

Attentes et intentions

Le Manchester United hors-jeu ? : Note pédagogique préparée par Bob Perry

Ce cas est conçu de manière à illustrer les questions relatives aux attentes des parties prenantes et aux intentions organisationnelles dans le cadre particulièrement médiatisé du football professionnel.

- 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 ?**

Le point de vue le plus largement répandu est que la logique d'entreprise et la recherche de profit détruisent la noblesse du jeu. Le football et la maximisation de la valeur pour les actionnaires sont-ils incompatibles ou aboutissent-ils aux mêmes résultats ? Cette question est conçue de manière à susciter un débat. Le Manchester United *est* une société anonyme, ce qui lui donne des obligations à l'égard de ses actionnaires. Même si cela implique de multiplier les produits dérivés et de s'éloigner des attentes des supporters traditionnels, les dirigeants peuvent-ils faire autrement ?

Il est probable que beaucoup d'étudiants aboutissent à la conclusion qu'une société anonyme n'est pas une forme de gouvernement appropriée pour un club de football. Il convient alors de les mener à discuter des vertus supposées et des limites effectives des autres formes juridiques (par exemple possession par un actionnariat concentré, une structure associative, etc.). Le principal problème est le volume de capitaux requis par un club de cette envergure (stade, installations d'entraînement, salaire des joueurs, etc.), que seule l'introduction en Bourse peut assurer sans problème.

On peut notamment comparer la structure de possession du Manchester United avec celle du FC Barcelone et du Real Madrid : propriété collective, soutien des institutions financières et des autorités (qui tolèrent un très haut niveau d'endettement) et présidents élus. Une structure de ce type serait envisageable dans un pays anglo-saxon comme le Royaume-Uni ?

Par ailleurs, comme l'a montré l'exemple du club de Leeds United, le fait d'être une société anonyme cotée en Bourse ne suffit pas à garantir le succès. En fait, le Manchester United a connu un tel succès, à la fois sportif et commercial, a développé de telles sources de revenus complémentaires, qu'il a contraint ses concurrents à prendre des risques financiers souvent inconsidérés (c'est notamment le cas du FC Barcelone)

- 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.**

Si les participants sont conduits à dresser la cartographie des parties prenantes par rapport à une ou plusieurs décisions stratégiques, il convient d'insister sur le fait qu'il n'existe pas une seule « bonne » matrice pour chaque

stratégie. Le grand intérêt de cet outil est de forcer à débattre de la position des différentes parties prenantes. Les participants doivent être encouragés à lire la section 4.3.1 et l'illustration 4.3.

La cartographie des parties prenantes peut être utilisée pour identifier les priorités politiques, qui dépendent bien entendu des résultats espérés. On peut demander aux participants d'établir leurs priorités politiques pour les opposants et les partisans d'une stratégie donnée.

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.

Les dirigeants du Manchester United sont vraisemblablement proches de la position 2 dans le schéma 4.7 (intérêt à long terme des actionnaires), or beaucoup de parties prenantes seraient plus favorables aux positions 3 (obligations envers de multiples parties prenantes) ou 4 (action sur l'évolution de la société).

On peut lancer un débat sur le partenariat avec l'UNICEF. S'agit-il véritablement « d'aider les enfants de la planète » ou d'une manœuvre démagogique visant à se racheter une conscience, voire à démarcher de nouveaux marchés ? Le club affirme qu'il ne faut pas sous-estimer le pouvoir d'influence du football, y compris auprès des gouvernements. En Inde, l'UNICEF se concentre sur la lutte contre le travail des enfants, or un certain nombre de produits dérivés du Manchester United sont fabriqués dans cette région. Les cyniques peuvent souligner que l'implication financière est dérisoire par rapport à la fortune du club. Les 15 millions d'euros sur trois ans peuvent être comparés avec la rémunération hebdomadaire du capitaine (environ 40 000 euros par semaine). De plus, n'y a-t-il pas un conflit éthique lorsque l'on constate que cette opération avec l'UNICEF se déroule dans des zones où le club entend développer ses activités ?

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 ?

Il s'agit de conduire les participants à identifier les principales évolutions en termes de valeurs, de croyances et de schémas de pensée implicites entre 1990 et 2005. Certains éléments peuvent avoir émergé au cours de la discussion de la question 3, mais d'autres points doivent être mis en valeur, par exemple :

- *Valeurs* : de plus en plus commerciales.
- *Croyances* : la disparition de la métaphore religieuse au profit d'une logique d'entreprise. Dans quel mesure le comportement de Beckham, Ferguson ou Kenyon peut-il être qualifié de loyal ?
- *Schémas de pensée implicites* : ceux qui prévalaient en 1990 sont-ils toujours d'actualité ? Par exemple :
 - On joue au football pour le plaisir des supporters.
 - Le profit est un moyen, pas une fin.
 - Voir un match à la télévision ne peut pas se substituer au fait d'aller au stade.
 - Le football devrait être géré par et pour des passionnés.

Les schémas de pensée implicites pour le milieu des années 2000 sont plutôt les suivants :

- On joue au football car c'est notre cœur de métier.
- Le profit est essentiel mais le réinvestir dans les joueurs peut maintenir les bénéfices à long terme.
- La télévision est une part intégrale du jeu. Elle offre un fort potentiel de reconnaissance de la marque, qui peut déboucher sur de meilleurs partenariats commerciaux.
- Le football doit être géré par des managers professionnels. Peu importe qui investit dans le club et quels joueurs sont employés du moment que le succès est là.