

Attentes et intentions

Etude de cas : Le Manchester United hors-jeu ?

Vends-la comme Beckham

La « Beckham-mania » frappa l'Espagne durant l'été 2003, lorsque David Beckham, le footballeur le plus médiatisé au monde, fut transféré du Manchester United au Real Madrid. La cérémonie de signature du contrat attira les télévisions du monde entier, y compris des chaînes japonaises qui retransmirent l'événement en *prime time*. Si le Manchester United avait tout d'abord accepté de transférer son joueur vedette au FC Barcelone pour 45 millions d'euros, Beckham lui-même avait préféré rejoindre le Real Madrid.

Certains médias accusèrent Beckham de privilégier son autopromotion. Lorsque l'entraîneur du Manchester United, Alex Ferguson, décida de ne pas le sélectionner pour certaines rencontres importantes, Beckham laissa entendre qu'il était prêt à quitter le club dont il avait été un supporter depuis toujours et dans lequel il avait joué depuis l'enfance. Beckham n'avait pas participé aux pourparlers entre le Manchester United et le FC Barcelone et la rumeur courait que son agent, l'entreprise SFX, avait parallèlement engagé des discussions avec le Real Madrid. La tâche de SFX consistait à gérer les intérêts de Beckham, capitaine de l'équipe nationale d'Angleterre, célébrité et première « marque » du football mondial, auprès des médias et des entreprises de sport ou de mode. Seul un tout petit nombre de clubs avait la stature et surtout les moyens financiers suffisants pour attirer Beckham. Le Real Madrid réussit cependant à abaisser le prix du transfert à 38 millions d'euros et à faire accepter à Beckham – en accord avec la politique du club – de céder 50 % des droits sur son image et sur ses nouveaux contrats de parrainage. En échange, il recevrait ainsi un montant de 28 millions d'euros sur quatre ans, soit légèrement moins que ce qu'il touchait jusque là au Manchester United.

Le FC Barcelone avait calculé que l'apport de la « marque » Beckham lui aurait assuré un supplément de chiffre d'affaires annuel de 28 millions d'euros. Le Real Madrid entendait lui aussi maximiser son investissement. À eux seuls, les droits publicitaires sur la cérémonie de signature du contrat avaient déjà rapporté plus de 3 millions d'euros et les pré commandes pour le nouveau maillot numéro 23 de Beckham s'élevaient au même montant. Aucun autre joueur n'avait la capacité à vendre autant de produits dérivés que Beckham, en particulier en Extrême Orient. Grâce à cette nouvelle acquisition, le Real Madrid espérait percer sur le continent asiatique. Les analystes estimaient que le retour sur investissement ne prendrait que quelques années.

Le Manchester United : le super club

Le Manchester United, pourtant réputé pour son sens des affaires, semblait avoir été pris de cours par ce transfert vers le Real Madrid. Pourtant, les responsables du club semblaient satisfaits : formé sur place depuis son plus jeune âge, Beckham n'avait pas coûté très cher, mais il avait rapporté beaucoup. Sir Alex Ferguson était en charge de toutes les décisions liées à l'équipe et lorsqu'il avait décidé de se séparer de Beckham, le conseil d'administration l'avait approuvé. Lorsqu'un journaliste avait demandé si le départ de Beckham ne risquait pas de se traduire par une baisse de chiffre d'affaires, un porte-parole du club avait répondu que le produit qui se vendait le mieux n'était plus le maillot de Beckham mais celui de Ruud van Nistelrooy. Le directeur général avait ajouté que les transferts de joueurs obéissaient à des considérations uniquement sportives et qu'utiliser des joueurs pour cibler des marchés reviendrait à « tricher avec les supporters. »

Si le club avait perdu avec Beckham une des composantes de son image, il alignait toujours une équipe de grand talent, qui avait remporté le championnat d'Angleterre en 2002 et 2003. De plus, ses états financiers en faisaient le club le plus riche du monde, capable de générer plus de 150 millions d'euros annuels en dehors des matches. La performance financière reflétait une croissance rapide et une rentabilité élevée pour les actionnaires (voir la figure 1 ci-dessous).

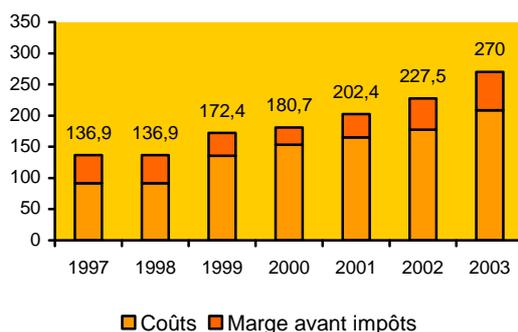


Figure 1 La croissance du Manchester United (millions d'euros)

En mars 2000, au plus haut de la bulle boursière, le cours de l'action Manchester United avait dépassé les 6,5 euros, ce qui se traduisait par une capitalisation boursière de plus de 1 600 millions d'euros, au-delà de la barre symbolique du 1 milliard de livres. Si le cours avait significativement baissé en 2002 et 2003 – à l'image du reste du marché –, il était remonté à plus de 3 euros en octobre 2003, lorsque le club avait annoncé une hausse de 22 % de son profit avant impôts. Les actionnaires reçurent ainsi en 2003 un dividende en hausse pour la douzième année consécutive, plus un dividende exceptionnel.

Ces résultats financiers contrastaient avec une récession générale de l'industrie du football. Le chiffre d'affaires du club avait ainsi doublé sur les cinq dernières années, pour atteindre les 270 millions d'euros en 2003. Libre de tout endettement, le bilan présentait une trésorerie positive de près de 45 millions, ce qui avait permis au club d'investir pour plus de 6 millions en infrastructures.

Si la rémunération des joueurs, qui avait augmenté de 13,5 millions en 2003, constituait le principal poste de dépenses, elle ne représentait que 46 % du chiffre d'affaires. Le club annonçait clairement son intention d'utiliser les profits obtenus par la cession de certains de ses joueurs pour renforcer son équipe dans le futur.

Au total, le Manchester United affichait une situation financière et sportive enviable et une marque dont la valeur était sans équivalent.

Tableau 1 : La performance financière du Manchester United

	2002 (millions €)	2003 (millions €)	Croissance annuelle (%)	Croissance sur 5 ans (%)
Chiffre d'affaires	227,5	270,0	18	97
Bénéfice (avant impôts)	50,3	61,2	22	41
Bénéfice par action	14,9 €	17,9€	20	
Dividende par action	3,3 €	3,9 €	19	
Dividende exceptionnel	1,6 €	3,2 €	50	
Salaires en % du chiffre d'affaires	34	46	12	
Répartition du chiffre d'affaires				
Vente de billets	38 %	41 %		
Médias	36 %	32 %		
Autres sources	26 %	27 %		
Total	100 %	100 %		

La vente de billets inclut les matches nationaux et européens joués localement.

Les médias incluent la télévision (vente de droits et télévision à péage) ainsi que les revenus liés au site Internet MU Interactive.

Les autres sources incluent toutes les autres sources de chiffre d'affaires, telles que les produits dérivés, le parrainage et la location des infrastructures.

Source : adapté du rapport annuel de Manchester United plc.

La transformation du Manchester United

Le Manchester United était passé du statut de club local à celui de marque globale au travers d'une histoire à la fois triomphale et tragique. En 1958, l'avion transportant l'équipe nationale anglaise s'était écrasé. Cette catastrophe avait privé le club de plusieurs de ses meilleurs joueurs, mais sa volonté farouche de se maintenir au

plus haut niveau du football international avait attiré beaucoup de supporters, bien au-delà de la région de Manchester. Cette attractivité fut encore renforcée par les succès sportifs. En 1968, le Manchester United fut la première équipe anglaise à gagner la coupe d'Europe.

En 1989, l'actionnaire majoritaire, Martin Edwards, envisagea de vendre le club pour 16 millions d'euros, mais l'opposition des directeurs et l'incapacité des investisseurs à rassembler les fonds firent avorter le rachat. Deux ans plus tard, le club fut introduit en Bourse au prix de 0,52 euros par action, ce qui représentait une capitalisation boursière de 62,2 millions d'euros. D'autres augmentations de capital eurent lieu en 1994 et 1997, ce qui permit à Edwards de revendre l'essentiel de ses actions, pour un total de 116 millions d'euros. En 1997, le Manchester United était devenu le club le plus riche du monde, dépassant en chiffre d'affaires tous ses suiveurs. La fortune personnelle de Edwards avait crû en conséquence¹.

En septembre 1998, le conseil d'administration du Manchester United annonça qu'il allait accepter une offre publique d'achat d'un montant de 1 milliard d'euros, émanant de la chaîne de télévision BSkyB, filiale du groupe de communication du magnat australien Rupert Murdoch. L'annonce de ces négociations déclencha une vague d'indignation, notamment auprès de nombreux supporters qui craignaient que le club ne tombe entre les mains d'un géant des médias. Selon eux, cette prise de contrôle sonnerait le glas de l'industrie du football telle qu'ils la connaissaient et l'aimaient depuis des générations. En avril 1999, le gouvernement britannique mit son veto à l'OPA, « au nom de l'intérêt public. »

Un nouvel esprit d'entreprise

En dépit de ce blocage, de nouvelles opportunités lucratives apparurent rapidement. Le groupe italien Media Partners proposa ainsi aux principaux clubs européens – dont bien entendu le Manchester United – de constituer une super ligue européenne. Ce projet constituait une menace non seulement pour les championnats nationaux, mais également pour l'UEFA (l'union des associations européennes de football) qui organisait déjà le championnat et la coupe d'Europe. Afin de contrecarrer le projet de super ligue, l'UEFA offrit aux grands clubs des concessions majeures, dont l'ouverture de la ligue des champions à 32 participants, permettant ainsi de doubler la taille des groupes et donc d'accroître le chiffre d'affaires de chacun des participants. Grâce à cette réorganisation, près de 540 millions d'euros supplémentaires furent injectés dans les clubs les plus riches, qui continuèrent cependant à réclamer à l'UEFA plus de pouvoir et d'argent, menaçant de quitter la ligue si leurs exigences n'étaient pas respectées.

« Les clubs de football sont des marques, pas des équipes... Le problème n'est plus de bien jouer, mais de vendre le plus de produits possible. »

Un porte-parole du Real Madrid au moment du transfert de Beckham

« Après tout, les joueurs célèbres vont et viennent. »

Un directeur du Manchester United au moment du transfert de Beckham

« Gérer un club de football, c'est facile. Tout ce que vous avez à faire, c'est dégager assez de profit chaque année pour faire trois choses : développer votre équipe, développer votre stade et – si vous êtes une société cotée en Bourse – payer un dividende. Si vous pouvez faire ces trois choses tous les ans, alors la vie est belle. »

L'ex directeur financier du Manchester United

« Le football, c'était la gloire, l'amitié, la loyauté et la fierté nationale, pas le marketing, la finance et les multinationales. Pourtant, c'est exactement ce qu'est devenu le Manchester United. »

Un journaliste

« Nous nous assurons que nos actionnaires, nos fidèles supporters, nos clients et nos partenaires commerciaux profitent tous de notre performance. »

Extrait d'un rapport annuel de Manchester United plc

Figure 2 Quelques citations intéressantes

L'association des 14 clubs les plus riches, le G14², constituée à l'occasion du projet avorté de Media Partners, se réunissait périodiquement afin de réclamer plus de concessions. Les clubs pensaient qu'ils pouvaient obtenir des droits télévisés européens plus élevés que ceux perçus par l'UEFA et souhaitaient rediscuter la répartition de ces droits. Ils protestaient également de devoir libérer leurs joueurs pour les compétitions opposant les équipes nationales. Le Manchester United était très impliqué dans cette démarche : son directeur général avait été élu vice-président du G14.

Les comptes 2003 du Manchester United montraient que sa participation dans le championnat européen lui avait rapporté plus de 43 millions d'euros, à comparer avec les 13 millions obtenus grâce à sa participation au championnat d'Angleterre.

Beaucoup de supporters regrettaient qu'un sport jadis ouvert aux classes populaires soit devenu un produit marketing élitiste. Les groupes de jeunes gens qui autrefois chantaient debout pendant toute la durée des matches avaient été remplacés par des invités triés sur le volet, aussi fortunés que peu enthousiastes.

L'aspect le plus évident de cette évolution était l'approche de plus en plus commerciale du Manchester United, qui se traduisait par la liste toujours plus longue de ses sponsors et de ses partenariats. Le club ne représentait plus Manchester de la même manière, les supporters venaient souvent de très loin et l'ensemble était contrôlé par de grandes entreprises. De plus, le changement fréquent de la réplique de la tenue officielle des joueurs (maillot, short et chaussettes) provoquait un fort mécontentement parmi les parents des jeunes supporters, contraints par leurs enfants de dépenser de fortes sommes. Une émission télévisée avait révélé que la marge réalisée sur les tenues de football atteignait 200 %. Or, suite à un accord avec Nike, le Manchester United vendait environ 2,5 millions de tenues chaque année.

En dépit des appréhensions des traditionalistes, le Manchester United ne montrait aucune inflexion dans sa stratégie. L'ancien directeur de la marque de vêtements de sport Umbro International, Peter Kenyon, rejoignit ainsi la direction du club en 1997 avec pour mission d'élargir la base de supporters. L'approche commerciale était imparable : les ventes de produits dérivés augmentaient avec le nombre de supporters. C'est pourquoi Peter Kenyon décida de mener une campagne publicitaire à grande échelle.

Peut-être pour prouver qu'ils avaient également du cœur, les nouveaux dirigeants établirent en 2000 un partenariat de trois ans avec l'UNICEF, le fonds des Nations unies pour l'enfance, à l'issue duquel 15 millions d'euros devaient être collectés. L'ambition affichée consistait à « aider les enfants de la planète », ce qui impliquait des visites de joueurs et d'officiels du club dans certaines des régions les plus pauvres du monde, comme la Mongolie Intérieure, le Brésil et l'Ouganda, où ils rencontrèrent des familles survivant avec moins de 300 euros par an. Par ailleurs, en Angleterre, des enfants des écoles locales et des associations de handicapés purent avoir accès à certains des équipements de l'extraordinaire centre d'entraînement du club.

En août 2000, Peter Kenyon prit la succession de Martin Edwards au poste de directeur général. Impopulaire auprès des supporters du fait de ses tentatives de vente du club, Edwards n'avait pas toujours été en accord avec l'entraîneur, sir Alex Ferguson. En prenant ses fonctions, Peter Kenyon promit d'adopter un style plus communicatif, plus humain, et afficha ouvertement sa loyauté au club, en tant que supporter de la première heure, depuis son enfance à Manchester. Sa stratégie reposait sur quatre points :

- Le succès sportif.
- L'accroissement des droits de diffusion (cession de contenu et diffusion en propre).
- Le développement d'une marque internationale.
- La transformation des supporters en clients.

Unis pour un nouveau siècle

Le stade historique du club depuis 1910, Old Trafford, avait vu sa capacité croître de 12 400 à 67 500 places, ce qui en faisait le plus grand stade du Royaume-Uni. En dépit de très longues listes d'attente de supporters, le Manchester United tenait à maintenir le prix des billets à un tarif « raisonnable » : parmi les 20 clubs de première division, seulement 6 pratiquaient des prix inférieurs. Le stade – qui comprenait également un musée – accueillait les matches locaux, les rencontres internationales, les finales européennes et même des concerts de rock. Il était devenu une destination touristique pour les Scandinaves, les Australiens ou les Chinois.

Le Manchester United était de moins en moins dépendant des ventes de billets. L'activité produits dérivés avait très rapidement augmenté, avec plus de 1 500 produits proposés dans le mégastore implanté dans le stade et plusieurs centaines de points de vente de par le monde (en mars 2000, un magasin de 1 400 m² et un cyber « Red » café avaient été ouverts en Asie). On comptait également un catalogue de vente par correspondance et un accord avec BSkyB, qui diffusait une chaîne satellite consacrée exclusivement au club, MUTV. Un film long métrage sur le club était sorti dans les salles de cinéma en 2000. Il existait également une carte de crédit Manchester United, des comptes d'épargne, un hôtel, un centre de loisirs et un cinéma. Il était même devenu possible de célébrer son mariage sur la pelouse du stade.

Grâce à un système informatique de relations clientèle, les études de marché avaient établi les profils d'achat des 1,9 million d'adhérents britanniques du club. Il était prévu d'étendre la base de données à 3,5 millions de supporters en 2006. Cela ne constituait pourtant que la partie émergée de l'iceberg. Le nombre total de supporters dans le monde était estimé à 40 millions et toujours en croissance. Pour les organisations qui souhaitaient s'associer avec le Manchester United, les partenariats se révélaient particulièrement coûteux. L'opérateur de téléphonie mobile Vodafone avait ainsi dû payer près de 50 millions d'euros pour voir son nom figurer pendant quatre ans sur les maillots des joueurs.

Des projets d'investissements dans les nouvelles technologies – en particulier sur Internet et sur les téléphones portables – laissaient présager des gains considérables. Lancé en août 1998 et remanié en juillet 2002, le site officiel du club recensait plus de 600 000 nouveaux visiteurs chaque mois. Le Manchester United envisageait d'ailleurs de diffuser des matches en direct sur Internet.

Pourtant, dans ces premières années du XXI^e siècle, le football traversait une certaine récession. Moins courtisées par les investisseurs, les chaînes de télévision se demandaient si elles n'avaient pas payé trop cher leurs droits d'exclusivité et elles cherchaient à les renégocier. Dans le même temps, les meilleurs joueurs et leurs agents exigeaient des rémunérations toujours plus considérables, alors que jusqu'ici les montants astronomiques des transferts s'étaient en fait traduits par une simple circulation d'argent d'un club à l'autre. Certains clubs, qui avaient sacrifié une part trop importante de leur chiffre d'affaires pour attirer les meilleurs joueurs, étaient dans une situation financière particulièrement dangereuse.

Les présidents des clubs de moindre importance (on comptait par exemple 72 clubs inscrits au championnat anglais) étaient consternés par cette fracture croissante entre les quelques clubs de haut de tableau et les autres, qui luttait pour leur survie. Comme le remarquait le président d'un de ces petits clubs :

Les matches peuvent être reprogrammés au dernier moment pour respecter l'exclusivité des chaînes de télévision par satellite. On méprise les petits clubs. L'écart entre les riches et les pauvres est trop grand. Maintenant, le Manchester United est vendu comme l'équipe nationale, ce qui le coupe de ses racines et de ses supporteurs traditionnels. Le football devrait être une histoire d'amour, sinon c'est juste du business. Les grands clubs se sont isolés en oubliant leurs racines.

Certains s'inquiétaient également du fait que trop peu d'argent était réinvesti dans les écoles de football et les clubs juniors, d'où émergeraient pourtant les futures générations de joueurs.

En dépit de ces inquiétudes, le Manchester United paraissait de plus en plus fort, notamment en termes de pouvoir de négociation. La signature d'un partenariat à long terme avec Nike en 2002 lui assurait ainsi un revenu de 470 millions d'euros sur treize ans, au travers de la vente de la tenue du club dans plus de soixante pays. Le club annonça également une alliance marketing avec l'équipe de base-ball la plus riche du monde, les New York Yankees. Cet accord incluait un partage des informations commerciales, la promotion commune de programmes et la vente de produits dérivés. Le Manchester United pouvait désormais utiliser le considérable réseau commercial des Yankees afin de s'attaquer au marché nord-américain (en effet, l'arrivée des joueurs du Manchester United déclenchait des émeutes à Kuala Lumpur mais passait inaperçue aux États-Unis). À partir de janvier 2003, les matches du Manchester United furent diffusés sur la chaîne de télévision des Yankees, qui touchait cinq millions de supporteurs. En échange, les Yankees obtenaient un accès aux marchés d'Europe et d'Extrême Orient. La participation du Manchester United à un tournoi d'été aux États-Unis en 2003 fut retransmise en direct sur MUTV, afin de renforcer à la fois l'alliance avec les Yankees et le nombre des supporteurs américains.

En avril 2003, Peter Kenyon annonça que dans l'avenir, le club développerait et contrôlerait son image en récupérant les droits de diffusion auprès des chaînes de télévision.

Les joueurs du club pouvaient utiliser les meilleures infrastructures d'équipement existantes, au sein du centre d'entraînement de Trafford, un complexe de 23 millions d'euros qui s'étendait sur 28 hectares (des aménagements supplémentaires étaient déjà planifiés, pour un montant de 13,8 millions). Les joueurs percevaient également de considérables rémunérations. Six des dix footballeurs les mieux payés du Royaume-Uni en 2002 portaient les couleurs du Manchester United. Le club était mieux placé que n'importe lequel de ses concurrents pour répondre aux montants des transferts³ et aux exigences salariales les plus extrêmes tout en maintenant ses frais de fonctionnement à moins de 50 % de son chiffre d'affaires. L'équipe était une combinaison de champions achetés à prix d'or et de joueurs qui avaient su progresser en interne, grâce au centre de formation du club. L'âge moyen des joueurs restait ainsi peu élevé : moins de 25 ans.

L'arrêt de la Cour européenne de justice de 1995, dit « arrêt Bosman » – du nom d'un footballeur belge du RC Liège qui avait invoqué le traité de Rome et la libre circulation des personnes au sein de l'Union européenne pour obtenir son transfert à l'US Dunkerque en France –, avait libéré les contraintes sur la négociation des contrats des joueurs et réduit les limites concernant le nombre d'étrangers que pouvait comprendre une équipe. Cela s'était traduit par la création d'un marché européen des footballeurs professionnels et une inflation considérable de leurs rémunérations. Comme les autres grands clubs européens, le Manchester United avait été soulagé d'apprendre que la Commission européenne s'était refusée à réformer en profondeur ce système. Les deux instances de régulation du football, l'UEFA et la FIFA, avaient pourtant réagi en proposant un nouveau type de contrat qui prévoyait notamment une protection contre les rachats sauvages ainsi que des compensations pour les clubs qui formaient de jeunes joueurs. Le Manchester United pouvait ainsi continuer à acheter de nouveaux joueurs et à les conserver dans l'équipe par contrat.

Cependant, la ligue anglaise de football pouvait elle aussi promulguer des règlements qui limitaient certaines pratiques. L'un d'entre eux prévoyait notamment qu'un club ne pouvait pas signer un contrat avec un joueur âgé de moins de 16 ans, sauf si celui-ci vivait à moins de 90 minutes en voiture du stade. Afin de contourner cette règle, le Manchester United avait conclu toute une série d'accords avec des clubs qui lui servaient de rabatteurs de talents, au Royaume-Uni, mais également en Australie, en Belgique, en Norvège, en Irlande et en Suède.

Les facteurs influençant l'avenir du club

Les analystes financiers estimaient que jusque-là le club s'était contenté d'exploiter les sources de chiffre d'affaires les plus évidentes et que des perspectives encore plus lucratives s'offraient à lui. Le nombre de supporteurs devait encore s'accroître, en particulier dans les régions du monde dans lesquelles le football n'était pas encore populaire, comme l'Amérique du Nord. De même, on comptait en Chine quelque 20 millions de clients potentiels, déjà habitués à suivre les matches anglais à la télévision. Selon une étude indépendante, le Manchester United bénéficiait d'une notoriété spontanée de 79 % en Chine. Le défi consistait à convertir ce potentiel en chiffre d'affaires.

En septembre 2003, un événement imprévu vint cependant perturber ces plans : Peter Kenyon annonça qu'il quittait la direction du Manchester United. Il avait été recruté à prix d'or par le club concurrent de Chelsea. Financé par la fortune personnelle du milliardaire russe Roman Abramovich, Chelsea avait dépensé plus de 150 millions d'euros pour attirer des joueurs de premier plan et souhaitait à présent reproduire le succès financier du Manchester United. Pour cela, l'expertise de Peter Kenyon lui était précieuse.

Ce départ soulevait toute une série de questions pour le Manchester United :

- Les activités commerciales du club allaient-elles en souffrir ?
- En janvier 2004, le club annonça que le contrat de l'entraîneur Alex Ferguson (62 ans), qui arrivait à échéance en 2005, était prolongé d'un an. Combien de temps encore pourrait-il assurer son rôle d'entraîneur de l'équipe, et celle-ci serait-elle aussi performante après son départ ?
- Des investisseurs ne risquaient-ils pas de s'emparer du Manchester United et de ses considérables réserves financières, avec notamment pour conséquence une réduction significative des investissements sportifs et une focalisation sur l'activité commerciale ?

La vitesse d'évolution des industries du sport, du loisir et du divertissement était considérable en ce début de XXI^e siècle. Plus que tout autre, le Manchester United symbolisait cette révolution. Même avec la perte de certains de ses acteurs les plus importants, le club restait capable d'équilibrer à la fois ses responsabilités sportives et ses responsabilités commerciales. Pour autant, rien ne prouvait que cet équilibre était – ou resterait – le bon.

Ce cas a été préparé par Bob Perry, de la Business School de l'université de Wolverhampton.

Notes

1. En 2002, le *Sunday Times* a établi la liste des 53 personnes les plus riches du football britannique. Edwards était de loin le premier grâce à la vente de ses actions.
2. Le groupe G14 des clubs européens les plus riches comprenait par ordre décroissant de chiffre d'affaires : le Manchester United (Angleterre), le Real Madrid (Espagne), le Bayern de Munich (Allemagne), la Juventus de Turin (Italie), le FC Barcelone (Espagne), le Milan AC (Italie), l'Inter de Milan (Italie), Liverpool (Angleterre), le Borussia Dortmund (Allemagne), le Paris Saint-Germain (France), le PSV Eindhoven (Pays-Bas), l'Ajax d'Amsterdam (Pays-Bas), l'Olympique de Marseille (France) et le FC Porto (Portugal). Ce groupe a été rejoint en septembre 2002 par l'Olympique Lyonnais (France) et le Valencia CF (Espagne).
3. Les transferts les plus coûteux en 2003 furent ceux de Juan Sebastian Veron (43,6 millions d'euros), Ruud van Nistelrooy (29,6 millions) et Rio Ferdinand (46,7 millions).

Sources : D. Conn, « Europe's richest clubs launch power play », *The Independent*, 14 septembre 2000 ; S. Curry, « Netting a billion », *The Sunday Times*, 12 mars 2000 ; I. Hawkey, « Transfers face shake-up », *The Sunday Times*, 29 octobre 2000 ; J. Hunt, « He knows the score but still sold Beckham », *Sunday Express*, 6 juillet 2003 ; G. Otway, « Gold Trafford expanding to cash in on the dream », *The Sunday Times*, 30 mai 1999 ; T. Rich, « Real cash in by beaming Beckham's medical to Japan », *Independent*, 1er juillet 2003 ; T. Rich, « Why £25m for David Beckham plc could be a Real steal », *Independent*, 19 juin 2003 ; J. Rowley, « Can Man U save the world? », *The Sunday Times*, 6 août 2000 ; M. Walker, « Real take half of Beckham's private deals », *The Guardian*, 19 juin 2003 ; J. White, « Transfer tied up weeks ago », *The Guardian*, 19 juin 2003 ; *Soccer Investor Weekly*, no. 18 (7 novembre 2000) ; rapports annuels de Manchester United plc ; www.manutd.com ; l'analyse sur l'industrie du football de Deloitte et Touche (www.deloitte.co.uk), données financières, données sportives ; émissions Without Walls, Channel 4, 1995, Panorama, BBC, décembre 1997.

Questions (les numérotations font référence à la 7^e édition de Stratégique, 2005)

1. Pensez-vous que les différents aspects du gouvernement d'entreprise examinés dans la section 4.2 peuvent être appliqués à un club de football ? Quels sont selon vous les aménagements nécessaires ?
2. En utilisant la section 4.3.1 et le schéma 4.5, établissez la cartographie des parties prenantes dans le cas d'une stratégie de développement majeur (par exemple « La création d'une super ligue européenne des grands clubs »). Comment utiliseriez-vous cette analyse si vous étiez :
 - (a) Un membre du conseil d'administration du Manchester United, favorable à cette stratégie ?
 - (b) Un adversaire de cette stratégie ?
3. En vous référant au schéma 4.7, déterminez la position éthique qui correspond le mieux au Manchester United tel qu'il est et à ce que vous voudriez qu'il soit. Justifiez vos choix.
4. En utilisant la section 4.5.3, déterminez les caractéristiques culturelles essentielles du Manchester United en termes de valeurs, de croyances et de schémas de pensée implicites : (a) avant 1990 et (b) aujourd'hui. Quelles évolutions identifiez-vous et quelles sont leurs implications stratégiques ?