionnelle contribue directement aux revenus des clubs, mais génère également des dépenses substantielles dans les secteurs de l'hébergement, de la restauration, du transport et du commerce local. Dans de nombreux territoires, les jours de match constituent ainsi de véritables événements économiques bénéficiant à de multiples acteurs locaux.

L'impact territorial du rugby professionnel apparaît d'ailleurs comme l'une des caractéristiques majeures du modèle français. Les études d'impact économique menées dans différentes villes montrent que les clubs professionnels agissent comme des pôles d'attractivité capables d'attirer visiteurs, investisseurs et partenaires économiques. Selon les travaux du CDES, un euro injecté par les collectivités territoriales dans un club de TOP 14 génère en moyenne plus de seize euros de retombées économiques pour les territoires concernés (CDES-LNR, 2025). Même lorsque l'ensemble des collectivités territoriales est pris en compte, le rapport demeure très favorable aux territoires d'accueil.

Au-delà de la création directe d'activité économique, le rugby professionnel participe également à la modernisation des infrastructures sportives françaises. Le rapport souligne que plus d'un milliard d'euros ont été investis dans les infrastructures liées au rugby professionnel entre 2010 et 2025. Fait particulièrement notable, près de 60 % de ces investissements ont été financés par des acteurs privés, illustrant la capacité du secteur à mobiliser des capitaux indépendamment des grands événements sportifs internationaux (CDES-LNR, 2025).

La dimension fiscale constitue une autre composante essentielle de cette contribution économique. Les données disponibles indiquent que les cotisations sociales patronales, les impôts et les taxes versés par la LNR et les clubs professionnels représentent plus de 124 millions d'euros. En ajoutant les différents mécanismes de solidarité associés à l'activité du rugby professionnel, le montant total des contributions publiques atteint près de 194 millions d'euros pour la saison 2024-2025 (CDES-LNR, 2025).

Ces résultats permettent également d'aborder la question souvent débattue du rapport entre sport professionnel et financement public. Les analyses réalisées montrent que les soutiens publics directs et indirects accordés au rugby professionnel représentent environ 45,7 millions d'euros. Dans le même temps, les contributions fiscales et sociales générées par le secteur atteignent près de 194 millions d'euros. Autrement dit, pour un euro de soutien public reçu, le rugby professionnel contribue à hauteur de plus de quatre euros aux finances publiques (CDES-LNR, 2025). Cette situation témoigne de la capacité du secteur à générer une valeur économique largement supérieure au montant des ressources publiques mobilisées.

L'ensemble de ces observations permet de considérer le rugby professionnel comme une activité économique à part entière. Les clubs ne peuvent plus être appréhendés uniquement comme des organisations sportives. Ils fonctionnent désormais comme des entreprises complexes, mobilisant des ressources humaines spécialisées, développant des stratégies commerciales élaborées et participant activement aux dynamiques économiques de leurs territoires. Les données financières recueillies par l'Autorité de Régulation du Rugby montrent d'ailleurs que les budgets des clubs reposent sur une combinaison de dépenses salariales, d'investissements, d'activités commerciales et de prestations de services comparables à celles observées dans d'autres secteurs économiques organisés (A2R-CCCP, 2025).

Les résultats présentés dans cette section montrent ainsi que le rugby professionnel français s'est progressivement imposé comme une véritable filière économique structurée. La croissance observée au cours des dernières années, la diversification des revenus, l'importance des retombées territoriales et le niveau élevé des contributions publiques témoignent d'une capacité remarquable à produire durablement

de la valeur économique. Cette solidité économique constitue l'un des fondements essentiels de la stabilité du modèle français et explique en partie sa position dominante dans le paysage du rugby professionnel international.

4.3. Un écosystème professionnel générateur d'emplois et de valeur sociale

Au-delà de son poids économique, le rugby professionnel français apparaît également comme un important générateur d'emplois et un acteur significatif de la cohésion sociale dans les territoires où il est implanté. Alors que les analyses consacrées au sport professionnel se concentrent souvent sur la performance économique ou sportive des compétitions, les données examinées dans cette recherche montrent que le rugby professionnel constitue également un système complexe de production d'emplois, mobilisant une grande diversité de compétences, de qualifications et de fonctions organisationnelles.

Cette dimension apparaît particulièrement clairement dans l'étude réalisée par le Centre de Droit et d'Économie du Sport pour la saison 2024-2025. Selon cette évaluation, l'écosystème du rugby professionnel français soutient au total 5 133 emplois équivalent temps plein, incluant à la fois les emplois directement liés aux clubs et à la Ligue Nationale de Rugby, mais également les emplois indirects et induits générés par les activités associées aux compétitions professionnelles (CDES-LNR, 2025).

La structure de ces emplois est présentée dans le tableau suivant.

Tableau 3. Structure des emplois soutenus par le rugby professionnel français (2024-2025)

Catégorie d'emploi	Effectif
Joueurs professionnels	1 094
Joueurs espoirs	437
Staffs sportifs	489
Personnel administratif et assimilé	792
Salariés de la LNR	66
Emplois indirects	940
Emplois induits	1 315
Total	**5 133**

Source : CDES-LNR (2025).

Ces résultats montrent d'abord que le rugby professionnel ne se limite pas à l'activité des joueurs présents sur le terrain. Les sportifs professionnels représentent certes une composante essentielle du système, mais ils ne constituent qu'une partie de l'ensemble des ressources humaines mobilisées. Les clubs professionnels emploient également un nombre croissant de préparateurs physiques, d'analystes de performance, de personnels médicaux, de responsables marketing, de spécialistes de la communication, de gestionnaires administratifs et de professionnels chargés de l'exploitation quotidienne des infrastructures sportives.

Cette diversification reflète l'évolution du rugby professionnel vers un modèle organisationnel beaucoup plus complexe que celui qui prévalait au moment de l'apparition du professionnalisme dans les années 1990. Comme le souligne Benammar (2024), la professionnalisation progressive des clubs a conduit à l'émergence de structures administratives comparables à celles observées dans d'autres secteurs économiques, nécessitant la mobilisation d'un personnel spécialisé dans de nombreux domaines non directement liés à la pratique sportive.

La croissance du nombre de salariés administratifs apparaît particulièrement révélatrice de cette transformation. Les données du CDES indiquent qu'un club professionnel de Top 14 emploie désormais, en moyenne, près de quarante collaborateurs administratifs ou assimilés. Ces fonctions concernent notamment la gestion financière, les ressources humaines, le marketing, les relations avec les partenaires économiques, l'organisation événementielle ou encore la gestion des infrastructures (CDES-LNR, 2025). Cette évolution traduit une professionnalisation accrue de l'ensemble de la filière.

L'analyse met également en évidence l'importance des emplois indirects et induits. Les 940 emplois indirects correspondent aux activités nécessaires au fonctionnement quotidien des clubs et à l'organisation des rencontres sportives. Ils concernent notamment les prestataires spécialisés dans la sécurité, la restauration, la maintenance, la logistique ou encore l'exploitation des stades. À ces emplois s'ajoutent 1 315 emplois induits générés dans les secteurs du commerce, des transports, de l'hébergement et de la restauration grâce aux dépenses réalisées par les différents publics du rugby professionnel (CDES-LNR, 2025).

Ces chiffres confirment que les effets du rugby professionnel dépassent largement les seules organisations directement impliquées dans les compétitions. Les retombées générées se diffusent dans l'ensemble du tissu économique local, contribuant au maintien d'activités qui n'appartiennent pas directement au secteur sportif. Le rugby professionnel fonctionne ainsi comme un multiplicateur économique dont les effets se manifestent dans de nombreux domaines d'activité.

L'importance des ressources humaines apparaît également dans la structure financière des clubs professionnels. Les données recueillies par l'Autorité de Régulation du Rugby montrent que les dépenses liées au personnel représentent la principale catégorie de charges pour les organisations professionnelles. À l'échelle du championnat, la masse salariale cumulée atteint plus de 271 millions d'euros pour la saison 2024-2025, auxquels s'ajoutent plus de 111 millions d'euros de cotisations sociales patronales (A2R-CCCP, 2025).

Tableau 4. Principales charges des clubs professionnels de TOP 14 et de PRO D2 (2024-2025)

Poste de dépenses	Montant
Masse salariale	271,1 M€
Cotisations sociales	111,6 M€
Achats	91,6 M€
Services extérieurs	65,3 M€
Autres services extérieurs	84,4 M€

Source : A2R-CCCP (2025).

La place occupée par la masse salariale dans les budgets des clubs confirme que la création de valeur dans le rugby professionnel repose avant tout sur des ressources humaines hautement qualifiées. Qu'il s'agisse des joueurs, des entraîneurs, des préparateurs physiques ou des personnels administratifs, le capital humain constitue la principale ressource stratégique de ce secteur.

Par ailleurs, la forte progression des cotisations sociales souligne l'intégration complète du rugby professionnel au système économique national. Les joueurs et les salariés des clubs ne sont pas seulement des athlètes ou des acteurs du spectacle sportif ; ils participent également à un ensemble de relations de travail réglementées contribuant au financement des mécanismes de protection sociale. Cette observation renforce l'idée selon laquelle le rugby professionnel doit être appréhendé comme une activité économique structurée et non exclusivement comme un phénomène sportif.

La dimension sociale du rugby professionnel ne se limite toutefois pas à la question de l'emploi. Les données du CDES indiquent que plus de 5,3 millions de spectateurs ont assisté aux compétitions professionnelles durant la saison 2024-2025. Cette fréquentation exceptionnelle illustre l'importance du rugby dans la vie collective de nombreux territoires français (CDES-LNR, 2025). Les rencontres sportives jouent un rôle de rassemblement qui dépasse largement la seule dimension compétitive. Elles constituent des espaces de sociabilité où se rencontrent supporters, partenaires économiques, représentants institutionnels et membres des communautés locales.

Cette dimension communautaire est particulièrement importante dans un sport historiquement associé à de fortes identités territoriales. Même si la professionnalisation a profondément transformé l'organisation du rugby français, les clubs conservent dans de nombreux cas un ancrage local très marqué. L'attachement des populations à leur équipe continue de représenter un élément essentiel de leur attractivité et contribue à maintenir un lien durable entre l'activité sportive et le développement local.

Le rapport du CDES montre également que le rugby professionnel participe au rayonnement des villes et des régions qui accueillent les compétitions. Les enquêtes réalisées auprès des spectateurs mettent en évidence des effets positifs en matière d'image et d'attractivité territoriale. Les manifestations sportives attirent des visiteurs extérieurs, stimulent les activités touristiques et renforcent la visibilité nationale des territoires concernés (CDES-LNR, 2025).

Cette contribution s'observe également à travers les investissements réalisés dans les infrastructures sportives. Entre 2010 et 2025, plus d'un milliard d'euros ont été consacrés à la modernisation des stades et des équipements associés au rugby professionnel. Ces investissements ont non seulement amélioré l'expérience des spectateurs, mais ont également participé à la transformation urbaine et économique de plusieurs territoires (CDES-LNR, 2025).

Les effets sociaux du rugby professionnel apparaissent ainsi à plusieurs niveaux. Ils concernent la création d'emplois, la dynamique économique locale, les opportunités d'investissement, la cohésion communautaire et l'attractivité territoriale. Loin de constituer un simple produit de divertissement, le rugby professionnel agit comme un acteur collectif dont les retombées concernent un ensemble particulièrement diversifié d'intervenants.

Les résultats présentés montrent ainsi que le rugby professionnel français constitue aujourd'hui un véritable écosystème social et professionnel. Les milliers d'emplois soutenus, la diversité des activités mobilisées et l'importance des retombées territoriales confirment que les compétitions professionnelles produisent des effets qui dépassent largement le cadre sportif. Cette réalité contribue à expliquer la place croissante occupée par le rugby dans l'économie du sport français et prépare l'analyse, développée dans la section suivante, du rôle joué par les mécanismes de gouvernance et de régulation dans la stabilité de ce modèle.

4.4. Les relations industrielles comme fondement implicite du modèle français

Les résultats présentés dans les sections précédentes montrent que le rugby professionnel français ne peut être appréhendé uniquement sous l'angle de la performance sportive ou de la réussite économique. L'analyse des différentes sources révèle l'existence d'un système organisé autour d'acteurs multiples, de mécanismes de régulation, de règles de coordination et de dispositifs de protection qui renvoient directement aux principales composantes des relations industrielles. Bien que les documents étudiés utilisent principalement un vocabulaire économique, financier ou institutionnel, ils mettent en évidence un ensemble de mécanismes qui rappellent fortement les systèmes de relations industrielles décrits dans la littérature spécialisée.

L'une des premières observations concerne la diversité des acteurs intervenant dans le fonctionnement du rugby professionnel français. Comme le suggèrent les travaux classiques de Dunlop, un système de relations industrielles repose sur l'interaction d'acteurs distincts évoluant dans un environnement institutionnel spécifique et produisant un ensemble de règles destinées à assurer sa stabilité. Les documents analysés montrent que le rugby professionnel français répond largement à cette définition.

Tableau 5. Principaux acteurs du système professionnel de rugby français

Catégorie	Acteurs identifiés
Employeurs	Clubs professionnels, Ligue Nationale de Rugby
Travailleurs	Joueurs professionnels, joueurs espoirs, staffs sportifs, personnels administratifs
Acteurs institutionnels	LNR, A2R, CCCP
Acteurs économiques	Sponsors, diffuseurs, partenaires commerciaux
Acteurs territoriaux	Collectivités territoriales, gestionnaires d'infrastructures
Acteurs périphériques	Prestataires, arbitres, officiels de compétition, médias

Source : adaptation à partir de Benammar (2024), A2R-CCCP (2025) et CDES-LNR (2025).

Cette pluralité d'acteurs constitue l'une des caractéristiques les plus marquantes du modèle français. Les clubs apparaissent naturellement comme les principaux employeurs du système. Toutefois, leur fonctionnement dépend d'interactions permanentes avec la Ligue Nationale de Rugby, les autorités de régulation financière, les partenaires économiques, les collectivités territoriales et les différents publics participant à l'écosystème du rugby professionnel. Cette interdépendance dépasse largement le cadre sportif et rapproche le rugby professionnel d'un véritable système institutionnel structuré.

Les résultats mettent également en évidence l'existence de mécanismes de régulation destinés à assurer l'équilibre du système. Dans la littérature sur les relations industrielles, ces mécanismes sont généralement considérés comme essentiels pour limiter les conflits, réduire les déséquilibres et garantir la stabilité à long terme. Le rugby professionnel français a progressivement développé plusieurs dispositifs poursuivant des objectifs similaires. Le *salary cap*, les contrôles financiers exercés par les organes de régulation, les mécanismes relatifs aux joueurs issus des filières de formation et les procédures de supervision économique constituent autant d'instruments destinés à encadrer le fonctionnement du marché du travail sportif (Benammar, 2024).

L'introduction du *salary cap* apparaît particulièrement révélatrice de cette logique. Présenté initialement comme un outil de contrôle économique, il agit également comme un mécanisme de régulation du marché de l'emploi sportif. En limitant les possibilités d'inflation salariale et en réduisant les écarts entre clubs, ce dispositif contribue à préserver l'équilibre compétitif tout en limitant certains risques financiers. Dans cette perspective, la régulation salariale ne sert pas uniquement des objectifs budgétaires; elle participe également à la gouvernance générale du système.

Les données financières recueillies par l'Autorité de Régulation du Rugby permettent d'ailleurs d'apprécier l'importance des enjeux liés au travail et à l'emploi dans le fonctionnement des clubs professionnels. Les dépenses liées à la rémunération du personnel représentent la catégorie de charges la plus importante. Pour la saison 2024-2025, la masse salariale cumulée des clubs professionnels dépasse 271 millions d'euros, auxquels s'ajoutent plus de 111 millions d'euros de cotisations sociales patronales (A2R-CCCP, 2025). Ces montants illustrent le rôle central occupé par les relations de travail dans l'organisation économique du rugby professionnel.

Au-delà des chiffres, ces données témoignent également du degré d'institutionnalisation du secteur. Les joueurs professionnels, les entraîneurs, les personnels administratifs et les autres salariés des clubs évoluent dans le cadre de relations de travail formalisées, soumises aux règles du droit du travail, aux obligations en matière de protection sociale et aux mécanismes de régulation propres au secteur sportif. Cette réalité rapproche fortement le rugby professionnel des autres secteurs d'activité étudiés traditionnellement par la recherche en relations industrielles.

L'analyse de l'emploi soutenu par le rugby professionnel confirme cette interprétation. Les 5 133 emplois recensés pour la saison 2024-2025 ne correspondent pas uniquement à des sportifs de haut niveau. Le système mobilise également des centaines de salariés administratifs, de membres des staffs techniques, de personnels médicaux, de responsables commerciaux et de spécialistes de la communication (CDES-LNR, 2025). Cette diversité professionnelle renforce l'idée que la création de valeur dans le rugby professionnel dépend d'un ensemble complexe de compétences et d'activités complémentaires.

La question de la protection des travailleurs constitue un autre point de convergence important avec la littérature sur les relations industrielles. Les documents étudiés soulignent

régulièrement l'importance accordée à la santé des joueurs, à la gestion de la charge de travail, à la prévention des blessures et au développement des dispositifs médicaux. Ces préoccupations occupent aujourd'hui une place centrale dans les politiques mises en œuvre par les instances du rugby professionnel.

Cette évolution s'explique notamment par les transformations observées dans la pratique du rugby de haut niveau. L'intensification des compétitions, l'augmentation des exigences physiques et la professionnalisation croissante du sport ont conduit à renforcer l'attention portée aux conditions de travail des athlètes. Les mécanismes de suivi médical, les protocoles relatifs aux commotions cérébrales, les dispositifs de récupération et les programmes de prévention des blessures peuvent être interprétés comme des formes spécifiques de protection des travailleurs adaptées au contexte du sport professionnel.

Cette dimension est d'autant plus importante que les joueurs constituent la principale ressource du système. Les données issues des rapports financiers montrent que les clubs consacrent une part substantielle de leurs budgets au recrutement, à la rémunération et à l'encadrement des sportifs. La préservation de leur santé et de leur capacité de performance représente donc non seulement un enjeu humain, mais également un enjeu économique et organisationnel majeur.

Les résultats montrent également que la stabilité du rugby professionnel français repose sur des formes avancées de coordination entre les différents acteurs impliqués. Les relations entre la LNR, les clubs, les diffuseurs, les sponsors et les collectivités territoriales ne semblent pas relever d'une simple juxtaposition d'intérêts individuels. Au contraire, l'ensemble des dispositifs observés suggère l'existence d'une gouvernance collective visant à garantir la pérennité de l'écosystème dans son ensemble.

Cette logique apparaît particulièrement clairement lors de la crise sanitaire liée à la Covid-19. Les travaux de Benammar (2024) montrent que la capacité de résistance du rugby professionnel français a reposé sur la mobilisation simultanée de plusieurs acteurs. Les clubs, les joueurs, les diffuseurs, les partenaires commerciaux et les pouvoirs publics ont contribué à maintenir le fonctionnement du système malgré des conditions particulièrement défavorables. Les ajustements salariaux, les dispositifs de soutien public, les accords conclus avec les diffuseurs et la coopération entre les différentes parties prenantes ont participé à la stabilisation du secteur.

Cette résilience institutionnelle mérite d'être soulignée. Dans plusieurs pays européens, la crise sanitaire a accentué les difficultés structurelles de certaines compétitions professionnelles. À l'inverse, le rugby français a non seulement préservé son fonctionnement, mais a également retrouvé rapidement une trajectoire de croissance après la reprise des activités. Les indicateurs économiques et sociaux observés entre 2019 et 2025 montrent une progression simultanée du poids économique, des emplois soutenus, des contributions fiscales et de la fréquentation des stades (CDES-LNR, 2025).

Enfin, les documents analysés révèlent une préoccupation constante pour l'équilibre général du système. La préservation des filières de formation, le maintien de l'équité compétitive, la régulation financière des clubs, la santé des joueurs et le développement territorial sont présentés comme des objectifs complémentaires plutôt que contradictoires. Cette approche renvoie directement à l'une des fonctions traditionnellement attribuées aux relations industrielles : assurer la coexistence durable d'intérêts multiples au sein d'un même système productif.

L'ensemble des résultats obtenus suggère ainsi que le rugby professionnel français peut être interprété comme un véritable système de relations industrielles. Bien que les documents étudiés mobilisent prioritairement un langage économique ou sportif, ils révèlent l'existence d'un ensemble cohérent de mécanismes de gouvernance, de régulation, de coordination et de protection des travailleurs. Ces mécanismes contribuent simultanément à la stabilité économique, à l'équilibre compétitif et à la pérennité du modèle français. Cette lecture offre une perspective complémentaire aux approches traditionnellement centrées sur la performance sportive ou financière et permet de mieux comprendre les fondements institutionnels du succès du rugby professionnel français.

5. Discussion

5.1. Le rugby professionnel français au-delà d'une lecture sportive ou économique

Les résultats obtenus invitent à dépasser une lecture exclusivement sportive ou économique du rugby professionnel français. La plupart des travaux consacrés à ce sujet mettent l'accent sur les performances des clubs, les résultats sportifs, les revenus commerciaux ou encore l'impact économique des compétitions. Ces dimensions demeurent essentielles, mais elles ne permettent pas, à elles seules, d'expliquer la stabilité et la croissance observées au sein du système français au cours des deux dernières décennies.

Les analyses réalisées à partir des travaux de Benammar (2024), du rapport économique de la Ligue Nationale de Rugby et des études du CDES montrent que le rugby professionnel français s'est progressivement transformé en un écosystème complexe, mobilisant une grande diversité d'acteurs et de ressources. Son poids économique, désormais supérieur à 1,3 milliard d'euros, ainsi que les plus de 5 000 emplois qu'il soutient, témoignent de son importance croissante dans l'économie du sport français. Toutefois, ces indicateurs apparaissent davantage comme les conséquences d'une structuration institutionnelle efficace que comme les seules manifestations d'une croissance économique spontanée.

L'originalité du modèle français réside précisément dans sa capacité à articuler plusieurs dimensions souvent étudiées séparément : la compétition sportive, la régulation économique, la formation des joueurs, la protection de la santé des athlètes, le développement territorial et la création d'emplois. Les résultats suggèrent ainsi que le fonctionnement du rugby professionnel français repose sur un ensemble de mécanismes de coordination qui dépassent largement les exigences habituelles de l'organisation d'un championnat sportif.

Cette observation rejoint certaines approches institutionnalistes selon lesquelles la performance durable d'un secteur dépend moins de la seule intensité de la concurrence que de la qualité des règles qui encadrent les interactions entre les acteurs. Dans le cas étudié, la croissance économique, l'attractivité du championnat et la résilience du système semblent indissociables de l'existence d'institutions capables d'organiser, de superviser et de réguler son développement.

Par conséquent, considérer le rugby professionnel français uniquement comme une activité sportive ou comme une industrie du divertissement conduirait à sous-estimer la complexité de son fonctionnement. Les résultats obtenus suggèrent qu'il s'agit davantage d'un système institutionnel organisé, dont la performance repose sur l'équilibre entre objectifs économiques, sportifs et sociaux.

5.2. Une lecture du modèle français à travers le prisme des relations industrielles

L'une des contributions fondamentales de cette recherche consiste à proposer une lecture du rugby professionnel français à travers le cadre théorique des relations industrielles.

Cette perspective demeure relativement peu mobilisée dans la littérature consacrée au sport professionnel, alors même que plusieurs caractéristiques observées dans le cas français correspondent étroitement aux concepts développés par Commons, Dunlop ou Hyman.

Selon Dunlop, un système de relations industrielles repose sur l'interaction entre différents groupes d'acteurs évoluant dans un environnement institutionnel donné et produisant un ensemble de règles visant à organiser leurs relations. Les résultats présentés dans cette étude montrent que cette logique est clairement identifiable dans le rugby professionnel français.

Les clubs professionnels et la Ligue Nationale de Rugby occupent une position centrale dans la gouvernance du système. À leurs côtés évoluent des joueurs professionnels, des staffs techniques, des personnels administratifs, des partenaires économiques, des diffuseurs, des collectivités territoriales et différents organismes de contrôle. La coexistence de ces acteurs s'accompagne d'un ensemble de règles destinées à encadrer les comportements individuels et collectifs.

Cette architecture institutionnelle apparaît notamment à travers les mécanismes financiers, les règles de formation, les dispositifs de contrôle budgétaire et les procédures destinées à maintenir l'équilibre compétitif des compétitions. Les données analysées montrent que ces mécanismes ne remplissent pas uniquement une fonction de gestion économique. Ils permettent également de coordonner les intérêts parfois divergents des différents groupes impliqués dans le système.

L'importance accordée aux questions liées au travail renforce cette interprétation. Les clubs professionnels consacrent une part importante de leurs ressources à la rémunération du personnel. La masse salariale représente de loin le principal poste de dépenses, tandis que les cotisations sociales atteignent un niveau particulièrement élevé. Ces éléments témoignent de l'existence de relations de travail structurées, intégrées aux mécanismes nationaux de protection sociale et soumises à des formes variées de régulation.

De ce point de vue, le rugby professionnel français peut être considéré comme un espace dans lequel se rencontrent, s'articulent et se régulent des intérêts multiples. Les préoccupations liées à la protection des joueurs, à la stabilité économique des clubs et à l'équilibre général des compétitions rappellent plusieurs problématiques traditionnellement étudiées dans le champ des relations industrielles.

Les résultats suggèrent ainsi que les relations industrielles ne constituent pas un phénomène périphérique dans le rugby professionnel français. Elles semblent au contraire contribuer de manière significative à l'organisation du secteur et à sa capacité de développement à long terme.

5.3. La régulation comme facteur de stabilité et de résilience

Les résultats obtenus soulignent également le rôle central joué par les mécanismes de régulation dans la stabilité du modèle français. Cette conclusion apparaît particulièrement importante dans un contexte où certaines approches du sport professionnel privilégient des logiques de concurrence accrue et de dérégulation.

Le rugby professionnel français présente plusieurs caractéristiques qui témoignent d'une volonté explicite de préserver un équilibre entre liberté économique et contrôle institutionnel. Le *salary cap*, les mécanismes de redistribution des ressources, les règles relatives à la formation des joueurs ainsi que les dispositifs de contrôle financier constituent autant d'exemples de cette approche.

Loin d'entraver le développement du secteur, ces mécanismes semblent avoir contribué à sa consolidation. Les résultats montrent que la croissance économique observée n'a pas empêché le maintien d'un certain équilibre compétitif et d'une relative stabilité financière. Cette situation contraste avec certaines évolutions observées dans d'autres championnats sportifs confrontés à des difficultés structurelles liées à l'augmentation excessive des coûts ou à la fragilité financière des organisations.

L'expérience de la pandémie de Covid-19 fournit un exemple particulièrement révélateur. Alors que de nombreux systèmes sportifs européens ont connu d'importantes perturbations, le rugby professionnel français a démontré une capacité d'adaptation relativement élevée. Les ajustements réalisés par les clubs, le soutien des partenaires économiques, l'intervention des pouvoirs publics et le rôle de coordination joué par la Ligue Nationale de Rugby ont permis d'atténuer les conséquences de la crise.

Cette résilience peut être interprétée comme le résultat direct de mécanismes de gouvernance préexistants. Les structures de coordination, les règles de gestion et les dispositifs de contrôle ont offert aux acteurs un cadre leur permettant de faire face collectivement à une période d'incertitude exceptionnelle.

Plus largement, les résultats suggèrent que la régulation constitue l'un des éléments clés expliquant la pérennité du modèle français. Les mécanismes observés ne visent pas uniquement à corriger les déséquilibres lorsqu'ils apparaissent. Ils contribuent également à prévenir leur émergence en structurant durablement les interactions entre les acteurs du système.

Cette observation renforce l'idée selon laquelle les performances économiques et sportives du rugby professionnel français reposent autant sur sa gouvernance que sur ses capacités commerciales ou médiatiques.

5.4. Implications pour la gouvernance des organisations sportives professionnelles

Au-delà du cas français, cette recherche apporte plusieurs enseignements susceptibles d'intéresser les décideurs et les organisations sportives confrontés à des enjeux de développement, de professionnalisation ou de modernisation institutionnelle.

Les résultats montrent d'abord que la croissance durable d'un sport ne dépend pas exclusivement des ressources financières disponibles. Elle repose également sur la capacité à construire des mécanismes de coordination, de formation, de régulation et de soutien aux différents acteurs de l'écosystème sportif.

Cette observation trouve un écho particulier dans certains résultats récents observés en Roumanie. La consultation publique réalisée dans le cadre du projet *Rugby NextGen* met en évidence plusieurs défis majeurs : la formation des entraîneurs, le besoin de standards méthodologiques communs, la motivation des jeunes sportifs, le développement à long terme des joueurs, la prévention des blessures et le renforcement des ressources psychologiques. Les répondants soulignent également des besoins importants en matière de coordination organisationnelle, de partage de bonnes pratiques et de soutien méthodologique (Rugby Romania, 2026).

Ces préoccupations apparaissent particulièrement intéressantes lorsqu'elles sont mises en parallèle avec les caractéristiques du modèle français. Plusieurs des besoins identifiés dans le contexte roumain correspondent précisément à des dimensions qui semblent aujourd'hui institutionnalisées dans le rugby professionnel français. Les résultats suggèrent ainsi que le développement durable du rugby ne dépend pas uniquement du financement disponible, mais

également de la capacité à construire progressivement un environnement favorable à la formation, à la coordination et à la protection des différents acteurs du système.

Une deuxième implication concerne le transfert international de connaissances institutionnelles. Cette question occupe une place croissante dans les stratégies de développement du sport professionnel. L'exemple récent du partenariat conclu entre La Liga et les autorités sportives du Tchad illustre cette tendance. Au-delà de l'amélioration des performances sportives, cette initiative vise explicitement le renforcement de la gouvernance, de la gestion organisationnelle et de la modernisation du système footballistique local (La Liga, 2026; Presamil.ro, 2026).

Une telle démarche rejoint plusieurs enseignements issus du cas français. Les résultats montrent que les dispositifs de régulation, les mécanismes de formation, les structures de gouvernance et les politiques de protection des acteurs constituent des ressources institutionnelles susceptibles d'être adaptées et transférées à d'autres contextes nationaux.

Dans cette perspective, le rugby professionnel français peut être considéré non seulement comme un modèle sportif performant, mais également comme une source d'apprentissage organisationnel pour d'autres écosystèmes sportifs engagés dans des processus de professionnalisation. Sans prétendre à une transposition mécanique, les expériences françaises en matière de gouvernance, de coordination et de gestion des relations professionnelles offrent plusieurs pistes de réflexion pour les organisations confrontées à des défis similaires.

En définitive, les résultats de cette recherche suggèrent que le développement durable des organisations sportives professionnelles dépend largement de leur capacité à construire des institutions solides, à coordonner efficacement les acteurs impliqués et à protéger les ressources humaines sur lesquelles repose leur activité. Dans cette perspective, le rugby professionnel français apparaît comme un exemple particulièrement pertinent de la manière dont la gouvernance, les relations professionnelles et la régulation peuvent contribuer simultanément à la performance économique, à la stabilité organisationnelle et au développement territorial.

6. Limitations et perspectives de recherche

Comme toute recherche reposant sur une démarche documentaire, cette étude présente certaines limites qui doivent être prises en considération dans l'interprétation des résultats.

La première limite est liée à la nature des données mobilisées. L'analyse s'appuie principalement sur des rapports institutionnels, des documents produits par les organismes de régulation du rugby professionnel français, des études économiques sectorielles et des contributions académiques consacrées au modèle français. Bien que ces sources offrent un niveau élevé de fiabilité et permettent une compréhension approfondie du fonctionnement du secteur, elles ne donnent pas un accès direct aux perceptions, aux stratégies ou aux expériences vécues par les différents acteurs impliqués dans le système.

La deuxième limite concerne l'absence de données qualitatives primaires. Cette recherche n'a pas intégré d'entretiens avec des joueurs professionnels, des entraîneurs, des dirigeants de clubs, des représentants des instances de gouvernance ou d'éventuels représentants des salariés. Une telle démarche aurait permis d'explorer plus finement certaines dimensions des relations industrielles, notamment les mécanismes de négociation, les perceptions des dispositifs de régulation ou les enjeux associés aux conditions de travail dans le rugby professionnel.

Une troisième limite réside dans le périmètre géographique retenu. L'étude se concentre exclusivement sur le cas français, qui constitue aujourd'hui l'un des systèmes les plus performants et les plus structurés du rugby professionnel mondial. Si ce choix est particulièrement pertinent pour analyser les relations entre gouvernance, régulation et performance du secteur, il limite toutefois la portée comparative des résultats. Les conclusions présentées ici ne peuvent donc être généralisées automatiquement à l'ensemble des contextes nationaux ou à d'autres disciplines sportives professionnelles.

Par ailleurs, certains aspects traditionnellement étudiés par la littérature en relations industrielles n'ont pu être examinés qu'indirectement. C'est notamment le cas des formes de représentation collective, des processus de négociation entre les différentes parties prenantes ou encore des mécanismes informels de résolution des conflits. Les documents disponibles permettent d'identifier l'existence de structures de régulation et de coordination, mais ils ne fournissent pas toujours un niveau de détail suffisant pour analyser en profondeur les dynamiques relationnelles entre acteurs.

Enfin, la présente recherche s'est volontairement concentrée sur les dimensions institutionnelles, économiques et organisationnelles du rugby professionnel français. D'autres variables potentiellement importantes, telles que les spécificités culturelles propres au rugby, les trajectoires individuelles des joueurs ou encore les transformations du rapport entre sport professionnel et société, n'ont pas été explorées de manière détaillée.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives pour les recherches futures. Une première voie consisterait à compléter l'approche documentaire par des enquêtes qualitatives fondées sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès des principaux acteurs du secteur. Une telle démarche permettrait de mieux comprendre la manière dont les mécanismes de régulation sont perçus et mis en œuvre dans la pratique.

Une deuxième perspective concerne le développement d'études comparatives. La confrontation du modèle français avec ceux observés en Angleterre, en Nouvelle-Zélande, en Afrique du Sud ou au Japon pourrait contribuer à identifier les facteurs institutionnels les plus déterminants dans la construction de systèmes sportifs durables. De la même manière, une comparaison avec des pays où le rugby demeure dans une phase de développement organisationnel, comme la Roumanie, permettrait de mieux comprendre les conditions nécessaires à la consolidation de tels écosystèmes.

Enfin, les résultats obtenus invitent à poursuivre les recherches sur les interactions entre gouvernance sportive, relations industrielles et développement territorial. Dans un contexte marqué par la professionnalisation croissante du sport, l'analyse des mécanismes permettant de concilier performance économique, protection des travailleurs, attractivité territoriale et durabilité institutionnelle constitue un champ de recherche particulièrement prometteur.

7. Conclusions

Cette recherche avait pour objectif d'analyser la contribution des relations industrielles à la structuration, à la gouvernance et à la durabilité du rugby professionnel français, en mettant l'accent sur les compétitions du Top 14 et de la Pro D2. En mobilisant une analyse documentaire fondée sur des sources académiques, institutionnelles et sectorielles, l'étude a cherché à mieux comprendre les mécanismes qui soutiennent la performance et la résilience du modèle français, au-delà des explications habituellement centrées sur les dimensions sportives ou économiques.

Les résultats permettent tout d'abord d'apporter une réponse à la première question de recherche relative à l'intégration des mécanismes de relations industrielles dans le rugby professionnel français. L'analyse a mis en évidence l'existence d'un système structuré associant une pluralité d'acteurs, notamment les clubs professionnels, la Ligue Nationale de Rugby, les organismes de régulation, les joueurs, les partenaires économiques et les collectivités territoriales. Les mécanismes de contrôle financier, les dispositifs de régulation salariale, les règles encadrant la formation des joueurs ainsi que les différentes formes de coordination institutionnelle montrent que les relations industrielles sont profondément intégrées au fonctionnement du rugby professionnel français. Elles ne constituent pas un élément périphérique du système, mais participent directement à son organisation et à sa gouvernance.

Concernant la deuxième question de recherche, les résultats indiquent que les relations industrielles contribuent de manière significative à la protection des joueurs professionnels et à la stabilité organisationnelle des clubs. Les dispositifs relatifs à la santé et à la sécurité des joueurs, la gestion des charges de travail, les protocoles médicaux, les mécanismes de prévention des blessures ainsi que les formes de régulation du travail identifiées dans la littérature et les documents institutionnels témoignent d'une préoccupation croissante pour la protection du capital humain. Dans le même temps, les mécanismes de contrôle et de coordination observés contribuent à limiter certains déséquilibres économiques et organisationnels susceptibles d'affecter la stabilité des clubs professionnels.

Les résultats apportent également une réponse à la troisième question de recherche relative à la contribution des relations industrielles à la durabilité du modèle français. L'étude montre que les dispositifs de régulation, la gouvernance collective, les mécanismes de redistribution, les politiques de formation et les formes de coordination institutionnelle participent à la durabilité économique et organisationnelle du secteur. Le poids économique du rugby professionnel français, sa capacité à soutenir plusieurs milliers d'emplois, son ancrage territorial et sa résilience face aux périodes d'incertitude illustrent le rôle joué par ces mécanismes dans la consolidation du modèle français.

La principale contribution théorique de cette recherche réside dans l'introduction d'une perspective rarement mobilisée dans les études consacrées au rugby professionnel. Alors que la littérature existante analyse principalement ce secteur à travers des approches sportives, médicales ou économiques, cette étude montre que le cadre des relations industrielles offre une lecture pertinente pour comprendre les dynamiques de gouvernance, de régulation et de coordination qui structurent le rugby professionnel français. Cette approche contribue ainsi à rapprocher deux champs de recherche qui demeurent encore relativement cloisonnés : les études sur le sport professionnel et la littérature consacrée aux relations industrielles.

Les résultats présentent également des implications pratiques. Les besoins identifiés récemment dans le cadre du projet roumain *Rugby NextGen* montrent que de nombreux enjeux liés à la formation des acteurs, à la coordination institutionnelle, à la prévention des blessures, à la motivation des sportifs et au développement des parcours de performance demeurent présents dans des contextes où les structures du rugby sont encore en cours de consolidation. Les enseignements tirés du cas français suggèrent que le développement durable d'un écosystème sportif ne dépend pas uniquement des ressources financières disponibles, mais également de la capacité à construire des institutions stables, des mécanismes de gouvernance efficaces et des dispositifs de protection adaptés aux acteurs concernés.

Cette réflexion dépasse d'ailleurs le seul cadre du rugby. Les initiatives récentes de transfert de connaissances institutionnelles observées dans d'autres disciplines sportives

montrent que les questions de gouvernance, de professionnalisation et de développement organisationnel occupent une place croissante dans les stratégies de modernisation du sport à l'échelle internationale. Dans cette perspective, le modèle français du rugby professionnel constitue un terrain particulièrement pertinent pour comprendre comment les mécanismes de relations industrielles peuvent contribuer simultanément à la performance sportive, à la stabilité organisationnelle et à la durabilité économique d'un secteur.

En définitive, cette étude suggère que le succès du rugby professionnel français ne repose pas uniquement sur ses performances sportives, son attractivité médiatique ou sa puissance économique. Il résulte également de la capacité du système à organiser durablement les relations entre les différents acteurs qui le composent. À ce titre, les relations industrielles apparaissent non seulement comme un cadre d'analyse pertinent, mais également comme l'un des fondements essentiels de la résilience et de la pérennité du modèle français du rugby professionnel.

References:

[1] A2R-CCCP. (2025). *Rapport financier des clubs professionnels de TOP 14 et de PRO D2. Saison 2024-2025*. Autorité de Régulation du Rugby (A2R) et Commission de Contrôle des Clubs Professionnels (CCCP), Ligue Nationale de Rugby, Paris.

[2] Agence Média de l'Armée Roumanie (Presamil.ro). (2026). *Partenariat pour la modernisation du football* [Traduction de l'auteur]. Agence Média de l'Armée.

[3] Baron, J. N. (1999). *Industrial relations and organizational behavior: Toward an integrative perspective*. In *Handbook of Industrial Relations*. Sage.

[4] Benammar, M. (2024). *Top modèle ? Une analyse économique du rugby professionnel français (Top 14)*. *Football(s). Histoire, culture, économie, société*, 5, 129-139. https://doi.org/10.58335/football-s.524

[5] Brown, J. C., Cross, M., England, M. E., et al. (2019). *Guidelines for community-based injury surveillance in rugby union*. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 22, 1314-1318.

[6] Bussey, M. D., Salmon, D., Nanai, B., Romanchuk, J., Gomez, R. M., Tong, D., Sole, G., Tucker, R., & Falvey, É. (2025). *Contact role and tackle characteristics shape head acceleration exposure in male community rugby: A cohort study utilising instrumented mouthguards*. *Sports Medicine*. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s40279-025-02314-2

[7] Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) & Ligue Nationale de Rugby (LNR). (2025). *Empreinte économique du rugby professionnel français : Synthèse de l'étude sur la contribution économique, fiscale, sociale et territoriale de la Ligue Nationale de Rugby et des 30 clubs professionnels. Saison 2024-2025*. Limoges/Paris : CDES-LNR.

[8] Chandler, T. J., & Nauright, J. (Eds.). (2019). *Making Men: Rugby and Masculine Identity*. Routledge.

[9] Colomer, C. M., Pyne, D. B., Mooney, M., McKune, A., & Serpell, B. G. (2020). *Performance analysis in rugby union: A critical systematic review*. *Sports Medicine Open*, 6(1), 4.

[10] Commons, J. R. (1990). *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*. Transaction Publishers.

[11] Cross, M. J., Tucker, R., Raftery, M., et al. (2019). *Tackling concussion in professional rugby union: A case-control study of tackle-based risk factors and recommendations for primary prevention*. *British Journal of Sports Medicine*, 53, 1021-1025.

[12] Dunlop, J. T. (1993). *Industrial Relations Systems*. Harvard University Press.

[13] Falvey, É., Tucker, R., Fuller, G. W., & Raftery, M. (2021). *Head injury assessment in rugby union: Clinical judgement guidelines*. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine*, 7, e000986. https://doi.org/10.1136/bmjsem-2020-000986

[14] Fuller, C. W., Fuller, G. W., Kemp, S. P. T., et al. (2017b). *Evaluation of World Rugby's concussion management process: Results from Rugby World Cup 2015*. *British Journal of Sports Medicine*, 51, 64-69.

[15] Fuller, C. W., Molloy, M. G., Bagate, C., et al. (2007). *Consensus statement on injury definitions and data collection procedures for studies of injuries in rugby union*. *British Journal of Sports Medicine*, 41, 328-331.

[16] Fuller, G. W., Miles, J., Tucker, R., et al. (2021). *Diagnostic utility of new SCAT5 neurological screen sub-tests*. *Sports Medicine Open*, 7, 14. https://doi.org/10.1186/s40798-021-00303-z

[17] Fuller, G. W., Tucker, R., Raftery, M., Fuller, C. W., Kemp, S. P. T., Hester, B., Cross, M., & Falvey, É. C. (2020). *The performance of the World Rugby Head Injury Assessment Screening Tool: A diagnostic accuracy study*. *Sports Medicine Open*, 6(1), Article 2. https://doi.org/10.1186/s40798-019-0231-y

[18] Ghena, C. (2026a). *Relațiile industriale în epoca actuală* (*Les relations industrielles dans le contexte contemporain*). *Série Working Papers de l'Institut d'Économie Nationale*, No. 1/2026, 1-14.

[19] Ghena, C.-N. (2026c). *Oportunități și particularități ale relațiilor industriale în instituțiile militare* (*Opportunités et spécificités des relations industrielles dans les institutions militaires*). *Colocviu Strategic. Supliment la Strategic Impact*, 1(233), 1-13.

[20] Ghena, C.-N. (2026d). *The History of Industrial Relations in the European Union*. *Annals - Economy Series*, 4, 477-490.

[21] Ghena, C. N., & Horhotă, L. (2026). *Variety in Employment Relations Across the European Union*. Preprints. https://doi.org/10.20944/preprints202609.0934.v1

[22] Giddens, A. (2021). *Sociologie*. Editura ALL, București.

[23] Hyman, R. (1975). *Industrial Relations: A Marxist Introduction*. Macmillan.

[24] LALIGA. (2026). *Chad and LALIGA launch a strategic alliance to drive the growth and modernisation of football in the country*. LALIGA.

[25] Ligue Nationale de Rugby (LNR) & Deloitte. (2017). *Étude sur la contribution économique du rugby professionnel*. Paris : Ligue Nationale de Rugby.

[26] Patricios, J. S., Ardern, C. L., Hislop, M. D., et al. (2018). *Implementation of the 2017 Berlin Concussion in Sport Group Consensus Statement in contact and collision sports: A joint position statement from 11 national and international sports organisations*. *British Journal of Sports Medicine*, 52, 635-641.

[27] Pavelescu, F. M., & Dumitru, C. (2025). *Economic growth and structural changes in Romania in the context of European integration*. *Romanian Journal of Economics*, 61(2), 30-46.

[28] Popescu, C. (2021). *Managementul resurselor umane în contextul globalizării* (*La gestion des ressources humaines dans le contexte de la mondialisation*). Editura Pro Universitaria, București.

[29] Quarrie, K. L., Raftery, M., Blackie, J., Cook, C. J., Fuller, C. W., Gabbett, T. J., ... & Tucker, R. (2017). *Managing player load in professional rugby union: A review of current knowledge and practices*. *British Journal of Sports Medicine*, 51(5), 421-427.

[30] Rugby Romania. (2026). *Consultation publique sur les besoins de la communauté du rugby en Roumanie : Rapport d'analyse des réponses au questionnaire. Projet Erasmus+ Rugby NextGen* [Traduction de l'auteur]. Fédération Roumaine de Rugby.

[31] Starling, L. T., Tucker, R., Quarrie, K., Schmidt, J., Hassanein, O., Smith, C., Flahive, S., Morris, C., Lancaster, S., Mellalieu, S., Curran, O., Gill, N., Clarke, W., Davies, P., Harrington, M., & Falvey, É. (2023). *The World Rugby and International Rugby Players Contact Load Guidelines: From conception to implementation and the future*. *South African Journal of Sports Medicine*, 35(1), v35i1a16376. https://doi.org/10.17159/2078-516X/2023/v35i1a16376

[32] Stănciulescu, E. (2019). *Sociologia muncii. Relațiile industriale contemporane* (*Sociologie du travail. Les relations industrielles contemporaines*). Editura Polirom, Iași.

[33] Stokes, K. A., Locke, D., Roberts, S., et al. (2021). *Does reducing the height of the tackle through law change in elite men's rugby union (The Championship, England) reduce the incidence of concussion? A controlled study in 126 games*. *British Journal of Sports Medicine*, 55, 220-225.

[34] Tavares, F., Smith, T. B., & Driller, M. (2017). *Fatigue and recovery in rugby: A review*. *Sports Medicine*, 47(8), 1515-1530.

[35] Tucker, R., Brown, J., Falvey, É., et al. (2020a). *The effect of exercise on baseline SCAT5 performance in male professional rugby players*. *Sports Medicine Open*, 6, 37. https://doi.org/10.1186/s40798-020-00265-8

[36] Tucker, R., Falvey, É., Fuller, G., Brown, J., & Raftery, M. (2020b). *Baseline SCAT performance in men and women: Comparison of baseline concussion screens between 6288 elite men's and 764 women's rugby players*. *Clinical Journal of Sport Medicine*, 31(6), e398-e405. https://doi.org/10.1097/JSM.0000000000000847

[37] Tucker, R., Falvey, É., Fuller, G., et al. (2020c). *Effect of a concussion on subsequent baseline SCAT performance in professional rugby players: A retrospective cohort study in global elite Rugby Union*. *BMJ Open*, 10, e036894. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-036894

[38] Tucker, R., Falvey, É. C., Fuller, G. W., Hislop, M. D., Patricios, J., & Raftery, M. (2021). *Sport Concussion Assessment Tool: Baseline and clinical reference limits for concussion diagnosis and management in elite Rugby Union*. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 24(2), 122-128. https://doi.org/10.1016/j.jsams.2020.08.011

[39] Tucker, R., Raftery, M., Fuller, G. W., et al. (2017a). *A video analysis of head injuries satisfying the criteria for a head injury assessment in professional Rugby Union: A prospective cohort study*. *British Journal of Sports Medicine*, 51, 1147-1151.

[40] Tucker, R., Raftery, M., Kemp, S., et al. (2017b). *Risk factors for head injury events in professional rugby union: A video analysis of 464 head injury events to inform proposed injury prevention strategies*. *British Journal of Sports Medicine*, 51, 1152-1157.

[41] Twist, C., & Worsfold, P. (Eds.). (2023). *The Science of Rugby*. Taylor & Francis.