

Point de vue

# Gouverner le football professionnel : quelle application à l'Europe du modèle des franchises nord-américaines ?

Jean-Louis Moulins, Gilles Paché

IN **MANAGEMENT & PROSPECTIVE** 2021/1 Volume 38 , PAGES 143 TO 162

PUBLISHER **ASSOCIATION DE RECHERCHES ET PUBLICATIONS EN MANAGEMENT**

DOI 10.3917/g2000.381.0143

Uploaded: 05/11/2021

Article available online at

<https://shs.cairn.info/revue-gestion-2000-2021-1-page-143?lang=fr>



Discover the contents of this issue, follow the journal by email, subscribe...  
Scan this QR code to access the page for this issue on Cairn.info.



**Electronic distribution Cairn.info for Association de Recherches et Publications en Management.**

You are authorized to reproduce this article within the limits of the terms of use of Cairn.info or, where applicable, the terms and conditions of the license subscribed to by your institution. Details and conditions can be found at [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Unless otherwise provided by law, the digital use of these resources for educational purposes is subject to authorization by the Publisher or, where applicable, by the collective management organization authorized for this purpose. This is particularly the case in France with the CFC, which is the approved organization in this area.



Jean-Louis MOULINS  
Professeur émérite des Universités en Sciences de Gestion  
CRET-LOG, Aix-Marseille Université, France

Gilles PACHÉ  
Professeur des Universités en Sciences de Gestion  
CRET-LOG, Aix-Marseille Université, France

Point de vue

# Gouverner le football professionnel : quelle application à l'Europe du modèle des franchises nord-américaines ?

---

## Introduction

---

En référence à des réussites économiques aussi éclatantes que McDonald's, Speedy ou Accor, la franchise est une forme organisationnelle largement étudiée dans le contexte de la distribution de produits et/ou de services (pour un survol récent des principales contributions, voir Hoy *et al.* [2017]). Le groupe Accor, notamment, constitue un succès remarqué – et remarquable – au niveau mondial dans le domaine de l'hôtellerie, en s'étant positionné sur quatre segments de marché complémentaires : le luxe (Orient Express, Banyan Tree, Fairmont, etc.), le *premium* (Pullman, Swissôtel, Mondrian, etc.), le milieu de gamme (Novotel, Mercure, Apart-

hotel Adagio, etc.), et l'économique (Ibis Style, Ibis Budget, Hôtel F1, etc.). La franchise met en avant l'existence d'une étroite collaboration entre plusieurs entités juridiquement indépendantes, mais qui sont liées par une solidarité que l'on qualifiera de « systémique » : d'un côté, un franchiseur, porteur d'un projet collectif, et de l'autre, des franchisés qui adhèrent au dit projet pour tirer bénéfice de la maîtrise, par le franchiseur, d'un ensemble de compétences commerciales, financières et logistiques. Le franchisage (*franchising* en anglais) offre un certain nombre d'atouts permettant aux parties en présence de développer un avantage concurrentiel durable, par exemple à travers un positionnement « développement durable » (Leroux et Ferhane, 2017), et d'accroître les

gains financiers communs par des actions et des stratégies concertées.

Plus largement, la franchise repose sur un modèle économique fondé sur une vision partagée, la rationalisation des processus, notamment de négociation avec les parties prenantes externes, le développement d'une rente dont la répartition est équitable, et la présence d'objectifs communs de croissance (Blair et Lafontaine, 2011). Les sports professionnels en Amérique du Nord s'inspirent explicitement du franchisage, mais peu de travaux en marketing ont paradoxalement adopté un tel angle d'attaque pour les étudier. En effet, les compétitions sportives sont organisées de telle façon que chaque grande ville nord-américaine ait une équipe à soutenir, permettant ainsi un processus puissant d'identification des fans (seules les villes les plus peuplées peuvent disposer de plusieurs équipes, notamment dans des sports différents). Bien qu'il ne s'agisse pas « techniquement » de franchisage au sens commercial du terme, les ligues professionnelles nord-américaines sont organisées selon une logique d'action qui s'y apparente fortement dans la mesure où elle permet d'assurer la pérennité des équipes d'une année sur l'autre, ce qui favorise la construction d'un lien permanent et fort entre l'équipe (unité commerciale franchisée) et ses fans (clientèle de la zone de chalandise) (Gladden *et al.*, 2001).

Les quatre grandes ligues sportives

professionnelles aux États-Unis et au Canada, à savoir la ligue de baseball (MLB), la ligue de basket-ball (NBA), la ligue de football américain (NFL) et la ligue de hockey (NHL), encore dénommées les « *Big Four* », sont les plus hautes compétitions professionnelles dans les sports d'équipe, et elles affichent toutes une remarquable stabilité dans la plupart de leur structure : aucune équipe franchisée de l'une des quatre grandes ligues ne s'est effondrée depuis des décennies, et bien que des déménagements dans une autre ville aient eu lieu, la délocalisation des équipes reste encore modeste au plan quantitatif (Spanberg, 2019). Les « *Big Four* », mais aussi la plus récente ligue de football (soccer) (MLS), respectent de strictes règles en matière de partage des revenus et d'exclusivité territoriale, sur le modèle traditionnel du franchisage, même si la dernière dimension n'est pas l'un de ses éléments constitutifs (Boulay et Chanut, 2010). L'exclusivité territoriale est concédée à chaque équipe franchisée, excluant l'arrivée d'une autre équipe dans une même zone de chalandise, à moins que les propriétaires de l'équipe franchisée en place n'y consentent en échange d'une compensation. Quant aux droits TV, principale préoccupation de nombreux propriétaires d'équipes franchisées, ils sont partagés à parts égales, indépendamment de la performance sportive de chaque équipe.

L'une des questions les plus brûlantes

est aujourd'hui la suivante : le modèle de franchisage nord-américain a-t-il un avenir en Europe, notamment pour son très médiatique football professionnel ? La question connaît une actualité inattendue avec la crise du coronavirus du printemps 2020. En effet, la rapide propagation du Covid-19 a conduit les Pouvoirs publics à interrompre brutalement les principaux championnats européens, les uns après les autres, compte tenu de conditions sanitaires rendant impossible la poursuite des compétitions dans des stades qui ne pouvaient naturellement respecter le principe de distanciation physique entre spectateurs, et même entre joueurs. Les conséquences économiques en sont dramatiques puisque rien que pour la France, les pertes attendues sont supérieures à 500 millions d'euros, et elles devraient même dépasser le milliard d'euros pour la fameuse *Premier League* anglaise. Si les clubs les plus puissants, comme Manchester City ou le Paris Saint-Germain, surmonteront sans difficulté la crise du coronavirus, il n'en va pas de même en ce qui concerne le football « d'en bas », pour reprendre l'expression de Michaud (2020). D'ores et déjà, des clubs européens sont proches de l'asphyxie financière, et leur survie est problématique. Dans l'urgence, l'UEFA, qui re-

groupe 55 fédérations nationales, a suspendu provisoirement la règle du *fair-play* financier pour les équipes qualifiées en compétitions européennes en 2020-2021<sup>1</sup>. C'est donc de façon très naturelle que l'application possible du modèle de franchisage des sports professionnels nord-américains revient sur le devant de la scène, avec l'idée que seule une régulation collective des ligues pourra sauver le football professionnel européen.

## I. Le franchisage : une réalité puissante en Amérique du Nord

---

Si les grands événements sportifs américains comme le *Super Bowl* sont largement connus en Europe, ce n'est pas le cas du fonctionnement proprement dit des ligues professionnelles, qui s'inscrit dans un modèle contractuel de la franchise. Chaque ligue constitue une unité économique de référence fondée sur une gouvernance collective selon laquelle les membres de la franchise (les équipes franchisées) poursuivent une stratégie coordonnée pour développer et vendre un produit attractif, notamment en direction des puissants réseaux TV : le spectacle sportif. Ceci impacte

---

<sup>1</sup> Sous la présidence de Michel Platini, l'UEFA a édicté en 2010 des règles destinées à imposer aux clubs de football professionnel le respect d'un strict sérieux budgétaire. Le *fair-play* financier vise à la fois à rétablir une certaine équité sportive entre clubs engagés dans les compétitions européennes, et à assurer leur pérennité grâce à une meilleure maîtrise des dépenses au regard des recettes (Brailard, 2013).

sur la valorisation de chaque équipe franchisée, qui dépend de la puissance médiatique de chaque sport (voir le Tableau 1). Les éventuelles réorganisations de la ligue, avec l'entrée de nouvelles équipes ou l'éviction d'équipes en place, sont exclusivement planifiées par l'instance régulatrice de la franchise (le franchiseur), qui en définit en

outre les modes de régulation. Une telle gouvernance, qu'Andreff (2007) n'hésite pas à qualifier de « socialisante » au pays du libéralisme-roi, se caractérise notamment par une stratégie originale de couverture territoriale, dont on retrouve certaines dimensions en franchise commerciale traditionnelle.

Tableau 1. Éléments clé sur les « Big Four » et la MLS en tant que nouvel entrant

Ligues professionnelles	<i>National Football League (NFL)</i>	<i>National Hockey League (NHL)</i>	<i>Major League Baseball (MLB)</i>	<i>National Basket Association (NBA)</i>	<i>Major League Soccer (MLS)</i>
Année de création	1920	1917	1876	1946	1993
Nombre d'équipes franchisées	32	30	30	30	24
Valeur moyenne d'une équipe franchisée (millions de dollars, en 2019)	2 600	520	1 700	1 900	240
Nombre de matchs en saison régulière	16	82	162	82	34
Montant annuel des droits TV négociés (millions de dollars, en 2019)	6 500	5 200	5 100	2 600	100

Source : Élaboration personnelle.

## I.1. Régulation collective

Historiquement, les ligues de sport professionnel en Amérique du Nord sont organisées sous la forme de franchises depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, et ce modèle singulier a été étudié de longue date en économie du sport, depuis la contribution séminale de Rottenberg (1956) et, plus récemment, dans plusieurs recherches en marketing (Smith *et al.*, 2012; Chen *et al.*, 2013; Brownlee et Lorgnier, 2017; Cobbs *et al.*, 2017;

Abeza *et al.*, 2019). À l'image des réseaux de franchise, tels qu'on les connaît en distribution, les ligues structurées sous forme de franchise se fondent sur un modèle contractuel associant un franchiseur (l'instance régulatrice de la ligue) et des franchisés choisis par lui (les clubs participant à la ligue). Le nombre de franchisés est fixe et seule une décision de l'instance régulatrice, à la suite d'un vote des clubs participant à la ligue, peut admettre l'entrée de nouvelles équipes.

Une telle extension de la franchise découle directement de l'identification d'un potentiel de revenus additionnels dont bénéficiera la franchise dans son ensemble, sans provoquer d'effets de cannibalisation entre franchisés. Le système d'organisation des ligues professionnelles sous forme de franchise a été développé dès 1876 aux États-Unis avec la création de la ligue majeure de baseball (Jozsa Jr, 2010), avant d'être adopté par les autres ligues sportives nord-américaines.

Bien que les franchisés soient des personnes morales distinctes de la ligue, ils ne fonctionnent que sous les auspices de celle-ci, à travers son instance régulatrice. Cela ne signifie pas que les franchises nord-américaines ne peuvent pas jouer contre des équipes ne faisant pas partie de leur ligue. Les exceptions comprennent ainsi les équipes de la NHL et de la NBA, qui jouent contre des équipes de hockey et de basket-ball européennes, et les équipes de la MLS, qui jouent contre d'autres équipes de football (*soccer*) de leur région lors de tournois. L'instance régulatrice de la ligue (le *commissioner*) détermine en fait les règles collectives de fonctionnement (Parlow, 2010; Bourg et Gouguet, 2012), notamment en matière de répartition des ressources (droits TV, billetterie), de conditions dans lesquelles les joueurs rejoignent et changent d'équipe (*draft*), et de respect d'une éthique financière (plafond salarial, ou *salary cap* en anglais) (voir le Tableau 2,

p. 148). Ceci peut conduire à exercer des sanctions en cas de comportements déviants de la part d'un club, contrairement aux intérêts de la ligue dans son ensemble, avec de larges pouvoirs juridictionnels (Lentze, 1995). L'objectif est clairement d'organiser la franchise de manière à assurer la continuité de la présence de ses franchisés (équipes) d'une année sur l'autre, ce qui doit favoriser un lien permanent avec les supporters situés dans la zone de chalandise. De manière générale, la plupart des équipes des quatre grandes franchises nord-américaines ont été créées dans le cadre d'une croissance planifiée de la ligue ou par la fusion avec une ligue rivale.

La régulation collective est également marquée par la présence simultanée de ligues majeures et de ligues mineures pour un même sport, mais qui restent totalement cloisonnées, sans les rétrogradations et les accessions du modèle européen (Nafziger, 2008). Par exemple, les ligues majeures de baseball et de hockey sont associées à des ligues mineures utilisées pour développer les jeunes talents, issus notamment du système universitaire. Ainsi, bien que la plupart des équipes franchisées d'une ligue mineure soient indépendantes, chacune est sous contrat avec une équipe franchisée de la ligue majeure, qui engage et paie les joueurs, et les préempte pour un passage en ligue majeure. Concernant le football (*soccer*), on doit noter une situation quelque peu singulière. En ef-

Tableau 2. Règles de fonctionnement d'une franchise nord-américaine

<i>Organisation de la ligue</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ligue fermée sous le contrôle d'un <i>commissioner</i></li> <li>▪ Ni rétrogradation, ni accession en fin de saison</li> <li>▪ Équipes exclusivement engagées dans la compétition de la ligue</li> </ul>
<i>Fonctions de la ligue</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vente collective des droits TV</li> <li>▪ Stratégie marketing centralisée</li> </ul>
<i>Concurrence entre clubs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitée sur la base de critères économiques et non sportifs</li> <li>▪ Choix des consommateurs dans la zone de chalandise</li> </ul>
<i>Marché du travail</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Draft</i></li> <li>▪ <i>Salary cap</i> (plafond salarial)</li> <li>▪ Négociation collective entre propriétaires et syndicats de joueurs</li> </ul>
<i>Partage des revenus</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partage égalitaire des droits TV nationaux</li> <li>▪ Partage des recettes aux guichets</li> </ul>

Source : d'après Bourg et Gougnet (2012).

fet, les propriétaires des équipes franchisées sont en fait des actionnaires de la ligue, et c'est la ligue elle-même, et non les équipes, qui passe des contrats avec les joueurs. Les meilleures équipes d'une saison donnée participent à un tournoi éliminatoire, et le vainqueur des éliminatoires est déclaré champion de la ligue. Dérogeant à la logique d'action collective, les équipes de la MLS disputent de nombreux matchs contre des équipes étrangères en raison de la nature nationale du sport et la présence d'une organisation mondiale de régulation (FIFA).

Même si le fonctionnement des ligues de sports professionnels en Amérique du Nord renvoie systématiquement à la notion de franchise, notamment dans les travaux académiques leur étant consacrés (Vrooman, 1997), la référence à des contrats de concession ne serait-elle pas plus adaptée ? Le

contrat de concession s'apparente à un accord par lequel une entreprise, dénommée concédant, choisit un distributeur, dénommé concessionnaire, pour assurer la commercialisation de ses produits ou services sur un territoire déterminé, en lui assurant l'exclusivité. Contrat de franchise et contrat de concession présentent des similitudes, notamment dans le fait que le franchisé et le concessionnaire sont des entrepreneurs indépendants bénéficiant d'un droit d'utilisation de la marque. En revanche, le contrat de franchise, à la différence du contrat de concession, se fonde explicitement, de la part du franchiseur, sur la transmission d'un savoir-faire et la fourniture d'une assistance au franchisé. La relation partenariale est par conséquent beaucoup plus intense que dans le cadre de la concession, dans la mesure où le concessionnaire se borne à la vente de produits ou services sous le nom d'une enseigne. Il est donc impos-

sible de réduire ici le rôle de l'instance régulatrice de la ligue, assimilé à un concédant, à un simple approvisionnement de produits (joueurs), voire de « licences de marque » (par exemple, la marque NBA).

Le recours à une grille de lecture par la franchise est particulièrement éclairant de ce point de vue. De manière synthétique, le Tableau 3 se propose ainsi de faire ressortir les quatre caractéristiques habituelles relatives au fonctionnement contractuel des réseaux de franchise : (1) le droit d'exploitation d'une marque commerciale accordé par le franchiseur au franchisé; (2) la transmission d'un savoir-faire du franchiseur vers le franchisé; (3) l'assistance technique et/ou commerciale apportée par le franchiseur au franchisé; et (4) l'indépendance dont disposent les franchisés au plan juridique. Il en ressort que les ligues de sports professionnels reprennent implicitement ou explicitement à leur compte ces quatre caractéristiques, y compris lorsque le système collectif formé par le « réseau de franchise » subit un choc externe d'une incroyable violence comme l'a été la crise du coronavirus au printemps 2020. Ainsi, les instances régulatrices des ligues majeures ont pris à leur charge une partie importante du coût de dépistage au Covid-19 et de réorganisation des *play-offs* dans des lieux hautement sécurisés. L'aide apportée aux clubs franchisés, associée à une intense activité de *lobbying* pour

relancer l'activité sportive, est une autre facette de l'assistance apportée et qui s'apparente aux pratiques traditionnelles de franchisage. La dynamique des ligues professionnelles nord-américaines est donc bien fondée sur une création collective de valeur et de mutualisation des risques en référence à un marché harmonieusement réparti entre les membres pour en tirer le maximum de revenus.

## 1.2. Couverture du marché

---

Il est traditionnellement entendu que la stratégie de couverture territoriale d'un réseau de franchise s'appuie sur le choix d'implantations pertinentes, fondées certes sur une population importante (nombreux clients potentiels), mais qui ont également connu une croissance démographique régulière au cours des dernières années, ce qui traduit une économie dynamique (Boulay et Chanut, 2010). Une fois la zone d'implantation définie, l'unité franchisée doit être aisément accessible par les clients potentiels, grâce à la présence d'infrastructures logistiques de qualité, tant en matière de flux de chalandis que de places de parking disponibles (Cliquet, 2019). Une telle analyse s'applique aux franchises de sports professionnels. Les ligues nord-américaines telles qu'on les connaît aujourd'hui ont ainsi évolué pendant les décennies, entre 1876 et la Seconde Guerre mondiale, lorsque le

Tableau 3. Les ligues de sports professionnelles en référence au modèle de franchise

Caractéristiques	Définition des caractéristiques	Exemples d'application aux ligues de sports professionnels
<i>Droit d'exploitation d'une marque commerciale</i>	Le contrat de franchise indique que le franchiseur cède à un franchisé le droit d'utiliser une marque commerciale entendue comme signe de ralliement et d'adhésion de la clientèle.	Les fans manifestent un engouement vis-à-vis d'une franchise, c'est-à-dire un sport donné, attachement nourri par la vente d'une myriade de produits dérivés offerts sur les sites Internet des franchiseurs.
<i>Transmission d'un savoir-faire</i>	Le contrat de franchise s'appuie sur la transmission du franchiseur vers le franchisé d'un savoir-faire, ensemble substantiel et identifié d'informations pratiques résultant de l'expérience du franchiseur.	Les franchiseurs disposent d'une expérience ancienne, souvent de plusieurs dizaines d'années, sur les échecs et réussites de franchises leur permettant de fournir les clés d'un modèle d'affaires gagnant.
<i>Assistance technique et/ou commerciale</i>	Le contrat de franchise garantit au franchisé une assistance commerciale et/ou technique de la part du franchiseur pendant la durée du contrat, qui en précise les caractéristiques.	Les franchiseurs apportent une aide aux clubs sur la gestion optimale de la trésorerie, notamment en matière de billetterie, et pilotent la négociation des droits TV avec les grands réseaux nationaux.
<i>Indépendance des franchisés</i>	Le contrat de franchise garantit l'indépendance du franchisé en tant qu'entrepreneur, responsable devant les tiers, et pleinement responsable vis-à-vis de ses clients, employés et bailleurs.	Les clubs ont une certaine liberté dans la décision de relocalisation éventuelle d'une ville vers une autre, ce qui revient à transférer une unité commerciale et changer de zone de chalandise.

Source : Élaboration personnelle.

chemin de fer était le principal moyen de transport interurbain. En conséquence, la quasi-totalité des équipes franchisées des ligues majeures étaient concentrées dans le quart Nord-Est des États-Unis, dans un rayon d'environ une journée de train. Certes, des équipes universitaires, des équipes de ligues mineures et des équipes amateurs existaient sur la côte Ouest pour les quatre grands sports professionnels, mais elles jouaient rarement en dehors de leur région d'origine dans le cadre de matchs d'une saison régulière.

La stratégie de couverture du marché va lentement évoluer au fur et à mesure que les modes de déplacement, permis par les progrès de la logistique, et les logiques de peuplement se modifient (Wade *et al.*, 2019). Tandis que les nouvelles zones de la Ceinture du Soleil (*Sun Belt*), à croissance économique rapide, deviennent de plus en plus importantes, les grandes ligues de sports professionnels se développent dans leur direction, soit avec la création de nouvelles équipes franchisées, soit avec le déplacement d'équipes franchisées existantes, ce

qui surprend toujours en Europe, où l'on imagine mal l'Olympique de Marseille devenir l'équipe phare de la ville de Lyon ! Étape par étape, la plupart des grandes zones de peuplement, autrement dit les agglomérations métropolitaines nord-américaines accueillant plus d'un million de personnes, finissent dès lors par abriter au moins une grande franchise, en couvrant les zones de chalandise à fort potentiel pouvant assurer des recettes au guichet d'un niveau satisfaisant. À titre il-

lustratif, la Figure 1 indique l'exemple de la localisation des équipes franchisées de la NBA en 2019, qui s'aligne largement sur les espaces de l'Amérique prospère et peuplée. Le maillage territorial laisse toutefois apparaître des « trous structuraux », à l'image des localisations de certains réseaux de franchise commerciale (Blair et Lafontaine, 2011). Plusieurs exemples illustrent cet élément clé du fonctionnement des franchises sportives en Amérique du Nord.

Figure 1. Localisation des équipes franchisées de la NBA (2019)



Source : <https://sportleaguemaps.com/basketball/nba/> [consulté le 16 avril 2020].

La ville américaine la plus peuplée sans franchise sportive professionnelle de ligue majeure est ainsi longtemps restée Austin, au Texas (un million d'habitants), et il faudra attendre 2019 pour que son équipe de soccer

soit finalement intégrée à la MLS, qui demeure toutefois une ligue majeure de second rang aux États-Unis. Il est vrai qu'Austin est localisée au milieu d'un sembler d'équipes texanes de première importance, à Houston, San An-

tonio et Dallas-Fort Worth, ce qui tend à saturer le marché. Au niveau des États cette fois, la Virginie est le plus peuplé des États-Unis sans aucune équipe de ligue majeure, et ce cas est particulièrement instructif quant aux pratiques de couverture de marché des différentes franchises. En 1996, les Astros de Houston (ligue majeure de baseball) ont failli être vendus et relocalisés en Virginie du Nord, mais l'instance régulatrice de la ligue, sous la pression des équipes franchisées présentes, est intervenue en bloquant la transaction proposée afin de donner à Houston le temps d'approuver un nouveau contrat pour son stade. Autre exemple : une proposition de relocalisation des Expos de Montréal (également ligue majeure de baseball) à Norfolk a été examinée en 2004 par l'instance régulatrice de la ligue, mais de vives inquiétudes quant aux capacités infrastructurelles en matière de transport ont fait pencher la balance pour Washington, qui a l'avantage de disposer, à proximité, d'un aéroport international (Dulles).

## 2. Le franchisage : au cœur des débats en Europe

---

Force est d'admettre que depuis plusieurs années, la question du franchisage du football professionnel fait couler beaucoup d'encre. Sur un plan po-

litique, l'Union Européenne cherche à protéger les structures sportives traditionnelles, en résistant aux tentatives de mise en place d'un système de franchise fondé uniquement sur la maximisation des bénéfices financiers pour les seuls clubs de l'élite, et par conséquent les plus puissantes métropoles où ils sont localisés. En effet, comme on l'a noté, un système de franchise performant sous-tend l'existence de zones de chalandise à fort potentiel, retenues en priorité, ce qui risque de marginaliser les équipes de moindre envergure, localisées dans des espaces périphériques (par exemple, la fameuse « diagonale du vide » en France). Or, même si l'intention politique de sauvegarder une sorte de « football de terroir » ne peut être niée, la présence d'une pseudo-ligue (une quasi-franchise) paraît aujourd'hui patente, et pose la question de son institutionnalisation dans les prochaines années.

### 2.1. La présence avérée d'une « pseudo-ligue » européenne

---

Pour les observateurs attentifs, mais aussi pour les passionnés, le football européen n'entre pas dans le modèle des ligues nord-américaines dans la mesure où le mérite sportif aura parfois le dernier mot : dans les championnats nationaux, une équipe réputée, mais qui accumule les contre-performances, peut être reléguée en fin

de saison; lors des compétitions de coupes, une équipe modeste de division inférieure, mais portée par la fougue, peut faire chuter les meilleurs et se hisser dans les phases finales. Si une telle réalité est incontestable, elle ne doit cependant pas dissimuler le fait qu'au niveau européen, une pseudo-ligue existe de fait, en s'apparentant implicitement à une variante de franchise. Deux dimensions permettent d'accréditer cette thèse :

Même si les « petits » clubs ont mis en place des mécanismes de sauvegarde pour maintenir un certain suspense dans la compétition, pour reprendre les termes de Meyssonier et Mincheneau (2013), le fait est que seuls quelques grands clubs professionnels sont capables de se doter d'un système d'information global favorisant la pérennité managériale et la récurrence des performances sportives. En d'autres termes, il est facile d'identifier un groupe restreint de clubs qui monopolisent régulièrement les meilleures places et remportent les trophées les plus prestigieux. Cela est particulièrement vrai au niveau de la Champions League où la suprématie du FC Barcelone, du Real Madrid, de Manchester United et du Bayern Munich ne semble pas remise en cause depuis plusieurs décennies (Paché, 2018). Il serait ainsi facile d'établir la liste des quinze clubs qui sont systématiquement sur le devant de la scène footballistique et qui, pour cette raison objective, composent l'architecture d'une future fran-

chise européenne. Au demeurant, en négociant fermement les montants des droits TV pour ladite compétition et, plus largement, en gardant son contrôle et une maîtrise totale de sa commercialisation (Schotté, 2014), l'UEFA ne se positionne-t-elle pas d'ores et déjà comme la véritable instance régulatrice d'une franchise « invisible » ?

Afin d'éviter une dérive financière intolérable, conduisant plus de la moitié des clubs européens de premier plan à afficher des pertes nettes au début des années 2010, la même UEFA, agissant en tant que *commissioner*, a d'ailleurs institué, comme indiqué précédemment, la règle du *fair-play* financier qui vise à réguler le secteur avec une autorité et des outils *ad hoc*, et donc à rétablir une saine rivalité dans un espace collectif cohérent (Peeters et Szymanski, 2014). En résumé, un système de licence relativement complexe et spécifique a été mis en place, n'autorisant l'accès d'un club à une compétition européenne que si chacun joue avec les seuls moyens économiques à sa disposition (Dermit-Richard, 2012; Birkhäuser *et al.*, 2019). L'objectif est d'éviter la surenchère financière en dehors de tout critère de rentabilité, dont l'origine réside en grande partie dans l'importance croissante des droits TV, en permettant de rétablir une meilleure équité sportive, exactement sur le modèle des franchises nord-américaines. Si l'on doit saluer une telle approche, il faut admettre qu'elle ne fait que ren-

forcer la segmentation du secteur au profit des clubs les plus puissants, ceux qui bénéficient historiquement d'une taille de marché, d'une capacité de stade et d'une réputation (image de marque) significatives.

## 2.2. Quels freins à l'adoption du modèle nord-américain ?

La rumeur, apparemment fondée, est apparue en novembre 2018 dans les médias : les seize clubs de football les plus riches du Continent européen s'apprêteraient à lancer une super-ligue fermée, indépendante de l'UEFA, à visée essentielle de médiatisation et de rentabilité financière. Cette ligue serait gérée par une société privée (un franchiseur ?), propriété des onze clubs fondateurs (*Le Point*, 5 novembre 2018). Si le projet n'a finalement pas vu le jour, il a été relancé par une autre rumeur, fin 2019, qui élargit l'initiative originelle à une quarantaine de clubs, répartis en deux divisions, avec des matchs délocalisés (*New York Times*, 5 décembre 2019). Cette organisation à la nord-américaine, bien qu'étrangère à notre histoire, est donc un serpent de mer récurrent du football européen. En dehors de la non-conformité à certaines réglementations nationales, dont on connaît la fragilité face aux enjeux financiers, plusieurs freins plus solides peuvent s'opposer à une telle évolution. Les trois principaux freins sont les suivants :

- ♦ *L'histoire*. Les clubs de football européens sont généralement de fondation très ancienne, dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, et depuis longtemps emblématique de leur ville d'origine, voire de leur quartier, à Madrid, Milan ou Manchester, sans parler de Londres, avec quatre clubs en Premier League. Le Tableau 4, qui recense les vingt meilleures équipes européennes selon le classement UEFA de février 2020, confirme cette dimension historique, et parmi les grands clubs, le Paris Saint-Germain fait sans doute partie des exceptions marquantes dans la mesure où il a été créé de toute pièce le 10 juin 1970, par la fusion du Stade Sangermois et du Paris FC. Les supporters se revendiquent en tant qu'habitant d'une cité soutenant un club, et l'on entend dans tous les stades des milliers de voix crier à tue-tête « nous sommes les ... », sauf peut-être dans l'enceinte du stade Louis II à Monaco. Quant aux fameux *derbys* entre équipes rivales, ils dépassent largement le cadre sportif et s'inscrivent dans des contextes historiques et sociaux beaucoup plus larges, très souvent inscrit dans le temps long (Dmowski, 2013). L'exclusivité territoriale, consécutive à l'adoption d'un système de franchisage, aurait un effet dévastateur sur cette dimension singulière.

Tableau 4. Année de création des vingt meilleures équipes européennes du classement UEFA de février 2020

Club	Pays	Année de création	Club	Pays	Année de création
Real Madrid CF	Espagne	1902	Sevilla CF	Espagne	1890
FC Barcelona	Espagne	1899	Manchester City	Angleterre	1880
FC Bayern München	Allemagne	1900	SL Benfica	Portugal	1904
Manchester United	Angleterre	1878	Paris Saint-Germain	France	1970
Liverpool FC	Angleterre	1892	Tottenham Hotspur FC	Angleterre	1882
Chelsea FC	Angleterre	1905	BV Borussia Dortmund	Allemagne	1909
Atletico de Madrid	Espagne	1903	Olympique Lyonnais	France	1950
FC Juventus	Italie	1897	AS Roma	Italie	1927
Arsenal FC	Angleterre	1886	Valencia CF	Espagne	1919
FC Porto	Portugal	1893	SSC Napoli	Italie	1926

Source : Élaboration personnelle.

- ♦ *Les mentalités.* Bien que très largement médiatisé, le football est encore considéré par la plupart des citoyens européens comme une activité sportive, bien avant d'être un spectacle et un produit financier ou marketing. Le nombre de licenciés et de pratiquants reste considérable : le football n'est pas qu'un sport de spectacle, c'est aussi un sport de terrain pour nombre de fans, et pour eux, le football se vit plus qu'il se regarde dans un stade ou sur les réseaux TV. La création d'une super-ligue fermée sous forme de franchise tuerait sans doute les ligues nationales et risquerait de mettre en péril tout l'équilibre financier – professionnel hors ligue et amateur – du football européen. Un club comme le Real de Madrid, pourtant donné en pointe dans la construction d'une hypothétique super-ligue européenne, tire 70% de ses revenus du marché domestique selon le président de la Liga (*Footnews.be*, 27 mars 2017). Sans compter les réactions des *aficionados* espagnols si le « Réal » et le « Barça », ennemis jurés depuis la Guerre d'Espagne, disparaissaient de « leur » championnat.
- ♦ *La raison.* Même si, au vu des résultats nationaux, il existe dans chacun des cinq grands championnats européens (*Premier League* [Angleterre], *Liga* [Espagne], *Serie A* [Italie], *Bundesliga* [Allemagne] et Ligue 1 [France]) deux à quatre clubs « dominants », ce qui peut d'ailleurs varier selon les pays, la mise en œuvre d'une franchise européenne éliminerait mécaniquement de grands clubs réputés, et témoins de l'histoire du football évoquée au-dessus. Ainsi dans le projet à seize clubs, le Paris Saint-Germain serait fondateur et l'Olym-

pique de Marseille invité : qu'en pensent les supporters de l'Olympique Lyonnais ? Bien entendu, l'immense majorité des pays européens seraient exclus du montage, ce qui nuirait évidemment à la difficile unité de notre continent (Niemann et Brand, 2020), et qui serait aussi particulièrement injuste sur le plan sportif, certains pays comme le Portugal, la Serbie, les Pays-Bas, ou encore la Belgique, ayant fourni à plusieurs reprises des vainqueurs de compétitions européennes.

Outre des conséquences sportives et financières, sur les 5,72 milliards d'euros du budget de l'UEFA en 2019-2020, 2,85 milliards proviennent de la seule Champions League, les conséquences politiques seraient donc loin d'être négligeables pour les régions et les pays « relégués » dans des championnats mineurs, sans avoir joué un seul match. La confiscation de la démocratisation de la compétition, en créant une élite intouchable (pour vingt ans dans le projet précité), pourrait créer des sentiments d'injustice, dangereux même au-delà du sport lui-même. De fait, la création d'une super-ligue fermée, sur le modèle des franchises nord-américaines, risquerait aussi d'être de plus en plus vue comme « artificielle », « hors sol », par un nombre croissant d'amateurs de football, et de sport en général. Dans un tel basculement de statut, de celui de sport à celui de sport spectacle, puis de spectacle tout court, le football eu-

ropéen, comme c'est actuellement le cas pour la MLS, ne risquerait-il pas de perdre son âme et son attractivité ? Certes, les Harlem Globetrotters attirent nombre de spectateurs souhaitant vivre une expérience mémorable, sans doute source d'une satisfaction intrinsèque comme la contribution de Dalla Pozza (2014) l'indique, mais ont-ils vraiment le sentiment d'assister à une compétition sportive ?

Cette « distanciation » entre sport (traditionnel) et spectacle risque-t-elle d'être accélérée par la crise sanitaire-économique ? Dans une contribution originale et argumentée, Roux *et al.* (2020) donnent justement à voir une dystopie qui pourrait préfigurer le football européen du « monde d'après » la pandémie de Covid-19, quelque part autour de l'année 2050. Les auteurs y évoquent les plus riches clubs ayant fait sécession vis-à-vis de leurs fédérations respectives pour créer une franchise continentale où chaque club est uniquement membre sur invitation. Les matches s'y déroulent non plus dans des stades traditionnels où se bousculent les fans, mais dans des sortes de « stades-studios » constitués de loges réservées à de riches sponsors, qui comportent des salons privés, des terrasses extérieures permettant de vivre le match « *en live* », mais aussi des restaurants, des salles de jeux vidéo, des saunas et des *night clubs*. Face aux loges, des projections de foule, tirées d'images d'archives et de synthèse, et des fonds sonores sur-

voltés, sont diffusés pour donner l'illusion expérientielle d'un véritable spectacle sportif comme dans le « monde d'avant ». Il est remarquable de noter que la dystopie 2050 de Roux *et al.* (2020), qui se conclut par la création de championnats nationaux de seconde zone et de championnats amateurs semi-clandestins, soit d'ores et déjà rattrapée par la réalité. Ainsi, la reprise des compétitions en Allemagne et en Angleterre, à la sortie de la crise du coronavirus, a donné lieu à des matches de football sans spectateurs, utilisant en substitut images et fonds sonores pour théâtraliser de façon maladroite un évènement entièrement vidé de sa substance festive.

### 3. Implications managériales

---

Par-delà une simple problématique d'économie du sport, les implications managériales liées à l'application possible du modèle nord-américain au football professionnel européen sont importantes. De nombreux observateurs ont ainsi pu souligner combien le football de haut niveau s'inscrit désormais dans une logique expérientielle, où le match proprement dit n'est qu'une séquence d'une expérience mémorable pour les spectateurs. Cette évolution réclame des investissements significatifs, tant dans la reconfiguration des stades que dans la mise en œuvre de processus de théâtralisation.

Un système de franchisage aurait pour intérêt de réduire l'incertitude liée aux performances sportives aléatoires d'un club, en garantissant aux investisseurs privés une présence continue au sein de la ligue ainsi formée, sans risque d'éviction à la fin d'une saison. Par ailleurs, la garantie d'une exclusivité territoriale, fondée sur le potentiel d'une zone de chalandise, bloquerait définitivement l'entrée impromptue de concurrents (accession de nouveaux clubs), en protégeant ainsi des rentes de situation propices à la valorisation des actifs. Ceci permettrait de faire totalement entrer le football professionnel de haut niveau dans la société du spectacle, en se détournant du discours convenu sur les vertus de la « glorieuse incertitude du sport ». L'adoption d'un système de franchisage en Europe aurait toutefois des impacts majeurs à la fois sur le financement du secteur d'activité et sur le marché des joueurs professionnels, notamment en matière de rémunération.

Le premier point à retenir concerne la répartition de la source principale de financement des clubs professionnels : les droits de retransmission audiovisuelle. En 2020, ils représentent 6,35 milliards d'euros pour les cinq grands championnats européens, soit près de deux fois plus que cinq ans auparavant, et encore, il s'agit uniquement des droits TV domestiques. À cela s'ajoute le 1,72 milliard d'euros touché par l'UEFA pour la diffusion de la Champions League (saison 2017-

2018, un chiffre triplé en dix ans) et les modestes 324 millions d'euros pour l'Europa League. Une restructuration du secteur en franchise(s) impacterait inévitablement le mode de répartition de ce « pactole », actuellement négocié sur une base uniquement nationale, avec des rapports de force différents selon les pays, comme la crise du Covid-19 l'a bien montré. Non seulement le déséquilibre financier entre les « grands clubs » et le « football d'en bas » s'en trouverait aggravé, mais c'est l'équilibre du football professionnel tout entier qui risquerait d'être atteint, entre 10% (Espagne) et 20% (Allemagne) des sommes servant à financer les ligues mineures. Le risque d'effondrement pourrait toucher aussi le football amateur, une redistribution des droits TV se faisant également en sa direction (fixée à 2,5% au moins en France).

Le second point à retenir concerne le fonctionnement du marché salarial, marqué de longue date par un phénomène d'explosion de la valeur marchande des joueurs bénéficiant d'une forte couverture médiatique, notamment en cas de rupture anticipée de contrat. Ainsi, un joueur « moyen » du championnat français, pourtant fort modeste de ce point de vue, vaut plusieurs millions d'euros, un très bon joueur plusieurs dizaines de millions

d'euros et les stars mondiales de 100 à 300 millions d'euros. Ce sont les clubs « installés » qui tirent bénéfice de cette explosion de la valeur marchande dans la mesure où ils voient leur capital joueur augmenter dans les mêmes proportions, leur permettant ainsi des ventes-achats-échanges fructueux selon une logique de *trading*. La restructuration en franchise(s), avec une modification des droits de propriété au sein d'une ligue fermée et cartellisée, pourrait mettre fin à une telle « bulle » financière créée depuis quelques années, en redéfinissant en profondeur, au passage, le rôle des agents de joueurs qui ont touché 654 millions de dollars de commissions en 2019 (contre 241 millions de dollars en 2014) sur les seuls transferts internationaux.

Ce sont toutefois les modes de rémunération des joueurs qui pourraient être dramatiquement impactés par la mise en œuvre d'un système de franchisage en Europe, tout particulièrement si la règle nord-américaine du *salary cap* est adoptée. De manière récurrente, les analystes du football professionnel européen rappellent que les plafonds des salaires des joueurs ont connu une forte inflation ces dernières années, y compris en suscitant la polémique, comme cela fut le cas au Royaume-Uni pendant la crise du Covid-19<sup>2</sup>. En

<sup>2</sup> Comme le note *Le Monde* du 6 avril 2020, plusieurs clubs britanniques, et non des moindres, ont fait appel aux fonds publics pendant l'arrêt des championnats en vue de financer le chômage partiel de leurs salariés, hors joueurs, alors que ces derniers se refusaient à des baisses, même minimes, de salaire.

France, le salaire moyen des joueurs de Ligue 1 s'élève à 94 000 euros par mois avec, il est vrai, de grandes disparités qui ramènent le salaire médian à un modeste 35 000 euros par mois ! Signalons simplement pour mémoire, en 2020, les 52 millions d'euros (brut) par an de Lionel Messi, les 40 millions d'euros de Cristiano Ronaldo et les 45 millions d'euros de Neymar. Les stars du football peuvent aussi bénéficier d'une fin de carrière financièrement intéressante, tels que les 32 millions d'euros (brut) par an d'Andrés Iniesta au Japon. Il s'agit bien sûr de salaires fixes non liés aux résultats du club, ni aux performances intrinsèques des joueurs, auxquels peuvent s'ajouter primes et autres royalties<sup>3</sup>. Si, avec un système de franchise(s), une plus grande proportionnalité des revenus, en fonction des résultats des clubs et des performances des joueurs, se mettait en place, nul doute qu'elle affecterait le mode de rémunération et sa stabilité dans le temps. En bref, les effets sur le management financier du secteur tout entier, et de ses principaux acteurs, risquent d'être considérables, et donc entraîner des résistances fortes au changement organisationnel, ici une gouvernance fondée sur le franchi-

## Conclusion

---

Le fonctionnement des ligues nord-américaines de sports professionnels intéresse les chercheurs en économie du sport depuis plus de soixante ans. Il est vrai que ce modèle singulier, fondé sur une *logique de cartellisation*, est un puissant réducteur d'incertitude dans la mesure où, en contrepartie d'un droit d'entrée, les équipes franchisées achètent leur participation à une industrie sans risque d'éviction à long terme pour cause de non-performance (sportive). En d'autres termes, les investisseurs et actionnaires n'ont pas à craindre une relégation de la ligue majeure vers une ligue mineure, significative le plus souvent de perte de revenus TV, mais aussi d'image et de légitimité, comme on le constate dans le système accession / rétrogradation des championnats européens. L'objectif du point de vue était de compléter une telle approche économique en soulignant combien le modèle des ligues nord-américaines de sports professionnels emprunte aux démarches traditionnelles de franchise, notamment en matière de vision et de bénéfices partagés entre les membres, mais aussi de formalisation coercitive de règles du jeu collectives au niveau de la couverture territoriale, dont l'objectif est d'empêcher la propagation d'effets

---

<sup>3</sup> Pour 2020, on estime ainsi à 131 millions d'euros par an les revenus de Lionel Messi, 118 millions d'euros par an ceux de Cristiano Ronaldo et 95 millions d'euros par an ceux de Neymar.

entropiques (saturation des zones de chalandise, cannibalisation entre franchisés, etc.). Plus largement, notre ambition était de réfléchir à l'utilisation de la franchise en dehors des secteurs traditionnels, au même titre que les travaux conduits dans le secteur social qui se développent particulièrement dans la santé, l'éducation ou la gestion de l'eau.

Le cas du football professionnel européen est particulièrement intéressant car s'il ne se présente pas juridiquement comme une franchise s'appuyant sur des logiques d'action collective, la plus prestigieuse des compétitions, à savoir la Champions League, s'apparente économiquement à une pseudo-ligue à la nord-américaine. Il reste à s'interroger sur l'intérêt de voir basculer totalement les clubs les plus réputés du football professionnel européen dans le modèle du franchisage, avec une instance régulatrice assurant sa gouvernance, quitte à ce que des ligues mineures (nationales, régionales) continuent à s'appuyer sur le principe des accessions et rétrogradations en référence au mérite sportif. Une telle évolution pourrait alors attirer de façon massive de nouveaux capitaux, prêts à investir dans le secteur compte tenu d'un climat caractérisé par une incertitude désormais nulle. Dans un contexte marqué par une « *expérientialisation* » croissante du football, transformant le spectacle sportif augmenté en une expérience mémorable indépendamment d'un

simple match entre deux équipes (Charnavat et Bodet, 2014), voire une expérience sacrée aux multiples cérémoniaux, rituels et objets totémiques (Fulconis et Paché, 2014), des moyens financiers de plus en plus conséquents seront requis pour réussir une théâtralisation au long cours, inductrice d'un puissant lien. Par-delà un simple débat entre puristes sur la manière de penser le football professionnel, les enjeux sont par conséquent majeurs en vue de construire efficacement une industrie clé de ce que Debord (1967/2018) a dénommé la société du spectacle.

## Références bibliographiques

---

- Abeza, G., O'Reilly, N. et Seguin, B. (2019). Social media in relationship marketing : the perspective of professional sport managers in the MLB, NBA, NFL, and NHL. *Communication & Sport*, 7(1), 80-109.
- Andreff, W. (2007). Régulation et institutions en économie du sport. *Revue de la Régulation*, 1, 1-27.
- Birkhäuser, S., Kaserer, C. et Urban, D. (2019). Did UEFA's financial fair play harm competition in European football leagues ? *Review of Managerial Science*, 13(1), 113-145.
- Blair, R. et Lafontaine, F. (2011). *The economics of franchising* (2<sup>e</sup> éd.). New York : Cambridge University Press.
- Boulay, J. et Chanut, O. (2010). *Les réseaux de franchise*. Paris : La Découverte.
- Bourg, J.-F. et Gougnet, J.-J. (2012). *Économie du sport* (3<sup>e</sup> éd.). Paris : La Découverte.
- Braillard, T. (2013). *Rapport d'information sur le fair-play financier européen et son application*

au modèle économique des clubs de football professionnel français. Rapport pour la Commission des Affaires Culturelles et de l'Éducation. Paris : Assemblée Nationale.

Brownlee, E. et Lorgnier, N. (2017). Marketing of professional soccer in the United States : a case study of Major League Soccer. In Chanavat, N., Desbordes, M. et Lorgnier, N. (Eds.), *Routledge handbook of football marketing* (pp. 73-87). London : Routledge.

Chanavat, N. et Bodet, G. (2014). Experiential marketing in sport spectatorship services : a customer perspective. *European Sport Management Quarterly*, 14(4), 323-344.

Chen, C.-Y., Lin, Y.-H. et Chang, W.-M. (2013). Impulsive purchasing behavior for professional sports team-licensed merchandise-From the perspective of group effects. *Sport Marketing Quarterly*, 22(2), 83-91.

Cliquet, G. (2019). *Géomarketing et géolocalisation : un marketing spatial dynamique*. London : ISTE.

Cobbs, J., Sparks, B. et Tyler, B. (2017). Comparing rivalry effects across professional sports : National Football League fans exhibit most animosity. *Sport Marketing Quarterly*, 26(4), 235-246.

Dalla Pozza, I. (2014). Customer experiences as drivers of customer satisfaction. *Gestion* 2000, 31(3), 115-138.

Debord, G. (1967/2018). *La société du spectacle*. Paris : Folio Essais.

Dermit-Richard, N. (2012). Football professionnel en Europe : un modèle original de régulation financière sectorielle. *Management & Avenir*, 57, 79-95.

Dmowski, S. (2013). Geographical typology of European football rivalries. *Soccer & Society*, 14(3), 331-343.

Fulconis, F. et Paché, G. (2014). Football passion as a religion : the four dimensions of a sacred experience. *Society & Business Review*, 9(2), 166-185.

Gladden, J., Irwin, R. et Sutton, W. (2001). Managing North American major professional sport teams in the new millennium : a focus on building brand equity. *Journal of Sport Management*, 15(4), 297-317.

Hoy, F., Perrigot, R. et Terry, A. (2017). Research contributions to understanding franchising. In Hoy, F., Perrigot, R. et Terry, A. (Eds.), *Handbook of research in marketing* (pp. 1-14). Cheltenham : Edward Elgar.

Jozsa Jr, F. (2010). *Major League Baseball expansions and relocations : a history, 1876-2008*. Jefferson (NC) : McFarland.

Lentze, G. (1995). The legal concept of professional sports leagues : the commissioner and an alternative approach from a corporate perspective. *Marquette Sports Law Review*, 6(1), 65-94.

Leroux, E. et Ferhane, F. (2017). Développement durable et chaîne hôtelière : le cas d'EDEN GREEN en Algérie. *Gestion* 2000, 34(4), 39-51.

Meyssonier, F. et Mincheneau, M. (2013). Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel. *Finance Contrôle Stratégie*, 16(4), 1-20.

Michaud, P. (2020). Angleterre : le foot d'en bas asphyxié par la crise du coronavirus. *Euronews*, 5 juin, disponible sur <https://fr.euronews.com> (consulté le 13 juin 2020).

Nafziger, J. (2008). A comparison of the European and North American models of sports organization. *International Sports Law Journal*, 3-4, 100-109.

Niemann, A. et Brand, A. (2020). The UEFA Champions League : a political myth ? *Soccer & Society*, 21(3), 329-343.

Paché, G. (2018). Les ligues de sport professionnel : un modèle pour l'enseignement supérieur de gestion. *Revue Française de Gestion*, 271, 131-142.

Parlow, M. (2010). Professional sports league commissioners' authority and collective bargaining. *Texas Review of Entertainment & Sports Law*, 11, 179-203.

Peeters, T. et Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343-390.

Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy*, 64(3), 242-258.

Roux, J.-M., de Melo, N., Duarte, C. et Pereira, E. (2020). *Le football en 2050 : le stade d'après*. Grenoble : Le Virus de la Recherche / Presses Universitaires de Grenoble.

Schotté, M. (2014). La structuration du football professionnel européen : les fondements sociaux de la prévalence de la « spécificité sportive ». *Revue Française de Socio-Économie*, 13, 85-106.

Spanberg, E. (2019). Expansion and relocation : from new franchises to moves in the night. *Sports Business Journal*, September 2, disponible sur <https://www.sportsbusinessdaily.com> (consulté le 16 avril 2020).

Vrooman, J. (1997). Franchise free agency in professional sports leagues. *Southern Economic Journal*, 64(1), 191-219.

Wade, J., Harrison, J., Dobbs, M. et Zhao, X. (2019). Who will stay and who will go ? Related agglomeration and the mortality of professional sports leagues in the United States and Canada, 1871-1997. *Organization Studies*, 40(11), 1657-1684.