



Les ligues de sport professionnel¹

Un modèle pour l'enseignement supérieur de gestion

Il paraît difficile aujourd'hui de ne pas admettre que le football professionnel est une véritable industrie qui, au-delà d'un spectacle vivant enivrant des millions de fans à travers le monde, brasse des sommes colossales. Comment ne pas évoquer ici le transfert du prodige brésilien Neymar du FC Barcelone vers le Paris Saint-Germain l'été 2017 : une clause libératoire de 222 millions d'euros payée par le club parisien pour permettre la rupture du contrat en cours, une prime de 80 millions d'euros et 100 millions de charges, soit un total de 402 millions d'euros. Las ! Le joueur n'a même pas pu terminer sa première saison suite à une blessure lors d'un simple match de championnat qui l'a éloigné des terrains pendant plusieurs mois. Les « anti-foot »

DOI: [10.3166/rfg.2018.00229](https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00229) © 2018 Lavoisier

1. Le point de vue reprend et approfondit de manière significative un article publié dans *The Conversation* le 10 mai 2018. Même si le propos se veut argumenté, en s'appuyant sur des travaux de recherche antérieurement conduits par l'auteur, la tonalité est moins académique qu'à l'accoutumée. Les enrichissements contenus dans la présente version ont bénéficié de stimulantes suggestions de la part de Jean-Philippe Denis et de commentaires constructifs de Michel Albouy, Michel Marchesnay, Alain Charles Martinet et Roland Perez, qu'ils en soient tous remerciés.

hurlent évidemment au scandale à l'évocation de tels chiffres jugés indécents. Mais ne sont-ils pas finalement comparables à des rémunérations d'acteurs ou de rappeurs en vue ? Le football renvoie à une évidence économique qu'il serait maladroit de nier, pour le meilleur et pour le pire.

L'une de ses caractéristiques majeures, finalement assez peu connue du grand public, est qu'il est l'objet d'un système de gouvernance très sophistiqué (et hiérarchisé), piloté par des instances nationales et internationales qui sont garantes du respect de règles sportives... mais aussi du rendement financier de l'activité. Dans un documentaire fouillé, diffusé en février 2016, la chaîne *Arte* a pu décrire avec force détails la multinationale tentaculaire qu'est devenue la FIFA, et nul doute que plus d'un passionné du ballon rond a dû naviguer entre dégoût et abattement à l'évocation des frasques de Sepp Blatter, des errements de Michel Platini ou de la corruption généralisée en vue de l'attribution de multiples coupes du Monde, dont celle du Qatar en 2022 n'est pas des moindres. Qu'importe cette réalité qui dérange parfois... Le football est bien une industrie, avec ses logiques d'action et ses déviances, et même ses comportements opportunistes et déloyaux que ne renierait pas le prix Nobel d'économie Oliver Williamson lui-même. Alors, que dire de la gouvernance du football professionnel en France ? Soyons provocateur et annonçons directement la couleur : il faut regretter la présence de beaucoup trop de clubs de niveau médiocre, se battant pour une simple survie à court terme (leur maintien en Ligue 1). Face à eux, une poignée de clubs occupant les premières places, mais incapables de jouer les premiers rôles en Europe, hormis dans

une compétition mineure, comme cela fut le cas avec l'Olympique de Marseille dans le cadre de l'Europa League en 2017-2018, pâle copie de l'aristocratique Champions League dont rêvent depuis plusieurs années le Paris Saint-Germain et ses stars. Quelle solution proposer ? Et si le salut venait d'une réduction de la Ligue 1 à 14 clubs, tout en procédant à sa « fermeture » (ni montée, ni descente) ? Voilà de quoi « mettre le feu » à une gouvernance héritée d'un football à l'ancienne, le fameux « football de village », qui n'a pas vu le monde du sport professionnel changer en profondeur... Mais aussi, peut-être, servir de *modèle disruptif* original pour l'enseignement supérieur de gestion.

I – VERS UNE LIGUE 1 COMPOSÉE DE QUATORZE CLUBS ?

Rien de tel que de se replonger dans l'histoire du rugby français pour comprendre les enjeux en présence pour le football professionnel. Pour la génération des *baby boomers*, que de souvenirs pittoresques. Lorsque les commentateurs TV ou radio annonçaient les résultats de la première division de rugby, il fallait s'armer de patience dans les années 1970. Pas moins de huit groupes, avec chacun huit équipes, représentant au final 64 équipes s'affrontant dans un championnat géographiquement éclaté, couplé à des phases finales... sans fin ! Le [tableau 1](#) indique à titre d'illustration la composition du championnat 1974-1975, qui souligne combien l'élite est alors diluée à l'extrême, avec des clubs localisés dans une kyrielle de villes, voire de villages (70 % des équipes résident dans une commune de moins de 50 000 habitants). Il faudra beaucoup de courage à la Ligue

Tableau 1 – La première division de rugby en France (1975) : pas moins de 64 équipes

Groupes	Villes d'implantation (et nombre d'habitants en 1975)	Groupes	Villes d'implantation (et nombre d'habitants en 1975)
A	Béziers (84 000) Cahors (20 200) Castres (46 000) Chambéry (54 400) Gaillac (10 500) Saint-Girons (8 100) Saint-Jean-de-Luz (11 800) Toulon (181 800)	E	Bagnères-de-Bigorre (9 900) Biarritz (27 600) Carmaux (13 200) Châteaurenard (11 000) Graulhet (14 100) Lyon (456 700) Nice (344 400) Saint-Saturnin (1 400)
B	Grenoble (166 000) Le Creusot (33 300) Lourdes (17 800) Montauban (48 000) Narbonne (39 300) Paris (Racing) (2 299 800) Saint-Médard (16 200) Valence (68 600)	F	Albi (46 100) Aurillac (30 800) Bayonne (42 900) Montchanin (6 200) Oyonnax (23 000) Périgueux (35 100) Saint-Claude (13 500) Tarbes (54 900)
C	Auch (23 100) Bègles (25 600) Brive-la-Gaillarde (51 800) Dijon (151 700) Marmande (16 900) Mazamet (14 400) Mont-de-Marsan (26 100) Vichy (32 100)	G	Beaumont-de-Lomagne (3 600) Bergerac (27 700) Bourgoin-Jallieu (22 000) La Rochelle (79 700) La Voulte-sur-Rhône (5 900) Mérignac (50 600) Perpignan (106 400) Salles (3 600)
D	Angoulême (47 200) Bourg-en-Bresse (42 100) Bordeaux (223 100) Lavelanet (9 300) Montferrand (156 700) Oléron-Sainte-Marie (12 300) Pau (83 500) Saint-Vincent-de-Tyrosse (4 000)	H	Agen (34 000) Boucau (6 100) Castelsarrasin (10 700) Dax (19 100) Quillan-Limoux (11 100) Romans (33 000) Toulouse (373 800) Tulle (20 100)

nationale de rugby (LNR) pour faire naître pas à pas le Top 14 et imposer ainsi un championnat professionnel à la fois très médiatique et sportivement performant².

Pendant ce temps, même si la Ligue nationale de football (LNF) prend le taureau par les cornes au milieu des années 1990, en rationalisant à la fois la Division 2

2. Comme nous l'a fait remarquer à juste titre Alain Charles Martinet, le rugby-village des 64 équipes a toutefois donné naissance à une succession de XV de France qui rivalisaient avec les meilleures équipes du monde, XV de France portés pendant des décennies par le mythique *French flair*, ce qui est loin d'être le cas avec le Top 14 et ses « beaux bébés » chèrement acquis. Si l'émergence d'un jeu très stéréotypé, où domine le *ruck*, est incontestable, nous devons aussi admettre que les clubs du Top 14 brillent en Europe. Entre 1995 et 2018, ils ont ainsi été 8 fois vainqueurs et 14 fois finalistes de l'European Rugby Champions Cup. Un palmarès dont le football français est loin de s'enorgueillir.

professionnelle, qui passe de deux groupes de 18 clubs chacun à un seul groupe de 20 clubs (Ligue 2), et la Division 3 semi-professionnelle, qui passe de six groupes de 16 clubs chacun à un seul groupe de 18 clubs (National 1), elle se garde bien d'agir de même pour la feu Division 1 : la réduction de la Ligue 1 à 18 clubs (contre 20 aujourd'hui) reste toujours un vœu pieux, depuis la harangue véhémement de Frédéric Thiriez, ex-président de la LNF, en 2013. Le résultat est connu et disséqué chaque année : la multiplication des matches de championnat, dont certains s'apparentent à un *voyage au bout de l'ennui*, use l'organisme des joueurs et tire le niveau général de jeu vers le bas. Lorsque les joutes européennes se présentent, les clubs français sont alors victimes d'un décrochage brutal, n'étant pas aguerris à une compétition intra-européenne en rien comparable à celle d'un modeste championnat national.

Voilà une vérité difficile à entendre, mais qui fait clairement écho au modèle de l'écologie des populations de [Hannan et Freeman \(1977\)](#). En d'autres termes, les clubs de football, comme toute organisation marchande et non marchande, sont soumis à un processus de sélection par l'environnement, et seuls ceux qui sont en adéquation avec les exigences dudit environnement sont justement retenus pour survivre (et gagner), tandis que les autres sont impitoyablement éliminés. Manifestement, l'environnement actuel de la Ligue 1 n'est pas le plus propice pour permettre la survie des clubs français lors des phases finales de la Champions League. À ce petit jeu, il y a de grandes chances que les Marseillais puissent chanter pendant longtemps encore, dans les travées du stade Orange Vélodrome, « à jamais les premiers et toujours les seuls », et

que l'on célèbre en France, pendant des décennies, la Divine Surprise d'un soir de mai 1993 à Munich comme le mythe fondateur d'un exploit inégalable.

Réduire la Ligue 1 à 14 clubs pour la renforcer en limitant le nombre de matches tout en élevant significativement le niveau de jeu ? On imagine sans peine les cris d'orfraie des puristes, défendant la présence d'équipes très moyennes pour donner la chance à des régions reculées de disposer envers et contre tout d'une vitrine médiatique unique. Il est loisible de dresser une liste impressionnante de clubs désormais disparus (ou moribonds) qui ont redonné un temps une fierté perdue à un bassin d'emploi meurtri, avant de retomber dans les oubliettes de l'Histoire. On peut sans doute parler ici d'une volonté politique d'aménagement spatial, ou plutôt d'un football territorialement ancré, et qui fait crier au fou quand on y apprend qu'une franchise de hockey ou de baseball nord-américaine peut être délocalisée à 2 000 km de sa ville d'origine... tout en conservant le même nom ([Jozsa, 2018](#)). Mais dans une économie globalisée et ultra-compétitive, le territoire confiné d'une modeste équipe de football a-t-il encore un sens, hormis d'être le reflet désuet d'un *folklore vivant* à la Arnold Van Gennep ?

II – FERMETURE DE LA LIGUE 1 : PENSER COLLECTIF POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE

Si militer pour la réduction du nombre de clubs composant la Ligue 1 de football en France est déjà en soi une provocation absolue, que dire alors de la suggestion d'une fermeture de la ligue ? Le modèle de la ligue fermée renvoie à une logique de gouvernance très connue, à savoir

considérer que les clubs y participant ont la certitude d'y demeurer (sauf à faire faillite) et ne jamais prendre le risque d'être rétrogradés dans une ligue inférieure (dite « mineure »). Voilà une option qui aurait plu aux pauvres Messins à la fin de la saison 2017-2018, condamnés à « descendre » en Ligue 2 compte tenu de leurs piètres résultats, mais qui aurait dans le même temps attiré le courroux vengeur des Nîmois, retrouvant la Ligue 1 après 25 ans de pénitence. Les ligues fermées constituent de fait un modèle d'affaires très sophistiqué en matière de gouvernance, et on peut conseiller au lecteur de se plonger dans la récente contribution de [Fulconis et al. \(2018\)](#) pour en saisir les principaux ressorts organisationnels. Que retenir dudit modèle ?

L'idée centrale est que les clubs (membres) constituant la ligue fermée agissent collectivement pour maximiser les gains que chacun va retirer de sa participation. S'il y a bien compétition sportive pour obtenir un trophée, à l'image du médiatique Super Bowl américain, celle-ci est strictement régulée selon des règles précises, notamment de recrutement des nouveaux joueurs et de rétribution globale de l'équipe, soumise à un plafond salarial. L'un des objectifs principaux est d'éviter que se multiplient les rémunérations convexes, qui conduisent à ce que le meilleur « ramasse » tout tandis que les rémunérations des suivants déclinent inéluctablement³. D'une certaine façon, nous sommes ici en présence d'une configuration coopérative ([Marquès,](#)

[2015](#)), puisque la ligue fermée associe compétition sportive et coopération dans la création collective de valeur, tout particulièrement en matière de négociation et de répartition équilibrée des droits TV et de gestion globale des recettes liées aux entrées au stade entre les clubs (membres). Faire basculer la Ligue 1 de football professionnel vers un tel modèle présenterait à nos yeux deux avantages :

- D'une part, l'éradication du risque lié à la « glorieuse incertitude du sport » permettrait d'attirer des investisseurs, notamment étrangers, qui apprécient peu que la performance d'une équipe, ou pire son déclassement en fin de saison, soit due à la blessure d'une star ou à une mésentente récurrente entre un entraîneur et ses joueurs.
- D'autre part, l'absence de sanction sportive (relégation en fin de saison) faciliterait l'intégration de jeunes pousses prometteuses, certes devant encore faire leurs preuves sur le terrain, mais pouvant être plongées dans le grand bain de la compétition sans que les conséquences de leur contre-performance éventuelle soient rédhibitoires pour l'équipe.

Passer du principe de la ligue ouverte, avec montées et descentes en fin de saison, à celui de la ligue fermée, stabilisée dans le temps, serait sans doute une révolution aussi majeure que celle que connut le football français lors de l'abandon du contrat à vie en 1969, dont le fameux rapport [Seguin \(1973\)](#) souligne les implications. De multiples difficultés seront à surmonter pour y parvenir, notamment celles liées à la

3. La question des rémunérations convexes est largement étudiée en GRH et en économie du travail. Elle traduit une situation dans laquelle les écarts de rémunération sont très prononcés entre différents groupes d'individus, avec un avantage monétaire significatif à être présent dans le rang le plus élevé, tandis que les rangs suivants se partagent les « miettes ». [Fremigacci et al. \(2016\)](#) en proposent une application intéressante au cas de la rémunération des femmes dans la fonction publique.

Tableau 2 – Existence d’une pseudo-ligue fermée européenne (participation des clubs aux demi-finales de la Champions League de 2000 à 2018)

	Nombre de participations	Clubs
Noyau dur de la pseudo-ligue fermée	10 participations et plus	– Barcelone (Espagne) – Real Madrid (Espagne)
	5 à 9 participations	– Bayern Munich (Allemagne) – Chelsea (Royaume-Uni) – Liverpool (Royaume-Uni) – Manchester United (Royaume-Uni)
Prétendants légitimes à la pseudo-ligue fermée	2 à 4 participations	– Arsenal (Royaume Uni) – Atletico Madrid (Espagne) – Inter Milan (Italie) – Juventus (Italie) – Milan AC (Italie) – Monaco (France) – AS Roma (Italie) – Valence (Espagne)
Non éligibles à la pseudo-ligue fermée	1 participation	– Bayer Leverkusen (Allemagne) – Dortmund (Allemagne) – Eindhoven (Pays-Bas) – La Corogne (Espagne) – Leeds (Royaume-Uni) – Lyon (France) – Manchester City (Royaume-Uni) – Porto (Portugal) – Schalke 04 (Allemagne) – Villarreal (Espagne)

définition des critères d’éligibilité des clubs pouvant participer à la ligue fermée, sans oublier l’établissement de nouvelles règles (collectives) de gouvernance. Paradoxalement, l’Europe fonctionne déjà comme une pseudo-ligue fermée puisqu’il suffit de prendre la liste des demi-finalistes de la Champions League depuis 2000 pour découvrir qu’une quinzaine de clubs sont systématiquement présents, dont six en constituent le « noyau dur » (voir le [tableau 2](#)).

Cela ne signifie en rien la disparition programmée des équipes de proximité, encastrées dans un territoire, comme se

plaît à le souligner [Marchesnay \(2015\)](#) : « L’insertion dans le milieu de proximité se concrétise de bien des manières (...). La “culture” du club révèle un mimétisme d’autant plus fort avec l’esprit des lieux que la plupart des joueurs sont originaires, ou assimilés, de la région, voire du village ou du quartier. Le souhait d’intégration sociétale et sociale est particulièrement marqué pour les joueurs issus de milieux populaires ou de pays étrangers. Au-delà du seul salaire, ils en attendent un surcroît de légitimité, de reconnaissance du “milieu” ». Mais ces équipes de proximité ne disposent en aucun cas des moyens financiers pour

assurer leur pérennité au plus haut niveau dans la mesure où leurs soutiens demeurent majoritairement locaux. Rien à voir avec un club à vocation internationale, dominant outrageusement son championnat, et recrutant à l'échelle de la planète. Défendre l'idée d'une Ligue 1 française fermée, et réservée à 14 clubs, tandis que subsistent vaillent que vaillent des équipes de proximité, n'est donc pas une thèse si aberrante pour [Marchesnay \(2015\)](#). La mise en place d'une telle gouvernance à double facette pour un *marché biface* ferait certainement l'effet d'un *tsunami*, mais elle marquerait (enfin ?) l'entrée du football professionnel français dans l'âge de raison. En donnant peut-être aussi des idées aux instances de pilotage de l'enseignement supérieur de gestion.

III – QUELLES LEÇONS POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE GESTION ?

Parler de concurrence féroce au sein de l'enseignement supérieur de gestion pour capter un potentiel grandissant d'étudiants n'est pas une image d'Épinal. Selon l'Observatoire de l'enseignement supérieur de gestion, près de 20 % des étudiants français suivent aujourd'hui un enseignement de gestion à titre principal⁴ ; c'est donc dire qu'il y a beaucoup à faire et à valoriser. En vue de provoquer une saine discussion au sein de la communauté, nous souhaitons adopter une vision hétérodoxe, pour ne pas dire iconoclaste, de l'enseignement supérieur de gestion en France. Plus précisément, il s'agit ici de mobiliser la parabole de la ligue fermée, ainsi que les

traits caractéristiques de son mode de gouvernance, pour mettre en scène les *business schools* les plus visibles en Europe, d'un côté, et les IAE, baptisés aujourd'hui Écoles universitaires de management, de l'autre. En bref, le but est de s'interroger sur ce que pourrait (devrait ?) être un enseignement supérieur de gestion privilégiant une vision collective de création de valeur au service de la Société, en prenant le contre-pied des logiques individualistes en œuvre.

1. *Business schools* et IAE jouent-ils dans le même championnat ?

Comme dans toute compétition, il apparaît clairement aujourd'hui que seules les meilleures « équipes », en nombre très réduit, dominent plus ou moins outrageusement le championnat de l'enseignement supérieur de gestion. Le classement annuel du *Financial Times* met ainsi en lumière les *business schools* d'excellence en Europe, qui se limitent à un noyau dur d'une dizaine institutions (en 2017, le Top 5 est constitué de la London Business School, d'HEC Paris, de l'IE Business School, de l'INSEAD et de l'université Saint-Gallen). Pour maintenir leur rang, les meilleures « équipes » (*business schools*) doivent recruter sans cesse des stars, à l'image de Neymar, dont la valeur est définie par leur capacité à publier *ad infinitum* des articles dans les revues *rankées* les plus prestigieuses, et non pas à faire preuve d'un esprit conquérant en matière d'innovation pédagogique et/ou d'implication administrative. La contestation de ce modèle délétère a d'ailleurs

4. [Nioche \(2017\)](#) recense 300 000 étudiants en sciences de gestion, ce qui constitue le secteur ayant le plus important effectif en France. Son article présente un tableau de synthèse sur la répartition de cet effectif par type d'institution, et le nombre d'institutions proprement dit.

ouvert de nombreux débats en France, notamment depuis la publication du pamphlet de [Rouquet \(2017\)](#).

La dérive en résultant est désormais bien connue : la prolifération de comportements schizo-phrènes de stars « hyper-publiantes », mais totalement incapables de s'intégrer dans un collectif, y compris en développant des comportements asociaux d'isolement. Cette logique implacable porte manifestement ses fruits dans la mesure où les étudiants affluent dans les meilleures *business schools*, sur le conseil de parents rassurés quant à l'avenir de leur progéniture, tandis que les droits d'inscription s'envolent et les sources extérieures de financement permettent d'améliorer encore plus les conditions de vie des stars « hyper-publiantes », par exemple à travers des primes à la publication aux montants parfois astronomiques en fonction du nombre d'étoiles des revues, qui constituent autant de rémunérations convexes (voir le [tableau 3](#)). Même si le modèle n'est pas soutenable sur le long terme, il produit pour l'instant un marché du travail dualisé, qui n'est pas sans rappeler les analyses anciennes, mais toujours

d'actualité, de [Piore et Sabel \(1984\)](#). Sa manifestation la plus emblématique est la création de fait d'une pseudo-ligue fermée, formée de quelques *business schools* très rémunératrices, qui domine à son tour l'enseignement supérieur de gestion en Europe, envers et contre tout, après avoir déployé ses ailes sur le football professionnel.

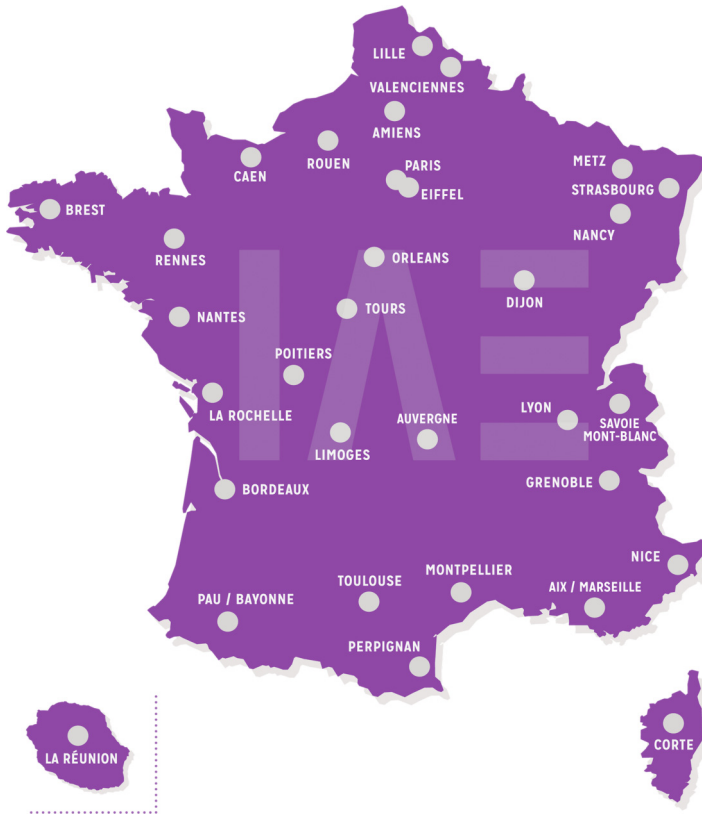
Face à la pseudo-ligue fermée, nous avons un « championnat français » balkanisé qui peine à y intégrer une ou deux équipes. L'exemple des IAE (devenus Écoles universitaires de management), créés sous l'impulsion de Gaston Berger, est une excellente illustration de cette balkanisation de l'enseignement supérieur de gestion. À l'instar d'[Albouy \(2017\)](#), on peut certes considérer que les sciences de gestion ne sont pas uniquement enseignées au sein des IAE dans le système universitaire français (que l'on pense ici à Dauphine, par exemple), mais qu'ils constituent sans doute la forme la plus représentative d'institution leur étant dédiée. De 13 IAE à la fin des années 1950 (les « pères fondateurs »), le chiffre passe à 24 à la fin des années 1980,

Tableau 3 – Exemples de primes à la publication d'un article en *business school* (en euros, rémunération nette, chiffres 2018)

Étoiles des revues	<i>Business schools</i> (BS) françaises classées par le <i>Financial Times</i>							
	BS 1	BS 2	BS 3	BS 4	BS 5	BS 6	BS 7	BS 8
*	1 500	1 000	500	350	–	1 000	1 500	800
**	3 000	2 000	2 000	750	2 500	2 000	4 500	1 500
***	4 500	5 000	10 000	4 000	5 000	3 000	7 500	5 000
****	6 000	10 000	15 000	12 000	10 000	5 000	12 000	10 000

Source : informations fournies par des enseignants-chercheurs de chacune des *business schools* (numérotation aléatoire des 8 *business schools*, indépendante de leur classement *Financial Times*).

Figure 1 – Localisation des IAE appartenant au réseau IAE France (Écoles universitaires de management) en 2018



Source : réseau IAE France (2018).

lorsque les effets de la démocratisation de l'enseignement supérieur commencent à se manifester à grande échelle. En 2018, ce ne sont pas moins de 35 IAE qui quadrillent le territoire national (voir la [figure 1](#), qui exclut toutefois trois IAE « hors réseau » : Saint-Étienne, Toulon et Franche-Comté), y compris en se cannibalisant au sein de zones de chalandise communes, autrement dit de bassins de recrutement d'étudiants extrêmement proches, voire superposés les uns aux autres (que l'on pense ici à Toulon, enclavé entre Aix-en-Provence et Nice, ou Saint-

Étienne et Valenciennes, à un jet de pierre de Lyon et Lille). Un peu comme si l'on réinventait le championnat de France de rugby du milieu des années 1970, en laissant aux meilleures *business schools* européennes le soin de jouer dans le Top 14 ou la Champions League.

2. Trois suggestions risquant de provoquer des échauffourées sur le terrain

Une fois le constat posé, que faire ? L'idée de suggérer au « championnat national » un

fonctionnement sur le modèle de la ligue fermée nord-américaine est tentante. Mais cela sous-entend d'en tirer toutes les conséquences. Une ligue fermée est fondée sur une logique de création collective de valeur et ce qui compte, c'est le succès de la ligue dans son ensemble, et non pas de chaque équipe qui la compose. Dans un brillant essai, Longley (2013) a démontré que l'extraordinaire longévité des ligues professionnelles en Amérique du Nord, dont la plupart sont nées à la fin du 19^e siècle et au début du 20^e siècle (baseball : 1876 ; hockey : 1917), est d'abord fondée sur une *absence de compétition* et la mise en œuvre corrélative de *mécanismes collaboratifs* permettant d'atteindre une performance monopolistique élevée pour la ligue dans sa globalité. Voilà de quoi donner du grain à moudre aux institutions d'enseignement supérieur de gestion en France, obsédées par un objectif systématique de captation des meilleurs étudiants au détriment des institutions « concurrentes », mais également de captation des meilleures ressources et compétences au plan financier et humain, sans se soucier des éventuelles vertus d'une logique d'action collective.

Le constat alarmiste – mais bien réel – d'Albouy (2017) concernant la place de l'enseignement supérieur de gestion français dans la compétition mondiale, face aux appétits sans limite de la Chine et de l'Inde, oblige d'urgence à un *aggiornamento*, au risque par exemple de confiner les IAE à de simples territoires de proximité. Il est assez

instructif de noter que parmi les pistes proposées par Albouy (2017), la collaboration entre institutions, notamment en termes de recherche et de formation doctorale, occupe une place importante. Reste à savoir ce que pourrait recouvrir une action collective bien pensée, dans l'esprit et la lettre de la ligue fermée. Trois perspectives paraissent pouvoir être envisagées, même si leur naïveté pourra prêter d'aucuns à sourire compte tenu de jeux de contraintes bien connus, notamment au plan institutionnel :

– D'une part, la mise en œuvre d'une politique coordonnée de gestion du capital humain lors du recrutement des nouveaux enseignants-chercheurs, en s'inspirant du modèle de la *draft*, ce système original qui octroie aux clubs professionnels nord-américains des droits de préemption sur les nouveaux joueurs intégrés dans l'effectif, en provenance des ligues dites mineures et/ou des équipes universitaires en vue. Nul doute que le fonctionnement et la philosophie de nos actuels comités de sélection universitaires, sans parler des modes de gouvernance des institutions, en seraient largement bouleversés, sans oublier la réaction négative – et compréhensible – des néo-docteurs face à une évidente restriction de leur liberté de choix lors d'une première nomination (des Garets *et al.*, 2016)⁵.

– D'autre part, la définition d'un système cohérent de primes à la publication entre les différentes institutions constituant la « ligue fermée », à l'image du fameux plafond

5. L'idée nous étant suggérée par Jean-Philippe Denis de voir le concours d'agrégation du supérieur comme une sorte de *draft* destinée à assurer un brassage entre les « équipes universitaires » est pour le moins intéressante, et mérite débat. La volonté de penser d'abord le renforcement de sa propre « équipe » dans la compétition mondiale, indépendamment de toute réflexion collective, explique sans doute le succès grandissant de la voie CNU dite 46.1, le recrutement direct des meilleurs professeurs étrangers par certaines universités... et le sabordage de deux concours successifs d'agrégation du supérieur en sciences économiques, discipline où une concurrence particulièrement féroce existe en France entre la Toulouse School of Economics (TSE), du prix Nobel d'économie Jean Tirole, la Paris School of Economics (PSE) et la Aix-Marseille School of Economics (AMSE).

salariar (*salary cap*) qui permet d'éviter que les franchises nord-américains les plus fortunées attirent les meilleurs talents en déséquilibrant complètement le fonctionnement de la ligue professionnelle (au demeurant, ce modèle a été retenu par la LNR en France depuis 2010, même s'il donne lieu régulièrement à des contestations sur le réel dépassement du plafond de la masse salariale par tel ou tel club du Top 14). L'heure est venue de bloquer le processus destructeur des rémunérations convexes sans limite apparente, au risque de désespérer des cohortes entières d'enseignants-chercheurs débutants ou confirmés devant se contenter des « miettes » alors qu'ils font tourner dans le même temps la monstrueuse machine administrative.

– Enfin, une réelle réflexion sur la taille optimale du réseau d'institutions universitaires afin d'éviter la dilution des forces sur un nombre trop important de nœuds, dont la visibilité à l'échelle internationale risque dès lors d'être limitée, voire quasiment anecdotique. Un peu comme dans le cas des ligues nord-américaines où un régulateur (Commissaire) procède à une analyse du marché potentiel de la ville devant accueillir une nouvelle franchise, et n'en accepte au final qu'un nombre très réduit, quand l'entrée ne lèse pas les clubs en place (Andreff, 2009). Nul doute qu'une telle évolution se heurterait à de multiples freins

organisationnels, et à une légitime volonté d'ancrage territorial pour permettre aux étudiants les plus déshérités d'accéder à un savoir managérial actionnable à quelques pas à peine de leur domicile.

Si le football professionnel français est aujourd'hui à la croisée des chemins, terrorisé à l'idée de rester encore bien longtemps aux portes du paradis (le trophée de la Champions League), la situation n'en n'est pas moins autant préoccupante pour l'enseignement supérieur de gestion. Associer les deux thématiques peut apparaître surprenant au premier abord, puisque d'autres secteurs comme l'économie numérique ou les *performing arts*, dont l'extravagance de certaines rétributions financières liées à la starisation est connue, auraient sans doute été plus attendus ici (et aussi plus convenus). Mais une fois le temps de l'étonnement passé, il faut admettre que le *statu quo* semble difficilement tenable dans les deux cas, sous peine d'un déclassement dans l'arène internationale, sachant que les enjeux sont finalement assez comparables pour le football et pour l'enseignement supérieur de gestion. Quoi qu'il en soit, le débat est ouvert, et il paraît fort probable qu'il se présente comme aussi passionné... et musclé qu'un match opposant l'Olympique de Marseille au Paris Saint-Germain dans l'enceinte du Stade Orange Vélodrome. Tant mieux !

BIBLIOGRAPHIE

- Albouy M. (2017). « Alerte sur l'enseignement supérieur de gestion français », *Revue française de gestion*, vol. 43, n° 268, p. 149-156.
- Andreff W. (2009). « Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel », *Revue économique*, vol. 60, n° 3, p. 591-633.

- Des Garets V., Nicholson P. et Paché G. (2016). « Jouer collectif pour faire prospérer une industrie : le football professionnel au défi du modèle de la ligue fermée », *Génération marketing et sciences de gestion*, Fournier C., des Garets V. (dir.), Economica, Paris, p. 340-355.
- Fremigacci F., Gobillon L., Meurs D. et Roux S. (2016). « Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes : des plafonds de verre dans la fonction publique ? », *Économie et statistique*, n° 488, p. 97-121.
- Fulconis F., Nollet J. et Paché G. (2018). “Competitive vs. cooperative strategies: lessons from professional sport leagues”, *Journal of Business Strategy*, vol. 39, n° 2, p. 12-21.
- Hannan M. et Freeman J. (1977). “The population ecology of organizations”, *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, p. 929-964.
- Jozsa F. (2018). *Sports Capitalism: The Foreign Business of American Professional Leagues*, Routledge, Londres.
- Longley N. (2013). *An Absence of Competition: The Sustained Competitive Advantage of the Monopoly Sports Leagues*, Springer, New York.
- Marchesnay M. (2015). « Les grands clubs de foot : “quand l’argent fait tout” », *Entre simplification et complexification : quelles représentations des systèmes de gestion ?*, Naro G., Travaillé D. (dir.), Economica, Paris, p. 231-245.
- Marquès P. (2015). « Déterminants et modalités du répertoire concurrentiel : une étude empirique du football professionnel européen », *Recherches en sciences de gestion*, n° 109, p. 25-48.
- Nioche J.-P. (2017). « Pour une conférence des directeurs d’écoles et formations de management », *Revue française de gestion*, vol. 43, n° 268, p. 133-147.
- Piore M. et Sabel C. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York.
- Rouquet A. (2017). « Face à la tyrannie des étoiles : révoltons-nous ! », *Revue française de gestion*, vol. 43, n° 267, p. 133-146.
- Seguin P. (1973). *Rapport à Monsieur le Secrétaire d’État auprès du Premier ministre, chargé de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, sur certaines difficultés actuelles du football français*, Paris, février.