

Football(s). Histoire, culture, économie, société

ISSN : 2968-0115

: Presses universitaires de Franche-Comté

2 | 2023

Le football anglais entre “people’s game” et “global game”

« La marque du maillot ». Une histoire économique de Manchester United

The “jersey brand”. An economic history of Manchester United

Article publié le 20 avril 2023.

Martine Benammar

DOI : 10.58335/football-s.266

🔗 <https://preo.u-bourgogne.fr/football-s/index.php?id=266>

Licence CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Martine Benammar, « « La marque du maillot ». Une histoire économique de Manchester United », *Football(s). Histoire, culture, économie, société* [], 2 | 2023, publié le 20 avril 2023 et consulté le 22 juillet 2024. Droits d'auteur : [Licence CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). DOI : 10.58335/football-s.266. URL : <https://preo.u-bourgogne.fr/football-s/index.php?id=266>

La revue *Football(s). Histoire, culture, économie, société* autorise et encourage le dépôt de ce pdf dans des archives ouvertes.

PREO

PREO est une plateforme de diffusion [voie diamant](#).

« La marque du maillot ». Une histoire économique de Manchester United

The “jersey brand”. An economic history of Manchester United

Football(s). Histoire, culture, économie, société

Article publié le 20 avril 2023.

2 | 2023

Le football anglais entre “people’s game” et “global game”

Martine Benammar

DOI : 10.58335/football-s.266

 <https://preo.u-bourgogne.fr/football-s/index.php?id=266>

Licence CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

La formation ou le premier modèle sportif et économique de Manchester United

La catastrophe de Munich et ses lendemains victorieux

Manchester United ou une société anonyme (sportive)

De généreuses distributions de dividendes

Le tour de passe-passe de la famille Glazer

Manchester machine à cash globale

Pas de Brexit pour le football

La marque Manchester United

De l'épicerie de quartier à l'hypermarché connecté

David Beckham, une marque secondaire puis concurrente

La marque du maillot

Conclusion : l'argent plus que le football ou la rançon de la gloire

« What Manchester does today,
the rest of the world does to-
morrow. »

Citation attribuée (1872) à Ben-
jamin Disraeli (1804-1881)

- 1 Manchester United reste pour toujours le premier club anglais à avoir remporté la Coupe des clubs champions européens¹. Les « Red Devils² » sont également les premiers à être entrés dans la mondialisation footballistique, autant pour leurs succès sportifs qu'en raison d'une politique de développement commercial sans précédent et du soutien de supporters qui, dans leur très grande majorité, se contentent de suivre les matches à distance devant leur télévision³. Ainsi, autant qu'un club, Manchester United est une marque à laquelle les supporters-consommateurs sont fidèles pour au moins cinq raisons : la tradition familiale, l'histoire parfois tragique du club, ses succès sportifs, la présence de joueurs vedettes charismatiques et l'exposition médiatique et télévisuelle croissante. Autant de facteurs d'allégeance convertis en revenus pour la marque Manchester United (Man Utd) qui a été un véritable précurseur de l'histoire économique du football anglais.

La formation ou le premier modèle sportif et économique de Manchester United

- 2 Le club créé en 1878 par la Lancashire & Yorkshire Railway Company est d'abord une équipe professionnelle moyenne, qui ne gagne son premier titre de champion qu'en 1908. En 1902, John Henry Davies, propriétaire de la Manchester Brewery Company (MBC), l'a racheté et rebaptisé de son nom actuel. Dès cette époque, Manchester United bénéficie de l'avantage d'une « géo-marque », reconnaissable et utilisable partout, notamment dans les médias. La MBC devient le fournisseur officiel de bière des buvettes de Manchester United. Mais le terrain de Bank Street où Manchester United joue alors s'avère trop exigü pour accueillir tous les spectateurs souhaitant assister aux matches de l'équipe championne d'Angleterre. La MBC acquiert le

nouveau terrain de United, Old Trafford, inauguré en 1910. Davies est deux fois gagnant : il assure son entreprise d'un revenu régulier constitué par les loyers du stade et augmente mécaniquement les recettes au guichet encaissées par le club.

- 3 Pendant l'entre-deux-guerres, la situation du club n'est pas brillante, tant sportivement que financièrement. En 1931, alors que le club est endetté à hauteur de 25 000 livres sterling⁴, il trouve un nouveau mécène en la personne de James W. Gibson, un riche négociant en textiles. Une première structure de détection et de formation de jeunes joueurs, Manchester United Junior Athletic Club, est alors créée⁵. De jeunes talents sont engagés localement pour préserver les finances du club. Dès son arrivée au club en 1945, l'entraîneur écossais Matt Busby élargit le périmètre d'action de la cellule de recrutement à toute la Grande-Bretagne et l'Irlande. Avec une équipe type composée d'une demi-douzaine de joueurs formés au club, il peut abaisser les coûts de fonctionnement et dégager des bénéfices réinvestis sur le marché des transferts pour pallier toute mauvaise passe sportive. Le club loge les jeunes recrues dans une famille d'accueil et s'occupe de leur scolarité. Contacté par une vingtaine de clubs, le capitaine de l'équipe d'Angleterre scolaires, Bobby Charlton, rejoint le club après avoir été recommandé par son directeur d'école et avec la garantie de poursuivre ses études secondaires. Un réseau efficace de recruteurs existe dès cette époque dans tout le Royaume-Uni et en Irlande. Chaque semaine, plusieurs centaines de jeunes footballeurs sont essayés et seuls les tout meilleurs sont retenus. Dans le contexte d'une rivalité exacerbée avec Manchester City, les jeunes revêtant le kit Umbro, avec un maillot rouge au col en V et un short blanc court et serré, plus seyants que ceux de leurs rivaux, attirent la sympathie d'un public croissant⁶, conquis également par la qualité du jeu pratiqué. Dans les années 1950, cette politique audacieuse porte ses fruits quand une équipe de jeunes joueurs talentueux entraînés par Matt Busby conquiert trois titres de champion. Dans un article du 24 novembre 1951, ils sont surnommés les « Busby Babes » par Franck Nicklin, journaliste au *Manchester Evening News*⁷. Systématiquement reprise par la presse par la suite, cette appellation sera supplantée par un nouveau surnom à la popularité du club : les « Red Devils »⁸. Une fois alignés en équipe première, les jeunes joueurs ne font pas fortune en raison du plafonnement du salaire hebdomadaire⁹

équivalent au double du revenu moyen d'un ouvrier¹⁰. Les plus connus sont associés à des campagnes publicitaires à l'image de Roger Byrne pour les cycles Raleigh¹¹.

La catastrophe de Munich et ses lendemains victorieux

- 4 Le 6 février 1958, la moitié de l'effectif disparaît tragiquement dans un accident d'avion survenu à l'aéroport de Munich au retour d'un match européen disputé à Belgrade. Dans les magasins et aux arrêts d'autobus, des Mancuniennes et Mancuniens pleurent de jeunes joueurs issus pour la plupart de la ville¹². Les survivants font l'objet d'un extraordinaire élan de sympathie dans tout le Royaume-Uni. L'arrière central devenu capitaine, Bill Foulkes, rappelle que « d'un seul coup, tout le monde voulait venir voir jouer Manchester United. [...] Avant nous n'étions que des joueurs de football ; ensuite, les joueurs de United étaient traités comme des vedettes de l'écran et des célébrités¹³ ». La dévotion quasi religieuse de cette période amène de nombreuses personnes, notamment une génération entière de jeunes¹⁴, à soutenir Manchester United. Matt Busby rebâtit une équipe, notamment grâce à la solidarité de clubs rivaux qui lui prêtent ou lui transfèrent des joueurs. L'excellence de sa gestion sportive alliée au talent de la « Holy Trinity¹⁵ » constituée par les attaquants George Best, Bobby Charlton et Denis Law mènent le club à sa première victoire en finale d'une compétition européenne en 1968. Conscients de l'enjeu de la Coupe d'Europe, Manchester United fait figurer une prime de 1 000 livres¹⁶ dans les contrats de ses joueurs. De son côté Matt Busby est désigné 7^e personnalité la plus populaire du Royaume-Uni dans un sondage Gallup en février 1969¹⁷.

Manchester United ou une société anonyme (sportive)

- 5 Le 31 octobre 1907, Manchester United était devenu une société anonyme, comme la plupart des clubs anglais¹⁸, avec les restrictions d'usage, les actions ne pouvant être cédées qu'à des porteurs déjà actionnaires. De fait, leur valeur resta surtout symbolique jusqu'à ce

qu'un *shareholder*¹⁹ minoritaire, Louis Edwards, qui avait fait fortune dans la fabrication de saucisses et la boucherie, rachète au début des années 1960 les actions de petits porteurs. Les 750 000 livres dépensées par Louis Edwards lui permettent alors de prendre le contrôle de 70 % des actions du club et d'en devenir le président le 10 juin 1965. À cette époque, les clubs de football restent encore dépendants de mécènes fortunés qui les financent en contrepartie du prestige social accordé par la présidence ou l'appartenance au conseil d'administration d'un grand club. Les administrateurs ne peuvent être rémunérés pour leurs fonctions et les dividendes restent limités à 5 % de la valeur des actions détenues.

- 6 En 1970, Martin Edwards, fils de Louis, devient administrateur du club, puis président à la mort de son père en 1980. Dès lors, les dividendes versés aux actionnaires augmentent : en 1980 et 1981, la famille Edwards en retire plus de 80 000 livres²⁰. Au même moment, la Football Association autorise les clubs à rémunérer les actions des clubs par des dividendes pouvant aller jusqu'à 15 % de la valeur des titres. Après avoir vendu l'entreprise familiale en 1980, Martin Edwards est devenu le premier administrateur salarié d'un club en tant que directeur général. En 1987, ses actions lui rapportent plus de 233 000 livres de dividendes en plus d'un salaire de 75 000 livres. Pour attirer de nouveaux capitaux et accroître la valeur de ses titres, Edwards décide de faire coter Manchester United à la Bourse de Londres en 1991, sous la forme d'une holding, Manchester United plc, réunissant trois filiales : Manchester United Merchandising, Manchester United Catering et Manchester United Football Club. L'émission du stock de plus de 12 millions d'actions de la société holding s'effectue au prix unitaire de 3,85 livres, valorisant ainsi Manchester United à environ 47 millions de livres.

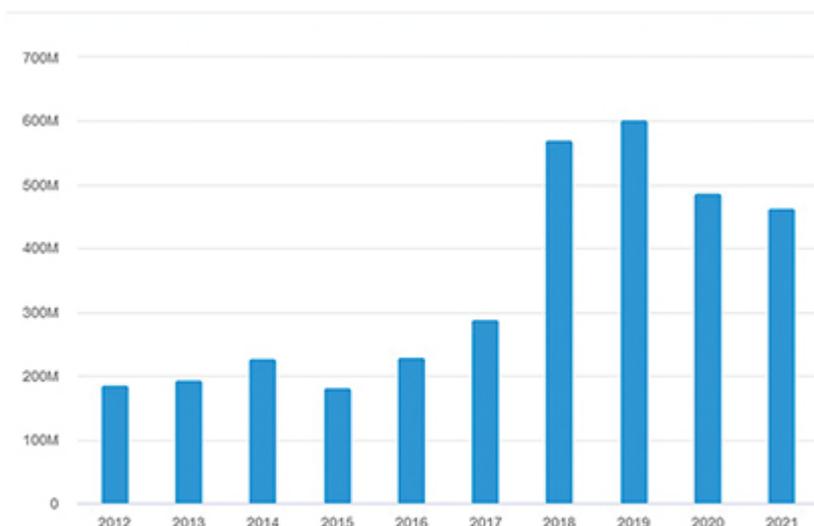
De généreuses distributions de dividendes

- 7 Une nouvelle ère s'ouvre alors. Les bénéfices ne sont plus forcément destinés à être réinvestis dans les salaires, les transferts ou les structures du club, mais peuvent être versés sous la forme de dividendes toujours plus généreux. En 1997, Manchester United annonce un bénéfice record de 27,6 millions de livres, ce qui en fait le club de foot-

ball le plus profitable au monde. Désireux de réaliser une belle plus-value, Martin Edwards échoue par trois fois dans ses projets de revente du club, en 1984 au magnat de la presse Robert Maxwell, en 1989 à l'excentrique Michael Knighton, et en 1998 au groupe News Corp de Rupert Murdoch, propriétaire du bouquet satellitaire de chaînes de télévision BSkyB, diffuseur de la Premier League par sa chaîne Sky Sports.

- 8 Mais ces échecs sont vite oubliés après la saison sportive exceptionnelle vécue par les Red Devils en 1998-1999. Le 26 mai 1999 à Barcelone, Manchester United remporte face au Bayern Munich sa deuxième Coupe d'Europe des clubs champions²¹. Le club réalise alors un premier triplé en remportant le championnat, la Coupe d'Angleterre et la Ligue des champions. Diffusée dans 200 pays et regardée par 300 millions de téléspectateurs (au Royaume-Uni, 18,8 millions de personnes, soit un tiers de la population du pays, assistent à ses dernières minutes), la finale européenne fait naître une nouvelle génération de supporters dans le monde entier, notamment grâce aux deux buts inscrits dans les arrêts de jeu, alors que les Red Devils étaient menés (1-0) à la fin du temps réglementaire. Ce deuxième titre continental rapporte aussi 15 millions de livres²² au club, permettant de distribuer une prime estimée à 350 000 livres pour Ferguson et 150 000 livres par joueur²³. Un an plus tard, la valeur du club en Bourse atteint pour la première fois la barre du milliard de livres. Martin Edwards vendra ses actions pour 93 millions de livres et quittera la présidence, tout en restant salarié jusqu'en 2002²⁴.

Figure 1 : évolution du chiffre d'affaires de Manchester United (en livre sterling).



Le tour de passe-passe de la famille Glazer

- 9 Le 23 mai 2005, l'Américain Malcolm Glazer²⁵ devient le nouvel actionnaire majoritaire de Manchester United plc en acquérant 76,2 % du capital du club pour 790 millions de livres, valorisant ainsi Manchester United à hauteur de 1,037 milliard de livres²⁶, au prix d'emprunts massifs (550 millions de livres) auprès de fonds spéculatifs, à taux d'intérêt élevés, garantis par les actifs du club et destinés à financer son rachat. Il retire ensuite le club de la cotation au London Stock Exchange après rachat du reste de ses actions. Sous la direction de la famille Glazer, le chiffre d'affaires de Manchester United passe de 173 millions de livres (exercice 2005-2006) à 627 millions de livres en 2019. En moyenne, le club encaisse 112 millions de livres²⁷ pour l'ensemble des matchs à domicile (billetterie + recettes des boutiques du stade). La croissance de la partie purement commerciale est encore plus forte, passant de 55 à 279 millions de livres sur la même période. Les bénéfices ont permis de résorber partiellement l'endettement existant depuis 2005 et de distribuer des dividendes élevés aux actionnaires, ce que Manchester United est le seul club de Premier League à effectuer régulièrement. Mais la crise sanitaire de 2020-2021, qui a notamment entraîné l'annulation des tournées à

l'étranger en juillet 2021, plonge les finances du club dans un état critique avec une perte de 115,5 millions de livres pour l'exercice 2021-2022, portant l'endettement à 514,9 millions de livres. En tout, la présence de la famille Glazer à la tête de Manchester United a coûté plus d'un milliard de livres, en additionnant dividendes (plus de 500 millions de livres), intérêts payés aux créanciers et remboursement du capital²⁸. En appliquant le ratio de 5,7 employés pour déterminer le prix de Chelsea à partir de son chiffre d'affaires, Manchester United pourrait être évalué à environ 4 milliards de dollars.

Manchester machine à cash globale

- 10 La promotion de Manchester United à l'étranger passe encore par des tournées qui ont longtemps permis de payer les salaires de l'équipe pendant l'intersaison. Dès 1908, le club est convié à venir rencontrer Ferencváros en Hongrie²⁹. Les invitations se multiplient après la Seconde Guerre mondiale et offrent des compléments de salaire non déclarés aux joueurs. Après le titre de 1952, Manchester United part pour deux mois cultiver sa popularité en Amérique du Nord et au Mexique et y retourne plusieurs années de suite. Habitué à faire voyager leur équipe outre-Atlantique, les dirigeants de Manchester United comprennent que la révolution du transport aérien permet de densifier le calendrier hebdomadaire en jouant les matchs de Coupe d'Europe en nocturne en milieu de semaine et souvent télévisés. Le 17 octobre 1956, Manchester United reçoit le Borussia Dortmund à Maine Road, le stade de Manchester City, devant 75 568 spectateurs, 20 000 de plus que pour le match de championnat du samedi précédent³⁰. En avril 1957, Manchester United accueille le Real Madrid à Old Trafford, équipé désormais d'un éclairage nocturne, pour la demi-finale de la Coupe d'Europe.
- 11 La télévision n'est pas immédiatement d'un grand rapport. Pour l'émission culte *Match of the Day* (1965), la BBC paye 5 000 livres redistribuées à parts égales entre les 92 clubs des quatre divisions professionnelles par la Football League, soit 54,34 livres chacun. Toutefois, à partir de 1992, avec la création de la Premier League et des chaînes par satellite BSkyB, les droits de retransmission explosent. Rupert Murdoch (BSkyB) offre 304 millions de livres pour quatre sai-

sons. Avec l'apparition en 2013 de nouveaux acteurs comme BT (ex-British Telecom), les droits peuvent être partagés et multipliés. Entre 2016 et 2019, Sky³¹ paie 4,1 milliards de livres pour quatre saisons de Premier League et 960 millions pour BT, pour l'exclusivité de la Champions League. À ces sommes déjà très élevées, s'ajoutent les droits de retransmission de la Football Association challenge Cup et de la Coupe de la Ligue qui font l'objet de contrats distincts, ainsi que les droits de retransmission à l'étranger. Aujourd'hui, 50 % des droits de retransmission de la Premier League sont répartis à parts égales entre les 20 clubs participants, qui touchent donc chacun 2,5 % de la somme à répartir. 25 % des droits sont divisés en fonction du nombre de matches retransmis et 25 % en fonction des résultats. Manchester United a pleinement bénéficié de cette nouvelle source de revenus.

- 12 Le club crée aussi ses propres médias. Ainsi, il sera le premier à créer son propre magazine mensuel en 1992. C'est un succès dès ses premières parutions avec des ventes dépassant 80 000 exemplaires à chaque parution. Des éditions étrangères sont licenciées à des éditeurs, notamment en Thaïlande. Le magazine sera vendu en 1996 avec la société de production de vidéogrammes pour 6 millions de livres, tout en encaissant une redevance annuelle de 3,5 millions de livres pendant les 10 années à venir. Mars 1994 verra l'arrivée sur les ondes de Manchester United Radio, bientôt suivie (août 1998) par MUTV diffusée sur le câble et le satellite³².

Pas de Brexit pour le football

- 13 L'augmentation exponentielle des droits de retransmission profite aux actionnaires, mais aussi aux joueurs et à leurs agents. Dès la saison 1996-1997, leurs salaires s'élèvent à 213 millions de livres³³. Leur croissance s'explique par la concurrence entre clubs anglais d'une part, entre eux et leurs homologues étrangers d'autre part. L'arrêt Bosman est entré en vigueur en 1995 et le nombre de joueurs étrangers possesseurs d'un passeport communautaire n'est plus limité dans l'Union européenne. Pour Manchester United, il faut ajouter les sommes payées par les diffuseurs de la Ligue des champions et redistribuées par l'UEFA selon un système tenant compte des résultats sportifs et des droits payés par les chaînes du territoire du club. En 1998, le comité exécutif de l'UEFA adopte une nouvelle formule de

l'épreuve³⁴. Les clubs obtiennent l'augmentation du nombre de qualifiés pour le premier tour, qui passe de 24 à 32 équipes, et une distribution plus avantageuse des recettes de l'épreuve. Surtout, les principaux pays, dont l'Angleterre, obtiennent la qualification automatique des deux premiers de leur championnat, le suivant (ou les deux suivants pour les trois pays disposant du meilleur indice UEFA) pouvant les rejoindre en participant au dernier tour préliminaire de l'épreuve. La part réservée aux clubs augmente de 330 % (365 millions de livres contre 85 millions en 1998-1999)³⁵ et la probabilité de se qualifier chaque année croît exponentiellement pour les meilleurs clubs des grands pays, dont Manchester United. En 2016, les quatre pays les mieux classés à l'indice UEFA, dont l'Angleterre, obtiennent de pouvoir engager quatre clubs chacun, rendant la qualification de Manchester United systématique pendant de longues années³⁶. Sa très forte probabilité permet au club d'investir dans des transferts onéreux donnant lieu à des contrats de longue durée sur des bases salariales élevées, d'une part, et ainsi de conserver une équipe suffisamment compétitive pour garantir une place qualificative pour l'édition suivante, d'autre part. La structure financière du club est assez forte pour supporter une saison de non-qualification, mais au-delà, le modèle est menacé.

La marque Manchester United

- 14 Jusqu'à la création de la Premier League en 1992, les recettes au guichet représentent l'essentiel du chiffre d'affaires des clubs. Elles étaient partagées entre les deux clubs avec un prélèvement de 4 % redistribué également entre tous les clubs à la fin du championnat. Disposer d'un stade de grande capacité était donc d'autant plus important, surtout s'il était situé dans une ville très peuplée. Depuis février 1910, Manchester United a joué dans son stade actuel d'Old Trafford qui accueille déjà 50 000 spectateurs pour le match inaugural contre l'éternel rival Liverpool. Sa capacité est portée à 77 000 spectateurs avant qu'un bombardement allemand ne le rende inutilisable jusqu'en 1949. À partir de mars 1957, Old Trafford dispose d'un système d'éclairage susceptible d'organiser des matches en nocturne, mais les aménagements apportés au stade après la Seconde Guerre mondiale avaient réduit sa capacité à environ 60 000 places. Lors de l'Euro 1996, l'interdiction du placement debout limite encore ce

nombre à 44 000 sièges, avant que deux extensions ne permettent d'atteindre d'abord 68 000, puis 74 310 spectateurs en 2006³⁷. Dès 1958, en raison de la popularité de l'équipe et de la capacité de son stade, le bénéfice de Manchester United atteint le chiffre jusqu'alors inégalé de 100 000 livres. Les travaux d'agrandissement d'une tribune³⁸ permettent à Old Trafford d'accueillir trois matches du premier tour de la phase finale de la Coupe du monde en 1966. À cette occasion, les premières loges sont inaugurées, créant une nouvelle catégorie de billetterie très lucrative, incluant des prestations de service supplémentaires. En 1981, est adoptée une importante réforme inspirée des compétitions européennes : chaque club conserve l'intégralité de sa recette aux guichets. La demande dépassant largement l'offre, les prix des billets augmentent régulièrement comme dans tout monopole, surtout après la publication du second rapport Taylor (janvier 1990) suivant les tragédies du Heysel (1985) et de Hillsborough (1989) imposant que toutes les tribunes des stades des deux premières divisions soient équipées de places assises. Entre 1988 et 1993, le prix moyen des billets à Old Trafford triple avant d'augmenter de 60 % entre 1993 et 1994³⁹. En outre, le stade étant la propriété du club, il est libre d'y organiser toutes sortes d'événements qui lui permettent d'augmenter ses recettes, comme des concerts ou des mariages. Il possède aussi un musée, ouvert en 1986 et rénové en 1998. Chaque année il attire 200 000 visiteurs et rapporte 1,3 million de livres au club⁴⁰.

De l'épicerie de quartier à l'hypermarché connecté

- 15 À son arrivée à Manchester United en 1992 comme directeur du marketing, Edward Freedman réalise qu'il existe une clientèle potentielle importante qui n'avait jamais été démarchée. Selon Freedman, les anciens dirigeants ne savaient pas que Manchester United était une marque. Première manifestation de cette « ignorance », la faiblesse de la commercialisation de produits dérivés. À son ouverture en 1967, la *Red Devils Souvenir Shop* n'était qu'une petite échoppe située le long d'un mur d'Old Trafford⁴¹. En 1990, elle n'occupait toujours que 1 000 m². La gamme de produits était vieillissante et de qualité médiocre. Un trop grand nombre de licences avait été accordé à des so-

ciétés extérieures au club qui se contentaient de payer une redevance proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé. La révolution du « mégastore » est opérée en décembre 1994. Tout d'abord concédé à l'équipementier Nike contre versement d'une redevance assise sur son chiffre d'affaires, la gestion du point de vente revient au club en juillet 2015.

- 16 Progressivement, la gamme de produits proposés aux supporters s'étend des objets traditionnels (casquettes, écharpes, programmes) à toutes sortes d'articles y compris les services financiers (carte de crédit co-brandée, crédit immobilier, assurances...). L'arrivée d'Éric Cantona en novembre 1992 déclenche un mouvement commercial d'une ampleur exceptionnelle. Le Français conduit Manchester United à son premier titre de champion depuis 26 ans. Son charisme, son talent et son jeu spectaculaire en font la grande vedette du club. L'équipementier Nike et Edward Freedman exploitent ce soudain excès de célébrité et la participation à la Champions League sur les marchés d'Asie et d'Europe du Nord.

Figure 2 : le mégastore de Manchester United à Old Trafford.



Crédit : iStock par Getty Image.

David Beckham, une marque secondaire puis concurrente

- 17 Comme toute marque ombrelle, Manchester United est un vivier de marques secondaires qui prospèrent sous couvert de la marque principale. Les joueurs populaires et fortement identifiés au club en font

partie. Si Éric Cantona fut plus utilisateur qu'organisateur de ce phénomène, c'est son successeur sous le maillot n° 7 qui en sera le vecteur principal. David Beckham n'aurait sans doute pas connu une telle notoriété du seul fait de ses seuls dons sportifs. Sa rencontre avec la chanteuse Victoria Adams en 1997 à Old Trafford lance sa surmédiation, scellant l'alliance des mondes de la musique et du football. Il transcende ainsi les clivages traditionnels et devient une icône du sport et hors du sport. La naissance de ses deux premiers enfants et son mariage en juillet 1999 sont des événements qui dépassent le seul cadre de sa célébrité professionnelle. Les contrats autorisant Marks & Spencer, Pepsi, Adidas, Vodafone et les lunettes de soleil Police à utiliser l'image de David Beckham lui rapportent plus de 10 millions de livres par an. 120 000⁴² sites Internet lui sont consacrés. Toutefois, loin de s'enrichir mutuellement, les marques Manchester United et David Beckham tendent à devenir concurrentes d'autant qu'un conflit d'intérêts entre leurs équipementiers respectifs (Nike et Adidas) les oppose. L'échéance du contrat de Beckham en 2005 constitue un élément activant le transfert du joueur au Real Madrid dès 2003. En effet, tout renouvellement aurait probablement été accompagné de surenchères de clubs concurrents et d'une augmentation de salaire insupportable pour Manchester United.

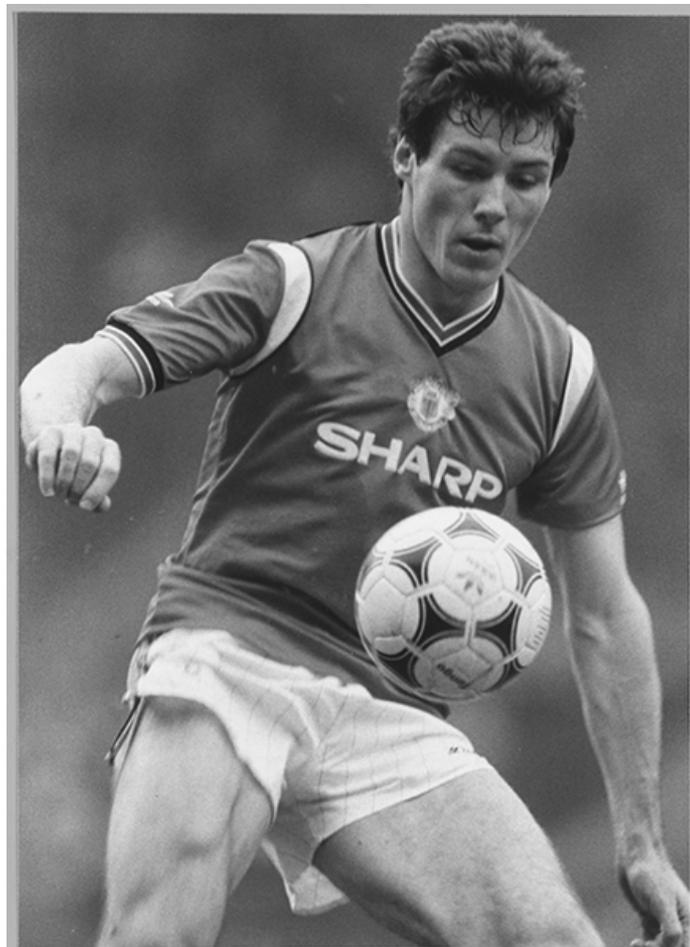
La marque du maillot

- 18 Après les doublés championnat-coupe de 1994 et 1996 et quatre titres de champion en 5 ans⁴³, le titre d'équipementier officiel de Manchester United devient très recherché. Le prix payé par Adidas en 1987 pour renouveler son contrat devenait dérisoire avec 1,75 million de livres et un intéressement au chiffre d'affaires réalisé. En 1992, Umbro avait supplanté l'entreprise allemande pour un contrat de quatre ans. Mais, entretemps, la marque Manchester United est devenue iconique. Le contrat est renégocié en 1996 pour six années supplémentaires à un montant annuel estimé entre 10 et 15 millions de livres qui tenait compte de l'attractivité nouvelle du club. À l'expiration du contrat en 2002, Nike l'emporte pour 13 ans et 302,9 millions de livres et un intéressement aux ventes, ce qui constituait un record mondial. Le groupe américain accorde une telle valeur à cet accord qu'une filiale est spécialement créée pour gérer les relations avec le club, d'autant que Nike a acquis les droits exclusifs de la marque Manches-

ter United. Cependant, en juillet 2014, un an avant l'expiration du contrat, Nike annonce qu'il n'en demandera pas le renouvellement⁴⁴. Devenus ordinaires, les résultats sportifs du club ne justifient plus de continuer une relation dispendieuse. Adidas reprend sa place pour un contrat de 10 ans courant jusqu'en 2025 avec un minimum garanti de 75 millions de livres par saison.

- 19 Mais le maillot est aussi une surface publicitaire depuis 1982. Un premier contrat est signé entre Manchester United et la société japonaise Sharp Electronics pour 3 ans et un montant total de 350 000 livres⁴⁵. En 2000, pour 30 millions de livres sur quatre ans, l'opérateur de téléphonie mobile Vodafone remplace Sharp. Le contrat est renouvelé pour quatre ans et 36 millions de livres. Préférant devenir sponsor de la Champions League, Vodafone est remplacé par l'assureur américain AIG qui signe le contrat le plus lucratif de ce type, offrant 56,5 millions de livres à Manchester United (2006-2010). Les difficultés financières rencontrées par AIG l'amènent à céder la place au réassureur américain Aon qui porte la somme versée à environ 80 millions de livres sur quatre ans (2010-2014). General Motors appose ensuite la marque Chevrolet sur le maillot des Red Devils pendant sept ans (2014-2021) pour 560 millions de dollars. Depuis 2021, c'est le concepteur de logiciels TeamViewer qui l'a remplacé pour cinq ans et 235 millions de livres. Pour la première fois, le contrat publicité-maillots de Manchester United est moins lucratif que le précédent, le club payant ainsi l'absence de titre majeur et de participation à la Ligue des champions des années précédentes. Des fournisseurs « officiels » apparaissent et rémunèrent le club pour l'utilisation de son image. En 2011, le transporteur DHL sera d'abord le premier partenaire à figurer sur les tenues d'entraînement avant de rester uniquement le fournisseur logistique officiel du club. Manchester United pousse même le raffinement jusqu'à sectoriser géographiquement ces accords (bière officielle en Chine...).

Figure 3 : Norman Whiteside portant le maillot floqué au nom de la marque SHARP.



Crédit : FFF.

Conclusion : l'argent plus que le football ou la rançon de la gloire

- 20 Au milieu des années 1990, la popularité du club décline en Angleterre. Il est accusé de se couper de sa base de supporters et d'avoir vendu son âme aux marchands du temple, notamment avec l'arrivée d'un public nouveau, n'habitant pas le Greater Manchester. Prêts à payer cher leurs places au stade, Londoniens (*Red Cockneys*), Écossais, Irlandais, Scandinaves puis Asiatiques remplissent une part croissante des tribunes d'Old Trafford au détriment de supporters

locaux historiques n'arrivant pas à suivre la spirale ascendante du prix des billets et des abonnements.

- 21 Précurseur dans de nombreux domaines, Manchester United a inventé le concept du club de football mondialisé et servi de modèle à tous ses concurrents. Plutôt que d'invoquer une stratégie délibérée, on reconnaîtra que l'intuition et le sens des affaires de nombreux acteurs ont permis d'assembler un puzzle magique où chaque élément contribuait à l'ensemble. Si aujourd'hui, le club mancunien ne domine plus l'économie du football, il reste un membre éminent de la Premier League et un concurrent à la victoire finale dans toutes les compétitions où il est engagé. Manchester United a connu des heures bien plus sombres, craignant de disparaître dans les années 1930 ou de descendre en deuxième division lors de la saison 1974-1975. Mais aujourd'hui l'économie du football garantit des filets de sécurité à ses membres les plus éminents pour qu'ils continuent à dominer les compétitions en Europe, malgré la concurrence de nouveaux entrants à ce niveau⁴⁶.

1 Le 29 mai 1968 à Wembley, contre Benfica (4-1).

2 « Les diables rouges ».

3 Aujourd'hui, Manchester United annonce posséder un milliard de supporters à travers le monde (Samuel Agini, « Talk of £7bn Sale for Manchester United Has Bidders Crunching the Numbers », *Financial Times*, 26 novembre 2022).

4 Correspondant à environ 1 345 000 livres selon le calculateur d'inflation de la Banque d'Angleterre (<https://www.bankofengland.co.uk/monetary-policy/inflation/inflation-calculator>) ou 1 540 000 euros selon le convertisseur Oanda (<https://www.oanda.com/currency-converter/fr>).

5 Manchester Catholic Sportman's Club.

6 Le 8 janvier 1948, Manchester United reçoit Arsenal à Maine Road devant 81 692 spectateurs, deuxième affluence de tous les temps pour un match de championnat d'Angleterre. Cf. Eamon Dunphy, *A Strange Kind of Glory – Sir Matt Busby & Manchester United*, Londres, William Heinemann, 1991, p. 130.

7 Jeff Connor, *The Lost Babes – Manchester United and the Forgotten Victims of Munich*, Londres, HarperSport, 2006, p. 34. L'allitération évoque aussi le

premier match en équipe première de Jackie Blanchflower et Roger Byrne, tous deux âgés de 18 ans.

8 Eamon Dunphy, *A Strange Kind of Glory* [...], *op. cit.*, p. 203.

9 Pendant la saison, 4 livres entre 1901 et 1920, 9 livres entre 1920 et 1924, 8 livres jusqu'en 1947, 12 livres (1947-1951), 14 livres (1951-1953), 15 livres (1953-1957), et enfin 20 livres entre 1958 et le déplaçonnement en 1961 (Phil Shaw, *Fifty-five Years to the Day: £20 Maximum Wage Cap Abolished by Football League Clubs* (<https://www.efl.com/news/2016/january/fifty-five-years-to-the-day-20-maximum-wage-cap-abolished-by-football-league-clubs/>), téléchargé le 8 novembre 2022).

10 Eamon Dunphy, *A Strange Kind of Glory* [...], *op. cit.*, p. 210.

11 Jeff Connor, *The Lost Babes* [...], *op. cit.*, p. 58-59.

12 Colin Shindler, *Manchester United Ruined My Life*, Londres, Headline, 1998, p. 21.

13 Ken Ferris, *Manchester United in Europe*, Édimbourg, Mainstream Sport, 2004, p. 23.

14 Craig McGill, *Football Inc., How Soccer Fans are Losing the Game*, Londres, Vision Paperbacks, 2001, p. 10.

15 « La Sainte Trinité ».

16 Environ 14 000 livres selon le calculateur d'inflation de la Banque d'Angleterre.

17 Eamon Dunphy, *A Strange Kind of Glory* [...], *op. cit.*, p. 4.

18 Source : <https://uk.globaldatabase.com/company/manchester-united-football-club-limited>. Consulté le 21 février 2023.

19 « Actionnaire ».

20 David Conn, *The Football Business – Fair Game in the 90's?*, Édimbourg, Mainstream Publishing, 1997, p. 36.

21 Dénommée Ligue des champions de l'UEFA à partir de 1992.

22 Incluant les droits de retransmission télévisée, les primes versées par l'UEFA et les recettes du jour du match (billetterie et recettes commerciales).

23 Ken Ferris, *Manchester United in Europe*, *op. cit.*, p. 409.

24 David Conn, *Richer Than God – Manchester City, Modern Football and Growing Up*, Londres, Quercus, 2013, p. 182.

- 25 Décédé en 2014.
- 26 Soit environ 1,509 milliard d'euros au cours du jour. Source : <https://www.oanda.com/eu-fr/>
- 27 Samuel Agini, « Boehly and Clearlake Bet on a Booming Premier League », *Financial Times*, 1^{er} septembre 2022.
- 28 Ben Rumsby, « Manchester United's Finances Explained: How Has the Glazer Ownership Affected the Club? », *The Telegraph*, 6 mai 2021.
- 29 John White, *The Official Manchester United Miscellany*, op. cit., p. 27.
- 30 Eamon Dunphy, *A Strange Kind of Glory [...]*, op. cit., p. 209.
- 31 Sky.
- 32 John White, *The Official Manchester United Miscellany*, op. cit., p. 152-153;
- 33 Estimation de Deloitte & Touche citée par David Conn, *The Football Business*, op. cit., p. 226.
- 34 Laurent Wetzels, « Une nouvelle ère », *L'Équipe*, 11 décembre 1998.
- 35 Matthew Garrahan, « Redefining Football's Rules », *Financial Times*, 28 décembre 2000.
- 36 Entre 1997 et 2014, Manchester United participe chaque année à la Ligue des champions.
- 37 Source : <https://www.premierleague.com/clubs/12/Manchester-United/stadium> (consulté le 5 novembre 2022).
- 38 United Road Stand.
- 39 David Conn, *The Football Business*, op. cit., p. 43.
- 40 Jeff Connor, *The Lost Babes [...]*, op. cit., p. 210.
- 41 Concédée à Sir Matt Busby en 1967 pour 21 ans contre un droit d'entrée de 2 000 livres et un loyer hebdomadaire symbolique de 5 livres. Cf. Eamon Dunphy, *Eamon Dunphy, A Strange Kind of Glory [...]*, op. cit., p. 323. Deux ans avant la fin du bail, Manchester United versa une indemnité d'éviction de 200 000 livres à Busby. Cf. Patrick Barclay, *Sir Matt Busby – The Man Who Made a Football Club*, Londres, Ebury Press, 2017, p. 340.
- 42 En janvier 2002.
- 43 En 1992-1993, 1993-1994, 1995-1996 et 1996-1997.

44 Jamie Jackson, « Nike Will Not Renew Kit Deal With Manchester United After Next Season », *The Guardian*, 8 juillet 2014.

45 John White, *The Official Manchester United Miscellany*, *op. cit.*, p. 134.

46 Voir l'article de Luc Arrondel et Richard Duhautois, «“Football Is Not a Big Business But Is Doing Well” ou la transformation du modèle économique du football anglais ».

Français

Même en n'étant plus le club de football le plus riche au monde, Manchester United reste une place forte du football. Le développement mondial de la marque Manchester United a reposé sur un nouveau modèle économique né au début des années 1990 en s'appuyant sur la création de la Premier League et sa diffusion massive à la télévision, notamment sur des chaînes à péage. Propriétaire du plus grand stade anglais, les recettes au guichet restent un point fort de son offre commerciale. Grâce à des contrats atteignant des montants records avec ses équipementiers successifs et ses sponsors-maillots, Manchester United est devenu le club le plus populaire du monde et a dégagé des bénéfices malgré le paiement de dividendes généreux et de salaires élevés à des joueurs recrutés à prix d'or.

English

Even if Manchester United is no longer the richest football club in the world, it is still a soccer stronghold. Created during the 1990s, its new economic pattern caused a development of the global brand Manchester United. It also relied on the creation of the Premier League and its huge pay-TV income. Being the owner of the largest English stadium brought a high turnover based on match-day hospitality. Contracts with kit suppliers and sponsors made the club worldwide popular. In spite of high transfer fees, wages and dividends, it drew profits.

Mots-clés

Manchester United, football anglais, Premier League, mondialisation, fidélité à la marque

Keywords

Manchester United, English football, Premier League, globalisation, brand loyalty

Martine Benammar

Consultante, chargée d'enseignements à l'EPF Paris-Cachan