

3. manchester United : un club, une entreprise

« *Not just a football club... a global brand* » (pas seulement un club, une marque mondiale) est la phrase inscrite en couverture du rapport annuel du club de Manchester United de 2002. Depuis le milieu des années 1990, l'accélération des aspirations économiques dans les grands clubs européens fascinent. L'agence d'audit, Deloitte & Touche, basée à Manchester, a acquis une renommée internationale en livrant chaque année les résultats financiers et surtout le classement des clubs les plus riches. De 1991 à 2004, Manchester United est classé en tête. La réussite économique s'est bâtie autour de deux socles, un équilibre entre formation de jeunes et achats de joueurs onéreux, et, d'autre part, une exploitation commerciale des succès sur le terrain au Royaume-Uni et surtout à l'étranger.

Les observateurs qui traitent de Manchester United sont tellement attirés par la face commerciale qu'ils en oublient le côté sportif. Depuis sa création en 1902 par un riche brasseur et philanthrope local, Manchester

United s'illustre par ses remarquables succès. Les années 1910 sont celles de l'ère de Billy Meredith, le magicien Gallois qui permet au club de remporter le championnat (1908 et 1911) et la *Cup* (1909). La période qui suit la guerre est moins faste. Le club est incapable de se maintenir parmi l'élite et évite de peu la honte de la descente en troisième division. En 1945, le club recrute un jeune entraîneur écossais, Matt Busby. Il va littéralement transformer le club et lui redonner un statut de club « légendaire ». Pendant vingt-six ans, il met en place une politique de formation qui ramène rapidement des succès. Trois générations vont ainsi faire parler d'elles en remportant le championnat, la *Cup* et enfin la Coupe d'Europe des Clubs Champions (1968) initiée par les journalistes de *France Football*. L'achat de joueurs à des prix record est une caractéristique non négligeable. À plusieurs reprises, le club fait l'actualité en achetant les vedettes du moment, quelques fois en dépit de finances limitées. En 1953, l'avant-centre Tommy Taylor signe pour 29 999 livres. En 1961, le transfert de Denis Law établit un nouveau record avec 115 000 livres. Tous les entraîneurs qui suivent s'inscrivent dans cette logique de dépenses spectaculaires. À l'été 2000, Rio Ferdinand rejoint les Red Devils pour 18 millions de livres. Les arrivées plus tard de l'Hollandais Van Nistelrooy, du Portugais Cristiano Ronaldo et de l'Anglais Wayne Rooney sont la preuve d'une politique d'achat qui perdure.

LE TRIOMPHE DU BALLON ROND

L'entrée en bourse en 1991 est le moment déterminant de l'expression économique. Plusieurs décisions installent progressivement le club dans une logique de multinationale. Le recrutement de personnes réputées dans le monde économique constitue une étape décisive. Manchester United Plc, l'organe qui a la charge de la partie économique, est composé d'experts économiques. Sir Roy Gardner, dont les compétences entrepreneuriales sont régulièrement signalées dans les colonnes de la presse économique, est le *chairman*. Au sein du comité de Manchester United Plc (sept membres), certains administrateurs appartiennent à la nouvelle génération de *business leaders*. David Gill, l'actuel directeur général, bâtit sa réputation dans plusieurs compagnies côchées à la *City*, dont *First Choice Holidays Plc*, la puissante société d'industrie de loisirs.

Les procédures de fidélisation constituent le second point de l'impressionnante vitalité économique. En 1992, *United Magazine* est lancé. Sa particularité est le fait qu'il soit vendu dans plus de vingt-cinq pays, et surtout qu'il soit traduit en norvégien, thaïlandais et en cantonnais pour les fidèles supporters installés loin de Manchester. L'année 1998 correspond à l'accroissement des activités d'affiliation. Dirigé par Vange Kourentis, un Norvégien, *Manchester United International Ltd* est créé. La Norvège est un pays qui suit de près le football anglais, les rencontres étant diffusées par la chaîne BSkyB. Les performances de joueurs

L'ÉCONOMIE DU FOOTBALL

norvégiens au sein du club renforcent les liens. En 2002, la branche de supporters comptait 32 000 membres. La diversification des produits dérivés est le domaine qui alimente la curiosité. Plusieurs mégastores situés à Manchester, à Dublin, en Malaisie et en Afrique du Sud permettent la vente de produits divers (maillots, assiettes en porcelaine, sièges auto pour enfant, montres en série limitée). Les tournées estivales en Chine, en Malaisie, aux États-Unis, lieux où explosent les effectifs des supporters, contribuent à l'internationalisation du club. En mai 2005, Malcom Glazer, un riche américain, rachète le club pour 1,04 milliard d'euros, au grand désespoir d'une partie des 76 000 supporters qui fréquentent le stade d'Old Trafford. L'équipe dirigeante a changé. Six fils de Glazer occupent les postes de directeurs. La réussite économique reste inchangée, le club est toujours aussi soutenu et « consommé ». Pour la saison 2005-2006, les résultats de Deloitte révèlent que Manchester United est en quatrième position des 10 clubs les plus riches (Real de Madrid est en tête) avec un chiffre d'affaires de 242,6 millions d'euros. La part de la billetterie, de la restauration et des produits dérivés vendus le jour du match (43 %) est la plus élevée parmi les dix grands clubs d'Europe.

UN TERRAIN DE MIGRATION

1. le football précurseur de la mondialisation

La migration des footballeurs professionnels à travers le monde préfigure la mondialisation. Les joueurs écossais ont été les précurseurs de la migration sportive. Le voisin anglais est d'abord la destination privilégiée. Avant la légalisation du professionnalisme (1885), des journaux relatent l'arrivée des « experts » recrutés pour leurs compétences situées dans les pieds plutôt que dans les mains selon l'expression utilisée. La vigueur économique des régions industrielles est l'argument avancé par les dirigeants et les joueurs eux-mêmes pour cette destination. Les puissants clubs du Lancashire, principal centre des activités textiles, et ceux des Midlands, où l'industrie métallurgique prédomine, garantissent aux joueurs une activité professionnelle de façade. Entre 1892 et 1902, à Newton Heath (ancêtre de Manchester United), ce sont 42 joueurs de nationalité écossaise qui s'implantent. Une véritable organisation en forme de réseau de recruteurs est mise en place afin de dénicher l'oiseau rare, en particulier dans l'agglomération

de Glasgow. Les clubs chargent un « local » de superviser les talents potentiels. En 1910, les Écossais représentent le plus fort contingent « d'étrangers » en 1^{re} et 2^{me} division avec respectivement 124 (23,5 %) et 44 (12,8 %) joueurs sur un total de 870. Quinze années plus tard, ils représentent, avec près de 16 %, la première source de joueurs extérieurs dans les quatre divisions d'élite. Dans les années 1950-60, la population de Scots est consolidée par la qualité des joueurs, et particulièrement par les succès d'entraîneurs devenus mythiques : Sir Matt Busby à Manchester United ou Bill Shankly à Liverpool. La décennie 1990-2000 voit un net recul de la présence des Écossais. L'arrivée massive de joueurs de la communauté européenne a pour effet de réduire considérablement la position des Britanniques. Le déclin s'explique aussi par l'absence de l'équipe nationale dans les compétitions majeures depuis 1998. Parmi les 54 nominés du Ballon d'Or mondialisé en 2007 ne figure aucune individualité écossaise. La mondialisation, c'est aussi cette réalité.

Les États-Unis constituent l'autre lieu d'installation des Écossais. Le football va renforcer l'image d'une nation profondément marquée par l'immigration européenne. Dès l'installation de l'*American Soccer League*, en 1921 et par coïncidence, de l'*Immigrant Act*, loi qui fixe un quota d'entrée pour chaque nationalité, les « cousins » écossais rencontrent peu de difficultés à remplir les conditions d'admission. Entre 1921 et 1931,

UN TERRAIN DE MIGRATION

environ 691 joueurs décident de franchir le pas d'un championnat moins spectaculaire que celui d'Angleterre. En contrepartie, les conditions financières sont largement plus satisfaisantes pour bon nombre de joueurs qui souhaitent échapper pour un certain temps à la précarité du professionnalisme. Dans les années 1970-80, celles qui correspondent à l'âge d'or, on assiste à un élargissement du recrutement, d'abord à travers la Grande-Bretagne. Anglais, Irlandais ou Gallois prennent l'opportunité d'une carrière aux États-Unis pour finir honorablement une carrière de professionnel ou de semi-professionnel.

On peut difficilement parler de l'exode de talents à travers la planète sans évoquer les cas des Sud-Américains, en particulier des Argentins, des Brésiliens ou des Uruguayens, principalement en Europe. Dès les années 1930, les artistes sud-américains exposent leurs talents dans le championnat italien. Entre 1929 et 1943, soixante Argentins, vingt-six Brésiliens, trente-deux Uruguayens forment l'un des plus imposants contingents de joueurs sud-américains venus chercher fortune en Europe. Pour certains joueurs, en particulier les Argentins, l'Italie est la terre des origines. C'est le cas de Julio Libonatti, le premier grand transfert d'un joueur argentin, en 1925 au Torino. Son adaptation et son talent encouragent les dirigeants de clubs transalpins à engager d'autres joueurs argentins. En France, les Latino-Américains sont les plus nombreux des étrangers

LE TRIOMPHE DU BALLON ROND

avant 1939. Durant la saison 1954-55, ils sont également les plus nombreux avec 26 joueurs, dont 12 Argentins et 8 Brésiliens. Le public était en admiration devant la technique de virtuose de Yéso Amalfi qui fit les beaux jours de l'OGC Nice, Monaco, Racing, Red Star et Marseille. Les frasques du joueur sur et en dehors du terrain ont fait de lui une personnalité inoubliable parmi les joueurs brésiliens de France. Dans les années 1970, les arrivées de deux Brésiliens, vainqueurs de la Coupe du monde de 1970, Paulo Cesar et Jairzino permettent, à l'Olympique de Marseille de disposer de joueurs de valeur internationale. Au début de la saison 2007-2008, dans les 175 joueurs issus de 43 pays du championnat de France, la plus grosse armada est brésilienne avec 34 joueurs. Juninho, le Brésilien de l'Olympique de Lyon, élu meilleur joueur étranger pour l'année 2007, est certainement le meilleur ambassadeur du football brésilien dans notre championnat.

La mondialisation du football est également perceptible chez les entraîneurs. L'impressionnante avancée des Anglais dans le jeu et le respect qu'ils inspirent auprès des dirigeants étrangers offre l'opportunité à plusieurs ex-pros d'embrasser la carrière d'entraîneur à l'étranger. Les Britanniques sont les pionniers. Plusieurs entraîneurs dirigent des équipes européennes, puis les équipes nationales africaines. James McRae dirige l'équipe d'Égypte durant la première apparition d'une équipe africaine à la Coupe du monde, en 1934. Dans les années 1970, la

tendance change. Les performances de l'équipe brésilienne interpellent. Le « style brésilien » devient la référence. La supposée rigueur des entraîneurs des pays de l'Est est aussi appréciée. L'Afrique est le témoin des changements. En 1959, les deux finalistes de la Coupe d'Afrique des Nations, l'Égypte et le Soudan, sont entraînés respectivement par le Hongrois Pal Titkos et le Tchèque Josef Hada. Dix ans plus tard, dans la compétition phare du continent, la vogue des entraîneurs de l'Est perdure. Le Hongrois Ferenc Csanadi emmène l'équipe du Congo Kinshasa à la victoire face au voisin Congo Brazzaville, dirigé par un local. En 1980, toujours à la CAN (Coupe d'Afrique des Nations), le Brésilien Otto Gloria (qui entraîna plusieurs clubs africains par la suite) mène le Nigeria à la victoire face à l'Algérie d'un duo d'entraîneurs algérien et yougoslave. La France est actuellement la mieux représentée. Les liens historiques, en particulier dans le cadre des politiques de coopération, le chômage qui touche la profession, enfin la recherche d'exotisme sont les sources de motivation pour plusieurs entraîneurs. Lors de la dernière édition de la CAN, en 2008, neuf Français étaient à la tête des sélections, et parmi eux, Roger Lemerre qui emmena l'équipe de France à la victoire à l'Euro 2000. Dix autres occupent les postes de managers dans sept pays différents, comme Henry Michel, autre ancien sélectionneur de l'équipe de France, actuellement au Zamalek d'Égypte, ou Pascal Théault à l'Académie de l'Asec en Côte d'Ivoire.