

UNIVERSITÉ PARIS II
PANTHÉON-ASSAS

BANQUE DES MEMOIRES

Master de Marketing et Communication Des Entreprises
Dirigé par Mathilde Gollety
2018

***L'efficacité de l'utilisation du sport dans
les stratégies marketing des entreprises***

Candice Bordet

Sous la direction de Mathilde Gollety

MÉMOIRE DE MASTER 2 ECONOMIE-GESTION
Spécialité Marketing et Communication des Entreprises



UNIVERSITÉ **PARIS II**
PANTHÉON - ASSAS

L'EFFICACITÉ DU SPONSORING SPORTIF

Dans quelles mesures le Sport peut-il être un outil efficace pour les stratégies marketing des entreprises, et quels impacts peut-il avoir sur l'image de marque et la définition de valeurs ?

Candice BORDET
Année universitaire 2017 / 2018

Tuteur de mémoire : Madame Mathilde Gollety
Directrice du Master « Marketing et Communication des Entreprises »
de l'Université Paris 2 Panthéon-Assas

CONTACTS

Candice BORDET

candice.bordet@hotmail.fr

06 67 13 34 44

6 allée Martin, 78400 CHATOU

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	1
REMERCIEMENTS	3
AVANT-PROPOS PAR BRICE GUYART	4
PROBLÉMATIQUE	5
INTRODUCTION	5
1. PARTIE 1 : DE LA NÉCESSITÉ DU SOUTIEN DES ENTREPRISES AU MONDE SPORTIF : CONTEXTE ET MISE EN SITUATION.....	7
1.1. LE MARCHÉ DU SPORT : CONTEXTE.....	7
1.1.1. Le poids du marché du sport en France.....	7
1.1.2. Le marché du sport : un enjeu public.....	8
1.2. LE MARCHÉ DU SPORT BUSINESS : LES ACTEURS	9
1.2.1. Des acteurs très divers.....	9
1.2.1.1. L'Etat et les Collectivités locales.....	10
1.2.1.2. Les Ligues Professionnelles et Fédérations	11
1.2.1.3. Les clubs professionnels et amateurs	11
1.2.1.4. L'audiovisuel.....	12
1.2.1.5. Le public	13
1.2.1.6. Les marques	14
1.2.1.7. Les organisations professionnelles.....	16
1.2.2. Les difficultés des acteurs du Sport Business en 2018.....	17
1.2.2.1. Le paysage audiovisuel bouleversé	17
1.2.2.2. Des marques qui font face à la crise économique	18
1.2.2.3. Des sports en plus grande difficulté.....	18
2. PARTIE 2 : LES EFFETS DU SPONSORING SPORTIF SUR LA COMMUNICATION DES ENTREPRISES, L'IMAGE DE MARQUE ET LA DÉFINITION DE VALEURS.....	19
2.1. LE SPONSORING : CONTEXTE, HISTOIRE ET DÉFINITIONS	19
2.1.1. Histoire et évolution	19
2.1.2. Définitions et contexte actuel.....	20
2.2. EXPOSITION DES THÉORIES EXPLICATIVES SOUS JACENTES AU SPONSORING.....	21
2.2.1. Théories de compréhension des mécanismes du sponsoring	21
2.2.1.1. Les modèles fondés sur la théorie de la consistance cognitive.....	21
2.2.1.2. Les modèles fondés sur le processus de conditionnement.....	23
2.2.1.3. Les modèles fondés sur le processus de la communication persuasive.....	24
2.2.2. Théories de mesure de l'efficacité du sponsoring sportif.....	25
2.2.2.1. L'émotion comme principal déterminant de l'efficacité du sponsoring : les travaux de Lardinois et Walliser.....	25
2.2.2.2. Le transfert d'image selon Fischbein.....	26
2.2.2.3. La mémoire assistée ou spontanée comme preuve de l'efficacité	27
2.3. LES BÉNÉFICES CONCRETS EN COMMUNICATION POUR LES SPONSORS.....	27
2.3.1. Ce que montrent les études sur l'efficacité du sponsoring sportif	28
2.3.1.1. Les effets sur la notoriété.....	29
2.3.1.2. Les effets sur le produit.....	29
2.3.1.3. Les effets sur l'image de marque	30
2.3.2. Focus sur l'efficacité du sponsoring sportif dans l'affirmation des valeurs de l'entreprise.....	32

2.3.2.1. Présentation de l'étude.....	32
2.3.2.2. L'impact de l'affinité avec le sport	33
2.3.2.3. Le rôle de la légitimité du lien	34
2.3.2.4. Recommandations	38
2.3.2.5. Conclusions de l'étude	41
3. PARTIE 3 : ENTREPRISE ET SPORT, UNE RELATION DONNANT-DONNANT : LE CAS SNCF ET SON DISPOSITIF ATHLÈTES	42
3.1. CONTEXTE SOCIAL DES ATHLÈTES DE HAUT NIVEAU	42
3.1.1. Athlète de haut niveau : définition	42
3.1.2. Les difficultés financières et sociales des sportifs de haut niveau.....	42
3.2. SNCF ENGAGÉE DANS L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES ATHLÈTES DE HAUT NIVEAU	43
3.2.1. Les dispositifs d'aide à l'insertion des athlètes de haut niveau	43
3.2.2. Le dispositif Athlètes SNCF.....	44
3.2.2.1. Les engagements de chacun	44
3.2.2.2. Une relation qui apporte une vraie plus-value aux deux parties	45
3.3. LES ENJEUX DE COMMUNICATION QUI GRAVITENT AUTOUR DU DISPOSITIF	46
3.3.1. Comment SNCF utilise son dispositif Athlètes SNCF pour communiquer	46
3.3.1.1. Les athlètes SNCF : des influenceurs et relayeurs d'informations	46
3.3.1.2. Les athlètes SNCF, communicants au service du corporate.....	46
3.3.1.3. Les athlètes SNCF, sources de fierté en interne.....	47
3.3.1.4. Les athlètes SNCF, soutiens du bien-être au travail et de la pratique du sport	48
3.3.1.5. Les athlètes SNCF, sources de mixité et de performance	48
3.3.2. Evaluation de l'efficacité du dispositif en matière d'image de marque.....	48
3.3.2.1. Points principaux de l'étude.....	49
3.3.2.2. Impact sur l'image.....	49
3.3.2.3. Conclusions	52
CONCLUSION	53
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	55
ANNEXES	60

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier en tout premier lieu ma tutrice d'alternance, Olivia KLEIN, pour son accompagnement et ses conseils avisés, ainsi que pour avoir partagé tout au long de l'année son engouement et son engagement pour son poste, ce qui m'a permis de prendre un réel plaisir à rédiger ce mémoire.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à ma tutrice de mémoire, Mathilde GOLLETY, pour son accompagnement tout au long de ce projet et le temps consacré.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont collaboré de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire. Je pense notamment aux 124 sondés qui ont participé à mon étude, à Brice GUYART, pour avoir accepté de rédiger l'avant-propos de mon travail, ainsi qu'à mes parents, pour leur relecture attentive.

AVANT-PROPOS PAR BRICE GUYART

Double-médaillé d'or olympique en escrime et Directeur projets Jeux Olympiques et grands événements sportifs chez SNCF



En tant qu'ancien Athlète de Haut Niveau et actuel Directeur Projets Jeux Olympiques et Grands Evénements Sportifs chez SNCF, j'ai pu, au fil des années, observer l'évolution du sport en France, et porter un œil critique sur ses difficultés et ses ambitions. Aujourd'hui, le monde sportif français prend le virage pris par les anglo-saxons il y a déjà plusieurs années, en laissant plus de place au secteur privé pour investir. Le sport ayant été pendant longtemps subventionné en grande partie par l'État et les Collectivités locales, c'est un tournant majeur dans son organisation, qui encourage donc les entreprises à s'impliquer davantage dans le développement du sport associatif et professionnel.

Néanmoins, pour avoir observé de près, en tant qu'athlète puis en tant que professionnel, la relation entre le monde du sport et le monde économique, je pense que les entreprises en France ne sont pas assez conscientes de ce que des plateformes de marque sportives pourraient leur apporter, notamment pour développer leur business, leur notoriété ou accélérer leur transformation. Je considère qu'il y a trois axes principaux sur lesquels le sport peut aider une entreprise de manière efficace :

- L'aspect commercial : le sport peut générer du chiffre d'affaires additionnel pour l'ensemble des activités d'un groupe ;
- L'aspect communication et image : le sport peut aider à démontrer la preuve-produit (BtoC) ou l'expertise des métiers (BtoB), en étant utilisé comme un « business case » ;
- L'aspect management et RH : le sport peut aider à mobiliser et renforcer la cohésion interne et la fierté d'appartenance, ainsi que changer l'image des salariés en externe.

Je pense qu'en France, les entreprises ne savent cependant pas encore comment s'y prendre, et n'osent pas suffisamment. Cela peut être lié au fait que le public français soit moins passionné qu'un public anglo-saxon, et que la place du sport dans la société soit moins ancrée. Les entreprises sont de fait plus frileuses à l'idée d'investir dans le sport, préférant rester sur des thèmes comme ceux de la culture ou du patrimoine, mieux reconnus dans l'imaginaire collectif. Finalement, les entreprises ont encore du mal à voir les bénéfices et les retours sur investissement que le sport pourrait leur apporter.

SNCF a toujours joué un rôle important lors des grands événements sportifs ayant eu lieu en France (adaptation des plans de transports, accueils spéciaux en gare des supporters, équipes ou délégations, etc.), grâce notamment à son rôle de service public. Aujourd'hui, j'aimerais que l'on aille plus loin, car toutes ces expériences doivent pouvoir servir comme preuves de savoir-faire, à la fois auprès des clients, mais également en BtoB. Dans la perspective de la mise en concurrence qui aura lieu très prochainement, les plateformes de marque sportives sont un réel levier pour permettre à SNCF de se différencier.

Dans ce contexte de nouvelle organisation des rôles, avec un Etat moins impliqué mais des entreprises plus attendues, les investissements de ces dernières représentent donc un réel enjeu pour la concrétisation des ambitions du sport français. Néanmoins, il y a encore un long chemin à faire avant que les entreprises prennent pleine mesure de ce que cela peut leur apporter.

PROBLÉMATIQUE

Dans quelles mesures le Sport peut-il être un outil efficace pour les stratégies marketing des entreprises, et quels impacts peut-il avoir sur l'image de marque et la définition de valeurs ?

INTRODUCTION

« Votre image de marque est d'abord une construction émotionnelle »

Drayton Bird (1936 / -), expert en marketing.

La Ligue 1 Conforama, le Monte Carlo Rolex Master ou encore la Turkish Airlines Euroleague : la *namings*, pratique qui consiste à donner à une structure, une enceinte ou à un événement sportif le nom d'une marque, est désormais partout. Petite dernière du domaine du marketing sportif, elle rejoint un nombre toujours plus important de pratiques. Car aujourd'hui, le sport s'invite dans toutes les stratégies. Tous les événements, les enceintes, les structures sportives – et mêmes les sportifs eux-mêmes – semblent être rattachés et associés à une entreprise. La relation entre le monde du sport et le monde de l'entreprise est toujours plus étroite : en 2005 elle représentait 33 milliards d'euros dans le monde¹, aujourd'hui 60 milliards. En France, on estime en 2018 le poids du sponsoring sportif à 3,03 milliards d'euros².

Néanmoins, si ce marché pèse lourd, cela ne veut pas forcément dire que tous ses acteurs sont très riches. Les disparités sont énormes et le rapprochement avec l'entreprise ne répond pas aux mêmes objectifs selon les éléments sponsorisés (fédérations, clubs, athlètes...).

Au travers de mon poste d'alternante Assistante Chargée de Projet pour le dispositif Athlètes SNCF, dans lequel je m'occupe au quotidien des athlètes de haut niveau intégrés professionnellement dans l'entreprise, j'ai pu prendre conscience des difficultés qui prévalent au sein ce secteur : les difficultés financières de certains sports impactent la pratique et donc les résultats. Naturellement, moins les résultats d'un sport sont bons à l'échelle nationale, moins il est médiatisé et moins il y a de pratiquants ; et moins il y a de pratiquants moins les moyens financiers sont importants, et c'est ainsi que le cercle vicieux commence. On peut par exemple noter que le budget de la Fédération Française de Taekwondo, pourtant sport Olympique, est 250 fois moins élevé que le budget de la Fédération Française de Football. Et là où le footballeur – sans forcément citer les stars pour qui les montants des salaires s'élèvent à des millions d'euros par an –, gagnera environ 7 500 euros par mois (salaire moyen d'un joueur évoluant en Ligue 2)³, un taekwondoïste devra travailler en parallèle de ses entraînements pour pouvoir se financer, avec l'aide de sa fédération qui alloue annuellement 50 000 euros⁴ de son budget au suivi socio-professionnel de ses athlètes.

¹ [ARTICLE DE PRESSE] ECHEGUT, E. (2005) Les entreprises investissent en force dans le sponsoring sportif, *Les Echos.fr*, [en ligne] 10 novembre 2005. Disponible sur : https://www.lesechos.fr/10/11/2005/LesEchos/19538-074-ECH_les-entreprises-investissent-en-force-dans-le-sponsoring-sportif.htm

² [ARTICLE DE PRESSE] SCHEFFER, N. (2017) Sponsoring : quatre stratégies à la loupe, *Les Echos.fr*, [en ligne] 19 juin 2017. Disponible sur : https://www.lesechos.fr/19/06/2017/LesEchos/22468-324-ECH_sponsoring---quatre-strategies-a-la-loupe.htm

³ [ARTICLE DE PRESSE] MAZURE, L. (2016) Salaires en ligue 2 : 98% des joueurs touchent moins de 28 000 €, *Maligue2.fr*, [en ligne] 29 novembre 2016. Disponible sur : <https://maligue2.fr/2016/11/29/salaires-en-ligue-2-98-des-joueurs-touchent-moins-de-28-000-e/>

⁴ [SITE OFFICIEL] Fédération française de Taekwondo et disciplines associées (2017) *Projet de performance fédéral 2017*. Disponible sur : http://www.fft-da.fr/files/file/Haut%20Niveau/PPF%20FFDA_20172006_version_finale%20au%2030%20novembre17%20.pdf

Les difficultés des acteurs du sport ne sont donc pas toutes les mêmes, et les problématiques qui amènent les entreprises à investir dans le sponsoring sportif sont très différentes de l'une à l'autre.

J'ai ainsi souhaité m'intéresser dans ce mémoire à la réalité du monde sportif, à la question du rôle que les entreprises pouvaient avoir, et comment elles pouvaient aider ce secteur tout en en tirant des bénéfices. En d'autres termes, j'ai souhaité m'intéresser au marketing sportif, technique qui représente tout de même 6 à 8% des dépenses totales en communication des entreprises en France, selon la société d'études de marché Eurostat⁵. Je me suis donc penchée sur la relation grandissante entre les entreprises et le monde sportif, avec comme interrogation principale les bénéfices que pouvaient en tirer les entreprises en matière d'image de marque et de définition de leurs valeurs.

Nous traiterons donc dans ce mémoire la problématique suivante :

Dans quelles mesures le Sport peut-il être un outil efficace pour les stratégies marketing des entreprises, et quels impacts peut-il avoir sur l'image de marque et la définition de valeurs ?

Nous verrons dans une première partie la nécessité du soutien des entreprises au monde sportif, avec un passage en revue des différents acteurs du secteur et des différentes techniques de marketing sportif, ainsi qu'une observation du contexte actuel et des difficultés auxquelles le milieu fait face.

Puis nous évaluerons dans une deuxième partie les effets du sponsoring sur la communication des entreprises. Cette partie exposera notamment les différentes théories existantes sur le sujet, avant de révéler les résultats d'une étude réalisée dans le cadre de ce mémoire portant sur l'efficacité du sponsoring sportif en matière d'image de marque et de définition de valeurs.

Enfin, nous évoquerons dans une troisième partie une autre technique de marketing sportif : les investissements socio-professionnels des entreprises et le soutien aux athlètes de haut-niveau, en prenant le cas de SNCF et de son dispositif Athlètes, qui permet à l'entreprise d'accueillir chaque année une trentaine de sportifs en tant que collaborateurs. Une autre étude réalisée dans le cadre de ce mémoire sera également présentée, qui tendra à prouver les effets qu'une telle action peut avoir sur l'image de marque d'une entreprise comme SNCF.

⁵ [ARTICLE DE PRESSE] REMY, M. (2010) Pourquoi les valeurs du sport séduisent l'industrie, *L'Usine Nouvelle*, [en ligne] 23 juillet 2010. Disponible sur : <https://www.usinenouvelle.com/article/pourquoi-les-valeurs-du-sport-seduisent-l-industrie.N135920>

1. PARTIE 1 : DE LA NÉCESSITÉ DU SOUTIEN DES ENTREPRISES AU MONDE SPORTIF : CONTEXTE ET MISE EN SITUATION

1.1. LE MARCHÉ DU SPORT : CONTEXTE

1.1.1. Le poids du marché du sport en France

Le marché du sport est un domaine qui pèse lourd dans l'économie mondiale : à lui seul il représente plus de 1 200 milliards de dollars (2% du PIB tous pays confondus) ; et rapporte près de 40 milliards d'euros de revenus par an à l'économie française, soit plus que le poids de l'agriculture dans le PIB de notre pays⁶.

Deux segments rentrent principalement en compte lorsque l'on évoque ce marché : l'activité sportive et le divertissement. Leurs business models sont d'ailleurs très éloignés : les recettes liées aux dépenses directes des clients pour l'un ; et l'activité générée par les structures sportives (clubs, fédérations, sportifs...) pour l'autre. En plus de ces deux segments, que l'on pourrait qualifier de segment « loisirs » et de segment « professionnel », il serait convenu d'ajouter d'autres marchés annexes, tels que le marché de l'habillement sportswear, estimé à près de 5,9 milliards d'euros⁷ (seulement 33% des achats de chaussures de sport sont par ailleurs destinés à un usage sportif), ainsi que les marchés des infrastructures et des équipements sportifs, aux coûts parfois impressionnants.

Ainsi, et alors que près des deux tiers des Français déclarent pratiquer une activité sportive au moins une fois par semaine et que 23 des 25 plus importantes audiences télévisuelles enregistrées en France depuis 1989 concernent la retransmission d'un événement sportif, on peut dire que le sport s'affirme depuis plusieurs années comme une véritable industrie.

En France, la dépense sportive provient à la fois des ménages (16,6 milliards d'euros), des administrations publiques (18,1 milliards) et des entreprises (3,3 milliards)⁸. Les dépenses de l'Etat sont principalement faites par deux ministères : celui en charge de l'Éducation (3,9 Md€) et celui en charge des Sports (0,8 Md€). Le secteur communal a quant à lui dépensé 12,1 milliards d'euros en faveur du sport en 2013 tandis que les départements et les régions ont dépensé 1,3 milliards d'euros.

Du côté des entreprises, qui investissent chaque année en moyenne 3,3 milliards d'euros en faveur du sport, c'est principalement dans le sponsoring et les droits de retransmission des événements sportifs que les dépenses se font.

⁶ [ARTICLE DE PRESSE] LOEILLET, T. (2017) L'industrie du sport convainc de plus en plus les fonds, *Les Echos Capital Finance*, [en ligne] 3 juillet 2017. Disponible sur : <https://capitalfinance.lesechos.fr/analyses/dossiers/lindustrie-du-sport-convainc-de-plus-en-plus-les-fonds-115672>

⁷ [ARTICLE DE PRESSE] MICHARD, J. (2015) Sport : un secteur économique prometteur, *Studyrama.com*, [en ligne] 4 septembre 2015. Disponible sur : <http://www.studyrama.com/formations/specialites/sport-management-sportif/le-secteur-sportif-en-chiffres-10013>

⁸ [ETUDE] Ministère des Sports et INJEP (2017) *Les chiffres clés du sport 2017*. Disponible sur : http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/chiffres_cles_du_sport_2017.pdf

1.1.2. Le marché du sport : un enjeu public

De par son poids dans l'économie, le marché du sport est un secteur à entretenir et à développer. C'est également un secteur très pourvoyeur d'emplois. Selon les données de l'ACOSS et de l'URSSAF, on comptait au 31 décembre 2015 en France 38 234 établissements privés dont l'activité principale était le sport, et le nombre de salariés s'élevait à 124 286. C'était 14% d'emplois directs de plus qu'en 2010.

11 ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS ET DE POSTES SALARIÉS DANS L'ENSEMBLE DU SECTEUR SPORTIF PRIVÉ EN 2015

Effectifs au 31 décembre au sein des établissements ayant déclaré de la masse salariale au 4 ^e trimestre	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'établissements	36 031	35 636	35 914	36 881	37 861	38 324
Taux de croissance annuel	+ 2,5 %	- 1,1 %	+ 0,8 %	+ 2,7 %	+ 2,7 %	+ 1,2 %
Nombre de postes salariés	108 568	108 544	111 082	116 075	121 021	124 286
Taux de croissance annuel	+ 3,3 %	+ 0,0 %	+ 2,3 %	+ 4,5 %	+ 4,3 %	+ 2,7 %

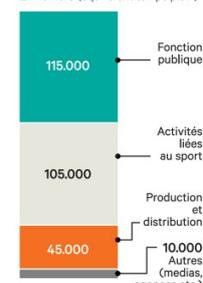
Source : base de données SEQUOIA de l'ACOSS (Agence centrale des organismes de sécurité sociale) et des URSSAF (Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales) ; situation au 10 juin 2016.

Le poids économique de la filière sport



Les effectifs

En nombre (équivalent temps plein)



* LES ÉCHOS + SOURCES : KURT SALMON, STAT-INFO MOJUS, PWC, INSEE, CSA ET PLF 2014

Si l'on reprend les chiffres issus d'une étude de 2014 pour le journal *Les Echos*, se basant notamment sur les données de Kurt Salmon ou de l'INSEE et qui comptabilisent aussi l'emploi de la fonction publique, l'effectif total de la filière sport est estimé à 275 000 équivalents temps plein.

En 2016, le journal *Le Parisien* écrivait « *Quand le sport fait du bien à... l'économie* »⁹. Dans cet article, le journal comptabilisait avec l'Institut régional de développement du sport (IRDS) plus de 100 000 emplois directs générés par le sport rien qu'en Ile-de-France, du professeur de sport au joueur professionnel du Paris-Saint-Germain, en passant par le vendeur à Décathlon et l'assistante administrative d'un club de judo. Au final, c'est 45 000 emplois dans la commercialisation de biens et de services, 38 888 dans l'encadrement de la pratique sportive, et 18 888 dans les activités administratives, auxquels on peut ajouter entre 300 000 et 400 000 bénévoles. Depuis 2010, l'emploi sportif a d'ailleurs progressé de 17% en Ile-de-France, contre 2% pour l'ensemble des autres secteurs. Par ailleurs, Paris centralise un tiers des emplois nationaux du secteur, puisque la capitale accueille notamment la majorité des sièges des fédérations, des sociétés spécialisées (en événementiel principalement), des médias et des grandes enseignes.

La pratique du sport et les institutions ne sont d'ailleurs pas les seuls pourvoyeurs de bonnes nouvelles pour l'économie. Selon un rapport de l'UEFA, on estime par exemple que l'organisation de l'Euro de Football en 2016 a rapporté 2,8 milliards d'euros à la France. Mieux, l'impact économique, correspondant au cumul des apports financiers provenant uniquement de l'étranger est évalué à 1,3 milliards d'euros : 593 millions de dépenses des spectateurs dans les stades, 195 millions dans les fans-zones ; et 478 millions de dépenses d'organisation (hôtellerie, transport, restauration, tourisme...). En termes d'emplois, l'étude évalue à 20 000 le nombre d'emplois créés pour la construction et la rénovation des stades, à 94 000 pour l'organisation de la compétition et à plus de 26 000 le nombre d'équivalents temps plein créés sur une année grâce à l'impact économique national généré. Ville par ville,

⁹ [ARTICLE DE PRESSE] MICHEL, E. et LESAGE, J. (2016) Quand le sport fait du bien à... L'économie, *Le Parisien.fr*, [en ligne] 15 décembre 2016. Disponible sur : <http://www.leparisien.fr/sports/ile-de-france/quand-le-sport-fait-du-bien-a-l-economie-15-12-2016-6456819.php>

Saint-Denis est celle qui a le plus bénéficié des retombées positives (221 millions d'euros), devant Marseille et Lyon. Il conviendra tout de même de préciser que les 160 millions d'euros d'aides de l'Etat investis dans la construction et la rénovation des équipements comptent dans les dépenses publiques tout en apparaissant dans l'impact économique positif¹⁰.

De plus, l'économie qui gravite autour du sport ne représente pas seulement des bénéfices pour ceux qui travaillent dans ce secteur, mais également pour d'autres. Par exemple, une saison de Ligue 1 représente 238 millions d'euros de chiffre d'affaires pour les seuls secteurs des transports et du tourisme. Ce chiffre prend en compte les coûts en hébergement, transports et nourriture dépensés à l'occasion des déplacements fait par 89 000 supporters lors des 380 matchs du championnat¹¹.

Enfin, en plus de fortement participer à l'économie française et d'être un bon pourvoyeur d'emplois, le sport est un fort contributeur aux finances publiques. La contribution fiscale et sociale au budget de l'Etat (impôts, taxes et charges sociales acquittés par les clubs, salariés, joueurs et instances...) par le football professionnel français a par exemple représenté 790 millions d'euros en 2017¹².

1.2. LE MARCHÉ DU SPORT BUSINESS : LES ACTEURS

Lorsqu'il s'agit de spécifier les différents acteurs du sport business, il faut avant tout distinguer les deux segments principaux : le segment « loisir / pratique » et le segment « professionnel / divertissement », la plupart des acteurs exerçant toutefois dans les deux. C'est le cas par exemple de la **fonction publique**, chargée de promouvoir et d'organiser la pratique sportive, mais également de superviser et contrôler son exploitation à des fins économiques ou publicitaires ; les **fédérations**, chargées de promouvoir leur sport à la fois dans la pratique mais également sur le terrain médiatique ; les **clubs**, chargés de former les sportifs mais aussi de se gérer comme des véritables entreprises... Aussi, si autrefois les **équipementiers** pouvaient être considérés comme faisant uniquement partie du segment « loisir/pratique », aujourd'hui, Adidas, Nike et leurs concurrents s'associent aux athlètes et aux clubs, se battent sur le terrain de la publicité, et ont parfois même leurs propres événements et compétitions.

1.2.1. Des acteurs très divers

Officiellement, le Ministère des Sports identifie sur son site 4 familles d'acteurs, que sont :

- L'État ;
- Le mouvement sportif, soit 15,7 millions de licenciés, 2 à 3 millions de bénévoles et 167.600 associations sportives ;
- Les collectivités territoriales, notamment les communes et les intercommunalités, qui dépensent chaque année plus de 10 milliards d'euros pour les politiques sportives locales et les équipements sportifs ;

¹⁰ [ARTICLE DE PRESSE] DOCEUL, M.C. et TABARLY, S. (2016) Euro 2016 : les stades et leur impact en questions, *Géococonfluences*, [en ligne] 11 janvier 2016.

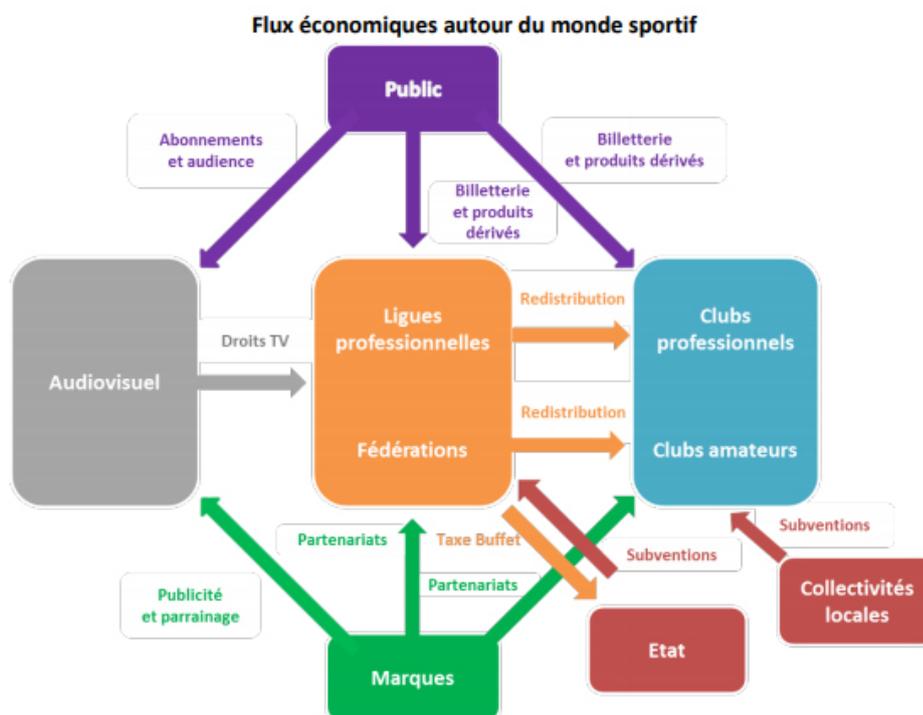
Disponible sur : <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/actualites/veille/euro-2016-les-stades-et-leur-impact-en-questions>

¹¹ [ARTICLE DE PRESSE] GENTILE, D. (2016) 10 statistiques étonnantes sur le foot et de ses supporters !, *Positiv.fr*, [en ligne] 6 avril 2016. Disponible sur : <https://positiv.fr/foot-supporters-ligue1-statistiques/>

¹² [RAPPORT] DNCG – Commission de contrôle des clubs professionnels (2018) *Rapport financier du football professionnel français 2016/2017*. Disponible sur : <http://www.lfp.fr/corporate/article/publication-du-rapport-financier-2016-2017.htm>

- Les entreprises privées qui interviennent en tant qu'investisseurs, annonceurs ou mécènes. et 7 acteurs principaux :
- Le CNDS : Centre National pour le développement du sport ;
- L'État ;
- Le CNOSF : Comité National Olympique et Sportif Français ;
- Les fédérations sportives ;
- Les Collectivités territoriales ;
- Les entreprises privées ;
- Le CNS : Conseil National du Sport.

Schéma représentatif des flux économiques opérés par les acteurs du monde sportif :



Intéressons-nous de plus près à chacun d'entre eux :

1.2.1.1. L'Etat et les Collectivités locales

L'Etat a pour responsabilité « de définir les grands objectifs, de fixer le cadre juridique et de veiller au respect de l'intérêt général. Il se base sur le principe selon lequel le développement des activités physiques et sportives pour tous est un objectif d'intérêt général. »¹³ L'action de l'Etat se décline en quatre actions : le développement du sport pour le plus grand nombre ; le soutien au sport de haut niveau ; la protection des sportifs ; et la promotion des métiers du sport. Il délègue notamment aux fédérations sportives l'organisation de la pratique sportive, en conférant à certaines d'entre elles des fonctions de puissance publique. Et les moyens financiers consacrés par l'Etat sont importants : 4,3 milliards d'euros par an, dont 3,5 au sport scolaire et universitaire (notamment sous forme de masse salariale), l'autre majeure partie étant surtout distribuée sous forme de subventions aux fédérations. En échange, les

¹³ [SITE OFFICIEL] Ministère des Sports, Principaux acteurs. Disponible sur : <http://www.sports.gouv.fr/organisation/organisation-du-sport-en-france/les-principaux-acteurs/article/L-Etat>

fédérations reversent, par l'intermédiaire de la Taxe Buffet¹⁴ (du nom de l'ancienne ministre des Sports du gouvernement Jospin, Marie-George Buffet), une contribution de 5% sur la commercialisation des droits d'exploitation audiovisuels des compétitions sportives. Au nom de la solidarité entre sport professionnel et sport amateur, le produit de cette taxe, dont la recette était estimée à 41 millions d'euros en 2013, est reversé au Centre national pour le développement du sport (CNDS) et utilisé pour les programmes dédiés au sport pour tous. Les collectivités territoriales prennent quant à elles en charge environ 70% des dépenses publiques liées au sport, et allouent d'importantes subventions aux clubs sportifs professionnels et surtout amateurs.

1.2.1.2. Les Ligues Professionnelles et Fédérations

Selon la définition de l'INSEE, une fédération sportive est « *une union d'associations sportives régie par la loi de 1901, dont l'objet est de rassembler les groupements sportifs qui y sont affiliés ainsi que les licenciés, dans le but d'organiser la pratique sportive à travers notamment les compétitions, auxquelles participent des ligues sportives (une ligue sportive est un regroupement de plusieurs associations ou clubs amateurs ou professionnels qui s'affrontent au sein d'une compétition commune). Les fédérations peuvent être agréées par le ministère : la loi leur reconnaît alors une mission de service public* »¹⁵.

La majorité des fédérations sont financées par trois grands postes : à 50% par les cotisations des licenciés, de 15 à 30% par les sponsors et/ou collectivités locales, et jusqu'à 25% par l'aide de l'État dans le cadre d'une convention d'objectifs.

Les fédérations des sports les plus populaires se financent quant à elles davantage par les sources émanant des droits télévisuels et aux partenariats. C'est par exemple le cas de la Fédération Française de Football, en charge de l'organisation des compétitions nationales et des matchs des sélections de joueurs français, qui a perçu, en 2017, 53 millions d'euros de droits télévisuels, 87 millions de partenariats et 15 millions de billetterie, soit respectivement 24%, 39% et 7% de son budget de 224 millions d'euros¹⁶. La Ligue Professionnelle de Football (LFP), qui a en charge l'organisation des championnats de Ligue 1 et de Ligue 2, a quant à elle touché 815 millions de droits télévisuels, soit 96% de son budget¹⁷ ! Ce montant a par ailleurs été renégocié en 2018, et devrait atteindre 1,153 milliards d'euros pour les saisons sportives à venir.

1.2.1.3. Les clubs professionnels et amateurs

Un club sportif est une infrastructure encadrant les sportifs. Il est composé d'un encadrement sportif qui regroupe entraîneurs, médecins, kinésithérapeutes, préparateurs physiques, psychologues du sport en plus des sportifs eux-mêmes.

La principale source de revenus des clubs vient directement de la redistribution des fédérations. Pour les clubs les plus médiatisés, s'ajoutent également des revenus de billetteries, de droits télévisuels (redistribués par les ligues ou fédérations), de sponsoring/partenariats ou de produits dérivés.

Selon les disciplines, les clubs sportifs en France sont très inégalitaires. En moyenne, le budget annuel d'un club de rugby est de 96 550 euros (468€/adhérent), 45 156 pour un club

¹⁴ [ARTICLE DE PRESSE] Auteur NC (2013) Retransmissions sportives: la taxe buffet élargie par les députés, *Eurosport.fr*, [en ligne] 6 décembre 2013. Disponible sur : https://www.eurosport.fr/omnisport/retransmissions-sportives-la-taxe-buffet-elargie-par-les-deputes_sto4036390/story.shtml

¹⁵ [SITE OFFICIEL] INSEE, Fédérations sportives. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1258>

¹⁶ [ARTICLE DE PRESSE] Auteur NC (2017) Le contrat signé entre Nike et la FFF se monte à 50,5 millions par an, *Les Echos.fr*, [en ligne] 17 février 2017. Disponible sur : https://www.lesechos.fr/17/02/2017/lesechos.fr/0211809076740_le-contrat-signe-entre-nike-et-la-fff-se-monte-a-50-5-millions-par-an.htm

¹⁷ [ARTICLE DE PRESSE] Auteur NC (2016) 850 millions d'euros pour la saison 2016/2017 : le budget de la LFP en forte hausse, *Eurosport.fr*, [en ligne] 14 avril 2016. Disponible sur : https://www.eurosport.fr/football/ligue-1/2015-2016/850-millions-d-euros-pour-la-saison-2016-2017-le-budget-de-la-lfp-en-forte-hausse_sto5438832/story.shtml

de football (252€/adhérent), 25 899 pour un club de judo (179€/adhérent) ou 16 948 pour un club de gymnastique (118€/adhérent). Les différences de budgets et d'infrastructures sont également très présentes au sein de mêmes sports et de mêmes compétitions : cette année, s'affrontaient en finale de la Coupe de France de football un club au budget de 450 millions d'euros (le PSG) et un club au budget de ... 2 millions (Les Herbiers).

TABLEAU 7

Le budget moyen des associations pour les sports les plus répandus (en euros)

Discipline	Budget moyen	Nombre moyen d'adhérents	Budget par adhérent	Cotisation par adhérent
Rugby	96 550	206	468	69
Natation	69 906	341	205	96
Football	45 156	179	252	48
Basket-ball	36 892	143	258	49
Tennis	33 678	174	194	66
Judo	25 899	145	179	95
Danse	21 639	128	169	91
Athlétisme	19 341	88	220	38
Randonnée	18 689	144	130	16
Tennis de table	18 304	59	310	48
Gymnastique	16 948	143	118	63
Karaté	16 808	81	207	112
Volley-ball	14 917	52	286	37
Boules	12 819	78	164	17
Cyclotourisme	6 915	52	133	14
Multisports	65 521	466	141	40

Source : Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative – Mission statistique

1.2.1.4. L'audiovisuel

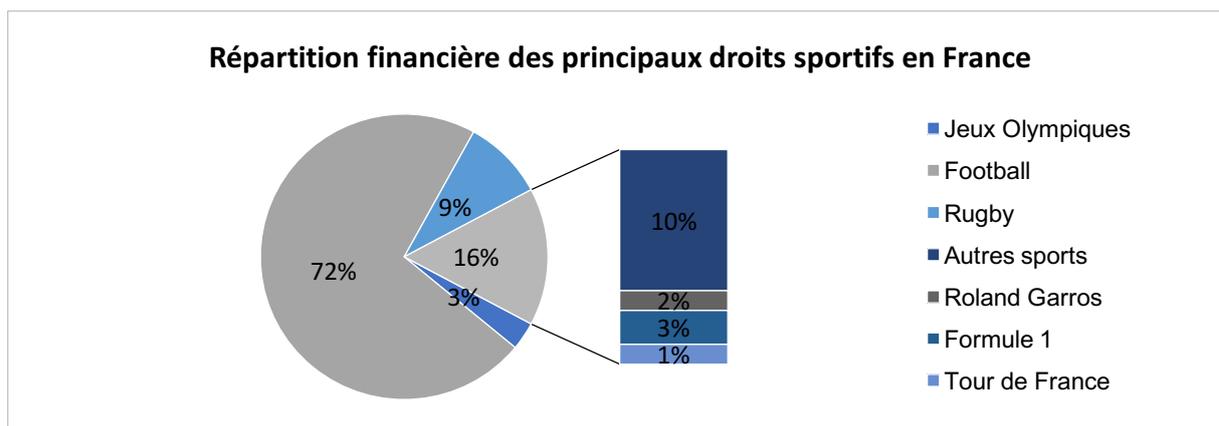
En France, 9 des 10 meilleures audiences télévisuelles de tous les temps concernent un événement sportif¹⁸. C'est dire si l'audiovisuel sportif est un enjeu à la fois pour les fédérations/clubs (droits télévisuels) et pour les médias eux-mêmes. Le sport étant également un fort enjeu national, c'est au début des années 1990 que les pouvoirs publics ont commencé à s'intéresser à la question du libre accès des téléspectateurs aux événements sportifs. En effet, les exclusivités détenues par certaines chaînes avaient pour effet de priver le public de certaines diffusions. Cette réflexion a abouti à une loi en juillet 1992 sur « *le cadre juridique relatif au droit à l'information du public en matière sportive, dont l'élément central est constitué par le droit « aux brefs extraits* ». Cette loi autorise ainsi des chaînes qui n'auraient pas acheté les droits de diffusion d'une compétition sportive à pouvoir tout de même en diffuser des extraits sur leur antenne à titre gratuit »¹⁹. Aussi, un décret de décembre 2004 établit une liste de 21 événements sportifs dits « d'importances majeures »²⁰ qui implique que la diffusion de ces derniers le soit par une chaîne gratuite. Il concerne huit sports (football, rugby, tennis, cyclisme, formule 1, handball, basket-ball, athlétisme) ainsi que les Jeux olympiques.

¹⁸ [ARTICLE DE PRESSE] Auteur NC (date NC) Quelles ont été les 10 meilleures audiences de la télévision française ?, *tele.over-blog.com*. Disponible sur : http://tele.overblog.com/pages/Quelles_ont_ete_les_10_meilleures_audiences_de_la_televisiion_francaise_-657084.html

¹⁹ [SITE OFFICIEL] CSA, Le droit à l'information sportive. Disponible sur : <http://clesdelaudiovisuel.fr/Connaitre/Les-programmes-audiovisuels/Existe-t-il-un-droit-a-l-information-sportive>

²⁰ [SITE OFFICIEL] LegiFrance, Décret pris pour l'application de la loi relative à la liberté de communication. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000786247&fastPos=1&fastReqId=933832450&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte>

Selon un rapport de Kantar Media de 2015 « The Global Sport media consumption »²¹ sur la consommation du sport en France, 96% des fans regardent le sport à la télévision sur les chaînes gratuites et 21% payent pour cela. De plus en plus, ils suivent également le sport sur les outils digitaux, comme l'ordinateur (53%), le mobile (30%) ou les réseaux sociaux (21%). Face à cet intérêt croissant pour les médias digitaux, la radio a du mal à résister (32%, soit -2 points en 2 ans), tout comme la presse (35%, -13 points en 2 ans). Au total, les fans passent 5 heures par semaine à consommer du sport, et le football demeure quel que soit le média le sport le plus suivi par les fans (32%) devant le tennis (24%) et le rugby (22%). Ce qui s'en ressent dans la valeur des droits sportifs :



1.2.1.5. Le public

Le public est bien sûr l'élément essentiel de ce schéma économique. Sans lui, pas de recettes de billetterie ni de produits dérivés ; pas de téléspectateurs devant leurs écrans ni de droits télévisuels ; pas de retombées liées aux partenariats ni d'investissements de la part des marques ; etc. Aujourd'hui, on considère que 64% des Français pratiquent au moins un sport par semaine (dont 8 millions de licenciés), et que 65% le suivent médiatiquement. D'après une étude réalisée en 2012 par l'institut IPSOS-FPS²², les événements sportifs qui intéressent le plus le public français sont : les Jeux Olympiques d'été (43%), la Coupe du Monde de Football (40%), l'Euro de Football (35%), Roland Garros (35%), les Jeux Olympiques d'hiver (29%), le Tour de France (25%), la Coupe du Monde de Rugby (25%), le Tournoi des 6 Nations (20%) et la Champions League (15%). En 2013, on estimait à 15% le pourcentage de français ayant assisté dans l'année à un match de football, 5% à un match de rugby, 3% à un match de tennis ou de basket-ball. Selon Gary Tribou, Nadine Dermit et Candice Wojak dans leur ouvrage commun « *Management du sport – Marketing et gestion des clubs sportifs* » (édition Dunod, page 42)²³, en 2005 1 français sur 4 avait assisté à un événement sportif. Parmi eux, 2/3 d'hommes, 50% de 15-29 ans, et 1/3 de diplômés du supérieur. La difficulté pour la majorité des clubs, pour qui « *la fréquentation directe des spectateurs constitue l'unique moyen d'assurer leur promotion* », est que la fréquentation de leurs événements est fluctuante : ils peuvent faire face à des désaffectations brutales selon leurs résultats sportifs. La fidélité est quelque chose de difficile à obtenir dans le sport français, à la différence des publics anglais ou allemands.

²¹ [ETUDE] Perform, Kantar Media Sport et SportBusiness Group (2014) *The Global Sports Media Consumption Report 2014, France Overview*. Disponible sur : <https://www.sportbuzzbusiness.fr/wp-content/uploads/2015/03/know-the-fan-france-2014.pdf>

²² [ETUDE] FPS et IPSOS (2012) *L'Observatoire du Sport 2012*. Disponible sur : <https://www.ipsos.com/fr-fr/observatoire-du-sport-ipsos-2012-depuis-10-ans-une-analyse-de-la-relation-que-les-francais>

²³ [OUVRAGE] TRIBOU, G., DERMIT, N. et WOJAK C. (2015) *Management du Sport – Marketing et gestion des clubs sportifs*, 4^{ème} édition, Dunod.

La consommation de sport en France est finalement principalement médiatique : une étude réalisée par Kantar en 2014²⁴ évaluait à 33,3 millions le nombre de personnes déclarant suivre le sport, soit 65% de la population. En moyenne, les français le suivent à hauteur de 5 heures par semaines. La télévision est utilisée par 96%, internet par 53%, et la presse sportive par 35%.

1.2.1.6. Les marques

Selon TNS Sport²⁵, les 20 premiers annonceurs français investissent tous dans le marketing sportif. C'est dire si le secteur du sport est porteur. On estime d'ailleurs que 6 à 8% des dépenses en communication en France se font dans le marketing sportif²⁶. Parmi les sports les plus soutenus, on retrouvait en 2004, selon l'Observatoire de l'ESSEC : le football (31%), les sports automobiles (27%), le rugby (11%), la voile (9%), et le cyclisme et le tennis (7%). Ces investissements représentaient en 2017 3,3 milliards d'euros. Parmi les secteurs les plus mobilisés, on retrouve bien sur les équipementiers sportifs, mais aussi les télécommunications, les constructeurs automobiles, les banques ou encore les boissons non-alcoolisées. Leur rôle est primordial puisqu'elles apportent des financements supplémentaires aux fédérations et aux clubs grâce à des partenariats, et participent également au développement des droits télévisuels en investissant dans la publicité et les parrainages. Mais elles peuvent également parfois aider au développement du sport grâce à sa pratique en entreprise ou à l'intégration professionnelle des athlètes de haut niveau, et à faire découvrir de nouveaux sports.

Les entreprises et les sports concernés ne s'engagent donc pas tous pour les mêmes raisons. Les façons d'investir sont en effet très nombreuses et différentes les unes des autres, et ne répondent pas toutes aux mêmes besoins.

Voici un tour d'horizon des différentes sources de financement des fédérations, associations, clubs et sportifs, issues directement des investissements des entreprises :

→ Les partenariats et le naming

Les partenariats sportifs (ou sponsoring sportif) sont l'une des sources principales de revenus pour les acteurs du monde sportif. On appelle sponsoring sportif tout « soutien financier ou matériel apporté à un événement, une fédération, une équipe sportive ou un sportif par un partenaire annonceur en échange de différentes formes de visibilité et de collaborations » (définition de Bertrand Bathelot via definitions-marketing.com). En 2018, on évalue à 2,03 milliards d'euros le montant des contrats en sponsoring passés entre les acteurs sportifs et leurs sponsors, hors montants liés aux activations (fait pour une marque de capitaliser sur son statut et ses droits de sponsor pour réaliser des opérations de communication), qui représentent généralement un coût 50% supérieur pour les entreprises.

Le naming est l'une de ces pratiques issues du sponsoring sportif, qui consiste à « donner à une enceinte ou à une compétition le nom d'une marque ou d'une société sponsor ». La France, très en retard sur ce sujet par rapport à ses voisins européens et américains, a vu cette pratique se développer depuis 4/5 ans. Selon Magali Tézenas du Montcel, déléguée générale de l'association Sporsora, ce retard est d'ordre culturel : « *En France, on a toujours un peu de mal avec ces pratiques perçues comme commerciales, alors qu'elles ne*

²⁴ [ETUDE] Perform, Kantar Media Sport et SportBusiness Group (2014) *The Global Sports Media Consumption Report 2014, France Overview*. Disponible sur : <https://www.sportbuzzbusiness.fr/wp-content/uploads/2015/03/know-the-fan-france-2014.pdf>

²⁵ [OUVRAGE] S. E. (2015) *La planète du Marketing sportif*. Disponible sur : <http://slideplayer.fr/slide/3126061/>

²⁶ [ARTICLE DE PRESSE] REMY, M. (2010) Pourquoi les valeurs du sport séduisent l'industrie, *L'Usine Nouvelle*, [en ligne] 23 juillet 2010. Disponible sur : <https://www.usinenouvelle.com/article/pourquoi-les-valeurs-du-sport-seduisent-l-industrie.N135920>

sont qu'un des éléments du modèle économique du sport. Et les nouveaux noms ne sont pas toujours repris par les médias, car beaucoup de journalistes estiment qu'ils n'ont pas à faire de la publicité gratuite ». De plus, et contrairement à d'autres pays, la propriété de nos enceintes sportives est publique, ce qui explique une certaine réticence. L'un des contrats de naming les plus connus en France est celui renommant l'ex-Arena de Bercy en AccorHotelArena, qui a, selon la marque, permis une augmentation de sa notoriété de 15%. Plus récemment, le Groupama Stadium de l'Olympique Lyonnais a généré des retombées médias évaluées à 500 000 euros lors des 10 premiers jours, et l'Allianz Riviera de l'OGC Nice a permis 7,3 millions d'euros de retombées pour la marque lors de la première saison (2016/2017)²⁷.

→ **Le mécénat**

Le mécénat est, selon la définition donnée par un arrêté du 6 janvier 1989, un soutien matériel apporté sans contrepartie à une œuvre ou une personne pour l'exercice d'une activité d'intérêt général. On peut donc le considérer comme un don, même si le mécène peut associer son nom et son logo à l'opération pour laquelle il le fait. Le sport étant considéré par le Code du Sport comme une activité d'intérêt général, le mécénat sportif est donc un véritable levier de fonds pour les associations sportives. En France, on estimait en 2014 à 159 000 le nombre d'entreprises donatrices (tous domaines confondus), soit 12% des entreprises françaises. Si le premier budget est en faveur du domaine social (38% du budget global du mécénat), le sport est le domaine choisi par 56% des entreprises. Cependant, les entreprises qui choisissent de donner au sport sont généralement des Petites ou Moyennes Entreprises (PME) voir des Très Petites Entreprises (TPE) à faibles moyens tandis que celles qui donnent au domaine social et qui ne représentent que 5% des entreprises sont souvent des Entreprises de Taille Intermédiaires (ETI) ou Grandes Entreprises (GE). Ainsi, le budget du mécénat sportif ne représente que 5% des donations, soit 140 millions d'euros, malgré un plus grand nombre de donateurs. Les entreprises qui investissent dans le mécénat le font à 59% pour l'intérêt général, à 31% pour leur image et à 26% pour maintenir de bonnes relations avec les acteurs du territoire.

→ **Les sollicitations et interventions d'athlètes en entreprise**

Le coaching en entreprise (c'est-à-dire « l'accompagnement personnalisé qui a pour but de révéler les meilleures ressources de l'employé afin de les mettre en évidence et de les utiliser au mieux », selon petite-entreprise.net) a été inventé dans les années 80 par Timothy Gallwey, un pédagogue de Harvard et ancien tennisman de haut niveau, qui s'était inspiré du registre « autoritaire et maillé d'injonctions » des éducateurs sportifs. Béatrice Barbusse, sociologue du sport, maître de conférences à l'Université Paris Est Créteil et ancienne handballeuse de haut niveau, explique dans une interview donnée au site « culturenego.com » comment les entreprises ont notamment tiré profit des enseignements du sport de haut niveau : « Les entreprises savent tirer parti du sport en matière de gestion des RH et en particulier en matière de management car il y a dans le sport une promiscuité beaucoup plus importante et donc un savoir-faire sur le plan humain. A travers une logique participative et des valeurs sous-tendues de respect, de justice et d'équité ou encore le renforcement positif, les entraîneurs sportifs ont depuis longtemps compris le pouvoir de la reconnaissance, de la motivation intrinsèque chez leurs joueurs et surtout du collectif ». Les sportifs de haut niveau sont donc bien placés pour intervenir dans les entreprises sur différents sujets tels que la gestion du stress, le travail en équipe, la gestion saine de la concurrence, etc. Les entreprises

²⁷ [ETUDE] Ministère des Sports et Sporsora (2018) La situation du naming dans l'économie du sport français. Disponible sur : http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco14_sporsora_naming.pdf

sont d'ailleurs de plus en plus friandes de rencontres sportifs/salariés, qu'elles sollicitent principalement à l'occasion de séminaires ou de formations. De nombreuses start-up sont d'ailleurs spécialisées dans cette offre de prestation : athlete-avenue.com, startnplay.com, united-heroes.com, lapetiteequipe.fr...

Certaines vont même plus loin en recrutant des sportifs de haut niveau au sein même de leurs équipes (sous une convention de travail particulière, voir ci-dessous).

→ **Les investissements socio-professionnels**

Lors du dernier comptage officiel (fin 2015, avant les Jeux Olympiques et Paralympiques de Rio), on comptabilisait 169 athlètes de haut niveau français relevant de disciplines olympiques ou paralympiques en poste dans les entreprises françaises, que ce soit dans le cadre de contrats de travail ou contrats d'image. Les contrats de travail les plus fréquents sont les CDD (35%), les CDI (26%) et les CIP (22%). Très peu d'athlètes sont fonctionnaires (13%) ou indépendants (4%)²⁸. Les sportifs, qui nécessitent forcément des temps de travail aménagés, signent ces contrats sous la houlette du ministère des Sports, et en lien étroit avec leurs fédérations. Beaucoup d'entreprises ont d'ailleurs leurs propres dispositifs d'accueil de sportifs de haut niveau, tels qu'EDF, RATP, SNCF, la Française des Jeux ou encore Vinci. Etant donné que plus de 40% des athlètes français « médaillables » (classification officielle du ministère des Sports) vivent en dessous du seuil de pauvreté, ce genre de dispositifs d'accueil et d'aide à la reconversion sont absolument nécessaires pour le développement du sport en France, et font partis des stratégies prioritaires des instances officielles.

→ **Le sport en entreprise**

Selon une étude réalisée en 2015 par le cabinet Goodwill Management²⁹, pratiquer le sport en entreprise améliorerait de 6% à 9% la productivité et de 4 à 14% la rentabilité, diminuerait l'absentéisme, et impliquerait une diminution des frais de santé de 304€ à 348€ par an et par personne. Les entreprises ont donc tout intérêt à mettre en place des politiques d'encouragement de la pratique du sport en entreprise. On estime en France que seulement 12% d'entre elles le font, alors que c'est une demande forte de la part des salariés : 61% aimeraient que leur entreprise puisse leur proposer des services pour faire du sport, selon Malakoff Médéric et son étude « Santé et bien-être des salariés, performance des entreprises »³⁰. Parmi les motivations des salariés, sont avancées des objectifs « de maintien de forme » (57%), mais aussi et surtout des objectifs professionnels : réduire le stress (68%), resserrer les liens (44%), développer un esprit d'équipe (37%). Les entreprises ont donc tout à y gagner.

1.2.1.7. Les organisations professionnelles

De nombreuses organisations professionnelles accompagnent les acteurs du sport, telles que l'ANLSP³¹ (Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel) ou le FNASS (Fédération Nationale des Associations et des Syndicats de Sportifs). L'Union Sport & Cycle est quant à elle une organisation professionnelle qui a pour principal objectif « la représentation officielle et la défense de toutes les entreprises industrielles et commerciales du secteur économique des articles et équipements de sports et de loisirs ». Elle regroupe

²⁸ [SITE OFFICIEL] INSEP (2016) *Les rythmes de vie des sportifs de haut niveau : le défi de la performance face à la contrainte de temps*. Disponible sur : [https://www.insep.fr/sites/default/files/Rapport%20de%20recherche%20rythme%20de%20vie%202016%20\(V1\).pdf](https://www.insep.fr/sites/default/files/Rapport%20de%20recherche%20rythme%20de%20vie%202016%20(V1).pdf)

²⁹ [ETUDE] Goodwill Management pour CNOSF, MEDEF ET AG2R (2015) *Mesure de l'impact du sport en entreprise*. Disponible sur : <http://www.goodwill-management.com/fr/realisations/mesure-de-l-impact-du-sport-en-entreprise-cnosf-medef-ag2r>

³⁰ [ETUDE] Malakoff Médéric (2016) *Santé et bien-être des salariés, performance des entreprises*. Disponible sur : <http://www.malakoffmederic.com/groupe/media/presse-actualites/espace-presse/etude-malakoff-mederic-2016-sante-et-bien-etre-des.htm>

³¹ [SITE OFFICIEL] ANLSP (Association Nationale des Ligues de Sports Professionnelles), Page d'accueil. Disponible sur : <http://www.anlsp.fr>

plus de 500 marques. Enfin, 200 des plus gros acteurs du secteur (annonceurs, agences, organisations sportives, médias, instituts d'études et de formation...) sont soutenus par Sporsora³², l'organisation interprofessionnelle de l'économie du Sport. Sur son site internet, elle expose ses missions :

- Faire valoir les intérêts et les positions des Acteurs de l'économie du Sport dans un environnement social et politique complexe ;
- Promouvoir une communauté responsable en élaborant et en mettant en œuvre des pratiques loyales et éthiques ;
- Optimiser en efficacité et en coût les investissements des marques dans le Sport ;
- Développer et professionnaliser le secteur, et notamment promouvoir le marketing sportif comme leviers d'innovation, de management et de communication.

1.2.2. Les difficultés des acteurs du Sport Business en 2018

Ces nombreux acteurs font chacun face depuis plusieurs années à des difficultés qui leurs sont propres.

1.2.2.1. Le paysage audiovisuel bouleversé

La multiplication du nombre d'opérateurs : en 1994, le marché comptait seulement 3 acheteurs de droits sportifs. En 2011 ils étaient 4 opérateurs à se partager 97% du marché, puis 5 en 2015. En 2018, ils sont plus d'une dizaine : le groupe TF1, le groupe M6, le groupe Canal+, Eurosport, L'Equipe21, SFRSport, Beinsport, France TV, Discovery, Orange, Altice... Cela a d'un côté pour effet positif l'augmentation des prix des droits télévisuels, qui permettent aux fédérations et clubs de bénéficier de plus gros budgets. Néanmoins, cela creuse également le fossé entre sport professionnel et sport amateur, et surtout entre les sports eux-mêmes. Cela a également pour effet négatif « l'embourgeoisement » de l'accès au sport, de plus en plus réservé à ceux qui peuvent se le permettre – même si certaines compétitions doivent être diffusées sur la télévision gratuite – et de ce fait à la raréfaction du sport sur le service gratuit.

L'arrivée des GAFAs : Désormais, il faudra également compter sur les GAFAs pour retransmettre les compétitions sportives. La première pierre a été posée en 2016 par Twitter qui achetait alors les droits numériques de dix des seize matchs de football américain du jeudi soir pour 10 millions de dollars (en complément de la diffusion télévisuelle). Depuis, les droits ont été rachetés par Amazon pour 5 fois ce montant. En 2016 également, Facebook s'était positionné en Inde pour 600 millions de dollars pour la diffusion du championnat de cricket, finalement remporté par le local Star India pour 2.6 milliards. « *Au cours des six premiers mois de l'année, plus de 3 500 événements sportifs ont été diffusés en direct sur Facebook* », détaille Dan Reed de chez Facebook. Néanmoins, « *seule une petite partie d'entre eux était le résultat de partenariats rémunérés comme avec la Major League Soccer, la World Surf League ou la Major League Baseball* ». Du côté de Twitter, on explique qu'« *en matière de sport, proposer des contenus live de qualité ne passe pas uniquement par l'achat de droits* » et on semble désormais se diriger vers des programmes exclusifs et complémentaires de la diffusion d'un match. Concernant le marché français, les retransmissions par les GAFAs

³² [SITE OFFICIEL] Sporsora, Présentation. Disponible sur : <https://www.sporsora.com/association/presentation>

restent encore limitées, mais ne devraient pas tarder à exploser, après avoir fait leurs trous chez nos voisins européens. L'économiste Pascal Perri explique au journal Le Monde : « *Même si l'engouement prend de l'ampleur depuis l'arrivée notamment de Neymar, c'est encore un peu tôt pour la France. Il est plus probable que les Gafa investissent d'abord dans la Premier League anglaise* ».

1.2.2.2. Des marques qui font face à la crise économique

Les marques annonceurs, c'est-à-dire celles qui occupent le rôle phare de sponsors et pourvoyeurs des principaux moyens financiers de nombreux clubs ou fédérations, ont dû faire face à la crise économique, qui a fait drastiquement baisser leurs budgets de communication. D'après les chiffres donnés par l'IPC (Information Presse & Communication), les budgets de communication ont été vus à la baisse de 60% en 2009 et de 50% en 2010. Les secteurs les plus affectés ayant été l'événementiel et les parrainages (mécénat et sponsoring). Naturellement, les marques ont été moins disposées durant cette période à investir dans des contrats de sponsoring et à réaliser de coûteux plans d'activation, à l'exception des plus grosses entreprises. Les plus touchées ont été les PME, qui sont celles qui investissaient le plus dans le sponsoring sportif régional ou auprès des sports et athlètes les moins médiatisés. Cela a donc également participé à creuser le fossé financier entre les différentes disciplines.

1.2.2.3. Des sports en plus grande difficulté

Un véritable fossé s'est creusé entre les sports professionnels et amateurs, et au sein même des sports professionnels. Finalement, très peu de fédérations sportives sont à l'aise financièrement. En plus de la différence de traitement médiatique entre les sports et de la crise financière, les clubs et fédérations doivent faire face à des baisses des cotisations et du nombre de leurs licenciés, à des difficultés pour s'équiper (construction ou rénovation des structures sportives), et surtout à des baisses des subventions (notamment une baisse de 6% en 2013 justifiées par « une participation à l'effort de réduction des déficits publics » selon la ministre des Sports de l'époque Valérie Fourneyron). Les budgets sont donc de plus en plus restreints pour les sports ne bénéficiant pas ou peu de droits télévisuels. L'obtention de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 à Paris devrait redonner un nouveau souffle aux sports concernés, notamment grâce au plan « Performance 2024 » mené par Claude Onesta à la demande de la ministre Laura Flessel, qui sera mis en place avec un seul objectif : obtenir un maximum de médailles en 2024.

Le marché du sport est donc un marché en pleine mutation mais faisant partie de ceux qui se portent le mieux. Les acteurs sont nombreux et n'ont pas tous les mêmes problématiques, d'où l'importance du rôle que peuvent jouer les entreprises et le monde économique. Nous allons donc traiter à présent du rôle des entreprises : comment elles peuvent impacter positivement le monde du sport, mais surtout qu'est-ce que cela peut leur apporter ? Nous verrons donc les aspects théoriques du sponsoring sportif, avant d'analyser les résultats d'une étude réalisée dans le cadre de ce mémoire, portant sur l'efficacité du sponsoring en matière d'image de marque et de définition de valeurs.

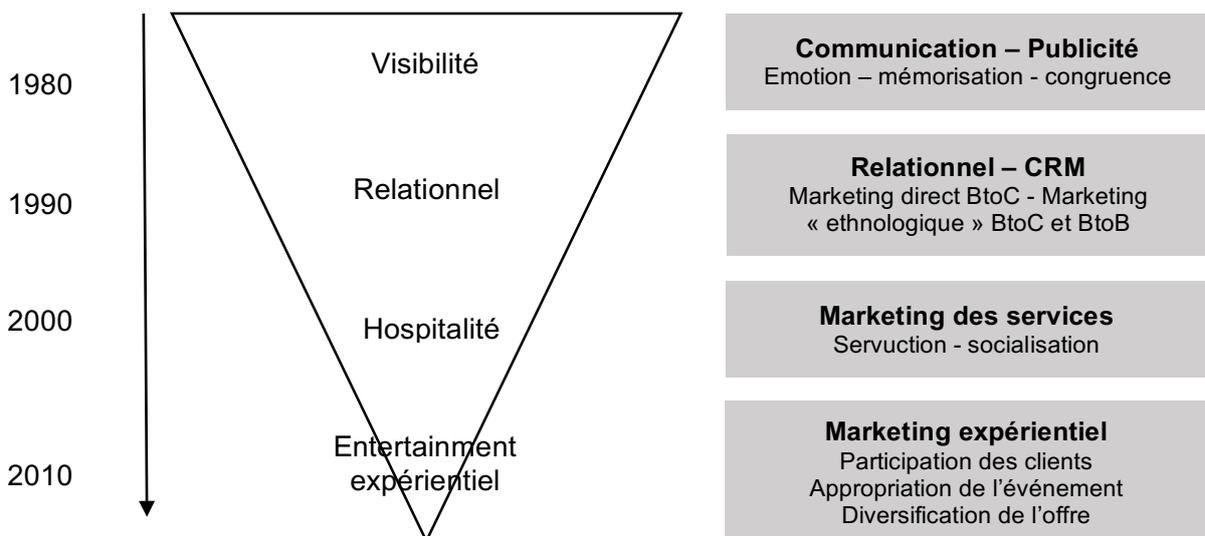
2. PARTIE 2 : LES EFFETS DU SPONSORING SPORTIF SUR LA COMMUNICATION DES ENTREPRISES, L'IMAGE DE MARQUE ET LA DÉFINITION DE VALEURS

2.1. LE SPONSORING : CONTEXTE, HISTOIRE ET DÉFINITIONS

2.1.1. Histoire et évolution

On date les premières apparitions du sponsoring aux temps de la Grèce et de la Rome Antique. On estime d'ailleurs que Jules César a gagné des votes en finançant un combat de gladiateurs en l'an 65 avant J.C. C'est depuis les années 1850 que le sport s'est réellement rapproché du monde économique et que les enjeux publicitaires ont commencé à apparaître. Néanmoins, on estime que les origines du sponsoring moderne sont plutôt du côté du mécénat. Il y a peu de temps encore, les investissements des entreprises dans le sport ne relevaient d'aucune logique de communication. Monsieur Peugeot a par exemple pris la direction du Club de Football de Sochaux dans les années 1920 sans que les retombées espérées ne soient d'ordre économique. Dans les années 80, le sponsoring était encore malgré tout considéré comme un luxe dont l'objectif était avant tout la visibilité, et c'est finalement dans les années 2000 que le boom a eu lieu et qu'il s'est généralisé à l'ensemble des entreprises.

Lionel Maltesse et Jean-Philippe Danglade, dans leur ouvrage « Marketing du Sport et événementiel sportif » (édition Dunod, page 73)³³ représentent l'évolution des pratiques et objectifs du parrainage sportif appliqué au secteur de l'événementiel sous cette forme :



³³ [OUVRAGE] MALTESSE, L. et DANGLADE, J.P. (2014) *Marketing du Sport et Événementiel Sportif*, Dunod.

2.1.2. Définitions et contexte actuel

Le sponsoring est la technique la plus employée par les entreprises en France pour investir dans le monde du sport à l'heure actuelle. Cette technique correspond, selon la définition de Bertrand Bathelot, spécialiste en marketing, à « *un soutien financier ou matériel apporté à un événement, une fédération, une équipe sportive ou un sportif par un partenaire annonceur en échange de différentes formes de visibilité et de collaborations* ». L'enjeu principal pour l'annonceur est donc de profiter de la visibilité de l'événement ou du sportif en termes d'exposition, notamment médiatique. Cette visibilité peut s'obtenir soit à travers l'autorisation de s'associer au partenaire ou d'utiliser le titre de « sponsor » dans ses propres communications, ou par la mise en avant de la marque dans les communications du partenaire (logo sur les maillots, dans les publicités, dans les stades...). Parfois, les contreparties sont également « en nature » (par exemple : mise à disposition de loges ou de billets VIP, présences lors de sollicitations, etc.).

Le sponsoring sportif est néanmoins un outil peu fiable, car dépendant de l'image liée au partenaire à l'instant T. Il existe également un risque fort en ce qui concerne les retombées médiatiques attendues : « *Entre un marin qui démâte quelques heures après le départ et celui qui mène la course de bout en bout et qui arrive en plein journal de 20H, l'échelle des retombées médiatiques peut aller de 1 à 100* » note Dynamique Mag.

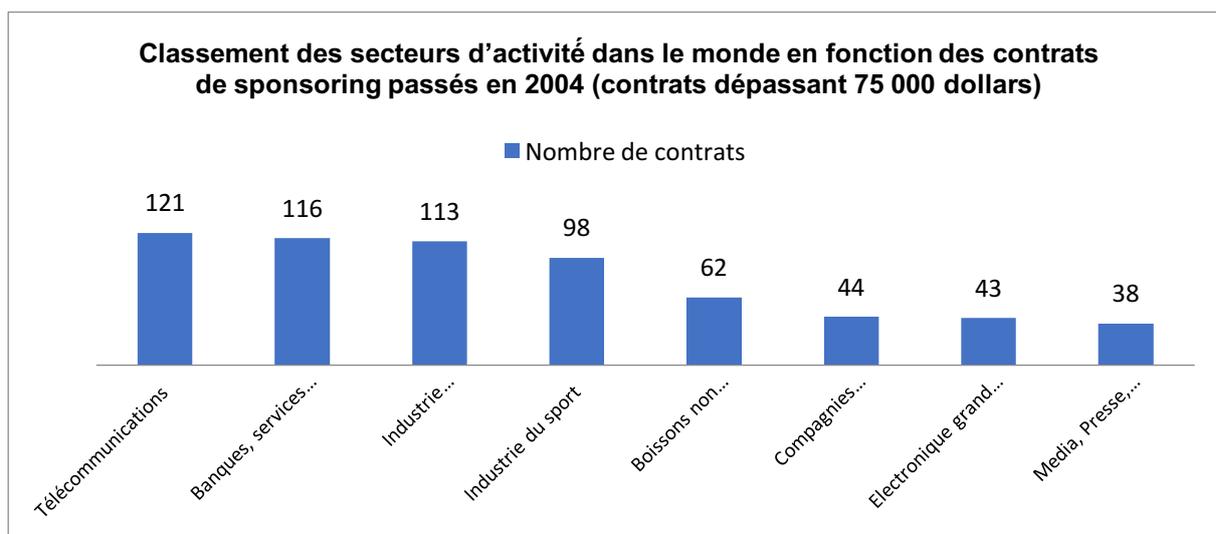
Aujourd'hui, on décompte plus de 1 000 marques actives sur le marché français, selon l'ex-directeur de l'institut Kantar Sport (ex-TNS Sport), Bruno Lalande. « *La grande majorité des entreprises du CAC 40 utilisent le partenariat sportif dans leur politique de communication et la majorité des annonceurs publicitaires complètent leur communication avec le sponsoring* », précise-t-il³⁴.

Le sponsoring est une technique de marketing et de communication qui peut être utilisée par l'ensemble des entreprises, toutes tailles et secteurs compris. Néanmoins, on peut remarquer que certains secteurs sont très peu présents dans le sponsoring sportif, alors que dans d'autres, c'est l'ensemble des entreprises du marché qui y ont investi. Il convient donc de remarquer que dès lors qu'une entreprise de poids d'un secteur s'est positionnée, alors ses concurrents en font de même, en choisissant si possible une orientation sportive distincte, pour ne pas créer de confusion chez les prospects. Exemple :

- 1973 : BNP Paribas devient sponsor du Tennis
- 1974 : Le Crédit Agricole devient sponsor du Football
- 1981 : LCL devient sponsor du Cyclisme
- 1987 : La Société Générale devient sponsor du Rugby
- 1989 : La Banque Populaire devient sponsor de la Voile
- 2014 : La Caisse d'Épargne devient sponsor du Handball et du Basket-ball

Exception faite chez les opérateurs téléphoniques, qui ont tous massivement investi dans le Football (Orange, SFR, Bouygues). Stratégie qui peut se justifier par un besoin de contenus, qu'on ne retrouve pas par exemple dans le secteur bancaire, où l'on recherche avant tout la différenciation.

³⁴ [ARTICLE DE PRESSE] ECHEGUT, E. (2005) Les entreprises investissent en force dans le sponsoring sportif, *Les Echos.fr*, [en ligne] 10 novembre 2005. Disponible sur : https://www.lesechos.fr/10/11/2005/LesEchos/19538-074-ECH_les-entreprises-investissent-en-force-dans-le-sponsoring-sportif.htm



On peut considérer que les investissements en sponsoring sportif répondent à trois logiques selon les secteurs d'activités :

- Les secteurs qui cherchent à apporter des preuves d'efficacité à leur produits (textile, chaussure)
- Les secteurs qui cherchent à obtenir une certaine visibilité auprès d'une cible large, à changer leur image de marque ou à se distinguer de leurs concurrents dans l'inconscient collectif (agro-alimentaire, automobile)
- Les secteurs qui cherchent à mener des politiques de disculpation (tabac/alcool, mais aussi secteur financier)

2.2. EXPOSITION DES THÉORIES EXPLICATIVES SOUS JACENTES AU SPONSORING

2.2.1. Théories de compréhension des mécanismes du sponsoring

Avant de chercher à comprendre les effets du sponsoring, il faut avant tout tenter de comprendre les mécanismes d'action menant à une certaine efficacité. Dans un de leurs articles, Cornwell et Maignan notaient toutefois en 1998³⁵ que la recherche dans le domaine du sponsoring n'avait pas encore adopté un cadre suffisamment théorique permettant de comprendre la réaction des consommateurs face au sponsoring³⁶.

2.2.1.1. Les modèles fondés sur la théorie de la consistance cognitive

A la différence de la publicité classique, **Crimmins et Horn³⁷ (1996)** estiment que le sponsoring persuade indirectement, puisqu'il « *améliore la perception de la marque en*

³⁵ [ARTICLE DE REVUE] CORNWELL, T.B. et MAIGNAN, I. (1998) An International Review of Sponsorship Research, *Journal of Advertising*, [en ligne] Spring 1998.

Disponible sur : https://www.researchgate.net/publication/261624806_An_International_Review_of_Sponsorship_Research

³⁶ [TRAVAIL UNIVERSITAIRE] FERRAND, A. (date NC) *Les processus d'action du sponsoring et la mesure de son impact*, Lyon : Université Lyon 1. Disponible sur : <http://pierre.jeandenand.free.fr/Cours/Chapitre%20%20marketing%20sponsoring.pdf>

³⁷ [ARTICLE DE REVUE] CRIMMINS, J. et HORN, M. (1996) Sponsorship : from management ego trip to marketing success, *Journal of Advertising Research*. Disponible sur : https://www.researchgate.net/publication/261624806_An_International_Review_of_Sponsorship_Research

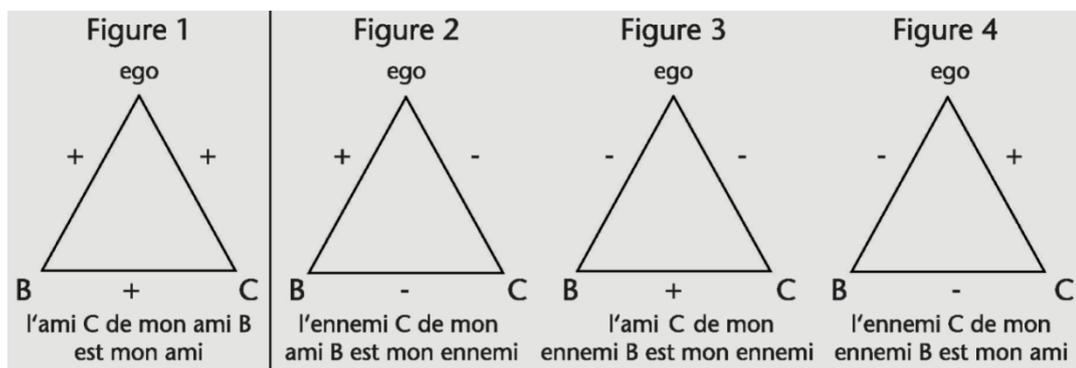
associant nos croyances et en liant la marque à un événement ou à une organisation que l'audience estime beaucoup. Ainsi, le sponsoring crée dans l'esprit du consommateur un lien entre la marque et l'événement/organisation »

Ils analysent l'effet persuasif du sponsoring comme l'addition de 4 éléments :

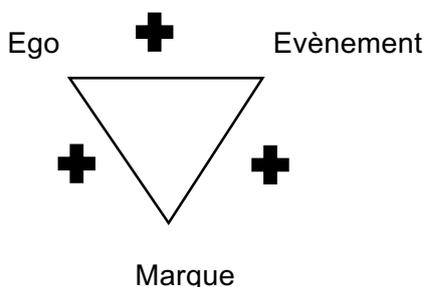


On peut considérer cette théorie directement inspirée du **postulat de Heider (1946)**³⁸, qui estime que « lorsqu'une contradiction se manifeste, des forces tendent à restaurer l'équilibre en modifiant les rapports entre les éléments de l'environnement ou en transformant la représentation que la personne s'en fait ».

Application du postulat par Pierre Mercklé dans « La sociologie des Réseaux Sociaux »³⁹ :



Selon cette théorie, une situation est donc équilibrée si les attitudes vis-à-vis de deux éléments ont toutes les deux la même orientation positive ou négative. Rapportée au cas du sponsoring, on pourrait présenter cela comme un « transfert de sympathie ». Prenons l'exemple d'un événement (Roland Garros) sponsorisé par une marque (BNP Paribas), et partons du principe que si j'assiste à l'événement j'ai donc une attitude positive envers celui-ci :

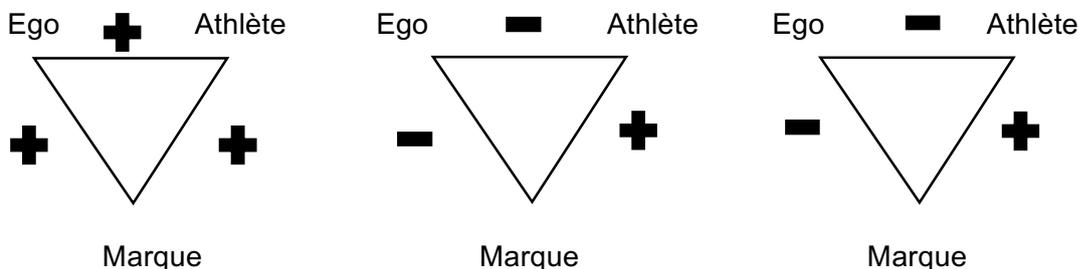


³⁸ [ARTICLE DE PRESSE] AUTEUR NC (DATE NC) Théorie de l'équilibre cognitif, théorie de l'attribution causale, *Psychologie.fr*. Disponible sur : <https://www.psychologie.fr/cour/4-19/4-theorie-de-l-equilibre-cognitif-theorie-de-l-attribution-causale.html>

³⁹ [OUVRAGE] MERCKLE, P. (2016) *La sociologie des réseaux sociaux, Chapitre IV. Réseaux, catégories sociales et groupes sociaux*, Cairn. Disponible sur : <https://www.cairn.info/la-sociologie-des-reseaux-sociaux--9782707188885-p-55.htm>

Lecture : Roland Garros recommande BNP Paribas, j'apprécie l'événement, donc j'apprécie BNP Paribas.

De même, prenons l'exemple d'un athlète (ex : Rafael Nadal) sponsorisé par une marque (ex : Nike) :



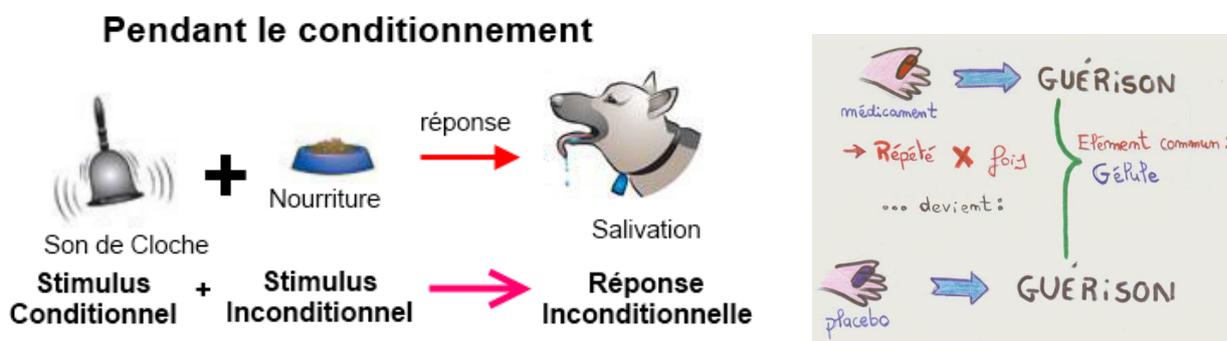
Lectures :

- Nadal recommande Nike, j'apprécie Nadal, donc j'apprécie Nike
- Nadal recommande Nike, je n'aime pas Nadal donc je n'aime pas Nike
- Nadal recommande Nike, je n'aime pas Nike donc je n'aime pas Nadal

2.2.1.2. Les modèles fondés sur le processus de conditionnement

La **théorie du conditionnement**, ou « **conditionnement Pavlovien** », est un processus permettant à un stimulus neutre d'induire une réponse réflexe initialement non naturelle.

Dans la célèbre application de **Pavlov**, médecin russe lauréat du prix Nobel de physiologie ou médecine en 1904, le chien va associer le fait de saliver (réponse programmée), ce qu'il fait normalement devant la présence de nourriture (stimulus conditionné), au son d'une cloche (processus non-conditionné). Ce processus peut également être relié à l'**effet Placebo**, qui veut que lorsque l'on consomme un vrai médicament, le fait de prendre une pilule (stimulus conditionné) a pour conséquence d'aller mieux (réponse programmée). Ainsi, une fois l'association faite et répétée, le cerveau répond de manière systématique au stimulus « prendre une pilule » par le fait d'aller mieux, même si cette pilule est inactive.



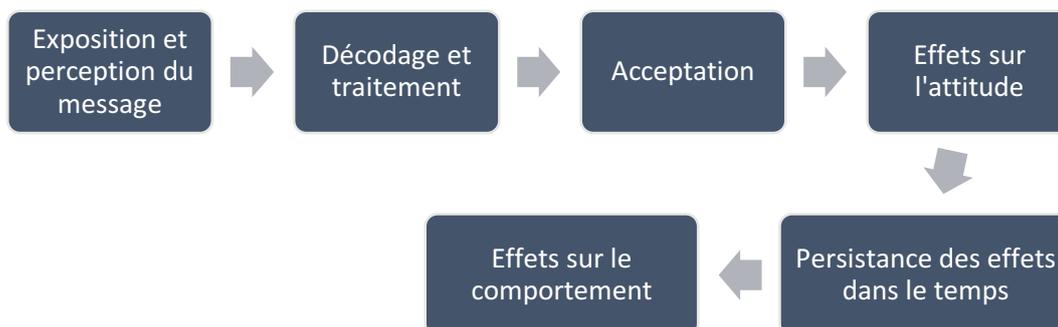
Dans le cas du sponsoring, lorsqu'une marque (stimulus conditionné) est associée à une situation agréable (stimulus non-conditionné), elle peut finir par provoquer les mêmes effets agréables que la situation en elle-même.

C'est ce que tend à démontrer **l'expérience de Gorn (1982)**⁴⁰, en prouvant qu'une musique appropriée peut faire la différence dans le choix d'un produit. Dans ce qu'on appelle « l'expérience des stylos », il diffusa à une audience une musique qualifiée de déplaisante (musique indienne) puis une musique qualifiée de plaisante (un extrait de Grease), en associant à chaque fois à l'image un stylo, bleu pour la musique déplaisante et beige pour la musique plaisante. Résultat : lorsqu'il a été demandé aux gens de choisir un stylo à la sortie de l'expérience, 78% ont choisi le stylo exposé avec la musique plaisante⁴¹.

Dress (1989), qui a étudié cette théorie du conditionnement appliquée au sponsoring⁴², précise quant à lui que ce processus a d'autant plus de chance de réussir si les émotions associées aux produits des sponsors sont proches de celles associées au sport. En d'autres mots, le partenariat ne doit pas être dénué de sens ni sortir de nulle part, dans l'intérêt de la marque sponsor comme du sport sponsorisé, au risque de susciter les interrogations et de la méfiance.

2.2.1.3. Les modèles fondés sur le processus de la communication persuasive

Enfin, il convient de s'intéresser aux effets directs du sponsoring sur les différentes étapes de la communication persuasive. Ces différentes étapes ont été mises en avant par le modèle de **Kapferer (1988)** :



Ci-dessous les effets du sponsoring sur les différentes étapes⁴³ :

- **Effets sur l'exposition et la perception du message** : certains estiment que nous sommes chaque jour exposés à 15 000 stimuli publicitaires. Un message émanant directement d'un sujet provoquant une émotion positive ressortira donc bien plus facilement du lot ;
- **Effets sur le décodage et traitement** : si le plan d'activation du partenariat est bien géré, le message sera plus lisible et le décodage plus facile ;
- **Effets sur l'acceptation** : Comme Dress (1989) le précise, si le lien entre le sponsor et le sponsorisé est légitime, le processus d'acceptation en sera d'autant plus facilité ;

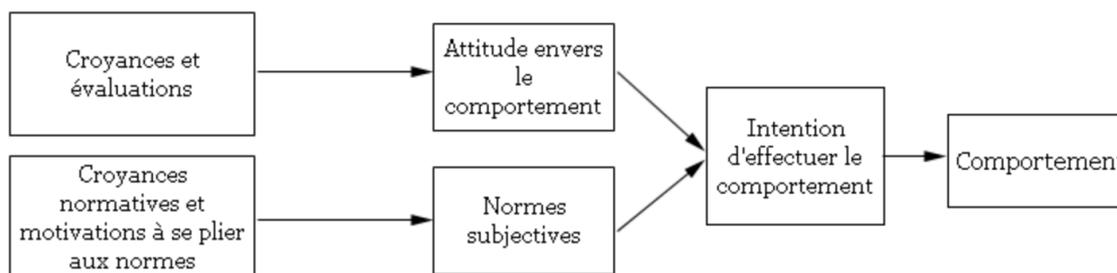
⁴⁰ [ARTICLE DE PRESSE] **Auteur NC** (2008) L'expérience des stylos, *Stratégie*, [en ligne] 7 mai 2008. Disponible sur : <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/tendances/r48474W/l-experience-des-stylos.html>

⁴¹ [OUVRAGE] **LIEBERMANN, D.J.** (2017) *Lisez dans les pensées de votre interlocuteurs*, Alisio. Disponible sur : [https://books.google.fr/books?id=u4E7DwAAQBAJ&pg=PA31&lpg=PA31&dq=l'experience+de+Gorn+\(1982\),&source=bl&ots=OCOKJ1j89&sig=N8nEbMjRqst7WgHldcr_OqCDiCE&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKewiTuojVnabdAhVEPBokHZCwD68Q6AEwAAnoECAUQAQ#v=onepage&q=l'experience%20de%20Gorn%20\(1982\)%2C&f=false](https://books.google.fr/books?id=u4E7DwAAQBAJ&pg=PA31&lpg=PA31&dq=l'experience+de+Gorn+(1982),&source=bl&ots=OCOKJ1j89&sig=N8nEbMjRqst7WgHldcr_OqCDiCE&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKewiTuojVnabdAhVEPBokHZCwD68Q6AEwAAnoECAUQAQ#v=onepage&q=l'experience%20de%20Gorn%20(1982)%2C&f=false)

⁴² [TRAVAIL UNIVERSITAIRE] **FERRAND, A.** (date NC) *Les processus d'action du sponsoring et la mesure de son impact*, Lyon : Université Lyon 1. Disponible sur : <http://pierre.jeandenand.free.fr/Cours/Chapitre%202%20marketing%20sponsoring.pdf>

⁴³ [TRAVAIL UNIVERSITAIRE] **FERRAND, A.** (date NC) *Les processus d'action du sponsoring et la mesure de son impact*, Lyon : Université Lyon 1. Disponible sur : <http://pierre.jeandenand.free.fr/Cours/Chapitre%202%20marketing%20sponsoring.pdf>

- **Effets sur l'attitude et le comportement** : l'attitude est constituée d'une composante affective (sentiments à l'égard de la marque), cognitive (ce que l'on croit connaître du produit) et conative (intentions d'actions à l'égard de la marque). La composante affective est la plus facilement modifiable grâce au sponsoring car elle repose sur une expérience émotionnelle. La composante cognitive peut également être affectée car le sponsoring permet d'associer des valeurs et preuves à un produit ou un service (ex : Roland Garros est vu comme un événement élégant, valeur susceptible de se transférer à son sponsor Peugeot ; Lebron James gagne avec Nike, preuve de l'efficacité des produits de la marque, etc.). La composante conative semble quant à elle plus difficile à impacter, mais un **modèle d'Azden et Fishbein** (Théorie de l'Action Raisonnée)⁴⁴ suggère que cette composante est directement liée aux deux autres, sur lesquelles le sponsoring est justement efficace.



Théorie de l'action raisonnée traduit du schéma de Davis, Bagozzi et Warshaw (1989)

2.2.2. Théories de mesure de l'efficacité du sponsoring sportif

Néanmoins, toutes ces théories suffisent-elles à prouver que le sponsoring est en lui-même efficace ? Plusieurs spécialistes se sont penchés sur l'efficacité réelle du sponsoring sportif en matière d'attention, de mémorisation et d'attitude. Voici une revue de leurs travaux :

2.2.2.1. L'émotion comme principal déterminant de l'efficacité du sponsoring : les travaux de Lardinoit et Walliser

Selon les travaux des professeurs et chercheurs français **Bjorn Walliser** (1994) et **Thierry Lardinoit** (1996,2001), sans émotion l'action du sponsoring perd en efficacité. Lardinoit va également un peu plus loin en identifiant 3 conditions à ces émotions : elles doivent être intenses, positives et doivent permettre à la marque de s'associer. Ce troisième point pose notamment le problème de la difficulté pour une marque de crédibiliser son engagement et de paraître sincère auprès du consommateur : si l'on comprend aisément que Nike soit sponsor d'une équipe, on peut avoir plus de mal à entendre la sincérité d'une marque comme Allianz ou Nissan.

⁴⁴ [OUVRAGE] GIGER, J.C. (2008) *Examen critique du caractère prédictif, causal et falsifiable de deux théories de la relation attitude-comportement : la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié*, L'Année Psychologique. Disponible sur : https://www.persee.fr/doc/psy_0003-5033_2008_num_108_1_30963

2.2.2.2. Le transfert d'image selon Fischbein

En matière de sponsoring, l'une des principales difficultés pour un sponsor est de ne pas paraître opportuniste. Dans le sponsoring sportif, ce risque est d'autant plus fort que le sponsor fait face à des passionnés qui ont souvent le sentiment d'avoir leur mot à dire quant à la gestion d'un club ou d'un événement. A titre d'exemple, en 2016, lorsque Conforama annonce son partenariat de naming avec la LFP et le renommage du Championnat de France de Ligue 1 en « Ligue 1 Conforama », les supporters ont eu du mal à comprendre l'engagement se cachant derrière ce partenariat.



Fischbein, un physicien américain, s'est penché en 1967 sur ce sujet du transfert d'image, et a créé le **modèle d'arithmétique psychologique de Fischbein**. Gary Tribou, dans son ouvrage « Management et Marketing du sport : du local au global »⁴⁵ (page 60), explique que ce modèle part du principe que le sentiment, noté S, est *une fonction « additive »* considérée comme un « *élément de la valeur portées à chaque attribut vanté par le stimulus de persuasion et du degré d'acceptation de l'association entre la marque et chacun des attributs* ». Appliqué au sponsoring, ce modèle stipule que le sentiment S vis-à-vis du sponsor est une fonction additive d'un certain nombre de valeurs associées au sport et du degré d'acceptation de la relation entre le sponsor et chacune des valeurs.

Voici l'exemple d'application repris par Gary Tribou dans le cas d'une action de sponsoring entre une marque M et un sport « Football », avec comme valeurs associées au football la jeunesse, la virilité et la créativité. Les questions à se poser sont donc les suivantes :

- Dans quelle mesure le public aime la valeur de jeunesse dans le football et dans quelle mesure il accepte de l'associer à la marque M ?
- Dans quelle mesure le public aime la valeur de virilité dans le football et dans quelle mesure il accepte de l'associer à la marque M ?
- Dans quelle mesure le public aime la valeur de créativité dans le football et dans quelle mesure il accepte de l'associer à la marque M ?

En ressort donc un modèle qui suggère, pour mesurer l'efficacité possible d'une action de sponsoring, de réaliser 4 étapes avant de s'engager :

- 1) Lister les attributs du sport à partir d'une étude exploratoire
- 2) Tester les attributs à partir d'une échelle classique d'évaluation
- 3) Tester l'association entre chaque attribut et le sponsor
- 4) En déduire le sentiment et classer les items en fonction des scores totalisés

Il est tout à fait possible que les valeurs les moins aimées d'un sport soit celles qui soient le mieux associées au sponsor, et qu'inversement, les plus aimées n'y soit absolument pas associées. Le sponsor devra donc trouver un bon équilibre entre ce qui plait et ce à quoi il peut être associé. Comme le précise Gary Tribou dans son ouvrage : « *vouloir à tout prix axer*

⁴⁵ [OUVRAGE] BOUCHET, P. et SOBRY, C. (2005) *Management et Marketing du Sport : du Local au Global*, Septembre. Disponible sur : https://books.google.fr/books?id=iKCxmvZunYC&pg=PA63&pg=PA63&dq=lardinoit+sponsoring&source=bl&ots=6nuQa2cahX&sig=FIHF3HIM8VLWR0Y9uKtuLGONZ18&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKewixqqioI_cAhVMtRQKH7T2Bi0Q6AEISjAF#v=onepage&q=lardinoit%20sponsoring&f=false

un message sur ce qui plait aux publics peut conduire à son rejet si ces publics refusent l'association, et ainsi produire une publicité négative » (page 61).

2.2.2.3. La mémoire assistée ou spontanée comme preuve de l'efficacité

En termes de notoriété, le meilleur moyen de savoir si le sponsoring est efficace est de réaliser des études sur la mémorisation spontanée (sans liste de choix) et la mémorisation assistée (avec liste de choix). Bjorn Walliser, dans son ouvrage « Le Parrainage : Sponsoring et Mécénat »⁴⁶ (page 107), relate l'étude de **Sander** (2004), portant sur des panneaux rotatifs exposés lors d'un match de football. En moyenne, chaque spectateur se souvenait de 0,67 marque en mémorisation spontanée et de 2,6 marques en mémorisation assistée. Il a également prouvé que le taux de mémorisation est influencé par la notoriété préalable de la marque et le nombre de fois où elle est apparue, mais pas par la durée d'exposition totale.

2.3. LES BÉNÉFICES CONCRETS EN COMMUNICATION POUR LES SPONSORS

Des tests de mémorisation ont prouvé que le sponsoring peut être jusqu'à 3 fois plus efficace que la publicité classique⁴⁷. Sachant que 80% des français s'intéressent au sport et que 85% ne sont pas hostiles au sponsoring sportif (selon une étude « Sponsortest » datant de 1999), on peut donc considérer que le sponsoring sportif est à première vue un outil très efficace. Et moins cher. En effet, le ratio entre le temps d'exposition, l'intérêt du consommateur et le prix est bien plus favorable au sponsoring. De plus, contrairement à la publicité, à laquelle le prospect peut se soustraire (en zappant par exemple), le sponsor s'impose au spectateur et peut ainsi toucher des cibles parfois plus difficiles à capter, et sur un plus long terme. Enfin, la force du sponsor peut également résider dans l'exclusivité dont il bénéficie, deux concurrents d'un même secteur d'activité étant beaucoup moins facilement acceptés dans le sponsoring que dans la publicité.

Comme le dit Hervé Collignon, vice-Président du cabinet A.T. Kearney, « *Le sport est l'un des très rares marchés en aussi bonne santé, avec une croissance beaucoup plus rapide que celle du reste de l'économie* ». Le sponsoring sportif est donc naturellement devenu une source d'investissement majeur. Mais les investissements sont-ils toujours rentabilisés ? Pour répondre à quels enjeux le sponsoring peut-il être un bon levier ? Sur lesquels a-t-il plus de mal à agir ? Nous tenterons de répondre à ces questions dans cette partie.

Il sera par ailleurs bon de préciser que l'acte de sponsoring est efficace en matière de communication uniquement s'il est associé à un plan d'activation sérieux. On estime d'ailleurs le coût des activations en moyenne à 50% du montant du partenariat.

⁴⁶ [OUVRAGE] WALLISER, B. (2010) *Le Parrainage : Sponsoring et Mécénat*, 2ème édition, Dunod. Disponible sur :

https://books.google.fr/books?id=xpwObo08rAsC&pg=PA105&pg=PA105&dq=sponsoring+modèle+aida&source=bl&ots=n-LOMZbKu0&sig=G6ZmaN-VIJ0yr-teifrvDIDvYi0&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKewiN4pScrY_cAhVK7xQKHd7mBC4Q6AEIWIjAE#v=onepage&q=sponsoring%20modèle%20aida&f=false

⁴⁷ [TRAVAIL UNIVERSITAIRE] PAULERENA, J. (date NC) *Quel est l'impact du sponsoring sportif pour une grande entreprise ?*, Paris : EFAP. Disponible sur : http://www.doyoubuzz.com/var/fr/P8/b7/P8b7gFpmLaYi1wvr9oQzn_RVKH5CNWDSZUXJ6kSITO4fqc3j2.pdf

2.3.1. Ce que montrent les études sur l'efficacité du sponsoring sportif

Pour mesurer l'efficacité du sponsoring sportif, et même du sponsoring en général, il serait facile de ne penser à calculer que les évolutions du chiffre d'affaires. C'est d'ailleurs ce que préconise Bruno Lalande, l'ex-directeur de l'institut Kantar Sport (ex-TNS Sport) et désormais vice-président EMEA de Sport Business⁴⁸, en expliquant : « *Quand Maud Fontenoy s'engage dans un tour du monde, ce n'est pas un hasard si elle est parrainée par L'Oréal. C'est une femme volontaire, combative, qui correspond tout à fait à l'image que la marque veut endosser. Quant aux effets concrets du sponsoring, ils se mesurent facilement : l'entreprise de revêtement de bâtiment PRB sponsorisait le bateau de Michel Desjoyaux. Lorsque le navigateur remporte un Vendée Globe, le président de PRB estime que son chiffre d'affaires fait un bon de 5 %.* »⁴⁹

Il est vrai qu'en termes d'analyse des mécanismes du sponsoring, il est utile de rappeler qu'il peut répondre à la logique simple du **modèle AIDA** (Attention – Intérêt – Désir – Action), selon lequel les messages issus du sponsoring attirent dans un premier temps l'attention, puis stimulent l'intérêt et le désir pour le sponsor, avant de, dans un dernier temps, conduire à l'achat.

Mais ce n'est pas la raison principale qui justifie la majorité des investissements en sponsoring sportif. En effet, une étude réalisée à échelle internationale en 2010 par Médiamétrie, KantarSport, IFM Sport Marketing Surveys et LH2 démontrait que 75% des actions de sponsoring étaient justifiées par le besoin d'amélioration de la notoriété et de l'image. Venaient ensuite, et dans cet ordre, le relationnel de l'entreprise (via des actions d'hospitalité rendues possible via les contrats de sponsoring), la volonté de proximité et enfin les objectifs commerciaux⁵⁰.

Ainsi, il convient de différencier les différents objectifs possibles du sponsoring sportif. Le magazine Dynamique Mag⁵¹ en distingue trois, au travers de trois formes d'affiliation :

- Le sponsoring de notoriété, qui vise à apporter une visibilité à une marque auprès d'un maximum de personnes ;
- Le sponsoring de crédibilité, qui vise à associer la qualité des produits de l'entreprise à la personnalité/efficacité/qualité de l'évènement/sport/athlète.
- Le sponsoring d'image, qui vise à construire une image en recherchant une cohérence avec le public visé, la spécificité de l'entreprise et l'évènement/sport/athlète lui-même ;

En 2002, le professeur de marketing français **Bjorn Walliser** et le physicien grecque **Dimitri Nanopoulos** avaient d'ailleurs réalisé une étude sur les objectifs du sponsoring sportif selon le grand public⁵². Il en ressortait qu'à ses yeux, le sponsoring sportif avait avant tout pour rôle d'augmenter la notoriété (83,3% « d'accord » ou « tout à fait d'accord ») et de renforcer l'image (82,9% « d'accord » ou « tout à fait d'accord »). Les effets sur la preuve de la qualité

⁴⁸ [ARTICLE DE PRESSE] ROY, F. (2018) Bruno Lalande vice-président EMEA de Sport Business, *CBNews*, [en ligne] 7 février 2018. Disponible sur : <http://www.cbnews.fr/mouvements/bruno-lalande-vice-president-emea-de-sport-business-a1040365>

⁴⁹ [ARTICLE DE PRESSE] Auteur NC (Date NC) Le sponsoring sportif n'est plus la danseuse du président, *Journal du Net.com*. Disponible sur : <http://www.journaldu.net.com/economie/les-dix-sponsoring-sportif/interview-bruno-lalande-tns-sport.shtml>

⁵⁰ [TRAVAIL UNIVERSITAIRE] LEFEVRE, Q. (2014) *Le sponsoring sportif est-il un investissement rationnel ?*, Paris : Université Paris I Panthéon-Sorbonne. Disponible sur : <https://fr.calameo.com/read/003125037c43396a70dc3>

⁵¹ [ARTICLE DE PRESSE] Auteur NC (2014) Pourquoi sponsoriser une équipe ou un sportif ?, *Dynamique Mag*, [en ligne] 7 avril 2014. Disponible sur : <http://www.dynamique-mag.com/article/sponsoriser-equipe-sportif-raison.5035>

⁵² [OUVRAGE] WALLISER, B. (2010) *Le Parrainage : Sponsoring et Mécénat*, 2ème édition, Dunod. Disponible sur : https://books.google.fr/books?id=xpwObo08rAsC&pg=PA105&lpg=PA105&dq=sponsoring+modèle+aida&source=bl&ots=n-LOMZbKu0&sig=G6ZmaN-VlJ0yr_teffrvDIDvYf0&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKewiN4pScrY_cAhVK7xQKHd7mBC4Q6AEIWIjAE#v=onepage&q=sponsoring%20modèle%20aida&f=false

des produits étant quant à eux très discutés, seulement 24% étant « d'accord » ou « tout à fait d'accord ».

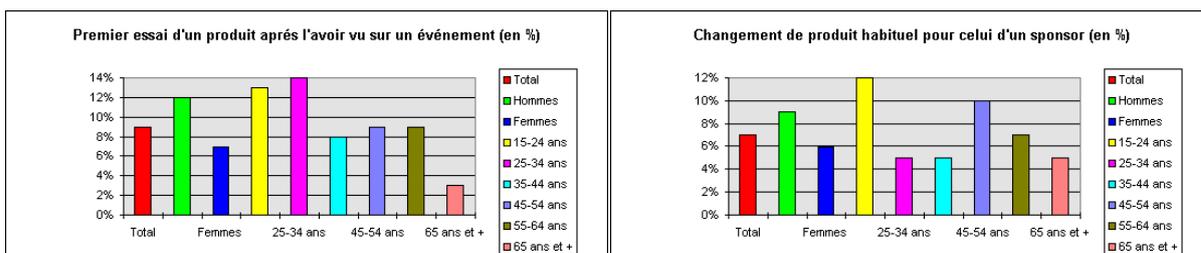
2.3.1.1. Les effets sur la notoriété

Quand on pense à l'efficacité du sponsoring sportif, on pense avant tout à la notoriété qu'un sport, événement, équipe ou athlète peut apporter à une entreprise. La majorité des opérations de sponsoring se font d'ailleurs dans cet objectif.

Le sponsoring sportif en tant qu'accélérateur de notoriété est forcément davantage utilisé par les petites entreprises, en quête de visibilité, et souvent à échelle régionale. En 2013, le journal Ouest-France titrait « *Le sponsoring booste la notoriété des entreprises* »⁵³. Il citait notamment le département de Maine-et-Loire ainsi que plusieurs entreprises qui ont eu recours au sponsoring sportif pour promouvoir leur marque : « *Le fabricant de matériaux en terre cuite Bouyer-Leroux a misé sur le skipper Vincent Riou et connaît les fantastiques retombées de la course du Vendée Globe ; Agir Recouvrement soutient également le navigateur Adrien Hardy, et s'il n'a pas la même renommée, pratique lui aussi un sport « propre » et synonyme d'aventure ; et Charal sponsorise l'équipe Cholet-basket, qui, comme elle, est « implantée dans le tissu local » et affiche une forte notoriété sur le territoire national* ».

En termes d'efficacité, le groupe TF1 met par exemple en avant qu'une campagne de sponsoring (sportif ou autre) diffusée sur ses chaînes permettrait +5% de notoriété globale et +20% d'intention d'achat.

Les deux tableaux ci-dessous, réalisés dans le cadre d'un mémoire « La Publicité, le Sponsoring et le Mécénat »⁵⁴ prouvent quant à eux l'efficacité du sponsoring sportif en termes de ventes post-sponsoring :



2.3.1.2. Les effets sur le produit

Le sponsoring sportif peut également répondre à un besoin de légitimer un produit, c'est-à-dire lui apporter une crédibilité et un gage de qualité. C'est principalement l'objectif d'entreprises comme les équipementiers sportifs, lorsqu'ils sponsorisent un acteur sportif. Dans ce cas, le contrat implique souvent pour le sportif ou l'équipe d'utiliser les produits de la marque sponsor.

⁵³ [ARTICLE DE PRESSE] Auteur NC (2013) Le sponsoring booste la notoriété des entreprises, *Ouest France.fr*, [en ligne] 16 mai 2013. Disponible sur : <https://www.ouest-france.fr/europe/france/le-sponsoring-booste-la-notoriété-des-entreprises-4479415>

⁵⁴ [TRAVAIL UNIVERSITAIRE] AUTEUR NC (2017) *La Publicité, le Sponsoring et le Mécénat*. Disponible sur : <http://d.20-bal.com/law/7690/index.html>

L'idée est de signifier au consommateur ou prospect que si l'acteur sportif a réalisé une bonne performance, c'est grâce à l'équipement qu'il porte.

Au-delà des seuls équipementiers sportifs, qui sont les plus à même de bénéficier du sponsoring sportif en tant que preuve-produit et preuve de savoir-faire, d'autres marques comme Rolex entendent utiliser cette stratégie en étant par exemple chronométrateur officiel de la Formule 1 : preuve de son savoir-faire dans le chronométrage le plus précis ; ou comme IBM, partenaire des 4 tournois du Grand Chelem (tennis), et qui fournit quant à lui aux organisateurs les équipements informatiques et les statistiques.

En plus d'être l'effet qui apparaît comme le moins perceptible aux yeux du grand public, (cf. étude de **Walliser et Nanopoulos** de 2002, qui démontrait que seulement 24% des gens pensent que le sponsoring sportif a avant tout comme effet la preuve de la qualité d'un produit), l'objectif de légitimité du produit est également le plus risqué, car il ne laisse aucun droit à l'erreur : le produit est sur le devant de la scène. Michelin en avait par exemple fait les frais en 2005 sur le circuit américain d'Indianapolis, lorsque deux de ses pilotes avait crevé et que la marque avait découvert que ses pneus étaient inadaptés et dangereux. Pour limiter les répercussions négatives, Michelin avait pris la décision de rembourser l'intégralité des 20 000 spectateurs.

Tableau 5.1 – Impact perçu du parrainage sportif

« À votre avis le sponsoring... »	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
« ... renforce l'image. »	26,8 %	56,1 %	14,2 %	2,9 %
« ... augmente la notoriété. »	28,4 %	54,9 %	14,3 %	2,4 %
« ... apporte la preuve de la qualité des produits. »	2,6 %	21,4 %	37,3 %	38,7 %

Source : Walliser et Nanopoulos, 2002.

2.3.1.3. Les effets sur l'image de marque

Le sponsoring sportif sert également l'image de marque, à travers la diffusion, l'affirmation et la preuve de valeurs, mais également en permettant la proposition de contenus de communication différents.

Sponsora, l'association des acteurs du sport, a, en 2016 et avec Kantar Sport, tenté de mesurer l'efficacité du sponsoring sportif sur l'image. Les résultats qui en sont ressortis affirment que pour 63% des français, le sponsoring sportif rend les entreprises plus sympathiques⁵⁵.

Le sponsoring, c'est également la possibilité de s'immiscer dans la tête des gens à moindre coût. Cet effet sur l'image à moindre coût, c'est BNP Paribas, l'une des marques les plus visibles à Roland Garros qui en parle le mieux, à travers son responsable Sponsoring Marque et Publicité Corporate Sébastien Guyader : « *Le tennis nous permet de raconter des histoires, ce qui nous évite de mener des campagnes de pub. Le retour sur investissement est évident. Pour une minute de retransmission à la télévision, on voit notre logo pendant trente secondes.*⁵⁶ » BNP Paribas investit 30 millions par an dans le sponsoring du tennis (Roland Garros, tournois de Masters 1000, Coupe Davis...).

⁵⁵ [ARTICLE DE PRESSE] **CHAUDEL, V.** (2013) 63% des français considèrent que le sponsoring rend les marques sympathiques, *blog.lefigaro.fr*, [en ligne] 27 avril 2013. Disponible sur : <http://blog.lefigaro.fr/sport-business/2013/04/63-des-francais-considerent-que-le-sponsoring-rend-les-marques-sympathiques.html>

⁵⁶ [ARTICLE DE PRESSE] **Auteur NC** (2014) Les coups gagnants du sponsoring sportif, *Challenges.fr*, [en ligne] 19 novembre 2014. Disponible sur : https://www.challenges.fr/maquazine/les-coups-gagnants-du-sponsoring-sportif_76941

En 2012, le cabinet spécialisé SportLabGroup, avec Les Echos, a souhaité classer les sponsors les mieux perçus de l'année écoulée, en mesurant un indice de performance basé sur la combinaison de la notoriété assistée et de la sympathie qu'elle génère. Est arrivé en premier Coca-Cola et son association avec les Jeux Olympiques, suivi de Perrier (Tennis), de la Française des Jeux (Cyclisme), de Peugeot (Tennis) et de Red Bull (Sports extrêmes).

Parmi les belles histoires du sponsoring sportif, on retrouve celle de la Banque Populaire avec la voile. En 2014, elle investit autour de 4 à 5 millions d'euros dans ce sport et soutient notamment Loïck Peyron sur la Route du Rhum. Résultat ? Une victoire à bord du *Banque Populaire VII* et 3700 retombées presse en 5 jours. La banque a réussi à faire ce que beaucoup d'entreprises souhaiteraient : légitimer son positionnement et ses valeurs. « *Croire en un projet, c'est d'abord croire en ceux qui le portent* », pouvait-on lire alors dans les journaux sous la signature de la banque. « *Sur un bateau, on est audacieux, on doute, prend des risques, on se conduit comme un entrepreneur*, indique Chantal Petrachi, directrice de la communication. *Or les entrepreneurs sont justement notre clientèle historique.* »

Et s'il y a bien eu une marque qui a su mettre le sponsoring sportif au sujet de son image, c'est Red Bull. En effet, la marque y investit chaque année 30% de son chiffre d'affaires. « *Dès la première seconde où j'ai inventé Red Bull, j'avais tout en tête : communiquer autour d'événements sportifs extrêmes, et lier la boisson au sport d'extérieur, au « free climbing », au « mountain bike », à la voltige aérienne* » expliquait au magazine belge Trends-Tendances le fondateur du groupe, Dietrich Mateschitz il y a quelques années. Cette stratégie permet également à la marque de proposer en permanence de nouveaux contenus. On estime à au moins douze heures d'images nouvelles sur le site de Red Bull chaque jour, que les diffuseurs peuvent utiliser.

Son coup de maître ? En 2012, Felix Baumgartner est le premier homme à franchir le mur du son en chute libre, en sautant dans le vide à 39 kilomètres de haut. Red Bull est alors son sponsor, au prix de 50 millions d'euros investis depuis plusieurs années dans la réalisation de cet exploit. Et c'est une véritable réussite : depuis cet instant, Red Bull est désormais associé dans l'imaginaire collectif à ce pari fou, et de manière plus globale, aux sports extrêmes. Au final, plus de 8 millions de personnes auront suivi le saut en direct sur YouTube, plus de 2 000 tweets auront été échangés par seconde, et près d'un mois après l'exploit, 240 000 personnes continuaient de suivre le compte Twitter @RedBullStratos. En France, BFM TV aura battu son record d'audience de l'époque (6,4 %) avec 1,7 million de téléspectateurs et on estime que les médias français y auront consacré 2 300 sujets.

On évalue par ailleurs que l'entrée en formule 1 de Red Bull, avec l'acquisition en 2004 de Jaguar, représente son « *meilleur retour mondial sur investissement* » avec des retombées médias de 148,7 millions d'euros en 2011 selon le CDES (Centre de droit et d'économie du sport).⁵⁷

Il conviendra cependant de noter que le sponsoring sportif ne fait pas tout en matière d'image de marque, comme l'expliquait en 2014 Claude Posternak, président de l'agence La Matrice : « *Le sponsoring sportif (...) permet de conforter une image de marque. La Société générale a pu légitimement jouer sur les valeurs du partage et de la solidarité que véhicule*

⁵⁷ [ARTICLE DE PRESSE] THERIN, F. (2012) Les secrets de la machine de guerre Red Bull, *Les Echos.fr*, [en ligne] 9 novembre 2012. Disponible sur : https://www.lesechos.fr/09/11/2012/LesEchos/21309-048-ECH_les-secrets-de-la-machine-de-guerre-red-bull.htm

le rugby. Mais cette image a volé en éclats avec l'affaire Kerviel en janvier 2008. Dans notre baromètre, la banque avait un indice de 48 points en septembre 2007 (la différence entre bonne et mauvaise image). En février 2008, il était dans le rouge de 24 points. Aujourd'hui, il est remonté à... 1 point. Chaque apparition de Jérôme Kerviel fait plus de mal à la marque Société générale que le rugby ne lui apporte de bienfaits. Cela montre les limites du sponsoring sportif. »⁵⁸

Associer son image et ses valeurs à un acteur sportif rend l'entreprise dépendante de son actualité. Nombre de marques se sont retrouvées prises au sein de polémiques liées à des cas de dopages ou de dérapages médiatiques. C'est par exemple le cas de l'équipementier Adidas, qui a décidé d'arrêter, 4 ans avant le terme du contrat, son partenariat avec la Fédération internationale d'athlétisme, ne voulant pas être associé aux scandales à répétition de dopage et de corruption. Lance Armstrong avait également connu pareils désistements avec nombre de ses sponsors lorsque son dopage avait été avéré. Us Postal l'avait même traîné devant le tribunal, estimant qu'il avait « *violé les accords de sponsoring* ». Quant au Crédit Mutuel, ses clients lui avaient notamment reproché dans les années 80 son rapprochement avec le Paris-Dakar, jugé trop « élitiste » et « polluant ». Enfin, plus récemment, c'est l'assureur MMA qui doit faire face à la publicité ingrate que représente son partenariat de naming avec le stade du Mans, renommé MMArena. Le club ayant été relégué en Division d'Honneur et le stade étant depuis déserté par les supporters, son nom est désormais immanquablement associé au lourd fiasco du club, en particulier lors de reportages sur la folie des grandeurs dans la construction d'infrastructures sportives⁵⁹.

Il arrive cependant que ce genre de scandale bénéficie à certaines marques, notamment en termes de notoriété : cela avait par exemple été le cas avec la marque de montres Festina, chronométreuse officielle du Tour de France, qui avait réussi à émerger en raison d'une crise majeure survenue dans le monde du cyclisme en 1998.

2.3.2. Focus sur l'efficacité du sponsoring sportif dans l'affirmation des valeurs de l'entreprise

Le sponsoring permet d'associer son image de marque à celle d'un sport, d'un événement ou d'un sportif choisi. Ce faisant, la marque entend bénéficier de la notoriété, de l'image, de la personnalité ou des valeurs attribuées à ces derniers. Dans le cadre de ce mémoire, j'ai souhaité par moi-même observer l'efficacité du sponsoring sportif, et plus précisément l'efficacité en termes d'affirmation et de valorisation des valeurs des entreprises. J'ai donc réalisé une étude sondant 124 personnes (73 hommes et 51 femmes) entre le 16 et le 30 juin 2018 (les précisions sur l'échantillon sont fournies en annexe 1). Ci-dessous les résultats de la première partie de cette étude.

2.3.2.1. Présentation de l'étude n°1

⁵⁸ [ARTICLE DE PRESSE] AUTEUR NC (2014) Les coups gagnants du sponsoring sportif, *Challenges.fr*, [en ligne] 19 novembre 2014. Disponible sur : https://www.challenges.fr/magazine/les-coups-gagnants-du-sponsoring-sportif_76941

⁵⁹ [ARTICLE DE PRESSE] GAYANT, J.P. (2016) Les naming dans le sport, une fausse bonne idée ?, *Huffingtonpost.fr*, [en ligne] 12 septembre 2016. Disponible sur : https://www.huffingtonpost.fr/jeanpascal-gayant/naming-sportif-football_b_11931044.html

L'étude a été réalisée au travers d'un questionnaire dont l'objet était d'associer différents sports, valeurs et sponsors entre eux de manière instinctive. L'objectif était de voir si le fait de s'intéresser au sport, et donc de régulièrement être sujets aux actions de sponsoring sportif pouvait avoir un impact sur la reconnaissance des valeurs d'une marque. Voici les principaux résultats « bruts » qui en sont ressortis.

ASSOCIATION MARQUE/VALEUR	Bonnes réponses	%
Peugeot – Elégance	80	65%
La Poste – Solidarité	69	56%
Red Bull – Risque	80	65%
Coca-Cola – Joie	90	73%
AG2R – Engagement	51	41%
Moyenne de bonnes réponses		60%
ASSOCIATION SPORT/VALEUR	Bonnes réponses	%
Tennis – Elégance	106	85%
Rugby – Solidarité	70	56%
Sports extrêmes - Risque	108	87%
Football - Joie	71	57%
Cyclisme - Engagement	71	57%
Moyenne de bonnes réponses		69%
ASSOCIATION SPORT/MARQUE	Bonnes réponses	%
Tennis – Peugeot	58	47%
Rugby - La Poste	33	27%
Sports extrêmes - Red Bull	107	86%
Football - Coca-Cola	80	65%
Cyclisme - AG2R	77	62%
Moyenne de bonnes réponses		57%

Lecture : 65% des sondés associent instinctivement l'élégance à la marque Peugeot ; 85% associent instinctivement l'élégance au Tennis ; et 47% associent instinctivement Peugeot comme partenaire majeur du Tennis.

Précision : il n'y a pas de « bonne » valeur pour chaque sport et chaque marque à proprement parlé. Ce qui a été considéré dans l'expérience comme étant une bonne réponse correspond à la valeur choisie à la majorité par les sondés. On comprend donc que les sondés ont très naturellement associé le tennis à l'élégance (à 85%), les sports extrêmes au risque (à 87%) et, dans une moindre mesure mais de manière tout de même significative, le football à la joie (à 57%), le cyclisme à l'engagement (à 57%) et le rugby à la solidarité (à 56%). Ces associations ont donc été considérées comme les « bonnes » réponses.

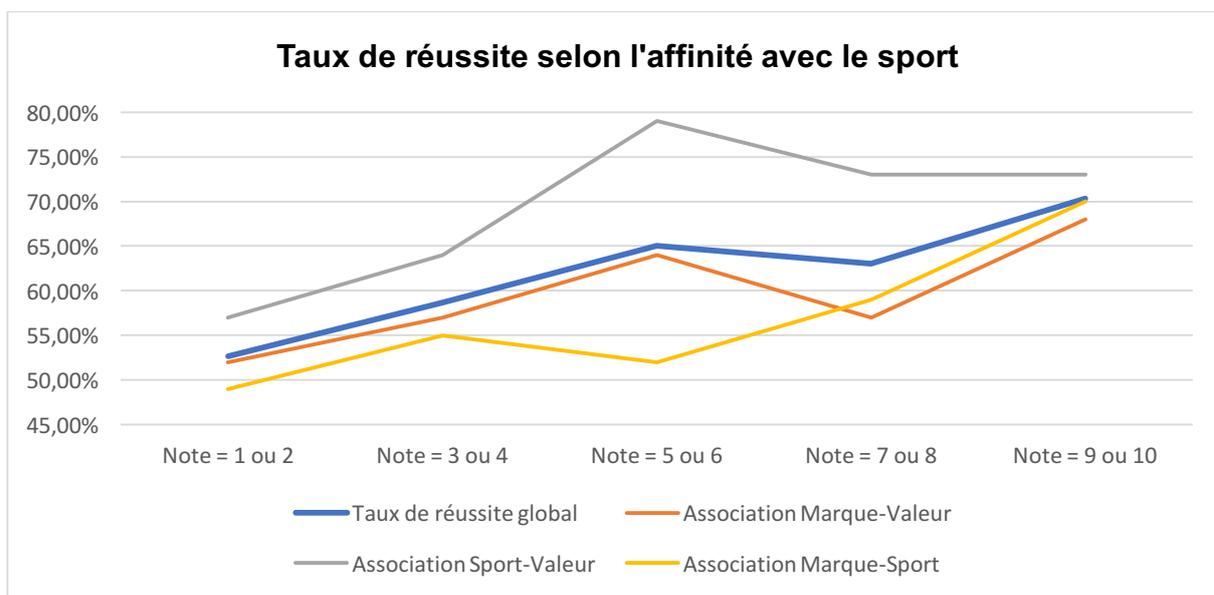
Exemple : les sondés ont désigné à 57% la joie comme valeur du football. Ont donc été considérées comme bonnes réponses les associations suivantes : « football/joie » et « Coca-Cola/joie », Coca-Cola étant un partenaire majeur du football.

2.3.2.2. L'impact de l'affinité avec le sport

Il est tout d'abord intéressant d'analyser les résultats selon l'affinité du sondé avec le sport. Ainsi, il était demandé dans le questionnaire de noter, sur une échelle allant de 1 à 10, leur affinité avec le sport.

Note	1/10	2/10	3/10	4/10	5/10	6/10	7/10	8/10	9/10	10/10
Echantillon	3	14	12	9	6	5	24	19	11	16

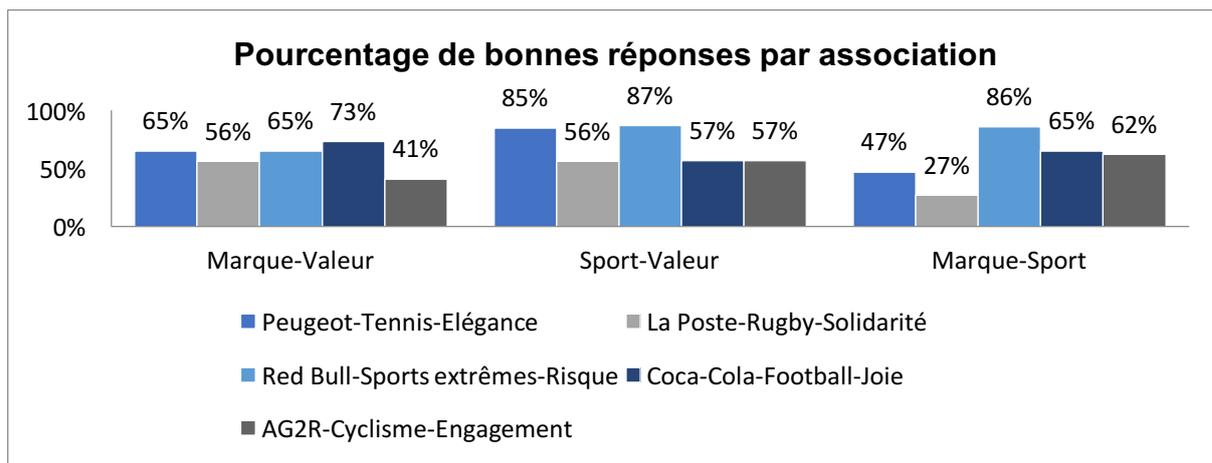
J'ai donc pu regarder de plus près les résultats exposés précédemment en les corrélant avec l'affinité pour le sport. A première vue, il apparaît assez clairement que les « fans de sport » ont une meilleure (re)connaissance des liens de sponsoring existants. En effet, si les sondés qui se considèrent comme « pas du tout fans » de sport (notes 1 et 2) ont un taux de réussite moyen de 49%, ceux qui se considèrent comme « très fans » (notes 9 et 10) présentent un taux de 69%.



On jugera logique que les fans de sport trouvent plus facilement les bons liens MARQUE/SPORT puisqu'ils sont les plus exposés aux actions de sponsoring qui en résultent. Ce qui est par contre intéressant à noter est qu'ils sont également ceux qui ont les meilleures réponses dans les associations MARQUE/VALEUR : les « fans de sport » (notes > 5) ont en moyenne 3.62 bonnes réponses sur 5 à cette association, contre 3.12 bonnes réponses pour ceux qui aiment moins le sport (notes ≤ 5), soit un taux de réussite moyen de 68% vs. 52%. Cela prouve donc que les actions de sponsoring sportif ont une réelle répercussion sur la vision des marques qu'ont les sondés.

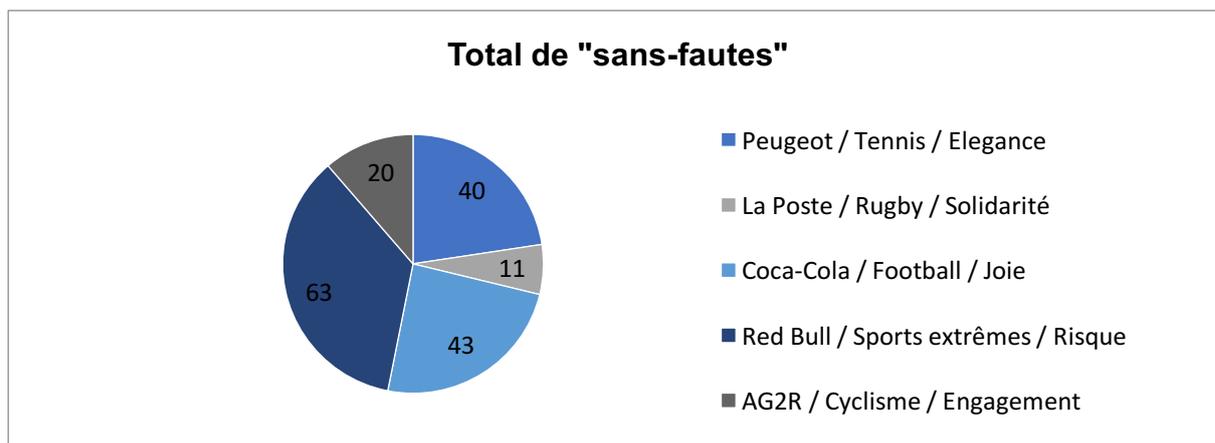
2.3.2.3. Le rôle de la légitimité du lien

Il est également intéressant d'analyser le détail des résultats marque par marque : le graphique ci-dessous nous montre que selon les marques, les résultats ne sont pas les mêmes. Si 56% des sondés associent instinctivement la valeur de solidarité à la fois à la marque La Poste et au rugby, seuls 27% devinent que La Poste est un sponsor majeur du Rugby en France (44% chez les très fans de sport). A l'inverse, Red Bull semble tout à fait « matcher » avec l'idée que se font les sondés des sports extrêmes (86% des sondés ont deviné le partenariat).



Lecture : 65% des sondés ont instinctivement associé Peugeot avec l'élégance

Cet autre graphique met quant à lui en avant le nombre de « sans-fautes » réalisés par les sondés pour chaque marque. On observe ainsi de grosses disparités.



Lecture : 43 sondés sur 124 ont parfaitement associé Coca-Cola / Football / Joie.

On peut ainsi par exemple estimer que si le partenariat entre Red Bull et les sports extrêmes est si souvent deviné (86%), c'est parce que l'association Red Bull / Risque / Sports extrêmes paraît logique et donc légitime (devinée par 63 sondés sur 124, soit 50%)

La question est cependant de savoir quel critère a le plus d'influence sur l'autre ? Est-ce parce qu'il semble logique pour les sondés d'associer Red Bull aux sports extrêmes qu'ils ont inconsciemment associé Red Bull au risque, ou bien est-ce parce qu'il est logique pour eux d'associer Red Bull au risque qu'ils ont inconsciemment associé Red Bull aux sports extrêmes ?

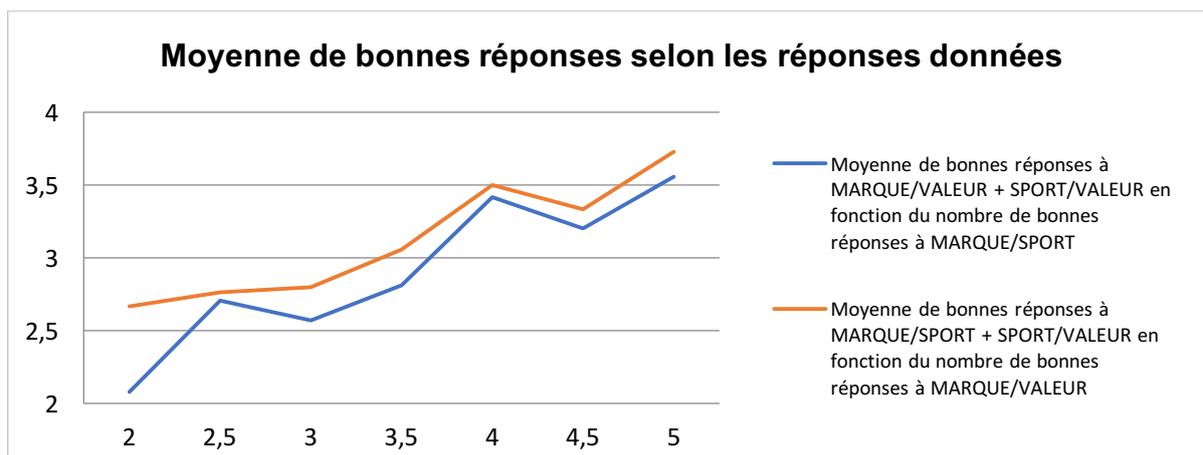
Comme l'ont écrit plusieurs auteurs, si le lien entre le sponsor et le sponsorisé est légitime, le processus d'acceptation en sera d'autant plus facilité. C'est donc également ce que j'ai cherché à observer avec cette étude, en essayant de vérifier les deux possibilités suivantes :

- Le lien entre une marque et un sport est surtout deviné parce que l'affiliation à la valeur de ce sport est légitime ;

→ Auquel cas il devrait apparaître dans les résultats que plus les réponses à l'association MARQUE/VALEUR et SPORT/VALEUR sont correctes, plus elles le sont également à MARQUE/SPORT.

- Le lien entre une marque et une valeur est surtout deviné parce le lien entre la marque et le sport est légitime.

→ Auquel cas il devrait apparaître dans les résultats que plus les réponses sont bonnes à l'association MARQUE/SPORT et SPORT/VALEUR plus elles le sont également à MARQUE/VALEUR.



Lectures :

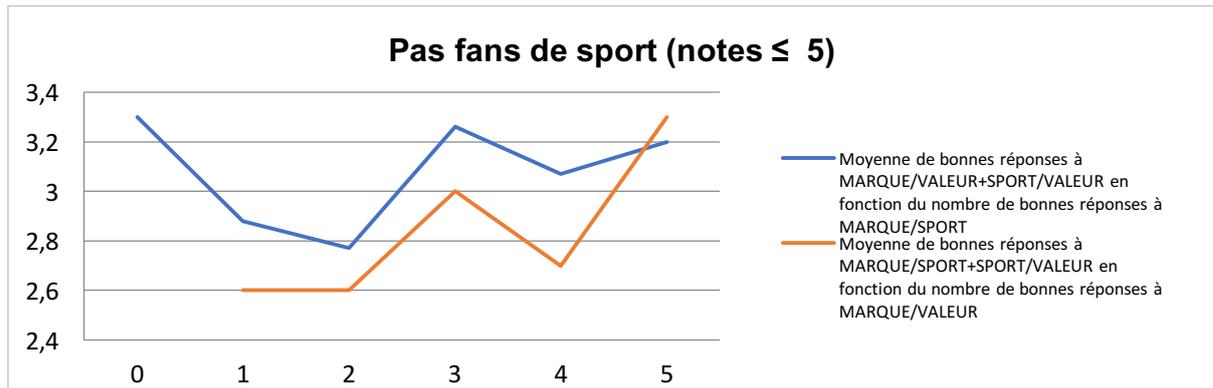
- Les sondés qui ont eu une moyenne de 3/5 aux associations MARQUE/VALEUR et SPORT/VALEUR ont réalisé 2,5 bonnes réponses à l'association MARQUE/SPORT.
- Les sondés qui ont eu une moyenne de 3/5 aux associations MARQUE/SPORT et SPORT/VALEUR ont réalisé 2,8 bonnes réponses à l'association MARQUE/VALEUR.

A première vue, on peut voir dans le graphique ci-dessus que les 2 courbes augmentent, ce qui signifie que les deux idées précédemment exposées sont justes : le lien entre une marque et un sport est deviné/retenu en partie parce que l'association à la valeur qui représente le sport est légitime, et c'est également parce que le lien entre une marque et un sport (donc ses valeurs) est légitime aux yeux du grand public que le lien entre une marque et une valeur est deviné.

Néanmoins, le fait que :

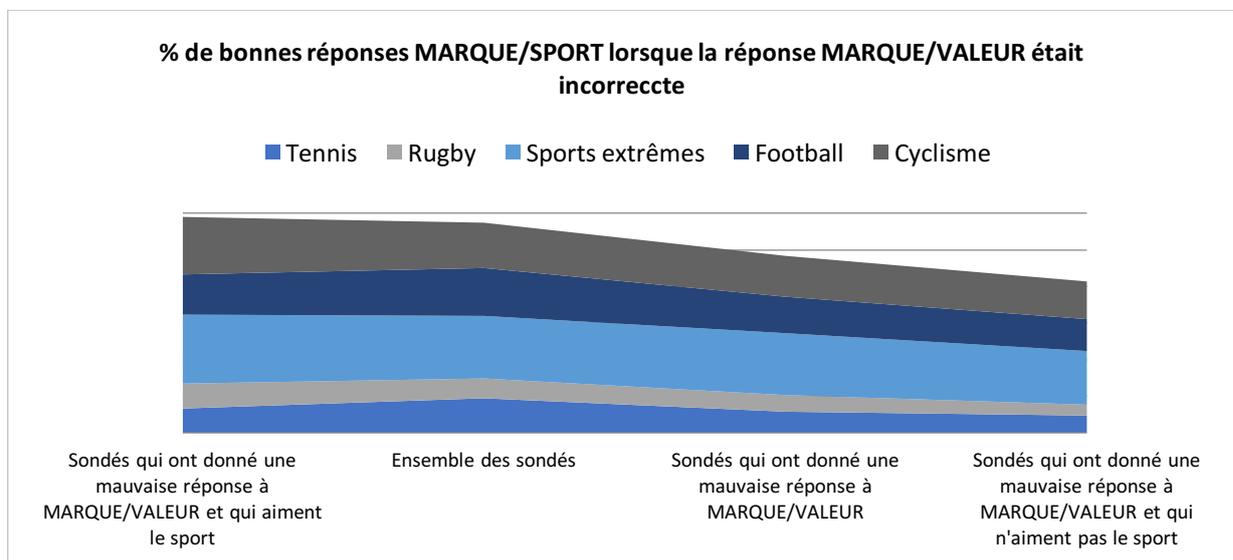
- la courbe orange (c'est-à-dire celle qui prouve que c'est parce que le lien entre une marque et un sport, et donc ses valeurs, apparaît comme légitime, que le lien entre une marque et une valeur est deviné) soit légèrement plus haute que la bleue ;
- et que l'on ait en moyenne 3,7 bonnes réponses sur 5 aux associations MARQUE/SPORT et SPORT/VALEUR lorsque l'on a fait sans faute dans les associations MARQUE/VALEUR ; contre 3,5 bonnes réponses sur 5 aux associations MARQUE/VALEUR et SPORT/VALEUR lorsque l'on a fait sans faute à MARQUE/SPORT ;

prouve qu'inconsciemment, ce sont davantage les « connaissances » intrinsèques des sondés dans les associations MARQUE/SPORT qui ont guidé leurs choix pour MARQUE/VALEUR plutôt que l'inverse. En d'autres mots, c'est parce que les sondés avaient une idée (consciente ou inconsciente) des associations entre les marques et les sports qu'ils ont répondu ce qu'ils ont répondu pour les associations entre les marques et les valeurs.



Cependant, quand on pondère ces résultats avec le degré d'appétence des sondés pour le sport, on se rend compte que chez les moins fans de sport (notes ≤ 5), ces résultats sont un petit peu différents : pour eux, le lien entre la marque et sa valeur est surtout deviné si le lien entre la marque et le sport concerné est légitime (à l'exception de ceux qui ne s'estiment pas fans de sport mais qui ont eu 5/5 de moyenne aux réponses et pour qui, comme pour les fans de sport, les « connaissances » intrinsèques dans les associations MARQUE/SPORT ont guidé leurs choix à MARQUE/VALEUR).

Aussi, sur le graphique suivant, on se rend compte que lorsque le lien MARQUE/VALEUR n'est pas considéré comme logique, l'association MARQUE/SPORT est moins devinée, à l'exception faite de ceux qui aiment le sport, et pour qui la connaissance des partenariats existants a fait monter le taux de réponses justes.



On peut donc en conclure qu'à grande échelle, le lien entre une marque et une valeur est surtout déterminé par l'idée que se font les sondés des liens entre une marque et un sport, à l'exception de ceux qui aiment moins le sport et qui raisonnent à l'envers, leurs résultats à MARQUE/SPORT ayant été davantage influencés par l'idée (consciente ou inconsciente) qu'ils se font des liens entre une marque et une valeur.

2.3.2.4. Recommandations

Après avoir donc conclu que :

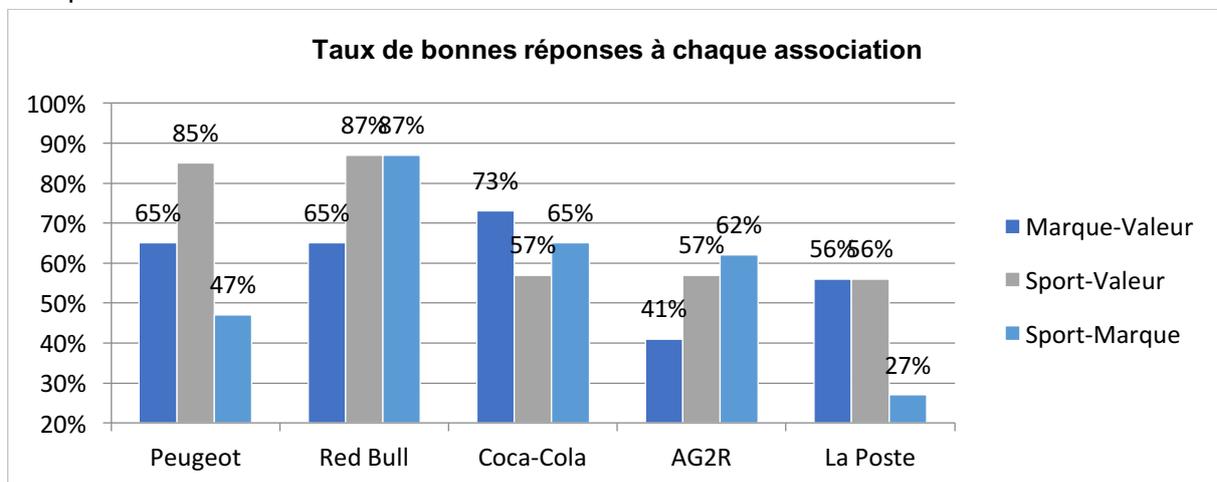
- 1) Les « fans de sport » ont plus de facilités à attribuer les bonnes valeurs aux marques ;
- 2) Chez les fans de sport, c'est davantage parce que les sondés ont une idée (consciente ou inconsciente) des associations MARQUE/SPORT qu'ils ont répondu ce qu'ils ont répondu dans les associations MARQUE/VALEUR ;
- 3) Chez les moins fans de sport, la légitimité de l'association MARQUE/VALEUR joue un rôle fort dans le fait de correctement associer les MARQUE/SPORT, et lorsque le lien MARQUE/VALEUR n'est pas considéré comme logique, l'association MARQUE/SPORT est moins devinée ;
- 4) Les actions de sponsoring sportif ont une réelle répercussion sur la vision qu'ont les sondés des marques ;

observons maintenant les liens naturellement attribués par les sondés à chaque valeur, pour comprendre si les marques ont fait le bon choix en s'associant aux sports qu'elles ont choisi.

Nous avons à première vue plusieurs cas de figures :

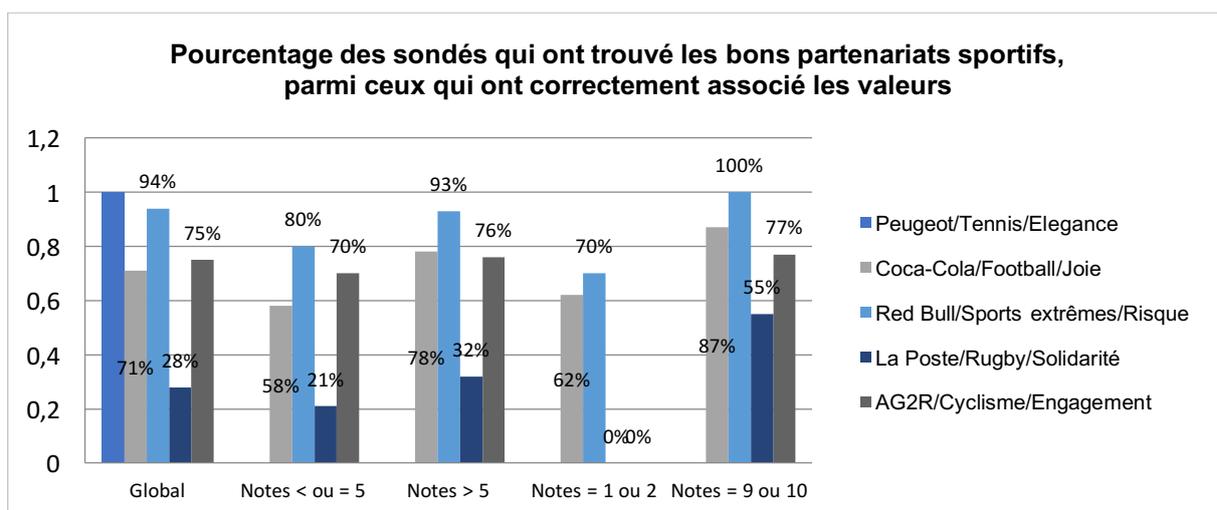
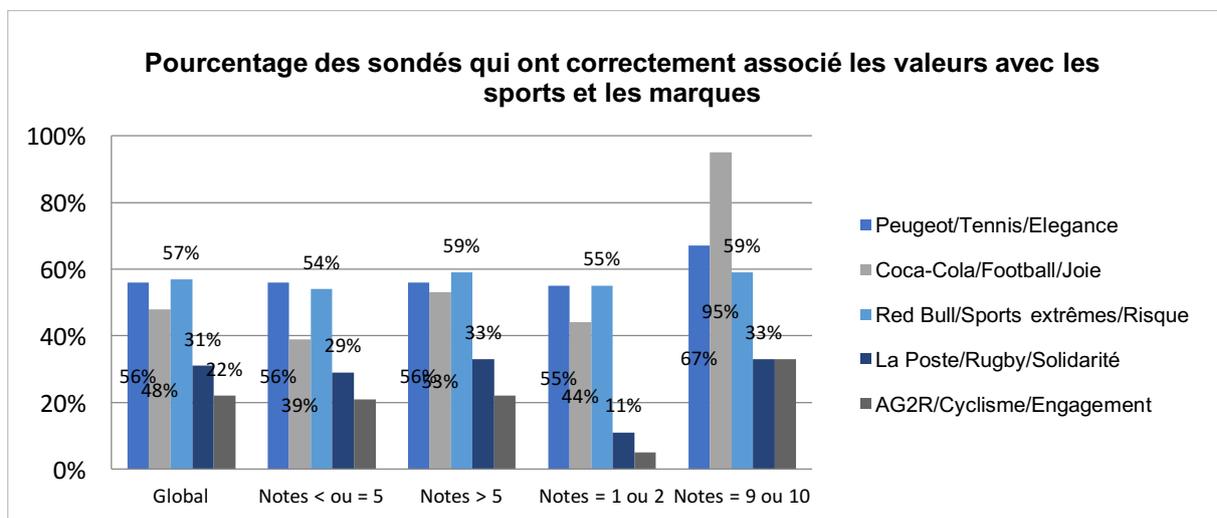
- Si les sondés ont trouvé les bons liens MARQUE/SPORT,
 - o mais ne les ont pas associés aux bonnes valeurs : on peut considérer que c'est parce que le partenariat est connu mais pas légitime ;
 - o et ont répondu correctement à VALEUR/SPORT mais pas à VALEUR/MARQUE : on peut considérer que c'est parce que le partenariat est légitime mais pas connu ;
 - o et ont répondu correctement à VALEUR/MARQUE mais pas à VALEUR/SPORT : on peut considérer que c'est parce que le partenariat est connu mais pas forcément légitime ;
 - o et ont répondu correctement à VALEUR/MARQUE et à VALEUR/SPORT : on peut considérer que c'est parce que le partenariat est connu et légitime ;
- Si les sondés n'ont pas trouvé les bons liens MARQUE/SPORT,
 - o mais ont répondu correctement à VALEUR/MARQUE et à VALEUR/SPORT : on peut considérer que c'est parce que le partenariat n'est pas connu mais légitime.
 - o et n'ont pas correctement répondu à VALEUR/MARQUE ni à VALEUR/SPORT : on peut considérer que c'est parce que le partenariat n'est ni connu ni légitime.

Observons premièrement cas par cas les taux de bonnes réponses concernant chaque marque :



Lecture : 73% des sondés ont correctement associé Coca-Cola avec la joie.

Et cherchons deuxièmement à comprendre pourquoi les sondés avaient davantage trouvé les bonnes réponses pour certaines associations que pour d'autres :



Lecture : 48% des sondés ont associé la joie à la fois au football et à Coca-Cola. Parmi eux, 71% ont trouvé le bon partenariat (Coca-Cola/Football).

Selon ces graphiques, on pourrait donc classer les partenariats étudiés en 4 catégories et émettre des recommandations adaptées à leurs situations :

Plutôt légitime Pas très connu	Pas très légitime Plutôt connu	Plutôt légitime Plutôt connu	Pas très légitime Pas très connu
Peugeot / Tennis	AG2R / Cyclisme	Red Bull / Sports extrêmes Coca-Cola / Football	La Poste / Rugby

PEUGEOT et son partenariat avec le Tennis :

Seulement 47% des sondés ont trouvé ce partenariat, chiffre qui n'augmente pas spécialement chez les fans de sport (49%). Cela signifie que le lien Peugeot/Tennis n'est pas très connu. Néanmoins, parmi les 56% qui ont correctement associé l'élégance au tennis et à Peugeot, 62% ont trouvé le bon partenariat sportif, ce qui signifie que ce lien apparaît comme

légitime et naturel aux yeux du public. **Ce partenariat a donc un réel potentiel, mais pour qu'il serve davantage la marque, Peugeot doit réaliser des plans d'activation plus efficaces, notamment auprès des fans de sport et de tennis. La marque pourrait également chercher à davantage asseoir son nom dans le monde du tennis, en réalisant plus de plans de communication autour d'un tennisman (Djokovic par exemple, dont elle est déjà partenaire).**

COCA-COLA et son partenariat avec le Football :

65% des sondés ont su reconnaître ce partenariat, et même 75% des fans de sport. Ce partenariat est donc bien connu. Parmi les 48% qui ont correctement associé la joie au football et à Coca-Cola, 71% ont trouvé le bon partenariat sportif. Cela veut également dire que ce partenariat est considéré comme légitime, même si la différence entre ceux qui aiment le sport et ceux qui l'aiment moins est marquée (53% vs. 39% et 78% vs. 58%). **Pour Coca-Cola, l'enjeu à l'avenir sera de crédibiliser son engagement auprès du grand public. Le football étant le sport le plus populaire et le plus suivi par les non-fans de sport, Coca-Cola a l'occasion d'utiliser les valeurs de ce sport pour servir son image à grande échelle. La marque devrait donc réaliser davantage de communications auprès du grand public et pas spécialement auprès des fans.**

RED BULL et son partenariat avec les Sports extrêmes :

86% des sondés ont su reconnaître ce partenariat, et même 97% des fans de sport. On peut donc considérer ce partenariat comme connu. Parmi les 57% qui ont correctement associé le risque aux sports extrêmes et à Red Bull, 94% ont trouvé le bon partenariat sportif. On peut observer une certaine différence entre ceux qui aiment le sport et ceux qui l'aiment moins (80% vs. 93%) mais les chiffres restent très élevés, ce qui signifie que ce partenariat est à la fois connu et légitime aux yeux des sondés. **Red Bull doit donc continuer à réaliser des actions « phares » qui servent à la fois son image auprès du grand public mais également les sports extrêmes. Ainsi, en plus de bénéficier d'un « transfert » d'image, Red Bull s'attribue le rôle de principal « relayeur » des sports extrêmes.**

LA POSTE et son partenariat avec le Rugby :

Seulement 27% des sondés ont trouvé le lien entre La Poste et le Rugby, chiffre qui augmente tout de même à 45% chez les fans de sport. Ce partenariat n'est donc pas du tout connu auprès du grand public, et ne l'est que légèrement plus chez les fans de sport. Parmi les 31% qui ont correctement associé la solidarité au rugby et à La Poste, seulement 28% ont trouvé le bon partenariat sportif. Ces chiffres montrent que pour les sondés, les liens issus de ce partenariat ne sont pas logiques et légitimes, ni pour le grand public, ni pour les fans de sport. **Si La Poste souhaite persévérer avec ce partenariat, la marque devrait avant tout chercher à changer son image auprès du public fan de sport, avec des actions dans les stades et dans les médias.**

AG2R et son partenariat avec le Cyclisme :

62% des sondés ont su reconnaître ce partenariat, et même 82% des fans de sport. Ce partenariat est donc plutôt connu. Cependant, seulement 22% des sondés ont correctement associé l'engagement au cyclisme et à AG2R La Mondiale. On comprend donc que ce partenariat est connu, probablement du fait d'actions de communication efficaces, mais il n'apparaît finalement pas très légitime aux yeux du grand public. Ainsi, et même si le partenariat est connu, AG2R ne bénéficie pas de retombées en termes d'image, les gens ne

réussissant pas à associer au cyclisme la valeur qu'AG2R voulait véhiculer. **La priorité pour AG2R, si la marque veut pouvoir bénéficier de retombées issues de ce partenariat, est de changer son image auprès du grand public, en cherchant à se rapprocher de ce sport qui compte peu d'assidus comparé à d'autres, mais qui reste très populaire. Ses actions devraient être davantage mises en avant auprès de tous les français et pas uniquement des fans de sport.**

2.3.2.5. Conclusions de l'étude

Nous pouvons donc conclure que les actions de sponsoring sportif ont une réelle répercussion sur la vision des marques qu'ont les sondés. En effet, ceux qui aiment le sport ont à la fois plus de facilité à associer les marques aux sports qu'ils sponsorisent (notamment dû au fait qu'ils sont plus exposés aux actions qui découlent de ces partenariats), mais ils sont également ceux qui ont eu le plus de facilité à associer les marques aux valeurs qu'elles souhaitent véhiculer.

Cette étude souligne également que ceux qui aiment le sport et ceux qui déclarent moins l'aimer n'ont pas répondu au questionnaire de la même manière :

- Ceux qui aiment le sport se sont avant tout basés sur leurs « connaissances » (conscientes ou inconscientes) des liens MARQUE/SPORT pour pouvoir associer les bonnes marques avec les bonnes valeurs ;
- Alors que ceux qui aiment moins le sport se sont avant tout basés sur l'idée qu'ils se faisaient des associations entre les marques et les valeurs proposées, pour pouvoir répondre aux associations MARQUE/SPORT

Enfin, cette étude prouve le rôle et le besoin de légitimité dans les associations pour qu'un lien sportif soit deviné, accepté et/ou retenu, puisque les sondés sont seulement 28% à avoir réussi l'exercice des partenariats (réussite $\geq 4/5$) lorsqu'ils avaient faux dans l'association des valeurs (réussite $\leq 2/5$).

Le sponsoring sportif est donc un réel moyen pour les marques d'asseoir certaines valeurs auprès d'une certaine cible, voir auprès du grand public lorsque le sport choisi est d'envergure nationale. Comme vu précédemment, les techniques de sponsoring sont nombreuses, et aux côtés des enjeux de notoriété et de justification d'efficacité du produit, l'enjeu d'image de marque est très souvent au centre des problématiques de sponsoring, que ce soit à destination d'un public interne ou externe.

L'enjeu d'image de marque est également celui qui prédomine chez SNCF, lorsqu'il s'agit d'investir et de relayer son dispositif Athlètes. C'est cette action de soutien aux sportifs de haut niveau français que nous allons à présent découvrir dans la 3^{ème} partie de ce mémoire.

3. PARTIE 3 : ENTREPRISE ET SPORT, UNE RELATION DONNANT-DONNANT : LE CAS SNCF ET SON DISPOSITIF ATHLÈTES

3.1. CONTEXTE SOCIAL DES ATHLÈTES DE HAUT NIVEAU

3.1.1. Athlète de haut niveau : définition

Selon la définition du ministère des Sports, un athlète de haut niveau est un athlète qui est inscrit sur la liste des sportifs de haut niveau du ministère des Sports. Cette liste comprend 4 catégories :

- **Elite** : Sportif qui réalise une performance ou obtient un classement significatif lors des Jeux Olympiques, Championnats du Monde ou d'Europe ou lors de compétitions inscrites dans la liste de la Commission Nationale du Sport de Haut Niveau.
- **Sénior** : Sportif sélectionné par sa fédération en équipe de France pour préparer les compétitions internationales officielles et conduisant à la délivrance d'un titre international ou à l'établissement d'un classement international.
- **Jeune** : Sportif sélectionné par sa Fédération en équipe de France pour préparer les compétitions internationales officielles de sa catégorie d'âge et conduisant à la délivrance d'un titre ou à l'établissement d'un classement.
- **Reconversion** : Sportif ayant été inscrit sur la liste des sportifs de haut niveau dans la catégorie Elite ou dans une des deux autres pendant 4 ans et qui présente un projet d'insertion professionnelle.

On comptait fin 2016 en France 6 225 sportifs de haut niveau, dont 773 Elite.

Parmi ces 6 225 sportifs de haut niveau, 152 sont licenciés de la fédération française handisport. Les sports le plus représentés sont ceux de la fédération française de Judo-Jujitsu et disciplines associées (384 athlètes), puis de la fédération française de Ski (209 athlètes) et de Natation (267 athlètes). Suivent ensuite le cyclisme, le rugby, l'athlétisme, le volley-ball et la voile.

Au 15 novembre 2016

Catégories	2012	2013	2014	2015	2016
Sportifs de haut niveau	7 028	6 954	6 951	6 484	6 225
Elite	722	738	725	798	773
Seniors	2 522	2 504	2 476	2 228	2 216
Jeunes	3 617	3 556	3 572	3 291	3 080
En reconversion	167	156	178	167	156
Espoirs	7 833	7 903	7 629	7 613	7 313
Partenaires d'entraînement	244	262	282	336	309
Total	15 105	15 119	14 862	14 433	13 847

Source : ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports - Direction des sports.

3.1.2. Les difficultés financières et sociales des sportifs de haut niveau

En 2016, le sportif français le mieux payé était le joueur de basket-ball Tony Parker, avec un salaire de 19 millions d'euros. En moyenne, le site SportUne.fr estimait cette même année qu'un joueur de rugby gagnait en moyenne 14 500€ par mois, un joueur de basketball 10 000€, et un joueur de handball 6 725€. Cependant, ces chiffres masquent la réalité du sport en France : « Plus de 40 % des athlètes français médaillables vivent en dessous du seuil de pauvreté » avouait en 2015 Thierry Braillard, alors ministre chargé aux sports. C'est dire si la

vie de sportif peut parfois être difficile, et que seuls les meilleurs des sports les plus médiatisés réussissent à vivre totalement de leurs revenus liés à leur activité sportive.

Au-delà des difficultés financières, les athlètes français ont, pour la majorité, arrêté tôt leurs études, et ont des difficultés pour trouver un poste dans le milieu professionnel une fois leur carrière sportive terminée. Si la voie royale est de se reconverter dans le journalisme, ou bien de devenir entraîneur ou encadreur dans une structure sportive, les places sont rares et très peu y parviennent. Le chômage touche donc très fortement les sportifs ; et pas que les anciens : on estime par exemple aujourd'hui à 10% le taux de chômage parmi les footballeurs en activité.

Enfin, les sportifs sont de plus en plus nombreux à être sujets à des problèmes d'ordres psychologiques. Au CAPS (Centre d'accompagnement et prévention du sportif), 20% des 500 jeunes sportifs suivis font l'objet d'une indication de prise en charge pour des problèmes psychologiques. « *On fait face à une problématique grandissante d'addiction à la pratique sportive, de besoin impérieux de pratiquer malgré les contraintes, malgré les dommages* », explique Sarah Brisseau-Gimenez à France Télévisions⁶⁰. Si l'absence de passion chez un sportif professionnel est ravageuse, les risques de burn-out sont eux aussi considérables. « *Dans une population comme celle de l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP), on décèle des troubles anxieux chez la moitié des jeunes environ* » conclut-elle.

3.2. SNCF ENGAGÉE DANS L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES ATHLÈTES DE HAUT NIVEAU

3.2.1. Les dispositifs d'aide à l'insertion des athlètes de haut niveau

Depuis plusieurs décennies, le ministère des Sports a mis en place des dispositifs d'aide aux sportifs de haut-niveau, comme des aides financières basées sur des critères sociaux, des primes à la performance (notamment olympique), ou encore des aides à la formation et aux concours. Parmi eux se trouve également les dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle et les aménagements d'emploi. Sur le site du ministère, on peut ainsi lire : « *La réussite sportive est indissociable de la réussite socio-professionnelle. Le ministère développe une politique de suivi social afin que les sportifs de haut niveau puissent réaliser les performances à la hauteur de leur potentiel, tout en leur garantissant la poursuite d'une formation et d'une insertion professionnelle correspondant à leurs capacités et leurs aspirations* ». Ces aides à l'insertion et à l'aménagement d'emploi se caractérisent par des Conventions d'Aménagement d'Emploi (CAE) dans le secteur public ou par des Conventions d'Insertion Professionnelle (CIP) dans le secteur privé. Ainsi, les athlètes peuvent à la fois travailler et continuer à s'entraîner tout en conservant une rémunération à plein-temps.

Généralement, chaque convention signée avec une entreprise (publique ou privée) permet l'accompagnement d'une trentaine de sportifs de haut niveau par an pour une aide financière de l'État de 65 000 € annuels. En parallèle, le ministère des Sports a signé des conventions

⁶⁰ [REPORTAGE] SCHERRER, G. (DATE NC) Les blessures invisibles : quand la dépression rattrape les sportifs de haut niveau, *France Télévisions*. Disponible sur : <https://sport.francetvinfo.fr/long-format/les-blessures-invisibles-depression-et-sport-de-haut-niveau/index.html>

avec d'autres ministères (Défense, Intérieur, Education nationale ou Justice) pour permettre aux sportifs de haut niveau de bénéficier de ces aménagements d'emploi dans ces institutions.

3.2.2. Le dispositif Athlètes SNCF

SNCF est un acteur engagé auprès des sportifs de haut-niveau (SHN) à travers son dispositif Athlètes. En effet, en 1982, SNCF a été la première entreprise à signer avec le Ministère des Sports une convention prévoyant un quota de 30 athlètes de Haut Niveau en contrat d'insertion professionnelle (CIP) dans l'entreprise. Cette convention a depuis été renouvelée en 2012 puis enrichie en 2014 augmentant le quota à 35 athlètes. Aujourd'hui encore SNCF est l'entreprise qui recrute le plus de sportifs en CIP.

Il s'agit d'une démarche logique en tant que grande entreprise publique et marque-employeur souple et moderne : SNCF est attachée à son engagement sociétal, et mène notamment des politiques de diversité pour intégrer des salariés aux profils variés qui créent sa richesse. A ce jour, 28 athlètes font partie du dispositif Athlètes SNCF et incarnent la mixité du groupe : hommes/femmes, valides/non-valides, de niveau bac à bac +5.

La particularité du dispositif Athlètes SNCF par rapport à d'autres dispositifs d'aides aux athlètes mis en place par d'autres entreprises, est que tous les sportifs sont recrutés en CDI (et non pas en contrat d'image), ce qui leur permet de conjuguer carrière sportive et vie professionnelle. SNCF emploie, forme et reconvertit ses athlètes : ils peuvent ainsi sereinement s'entraîner, prendre part aux compétitions, tout en préparant leur avenir et leur reconversion professionnelle. Ce dispositif a prouvé son succès avec près de 200 athlètes accompagnés depuis 36 ans, dont plus de 80% choisissent de rester dans l'entreprise à l'issue de leur carrière sportive.

A ce jour, 28 athlètes font partie du dispositif Athlètes SNCF : 6 femmes et 22 hommes / 24 valides et 4 non-valides / 24 Sports d'Été et 4 Sports d'Hiver. 12 athlètes étaient qualifiés pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Rio (2016), où 5 d'entre eux ont été médaillés, et 3 athlètes étaient présents aux Jeux Olympiques de Pyeongchang (2018).

3.2.2.1. Les engagements de chacun

Dans le cadre de cette convention signée avec le Ministère des Sports, SNCF s'engage vis-à-vis des athlètes à :

- leur proposer un métier en lien avec leurs compétences, au plus près de leur lieu d'entraînement, et en lien avec leur formation ;
- leur offrir des conditions de travail adaptées à leur programme d'entraînement et de compétition, en aménageant leur quotidien pour leur permettre de concilier parcours sportif et carrière professionnelle. Ainsi, ils sont recrutés en CDI, rémunérés à 100% mais libérés selon leurs besoins sur un temps qui varie de 50 à 70% et 100% en année préolympique ;

- leur proposer un accompagnement complet avant, pendant et après leur CIP : préparation aux tests de recrutement, aide à la définition d'un projet professionnel, bilan de compétence, formations...

En contrepartie, les athlètes s'engagent à porter haut les couleurs de l'entreprise, à communiquer positivement autour d'elle, ou encore à se muer en relayeur des grandes informations (ex : partenariats sportifs), notamment auprès des médias et sur les réseaux sociaux. Ils sont également amenés à intervenir lors de différents événements internes et externes où il leur est demandé de représenter SNCF.

3.2.2.2. Une relation qui apporte une vraie plus-value aux deux parties

Il s'agit d'une relation donnant-donnant, qui bénéficie aux sportifs comme à l'entreprise, et les athlètes sont pour la plupart conscients de la chance qui leur est donnée. Teddy Atine, agent commercial en gare de La Défense et sprinteur (100m) explique : *« Mon travail d'agent commercial chez SNCF, c'est un peu ma bulle d'oxygène. Il m'aère l'esprit, me permet de penser à autre chose qu'au sport tout en restant mobilisé sur mes objectifs grâce à un emploi du temps allégé qui laisse de la place à mes deux entraînements quotidiens. Je rêvais d'intégrer une grande entreprise et en particulier SNCF depuis longtemps. J'encourage d'ailleurs tous les autres athlètes, y compris les plus jeunes à faire de même. Car faire partie de l'équipe de France pendant 10 ans comme moi, c'est super, mais cela ne permet ni de cotiser pour sa retraite, ni de s'ouvrir des portes pour l'après-carrière sportive... »*

Guillaume Pepy, président de SNCF, résume *« L'engagement sociétal est au cœur de la culture d'entreprise de SNCF. Nous menons une politique active en faveur de la diversité, en intégrant des salariés aux profils variés qui créent la richesse de notre groupe. Nous sommes donc très fiers d'accueillir près de 30 sportifs de haut niveau pour leur permettre de concilier la pratique de leur discipline sportive et leur vie professionnelle. Toutes les équipes de SNCF soutiennent ces athlètes d'exception, qui portent nos valeurs de performance et de responsabilité d'entreprise jusque dans les plus grandes compétitions internationales ! »*

Si SNCF tient tant à son dispositif, c'est en partie parce qu'il lui permet de crédibiliser son rôle d'entreprise publique et moteur sur les sujets de diversité, mais aussi parce qu'il a de réelles vertus RH et sociales au sein même de l'entreprise. En interne, la présence de sportifs de haut niveau apporte en effet une vraie plus-value. Olivier Maton, manager de Cyrille Maret (Athlète SNCF judoka médaillé de bronze aux Jeux de Rio et agent de sûreté) explique : *« En tant que manager, recruter un athlète apporte un regard neuf sur nos missions. Il fédère par sa culture de la gagne les agents autour de lui. Le dispositif marche d'autant mieux quand l'athlète prend du plaisir à venir travailler et le prouve ! »*



Les athlètes SNCF entourent Guillaume Pepy, président de SNCF, à l'occasion du Séminaire des Managers (2016)

3.3. LES ENJEUX DE COMMUNICATION QUI GRAVITENT AUTOUR DU DISPOSITIF

Si les enjeux de communication ne sont pas la raison principale de l'existence de ce dispositif, créé en 1982 pour avant tout répondre favorablement à un appel du ministère des Sports, les bénéfices qu'il peut apporter en termes d'image, en interne comme en externe, ne sont pas négligeables.

3.3.1. Comment SNCF utilise son dispositif Athlètes SNCF pour communiquer

2 grandes idées justifient l'investissement de SNCF dans le sport, au-delà de la simple volonté de répondre favorablement à la demande initiale du ministère des Sports :

- SNCF est une entreprise publique, dont la mission est d'ordre publique et qui est considérée par les français comme l'une des entreprises les plus utiles sur le territoire⁶¹. Les actions de diversité sont au cœur de sa stratégie, et soutenir les français, quels qu'ils soient, relève de son rôle.
- SNCF incarne la mobilité. Sa signature « Rapprochons-nous » souligne la volonté de SNCF de rapprocher toutes les publics, au sens propre comme au sens figuré. Les Athlètes SNCF et le sport en général sont l'incarnation même de la mobilité et de la mixité.

Passage en revue des différents rôles exercés par les athlètes SNCF pour et au sein de l'entreprise :

3.3.1.1. Les athlètes SNCF : des influenceurs et relayeurs d'informations

Les athlètes SNCF sont sollicités pour moderniser l'image de l'entreprise sur les réseaux sociaux. Que ce soit sur les comptes SNCF, où leurs actualités sportives sont massivement relayées, ou sur leurs comptes personnels, où il leur est demandé de citer systématiquement SNCF via le #AthlètesSNCF, la relation digitale entre les sportifs et leur entreprise est forte. Via ces outils, l'objectif principal pour SNCF est d'utiliser les athlètes en tant que relais d'informations crédibles (lors d'annonces de partenariats sportifs par exemple) et à forte résonance, ainsi que de bénéficier d'une image positive auprès d'une autre cible, plus jeune et sportive. Le lien entre les sportifs et l'entreprise peut également remonter auprès des fédérations ou clubs, qui citent régulièrement le groupe dans leurs publications, pour notamment la remercier de son investissement quotidien auprès des athlètes français et l'impliquer dans la réussite de ces derniers. Les 28 athlètes SNCF comptabilisent au total environ 66 000 followers sur Instagram et 130 000 sur Facebook. En termes d'image, SNCF crédibilise ainsi auprès de cette cible son positionnement d'entreprise utile et performante.

3.3.1.2. Les athlètes SNCF, communicants au service du corporate

Les athlètes sont également employés au service de la communication corporate, pour notamment promouvoir le bon-vivre chez SNCF, la valorisation de chacun et de chaque passion, ainsi que la diversité. Le fait que le dispositif Athlètes SNCF compte dans ses rangs des athlètes handicapés est également valorisé à de multiples occasions, comme par exemple

⁶¹ Précision : SNCF est considérée comme l'entreprise la plus utile par les Français avec La Poste et EDF, selon le baromètre de l'utilité des marques, publié par l'agence Terre de Siègne en décembre 2017 : <https://lareclame.fr/terredesiègne-barometre-utilite-2017-190542>

lors de la semaine emploi handicap (novembre). C'est d'ailleurs une orientation stratégique de plus en plus adoptée, particulièrement sur les réseaux sociaux, où les athlètes sont davantage mis en valeur sur leurs lieux de travail plutôt qu'en situation de compétition : l'idée est avant tout de montrer que ce sont des cheminots-athlètes avant d'être des athlètes-cheminots. L'objectif de ce genre de campagnes sur les comptes SNCF visent notamment à attirer une cible de candidats à l'emploi différente. A l'heure où SNCF va être profondément reformée, avec une perte de nombreux avantages qui font craindre aux dirigeants une baisse d'attractivité, les athlètes vont être de plus en plus sollicités dans ce but ci, eux qui représentent aussi un certain dynamisme de l'entreprise.

3.3.1.3. Les athlètes SNCF, sources de fierté en interne

Les athlètes SNCF sont également une source de fierté en interne : compter parmi ses collègues un sportif de haut niveau représentant la France dans les grandes compétitions internationales, fédère en interne et rend fiers de leur entreprise les cheminots. Les sportifs sont pleinement intégrés dans leurs services, même s'ils ne sont pas présents toute l'année. Sofia Nabet, boxeuse et agent commerciale en gare de Paris-Nord en est bien consciente : *« Mes collègues de travail montrent beaucoup d'intérêt pour mon parcours. Certains nous admirent de porter cette double casquette »*. Sylvain Dufour, animateur commercial en gare de Strasbourg et snowboarder alpin, 4^{ème} aux JO de Pyeongchang en 2018 relate : *« Mes collègues me sollicitent souvent pour échanger sur la gestion du stress, la nutrition, les entraînements. Le fait que j'étudie mon propre corps depuis 20 ans me permet de leur suggérer quelques livres sur le développement personnel ou de leur distiller quelques conseils, notamment pour mieux lâcher prise. »* Quentin Caleyron, ex-champion de BMX reconvertis au cyclisme sur piste a quant à lui sa technique pour maintenir le lien : *« Quand je ne suis pas aux côtés de mes collègues, je les tiens au courant via une petite newsletter personnelle. »*

Pour impliquer l'ensemble des salariés, un SMS avait par exemple été envoyé à tous ceux équipés d'un téléphone professionnel lors de chaque médaille olympique obtenue par les athlètes SNCF aux JO de Rio en 2016. De même, les athlètes qualifiés avaient été mis à l'honneur dans le hall du siège de l'entreprise à l'occasion de leur qualification à cet événement majeur.



Hall du siège SNCF à Saint-Denis (93), décoré à l'occasion des JO 2016

Mathias Vicherat, Directeur Général Adjoint du Groupe SNCF, résumait en février 2018 à l'occasion de la signature d'un nouveau Pacte de Performance au ministère des Sports : *« Nos Athlètes SNCF sont des collaborateurs exceptionnels qui fédèrent les équipes : leurs collègues sont fiers de leurs résultats et deviennent souvent leurs premiers supporters. C'est une véritable famille d'environ 30 athlètes, qui participent aux grands événements de l'entreprise pour renforcer la fierté d'appartenance »*.

3.3.1.4. Les athlètes SNCF, soutiens du bien-être au travail et de la pratique du sport

La pratique du sport en entreprise fait partie depuis plusieurs années des actions encouragées pour faciliter le bien-être au travail. En plus de maintenir l'organisme en forme et d'être moins malade, le sport fortifie le mental, soude les équipes et développe l'esprit d'équipe et la cohésion. Il favorise la confiance et l'estime de soi, améliore la gestion du stress et par conséquent les relations au travail. De plus, le sport est un formidable facteur d'égalité des chances, qui garantit un meilleur équilibre et davantage de mixité. Pour l'entreprise, le sport renforce les liens entre les employés et facilite le sentiment d'appartenance. Les salariés ont alors une représentation plus positive et plus humaine de l'entreprise, ils s'y sentent bien et restent plus longtemps. Avoir des salariés sportifs de haut niveau, c'est avoir la possibilité d'encourager le sport en entreprise de manière concrète, en proposant aux salariés des rencontres, des initiations, des discussions, des invitations à des événements... Chez SNCF, les salariés ont régulièrement la possibilité de rencontrer les sportifs, que ce soit sur leurs lieux de travail, ou bien à l'occasion de séminaires ou rencontres auxquels les athlètes sont invités à participer pour évoquer leur carrière, leur gestion du stress, ou pour faire des démonstrations sportives. En moyenne, chaque athlète est sollicité 2 fois dans l'année pour ce genre d'événement.

3.3.1.5. Les athlètes SNCF, sources de mixité et de performance

Les athlètes sont des personnalités à part, qui, au même titre que des salariés issus de minorités ou cultures différentes, apportent une réelle plus-value aux équipes. Sophie Rodriguez, chargée de communication à la direction TER de Chambéry et snowboardeuse halfpipe (4 participations aux Jeux Olympiques) explique comment elle a trouvé sa place dans son équipe « *Ma responsable me répète souvent que l'on retrouve les qualités d'un sportif*



dans le travail. Rester calme, faire la part des choses, gérer les périodes de stress : mon expérience et l'habitude du haut niveau me permettent d'aborder certains moments de rush avec plus de recul et de sérénité et donc, d'être rassurante pour les équipes ». Les athlètes sont par ailleurs beaucoup sollicités pour évoquer en public les bienfaits de la diversité dans le monde professionnel, et notamment les femmes du dispositif ainsi que les handisports, à l'occasion par exemple de la semaine de la mixité ou de la journée Girls Day. Sébastien Mobrè, sprinteur handisport et agent commercial en gare d'Aix-Les-Bains justifie « *Cette envie de progresser et de se dépasser, j'essaie de la transmettre à mes collègues. Je leur explique qu'il ne faut pas hésiter à se fixer sans cesse de nouveaux objectifs car dans la vie, tout est possible. Je sais de quoi je parle... »*

| 3.3.2. Evaluation de l'efficacité du dispositif en matière d'image de marque

A ce jour, aucune étude n'a été faite, ou du moins rendue publique, sur les effets de ce genre de dispositif sur la communication et l'image des entreprises engagées.

Lors de l'étude que j'ai réalisé auprès de 124 personnes sur la base d'un questionnaire, j'ai également souhaité savoir ce que pensait le grand public de ce genre de dispositif, et si ce

dernier pouvait avoir un impact positif sur l'image d'une entreprise comme SNCF. J'ai également cherché à mettre en lumière si le degré d'appétence pour le sport pouvait intervenir dans les résultats.

3.3.2.1. Points principaux de l'étude n°2

Tout d'abord, à la question « Connaissez-vous le dispositif Athlètes SNCF », seulement 2 sondés ont répondu « oui », 17 ont répondu « je pense en avoir déjà entendu parler » et 108 « non ».

Il est ressorti de cette étude que, selon les sondés, ce dispositif peut avoir un impact sur la fierté des salariés de travailler pour SNCF (note moyenne de 7,67/10 à la question « Sur une échelle de 1 à 10, seriez-vous plus fier d'être salarié de votre entreprise si elle est engagée socialement, comme par exemple dans le sport de haut niveau ? »). On remarque que la note varie selon le degré d'appétence pour le sport. Ainsi, ceux qui sur une échelle de 1 à 10 ont répondu 9 ou 10 à « quel passionné de sport êtes-vous ? » seraient plus enclin à ressentir de la fierté si leur entreprise investissait dans un dispositif comme celui-ci que ceux qui ont répondu 1, 2 ou 3 à cette même question.

TOTAL	Note ≤ 5	Note > 5	Note = 1, 2 ou 3	Note = 9 ou 10
125 sondés	49 sondés	76 sondés	32 sondés	27 sondés
7,67 / 10 ($\sigma = 1,95$)	7,34 / 10	7,88 / 10	7,33 / 10	8,19 / 10
	+ 6,85%		+10,5%	

→ On observe une différence de 6,85% entre ceux qui se sont donnés une note comprise entre 1 et 5 et ceux qui se sont notés entre 6 et 10 ; et une différence qui monte même à 10,5% entre ceux qui n'aiment pas du tout le sport (notes 1, 2 ou 3) et ceux qui se déclarent passionnés (notes 9 ou 10).

Il a également été demandé aux sondés s'ils estimaient que c'était le rôle d'une entreprise comme SNCF d'agir pour le sport de haut niveau. En moyenne, les sondés ont attribué une note de 6,6/10 à cette idée.

TOTAL	Note ≤ 5	Note > 5	Note = 1, 2 ou 3	Note = 9 ou 10
125 sondés	49 sondés	76 sondés	32 sondés	27 sondés
6,6 / 10 ($\sigma = 2,57$)	6,40 / 10	6,70 / 10	6,00 / 10	6,90 / 10
	+ 4,48%		+13,04%	

Ici aussi, on remarque que la passion pour le sport joue un rôle sur le ressenti (note supérieure de 13,04% pour les très passionnés par rapport à ceux qui ne le sont pas du tout). Néanmoins, les opinions sont assez divergentes à ce sujet (écart-type de 2,57).

3.3.2.2. Impact sur l'image

Olivia Klein, responsable communication du Dispositif Athlètes SNCF, estime que oui, des actions comme le dispositif Athlètes SNCF ont un impact sur l'image de SNCF. « SNCF est

l'entreprise la plus médiatisée de France⁶². L'objectif d'un tel dispositif n'est donc pas de générer de la visibilité en plus, mais de la visibilité positive. Ce n'est pas ça qui fera que les gens prendront plus nos trains, mais cela peut avoir un impact sur l'image générale de SNCF, sur le fait que les gens soient un peu moins exigeants avec elle, qu'ils s'intéressent un peu plus à ce que fait l'entreprise en termes de politique RSE. Cela peut participer à l'attachement que les français peuvent avoir pour cette entreprise publique, qu'ils considèrent eux-mêmes comme l'entreprise la plus utile de France⁶³. Et puis en général, les clients sont surpris et ravis d'apprendre qu'ils se font contrôler par un champion olympique, tout comme les cheminots sont de leur côté très heureux de les côtoyer et de les avoir comme collègues ».

J'ai donc cherché à comprendre un peu mieux sur quels leviers le dispositif Athlètes SNCF pouvait être moteur pour l'image de SNCF. Ainsi, j'ai demandé aux sondés de noter SNCF sur une échelle allant de 1 à 10 selon les 5 critères et valeurs suivants : 1- Entreprise sympathique ; 2- Entreprise à l'écoute ; 3- Entreprise utile ; 4- Entreprise engagée ; 5- Entreprise efficace.

Le principe de mon enquête est le suivant : demander aux sondés d'attribuer des notes à SNCF selon ces différents critères avant de leur parler du dispositif Athlètes SNCF et de leur poser quelques questions à ce sujet. Puis, leur demander de re-noter SNCF selon les mêmes critères, sans qu'ils ne puissent regarder les notes qu'ils avaient précédemment attribuer. Ainsi, chaque sondé attribue des notes « à l'instinct » avant de connaître le dispositif Athlètes SNCF puis après en avoir pris connaissance. Ce mécanisme permet d'avoir un bon aperçu de l'impact immédiat que ce genre d'action peut avoir sur la vision à un instant T que l'on peut avoir d'une entreprise.

Etape 1 :

Premiers résultats :

– Sympathique –	– A l'écoute –	– Utile –	– Engagée –	– Efficace –
4,72 / 10	4,31 / 10	7,49 / 10	4,64 / 10	4,34 / 10

A première vue, il en ressort que SNCF est avant tout considérée comme une entreprise utile. Elle n'est pas spécialement vue comme une entreprise sympathique ou à l'écoute ; et son engagement n'est pas suffisamment (re)connu pour faire d'elle une entreprise engagée. Enfin, SNCF n'est pas considérée comme une entreprise efficace.

Dans le détail, les hommes et les femmes affichent sensiblement les mêmes résultats (moyenne de 5,11 vs. 5,08 ; différence de 0,67%).

	Sympathique	A l'écoute	Utile	Engagée	Efficace
Total	4,72	4,31	7,49	4,64	4,34
Homme	4,73	4,34	7,51	4,65	4,34
Femme	4,71	4,28	7,47	4,62	4,32

⁶² Selon l'UBM, indicateur qui intègre l'espace médiatique consacré aux entreprises. Sur le cumul de l'année 2018, SNCF présentait en juin un indice de 37 240,3, contre 5 819,4 pour Air France ou 1345,4 pour EDF, qui complète le podium.

⁶³ Précision : SNCF est considérée comme l'entreprise la plus utile par les Français avec La Poste et EDF, selon le baromètre de l'utilité des marques, publié par l'agence Terre de Sienne en décembre 2017 : <https://lareclame.fr/terredesienne-barometre-utilite-2017-190542>

Etape 2 :

Dans la deuxième partie de l'expérimentation, j'ai demandé aux sondés de re-noter SNCF selon ces mêmes critères, après avoir pris connaissance de ce que faisait SNCF pour les sportifs français de haut niveau, dans le but de voir si le fait de connaître ce genre d'action pouvait avoir un impact sur l'opinion que le grand public a de SNCF, et surtout si certains critères étaient plus sensibles que d'autres.

Résultats de l'étude :

Il en ressort que chaque critère a été impacté, de manière plus ou moins forte et de manière plus ou moins positive.

	Sympathique	A l'écoute	Utile	Engagée	Efficace
Moyenne avant	4,72	4,31	7,49	4,64	4,34
Moyenne après	5,44	4,83	7,38	5,78	4,45
Evolution	13,24%	10,77%	-1,49%	19,72%	2,47%

Le qualificatif qui a vu sa note la plus impactée est « entreprise engagée », avec une augmentation de 19,72% (5,78 vs. 4,64). Vient ensuite le qualificatif « entreprise sympathique » avec une augmentation significative de la note de 13,24%, puis « entreprise à l'écoute » qui a augmenté de +10,77%.

S'il n'est pas surprenant d'observer des augmentations de notes sur des critères que l'on pourrait considérer comme « subjectifs », ce genre d'action agissant naturellement en premier lieu sur le stade affectif (*Hiérarchie des effets*), il sera surtout étonnant de noter que le qualificatif « entreprise efficace » a également vu sa note augmenter de 2,47%, ce qui peut s'expliquer par le fait que les sondés soient moins exigeants avec l'entreprise car ils la trouvent plus sympathique.

Enfin, il est surprenant de voir que le qualificatif « entreprise utile » a quant à lui vu sa note diminuer ! Pour comprendre, j'ai interrogé Clémence*, qui avait en premier lieu attribué un 6/10, avant d'inconsciemment baisser sa note à 4/10. Elle explique « *J'ai beau critiquer la SNCF presque quotidiennement, évidemment que je la considère comme une entreprise utile. Mais je la considère utile dans ce pour quoi elle est faite : le transport, pas quand elle essaie de faire autre chose. Et je pense qu'inconsciemment, savoir qu'elle se veut utile dans d'autres domaines m'a fait penser l'inverse. J'ai en quelques sortes trouvé ça « surjoué » : l'entreprise publique qui comme par hasard essaie d'œuvrer pour le bien du pays... Je pense que c'est ça qui m'a fait sans le savoir baisser ma note.* » Florence*, qui a attribué la note de 4/10 puis de 1/10, est également de cet avis : « *Je ne crois pas à tous ces investissements RSE soi-disant désintéressés. J'ai beaucoup de mal à faire confiance aux entreprises, et j'imagine que c'est pour cela que ma note a baissé : je n'aime pas être utilisée* ». Pourtant, sa note a augmenté sur le qualificatif « sympathique », ce à quoi elle a répondu, surprise : « *Ah, c'est que ça doit quand même marcher... !* »

Il a ensuite été intéressant de chercher à comprendre dans quelles mesures l'intérêt des sondés pour le sport a impacté l'évolution de leurs notes.

En regardant de plus près les résultats, on note une différence de 2% entre l'évolution moyenne des notes des sondés qui aiment le sport (note > 5) de ceux qui ne s'y intéressent pas (note ≤ 5). Plus frappant, la différence d'évolution entre les notes des « passionnés »

(notes = 9 ou 10) et de ceux qui n'aiment pas du tout (notes = 1, 2 ou 3) est quant à elle de 6%.

La plus grosse différence d'évolution se trouve sur les notes attribuées au qualificatif « entreprise efficace », puisque l'on observe une différence de 10,79% entre ceux qui aiment le sport (note > 5) et ceux qui l'aiment moins (note ≤ 5) ; et de +11,18% entre les « passionnés » (notes = 9 ou 10) et ceux qui n'aiment pas du tout (notes = 1, 2 ou 3).

	Sympathique	A l'écoute	Utile	Engagée	Efficace	
Total avant	4,72	4,31	7,49	4,64	4,34	
Total après	5,44	4,83	7,38	5,78	4,45	
Evolution	13,24%	10,77%	-1,49%	19,72%	2,47%	
Notes ≤ 5 avant	4,75	4,34	7,52	4,66	4,37	
Notes ≤ 5 après	5,46	4,86	7,41	5,81	4,48	
Evolution	13,00%	10,70%	-1,48%	19,79%	2,46%	
Notes > 5 avant	4,66	4,25	7,45	4,57	4,24	
Notes > 5 après	5,4	4,77	7,35	5,72	4,36	
Evolution	13,70%	10,90%	-1,36%	20,10%	2,75%	
Différence	5,11%	1,85%	-9,11%	1,55%	10,79%	2,04%
Notes = 1, 2 ou 3 avant	4,71	4,33	7,47	4,67	4,32	
Notes = 1, 2 ou 3 après	5,41	4,81	7,36	5,75	4,42	
Evolution	12,85%	10,04%	-1,61%	18,73%	2,30%	
Notes = 9 ou 10 avant	4,58	4,17	7,39	4,55	4,14	
Notes = 9 ou 10 après	5,33	4,66	7,27	5,67	4,25	
Evolution	14,07%	10,52%	-1,65%	19,75%	2,59%	
Différence	8,66%	4,56%	2,28%	5,17%	11,18%	6,37%

3.3.2.3. Conclusions

Il en ressort que ce type de programme en faveur du sport de haut niveau français a un réel impact sur ce que peut penser le grand public d'une entreprise comme SNCF, et met également en valeur le fait que les fans de sport y sont les plus sensibles, puisque leurs notes ont augmenté plus significativement. Naturellement, le dispositif Athlètes SNCF fait de SNCF une entreprise plus engagée mais également plus sympathique et à l'écoute. Etonnement, les sondés considèrent également SNCF comme légèrement plus efficace. On peut attribuer cette augmentation de note au fait qu'inconsciemment les sondés soient moins exigeants avec elle car elle leur apparaît plus sympathique. Ce qualificatif d'entreprise plus efficace peut avoir un impact sur le cadre conatif et mener à ce que les sondés prennent davantage le train car ils seront moins pointilleux au moment de faire face à des désagréments (accueil, retard, panne...) lors de leurs voyages.

Néanmoins, alors que l'on aurait pu penser qu'un tel dispositif crédibiliserait l'un des piliers de sa raison d'être : l'utilité, on se rend compte que l'effet est inverse. On peut estimer que les sondés attribuent l'utilité de SNCF uniquement à son rôle initial : conduire des trains et transporter les voyageurs, et n'apprécient pas spécialement que cette entreprise publique s'adonne à d'autres activités, ou bien surjoue son rôle.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour principaux objectifs de comprendre la relation entre le monde sportif et les entreprises ainsi que son contexte, et de chercher à mesurer l'impact que pouvait avoir l'utilisation du sport à des fins communicationnelles pour les entreprises.

Nous avons pu le voir tout au long de ce travail, le contexte actuel du monde du sport est critique : beaucoup de fédérations sont en proie à des difficultés financières, notamment dues aux baisses des cotisations ou des aides de l'Etat ; tout comme les athlètes, qui sont de plus en plus sujets à des difficultés sociales, financières et psychologiques, et qui ont du mal à gérer leurs après-carrières. Ces sujets sont pris depuis plusieurs années à bras le corps par le ministère des Sports, qui devrait amplifier son action en vue de l'organisation des Jeux Olympiques à Paris en 2024.

Parmi les solutions trouvées : le rôle des entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, à travers le marketing sportif et l'accompagnement des athlètes. Les techniques sont nombreuses : le mécénat, le sponsoring, l'accompagnement socio-professionnel, les interventions lors de formations, etc. mais elles ne répondent pas toutes aux mêmes besoins selon les problématiques des entreprises. En effet, le marketing sportif est au fil des années devenu un des moyens privilégiés par les entreprises françaises, à la fois pour faire parler d'elles et se faire connaître (cognitif), pour véhiculer des valeurs ou changer leur image de marque (affectif) ou pour apporter une preuve de qualité et d'efficacité à leurs produits (conatif).

Plusieurs auteurs se sont penchés sur des théories adjacentes au sponsoring, pour notamment chercher à comprendre les mécanismes d'assimilation, mais finalement, peu d'études concrètes ont été réalisées dans le but de savoir s'il était véritablement efficace et surtout rentable. Car les montants investis se chiffrent en millions d'euros pour de nombreuses entreprises.

Il a ainsi été intéressant de chercher à savoir, au cours de ce travail, si finalement les techniques du marketing sportif étaient réellement efficaces.

J'ai donc dans ce mémoire réalisé une étude qui cherchait à prouver principalement deux points clés :

- Si le sponsoring sportif avait un effet sur l'affirmation des valeurs d'une entreprise ;
- Si l'accompagnement socio-professionnel d'athlètes avait un impact sur l'image de marque d'une entreprise.

Cette étude a notamment prouvé que les actions de sponsoring sportif ont une réelle répercussion sur la vision des marques qu'ont les sondés, et en particulier chez les sondés qui aiment le sport. En effet, les fans associent très naturellement les valeurs qu'ils attribuent à certains sports aux marques qui les sponsorisent, et d'autant plus s'ils considèrent l'association comme légitime.

Les actions en faveur du sport de haut niveau, comme par exemple l'accompagnement socio-professionnel d'athlètes, a également un fort impact sur ce que peut penser le grand public d'une entreprise. L'image de marque, évaluée dans le cadre de cette étude par une notation de certains critères, est fortement améliorée lorsque le sondé connaît l'action en question, et

d'autant plus s'il est fan de sport. Il en ressort également que l'efficacité d'une entreprise peut aussi être bonifiée avec ce genre d'actions.

Finalement, s'associer au sport est, pour les entreprises, un réel gage de temps pour notamment faire passer des messages ou véhiculer des valeurs. Le sport apporte une crédibilité, à condition que le lien soit légitime et que l'activation du partenariat ou que la communication autour de l'investissement soit réfléchie et intelligente. Avec une cible potentielle de plus de 40 millions de français (64% pratiquent au moins un sport par semaine et 65% le suivent médiatiquement), le marketing sportif associe donc efficacité et grande échelle, puisqu'il est susceptible de toucher un très grand nombre de personnes.

Dans nos sociétés, on considère le sport comme vecteur d'éducation, on lui attribue les valeurs de dépassement, de respect, de solidarité ou encore de plaisir et de fierté, et on l'encourage en tant que facteur de diversité et de mixité. Le sport a tous les rôles : social, sociétal, mental, médical, politique. *« Le football, aussi bien que le rugby ou le cricket, ou tous les autres sports collectifs, a le pouvoir de guérir les blessures »* disait Nelson Mandela en 1995 après la victoire de l'Afrique du Sud à la Coupe du Monde de Rugby. Le sport est universel, et il est finalement assez logique qu'il arrive à retranscrire ses valeurs à ceux qui s'y associent.

« Je n'ai connu que le sport d'équipe au temps de ma jeunesse, cette sensation puissante d'espoir et de solidarité (...). Vraiment, le peu de morale que je sais, je l'ai appris sur les terrains de football et les scènes de théâtre qui resteront mes vraies universités »

Albert Camus (1913-1960), Pourquoi je fais du théâtre

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

OUVRAGES

- **BOUCHET, P. et SOBRY, C.** (2005) *Management et Marketing du Sport : du Local au Global*, Septembre. Disponible sur :
https://books.google.fr/books?id=IKCxmlvZunYC&pg=PA63&lpg=PA63&dq=lardinoit+sponsoring&source=bl&ots=6nuQa2cahX&sig=FIHF3HIM8VLWR0Y9uKtuLG0NZ18&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwixqqiiol_cAhVMtRQKHT72Bi0Q6AEISjAF#v=onepage&q=lardinoit%20sponsoring&f=false
- **MALTESSE, L. et DANGLADE, J.P.** (2014) *Marketing du Sport et Événementiel Sportif*, Dunod.
- **MERCKLE, P.** (2016) *La sociologie des réseaux sociaux, Chapitre IV. Réseaux, catégories sociales et groupes sociaux*, Cairn. Disponible sur :
<https://www.cairn.info/la-sociologie-des-reseaux-sociaux--9782707188885-p-55.htm>
- **GIGER, J.C.** (2008) *Examen critique du caractère prédictif, causal et falsifiable de deux théories de la relation attitude-comportement : la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié*, L'Année Psychologique. Disponible sur :
https://www.persee.fr/doc/psy_0003-5033_2008_num_108_1_30963
- **TRIBOU, G., DERMIT, N. et WOJAK C.** (2015) *Management du Sport – Marketing et gestion des clubs sportifs*, 4^{ème} édition, Dunod.
- **WALLISER, B.** (2010) *Le Parrainage : Sponsoring et Mécénat*, 2ème édition, Dunod. Disponible sur :
https://books.google.fr/books?id=xpwOboo8rAsC&pg=PA105&lpg=PA105&dq=sponsoring+modèle+aida&source=bl&ots=n-LOMZbKu0&sig=G6ZmaN-VIJ0yr_teifrvDIDvYi0&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiN4pScrY_cAhVK7xQKHd7mBC4Q6AEIWjAE#v=onepage&q=sponsoring%20modèle%20aida&f=false

ÉTUDES ET RAPPORTS

- **Perform, Kantar Media Sport et SportBusiness Group** (2014) *The Global Sports Media Consumption Report 2014, France Overview*. Disponible sur :
<https://www.sportbuzzbusiness.fr/wp-content/uploads/2015/03/know-the-fan-france-2014.pdf>
- **DNCG – Commission de contrôle des clubs professionnels** (2018) *Rapport financier du football professionnel français 2016/2017*. Disponible sur :
<http://www.lfp.fr/corporate/article/publication-du-rapport-financier-2016-2017.htm>
- **FPS et IPSOS** (2012) *L'Observatoire du Sport 2012*. Disponible sur :
<https://www.ipsos.com/fr-fr/observatoire-du-sport-fpsipsos-2012-depuis-10-ans-une-analyse-de-la-relation-que-les-francais>
- **Goodwill Management pour CNOSF, MEDEF ET AG2R** (2015) *Mesure de l'impact du sport en entreprise*. Disponible sur :
<http://www.goodwill-management.com/fr/realisations/mesure-de-l-impact-du-sport-en-entreprise-cnosp-medef-ag2r>

- **Ministère des Sports et Sponsors** (2018) *La situation du naming dans l'économie du sport français*. Disponible sur :
http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco14_sponsors_naming.pdf
- **Ministère des Sports et INJEP** (2017) *Les chiffres clés du sport 2017*. Disponible sur :
http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/chiffres_cles_du_sport_2017.pdf
- **INSEP** (2016) *Les rythmes de vie des sportifs de haut niveau : le défi de la performance face à la contrainte de temps*. Disponible sur :
[https://www.insep.fr/sites/default/files/Rapport%20de%20recherche%20rythme%20de%20vie%202016%20\(V1\).PDF](https://www.insep.fr/sites/default/files/Rapport%20de%20recherche%20rythme%20de%20vie%202016%20(V1).PDF)
- **Fédération française de Taekwondo et disciplines associées** (2017) *Projet de performance fédéral 2017*. Disponible sur :
http://www.fft-da.fr/files/file/Haut%20Niveau/PPF%20FFTDA_20172006_version_finale%20au%2030%20novembre17%20.pdf
- **Malakoff Médéric** (2016) *Santé et bien-être des salariés, performance des entreprises*. Disponible sur :
<http://www.malakoffmederic.com/groupe/media/presse-actualites/espace-presse/etude-malakoff-mederic-2016-sante-et-bien-etre-des.htm>

ARTICLES DE REVUES

- **CORNWELL, T.B. et MAIGNAN, I.** (1998) An International Review of Sponsorship Research, *Journal of Advertising*, [en ligne] Spring 1998. Disponible sur :
https://www.researchgate.net/publication/261624806_An_International_Review_of_Sponsorship_Research
- **CRIMMINS, J. et HORN, M.** (1996) Sponsorship: from management ego trip to marketing success, *Journal of Advertising Research*. Disponible sur :
https://www.researchgate.net/publication/261624806_An_International_Review_of_Sponsorship_Research

TRAVAUX UNIVERSITAIRES RECHERCHES, MÉMOIRES, THÈSES

- **S. E.** (2015) *La planète du Marketing sportif*. Disponible sur :
<http://slideplayer.fr/slide/3126061/>
- **AUTEUR NC** (2017) *La Publicité, le Sponsoring et le Mécénat*. Disponible sur :
<http://d.20-bal.com/law/7690/index.html>
- **FERRAND, A.** (date NC) *Les processus d'action du sponsoring et la mesure de son impact*, Lyon : Université Lyon 1. Disponible sur :
<http://pierre.jeandenand.free.fr/Cours/Chapitre%20%20marketing%20sponsoring.pdf>
- **LEFEVRE, Q.** (2014) *Le sponsoring sportif est-il un investissement rationnel ?* Université Paris : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Disponible sur :
<https://fr.calameo.com/read/003125037c43396a70dc3>
- **PAULERENA, J.** (date NC) *Quel est l'impact du sponsoring sportif pour une grand entreprise ?* Paris : EFAP. Disponible sur :

http://www.doyoubuzz.com/var/f/P8/b7/P8b7gFpmLaYi1wyr9oQzn_RVKH5CNWDsZUXJ6kSITO4fqtc3j2.pdf

ARTICLES DE PRESSE ET REPORTAGES

- **CHAUDEL, V.** (2013) 63% des français considèrent que le sponsoring rend les marques sympathiques, *blog.lefigaro.fr*, [en ligne] 27 avril 2013. Disponible sur : <http://blog.lefigaro.fr/sport-business/2013/04/63-des-francais-considerent-que-le-sponsoring-rend-les-marques-sympathiques.html>
- **DOCEUL, M.C. et TABARLY, S.** (2016) Euro 2016 : les stades et leur impact en question, *Géoconfluences*, [en ligne] 11 janvier 2016. Disponible sur : <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/actualites/veille/euro-2016-les-stades-et-leur-impact-en-questions>
- **D, T.** (2017) Les 50 entreprises les plus utiles selon les Français, *La Réclame.Fr*, [en ligne] 18 décembre 2017. Disponible sur : <https://lareclame.fr/terredesienne-barometre-utilite-2017-190542>
- **ECHEGUT, E.** (2005) Les entreprises investissent en force dans le sponsoring sportif, *Les Echos.fr*, [en ligne] 10 novembre 2005. Disponible sur : https://www.lesechos.fr/10/11/2005/LesEchos/19538-074-ECH_les-entreprises-investissent-en-force-dans-le-sponsoring-sportif.htm
- **GAYANT, J.P.** (2016) Les naming dans le sport, une fausse bonne idée ?, *Huffingtonpost.fr*, [en ligne] 12 septembre 2016. Disponible sur : https://www.huffingtonpost.fr/jeanpascal-gayant/naming-sportif-football_b_11931044.html
- **GENTILE, D.** (2016) 10 statistiques étonnantes sur le foot et de ses supporters ! *Positiv.fr*, [en ligne] 6 avril 2016. Disponible sur : <https://positiv.fr/foot-supporters-ligue1-statistiques/>
- **LOEILLET, T.** (2017) L'industrie du sport convainc de plus en plus les fonds, *Les Echos Capital Finance*, [en ligne] 3 juillet 2017. Disponible sur : <https://capitalfinance.lesechos.fr/analyses/dossiers/lindustrie-du-sport-convainc-de-plus-en-plus-les-fonds-115672>
- **MAZURE, L.** (2016) Salaires en ligue 2 : 98% des joueurs touchent moins de 28 000 €, *Maligue2.fr*, [en ligne] 29 novembre 2016. Disponible sur : <https://maligue2.fr/2016/11/29/salaires-en-ligue-2-98-des-joueurs-touchent-moins-de-28-000-e/>
- **MICHARD, J.** (2015) Sport : un secteur économique prometteur, *Studyrama.com*, [en ligne] 4 septembre 2015. Disponible sur : <http://www.studyrama.com/formations/specialites/sport-management-sportif/le-secteur-sportif-en-chiffres-10013>
- **MICHEL, E. et LESAGE, J.** (2016) Quand le sport fait du bien à... L'économie, *Le Parisien.fr*, [en ligne] 15 décembre 2016. Disponible sur : <http://www.leparisien.fr/sports/ile-de-france/quand-le-sport-fait-du-bien-a-l-economie-15-12-2016-6456819.php>
- **REMY, M.** (2010) Pourquoi les valeurs du sport séduisent l'industrie, *L'Usine Nouvelle*, [en ligne] 23 juillet 2010. Disponible sur : <https://www.usinenouvelle.com/article/pourquoi-les-valeurs-du-sport-seduisent-l-industrie.N135920>

- **ROY, F.** (2018) Bruno Lalande vice-président EMEA de Sport Business, *CBNews*, [en ligne] 7 février 2018. Disponible sur :
<http://www.cbnews.fr/mouvements/bruno-lalande-vice-president-emea-de-sport-business-a1040365>
- **SCHEFFER, N.** (2017) Sponsoring : quatre stratégies à la loupe, *Les Echos.fr*, [en ligne] 19 juin 2017. Disponible sur :
https://www.lesechos.fr/19/06/2017/LesEchos/22468-324-ECH_sponsoring---quatre-strategies-a-la-loupe.htm
- **SCHERRER, G.** (DATE NC) Les blessures invisibles : quand la dépression rattrape les sportifs de haut niveau, *France Télévisions*. Disponible sur :
<https://sport.francetvinfo.fr/long-format/les-blessures-invisibles-depression-et-sport-de-haut-niveau/index.html>
- **THERIN, F.** (2012) Les secrets de la machine de guerre Red Bull, *Les Echos.fr*, [en ligne] 9 novembre 2012. Disponible sur :
https://www.lesechos.fr/09/11/2012/LesEchos/21309-048-ECH_les-secrets-de-la-machine-de-guerre-red-bull.htm
- **Auteur NC** (2013) Retransmissions sportives : la taxe buffet élargie par les députés, *Eurosport.fr*, [en ligne] 6 décembre 2013. Disponible sur :
https://www.eurosport.fr/omnisport/retransmissions-sportives-la-taxe-buffet-elargie-par-les-deputes_sto4036390/story.shtml
- **Auteur NC** (2017) Le contrat signé entre Nike et la FFF se monte à 50,5 millions par an, *Les Echos.fr*, [en ligne] 17 février 2017. Disponible sur :
https://www.lesechos.fr/17/02/2017/lesechos.fr/0211809076740_le-contrat-signé-entre-nike-et-la-fff-se-monte-a-50-5-millions-par-an.htm
- **Auteur NC** (2016) 850 millions d'euros pour la saison 2016/2017 : le budget de la LFP en forte hausse, *Eurosport.fr*, [en ligne] 14 avril 2016. Disponible sur :
https://www.eurosport.fr/football/ligue-1/2015-2016/850-millions-d-euros-pour-la-saison-2016-2017-le-budget-de-la-lfp-en-forte-hausse_sto5438832/story.shtml
- **Auteur NC** (date NC) Quelles ont été les 10 meilleures audiences de la télévision française ? *tele.over-blog.com*. Disponible sur :
http://tele.overblog.com/pages/Quelles_ont_ete_les_10_meilleures_audiences_de_la_télévision_française_-657084.html
- **Auteur NC** (2008) L'expérience des stylos, *Stratégie*, [en ligne] 7 mai 2008. Disponible sur :
<http://www.strategies.fr/etudes-tendances/tendances/r48474W/l-experience-des-stylos.html>
- **Auteur NC** (Date NC) Le sponsoring sportif n'est plus la danseuse du président, *Journal du Net.com*. Disponible sur :
<http://www.journaldunet.com/economie/les-dix/sponsoring-sportif/interview-bruno-lalande-tns-sport.shtml>
- **Auteur NC** (2014) Pourquoi sponsoriser une équipe ou un sportif ? *Dynamique Mag*, [en ligne] 7 avril 2014. Disponible sur :
<http://www.dynamique-mag.com/article/sponsoriser-equipe-sportif-raison.5035>
- **Auteur NC** (2013) Le sponsoring booste la notoriété des entreprises, *Ouest France.fr*, [en ligne] 16 mai 2013. Disponible sur :
<https://www.ouest-france.fr/europe/france/le-sponsoring-booste-la-notoriete-des-entreprises-4479415>

- **Auteur NC** (2014) Les coups gagnants du sponsoring sportif, *Challenges.fr*, [en ligne] 19 novembre 2014. Disponible sur :
https://www.challenges.fr/magazine/les-coups-gagnants-du-sponsoring-sportif_76941
- **AUTEUR NC** (Date NC) Théorie de l'équilibre cognitif, théorie de l'attribution causale, *Psychologie.fr*. Disponible sur :
<https://www.psychologie.fr/cour/4-19/4-theorie-de-l-equilibre-cognitif-theorie-de-l-attribution-causale.html>

SITES OFFICIELS

- **INSEE**, Fédérations sportives. Disponible sur :
<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1258>
- **Sporsora**, Présentation. Disponible sur :
<https://www.sporsora.com/association/presentation>
- **ANLSP (Association Nationale des Ligues de Sports Professionnelles)**, Page d'accueil. Disponible sur :
<http://www.anlsp.fr>
- **Ministère des Sports**, Principaux acteurs. Disponible sur :
<http://www.sports.gouv.fr/organisation/organisation-du-sport-en-france/les-principaux-acteurs/article/L-Etat>
- **LegiFrance**, Décret pris pour l'application de la loi relative à la liberté de communication. Disponible sur :
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000786247&fastPos=1&fastReqId=933832450&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte>
- **CSA**, Le droit à l'information sportive. Disponible sur :
<http://clesdelaudiovisuel.fr/Connaitre/Les-programmes-audiovisuels/Existe-t-il-un-droit-a-l-information-sportive>

ANNEXES

1. ANNEXE 1 : PRÉCISIONS SUR L'ÉTUDE	61
2. ANNEXE 2 : RETRANSCRIPTION D'INTERVIEW – OLIVIA KLEIN	67
3. ANNEXE 3 : LISTE DES ATHLÈTES SNCF	69
4. ANNEXE 4 : EXEMPLES DE COMMUNICATIONS AUTOUR DU DISPOSITIF SNCF.....	70

1. ANNEXE 1 : PRÉCISIONS SUR L'ÉTUDE

ETUDE PORTANT SUR L'EFFICACITÉ DU SPONSORING SPORTIF

Etude réalisée du 16 au 30 juin 2018 par questionnaire en ligne, auprès d'un échantillon composé de 124 personnes.

1	Modalités de réalisation de l'étude	<p>Etude réalisée via un questionnaire en ligne et relayée par différents moyens :</p> <p>Groupes Facebook spécialisés dans l'entraide pour les mémoires ;</p> <p>Réseau LinkedIn ;</p> <p>Proches, et collègues des proches.</p> <p>Il a été fait attention de ne pas sonder une même catégorie de personnes, afin que les résultats de cette étude soient les plus représentatifs possible de la population.</p>
2	Profil type de l'échantillon	<p>Un homme de 41 ans, de la CSP « Cadres ou Professions intellectuelles », et intéressé par le sport (6,2/10).</p>
3	Méthode de l'étude	<p>Sous-étude n°1 : L'efficacité du sponsoring sportif en termes d'affirmation de valeurs :</p> <p>→ Il a été demandé aux sondés d'associer différents sports, valeurs et sponsors entre eux de manière instinctive. L'objectif était de voir si le fait de s'intéresser au sport, et donc de régulièrement être sujet aux actions de sponsoring sportif pouvait avoir un impact sur la reconnaissance des valeurs d'une marque.</p> <p>Sous-étude n°2 : L'impact du dispositif Athlètes SNCF sur l'image de l'entreprise :</p> <p>Il a été demandé aux sondés d'attribuer des notes à SNCF selon différents critères (sympathique / à l'écoute / utile / engagée / efficace) avant de leur parler du dispositif Athlètes SNCF et de leur poser quelques questions à ce sujet. Puis, il leur a été demandé de re-noter SNCF selon les mêmes critères, sans qu'ils ne puissent regarder les notes qu'ils avaient précédemment attribuer. Ainsi, chaque sondé attribue des notes « à l'instinct » avant de connaître le dispositif Athlètes SNCF puis après en avoir pris connaissance. Ce mécanisme permet d'avoir un bon aperçu de l'impact immédiat que ce genre d'action peut avoir sur l'image que le grand public peut avoir d'une marque à un instant T.</p>
4	Résultats	Sous-étude n°1 : L'efficacité du sponsoring sportif en

	<p>principaux de l'étude portant sur le Dispositif Athlètes SNCF</p>	<p>termes d'affirmation de valeurs :</p> <p>Les sondés qui se considèrent comme « fans de sport » (notes 9 et 10) ont un taux de réussite de 68% dans les associations MARQUE/VALEUR, contre seulement 52% pour ceux qui n'aiment pas le sport (notes 1, 2 ou 3).</p> <p>Seulement 28% des sondés ont réussi l'exercice des associations SPORT/MARQUE (= réussite ≥ 4/5) lorsqu'ils avaient faux dans les associations MARQUE/VALEUR (= réussite ≤ 2/5).</p> <p>Sous-étude n°2 : L'impact du dispositif Athlètes SNCF sur l'image de l'entreprise :</p> <p>En moyenne, après avoir appris l'existence du dispositif Athlètes SNCF, les sondés affichent une évolution de leurs notes de 13,24% pour « sympathique », 10,77% pour « à l'écoute », 19,72% pour « engagée » et 2,47% « efficace ».</p> <p>Seul le caractère « utile » baisse de 1,49%.</p> <p>Les sondés qui aiment le sport (notes 9 ou 10) affichent en moyenne une évolution de leurs notes supérieure de 8,66% pour « sympathique », 4,55% pour « à l'écoute », 2,28% pour « utile », 5,17% pour « engagée » et 11,18% pour « efficace » par rapport à ceux qui n'aiment pas le sport (notes 1, 2 ou 3)</p>
5	<p>Conclusions</p>	<p>Les actions de sponsoring sportif ont une réelle répercussion sur la vision des marques qu'ont les sondés.</p> <p>La légitimité du partenariat joue un rôle important dans son efficacité</p> <p>Une action comme le Dispositif Athlètes SNCF peut avoir un impact concret sur l'image que renvoie une entreprise, en particulier auprès des fans de sport.</p>
6	<p>Annexes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le questionnaire 2. Précisions concernant l'échantillon 3. Méthode d'analyse des résultats

1. LE QUESTIONNAIRE

Questionnaire Candice BORDET

Merci d'avance pour toutes vos réponses !

***Obligatoire**

SNCF

Sur une échelle de 1 à 10, considérez-vous SNCF comme étant une entreprise : *

	1	2	3	4	5	6	7	8
Sympathique	<input type="radio"/>							
A l'écoute	<input type="radio"/>							
Utile	<input type="radio"/>							
Engagée	<input type="radio"/>							
Efficace	<input type="radio"/>							

LA CIP (Convention d'insertion Professionnelle)

En France, 2/3 des sportifs de haut niveau vivent sous le seuil de pauvreté, et on estime même que 40% d'entre eux vivent avec moins de 500 euros par mois. La CIP est une convention qui permet justement à ces sportifs d'être recrutés par des entreprises et payés à 100%, tout en bénéficiant d'un temps de travail aménagé pour pouvoir continuer leur carrière sportive.

Sauriez-vous citer des entreprises qui recrutent des sportifs de haut niveau ?

Votre réponse _____

Connaissez-vous le dispositif Athlètes SNCF *

Oui, très bien

Oui, je pense en avoir déjà entendu parler

Non

LE DISPOSITIF ATHLÈTES SNCF

Actuellement, 35 athlètes travaillent chez SNCF dans le cadre d'une convention signée avec le Ministère des Sports, leur permettant ainsi de continuer leur carrière tout en préparant leur reconversion professionnelle. Les athlètes SNCF, valides ou handisports, sont par exemple agent commercial en gare, chargé de maintenance, chef d'escalier ou encore opérateur de voies. Pour en savoir plus : <https://www.sncf.com/fr/engagements/athletes-sncf>

Sur une échelle de 1 à 10, seriez-vous plus fier d'être salarié de votre entreprise si elle est engagée socialement, comme par exemple dans le sport de haut niveau ? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>									

Estimez-vous que ce soit le rôle d'une entreprise comme SNCF d'agir pour le sport de haut niveau ? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Non pas du tout	<input type="radio"/>									
Oui tout à fait	<input type="radio"/>									

Maintenant que vous connaissez mieux l'action de SNCF en faveur du sport de haut niveau français, sur une échelle de 1 à 10, la considérez-vous comme étant une entreprise : *

	1	2	3	4	5	6	7	8
Sympathique	<input type="radio"/>							
A l'écoute	<input type="radio"/>							
Utile	<input type="radio"/>							
Engagée	<input type="radio"/>							
Efficace	<input type="radio"/>							

ASSOCIATIONS MARQUES-VALEURS-SPORTS

A quelles valeurs associez-vous ces marques ? (1 marque par valeur) *

	La joie	L'élégance	Le risque	L'esprit d'équipe	L'engagement
Peugeot	<input type="radio"/>				
La Poste	<input type="radio"/>				
Red Bull	<input type="radio"/>				
Coca-Cola	<input type="radio"/>				
AG2R La Mondiale	<input type="radio"/>				

A quelles valeurs associez-vous ces sports ? (1 sport par valeur) *

	La joie	L'élégance	Le risque	La solidarité	L'engagement
Cyclisme	<input type="radio"/>				
Football	<input type="radio"/>				
Rugby	<input type="radio"/>				
Sports extrêmes	<input type="radio"/>				
Tennis	<input type="radio"/>				

Sans vous référer à vos réponses précédentes, de quels sports ces marques sont-elles sponsors selon vous ? (1 marque par sport)

	Cyclisme	Football	Rugby	Tennis	Sports extrêmes
La Poste	<input type="radio"/>				
Red Bull	<input type="radio"/>				
Coca-Cola	<input type="radio"/>				
AG2R La Mondiale	<input type="radio"/>				
Peugeot	<input type="radio"/>				

A quelles banques associez-vous instinctivement ces sports ? (1 banque par sport)

	Rugby	Tennis	Cyclisme	Football	Basket	Voile
LCL	<input type="radio"/>					
Société Générale	<input type="radio"/>					
BNP Paribas	<input type="radio"/>					
Crédit Agricole	<input type="radio"/>					
Banque Populaire	<input type="radio"/>					
Caisse d'Épargne	<input type="radio"/>					

VOUS

Sur une échelle de 1 à 10, quel amateur de sport êtes-vous ? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Je ne m'intéresse pas du tout au sport Je suis un passionné de sport

Sexe *

Homme

Femme

Age *

- de 20 ans

20 - 29 ans

30 - 39 ans

40 - 49 ans

50 - 59 ans

+ de 60 ans

Catégorie socio-professionnelle *

Sélectionner

Prénom

Votre réponse

Page 1 sur 1

ENVOYER

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. Signaler un cas d'utilisation abusive - Conditions d'utilisation - Clauses additionnelles

Google Forms

2. DÉTAILS CONCERNANT L'ÉCHANTILLON

L'étude a été réalisée auprès de 124 personnes issues de différents horizons. En détails, l'échantillon se répartit comme tel :

Sexe :

Hommes	Femmes
73	51

Age :

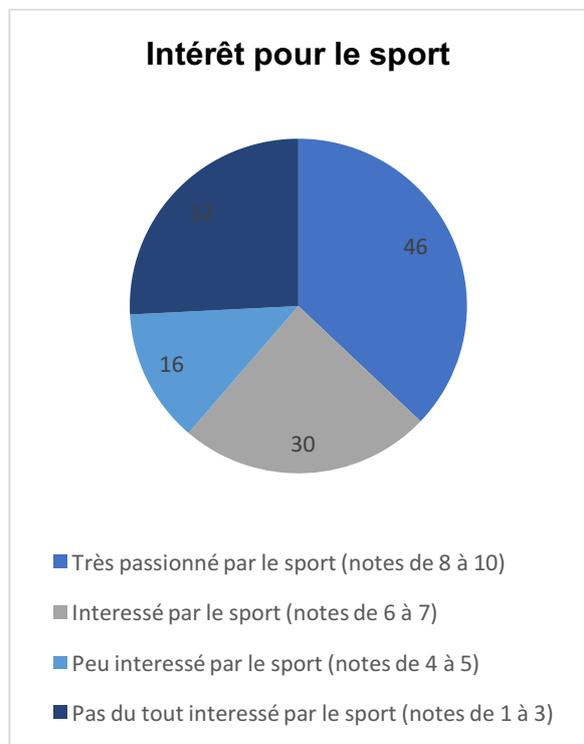
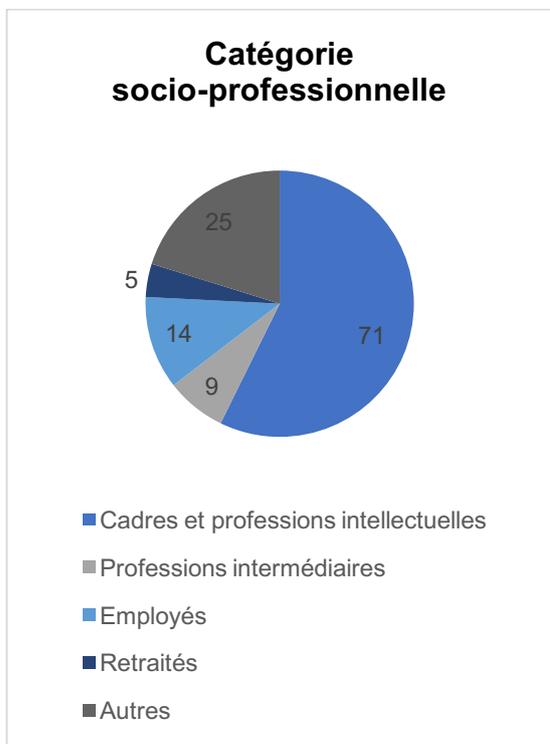
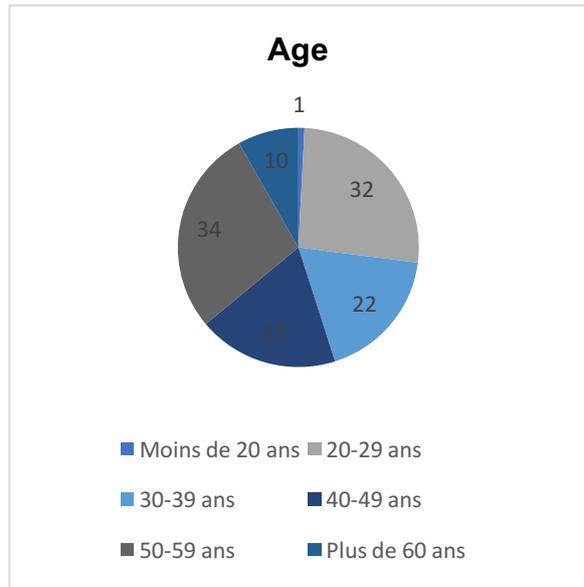
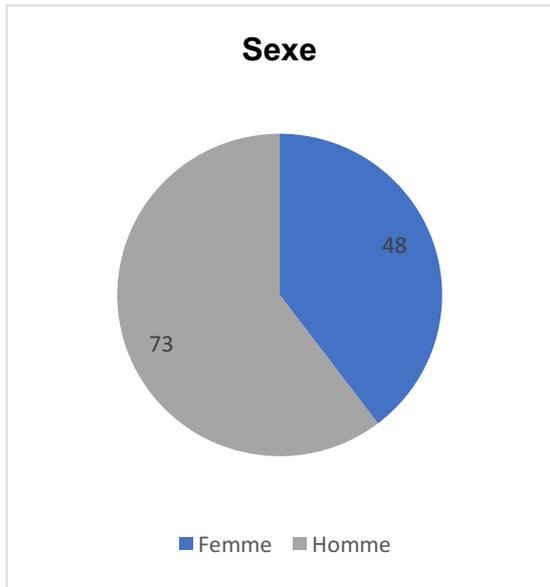
-20 ans	20-29 ans	30-39 ans	40-49 ans	50-59 ans	+60 ans
3	32	22	23	34	10

Catégorie socio-professionnelle :

Cadres et professions intellectuelles	Professions intermédiaires	Employés	Retraités	Autres
71	9	14	5	25

Affinité avec le sport :

1/10	2/10	3/10	4/10	5/10	6/10	7/10	8/10	9/10	10/10
3	15	14	10	6	5	25	19	11	16



3. MÉTHODE D'ANALYSE DES RÉSULTATS

Les résultats ont été exportés puis analysés sur Excel.

Afin de traiter les réponses, j'ai divisé mon tableau de réponses en plusieurs onglets, chacun correspondant à une caractéristique : homme ; femme ; pas du tout fans de sport ; très fans de sport, etc.

Les réponses attendues étant majoritairement chiffrées, j'ai ensuite pu analyser les réponses de chacun selon les différentes catégories, en calculant notamment les moyennes écarts-types.

2. ANNEXE 2 : RETRANSCRIPTION D'INTERVIEW – OLIVIA KLEIN

Retranscription de l'interview d'Olivia Klein, Responsable des Relations Extérieures SNCF.
Interview réalisée le vendredi 6 juillet 2018.

– **Selon vous, pourquoi SNCF soutient les athlètes français de haut niveau ?** – En tant qu'entreprise publique, il est normal que SNCF soutienne les grandes causes nationales, le sport y compris. Le sport joue également un grand rôle dans les problématiques de diversité, et il est intéressant pour SNCF de s'associer à cela et de l'encourager.

– **Pourquoi ce dispositif est différent des autres du même genre qui sont mis en place dans d'autres entreprises ?** – SNCF est l'entreprise qui accueille le plus de sportifs de haut niveau. Son dispositif a par ailleurs été mis en place bien avant que le Pacte de Performance de Thierry Braillard ait été acté. SNCF a également fait le choix de ne pas avoir de contrats d'image, et a plutôt décidé d'accompagner des sportifs moins connus, mais qui ont plus besoin de soutien et de préparer leur reconversion par la suite. Nous parlons ici d'un véritable accompagnement sur le long terme.

– **Qu'apporte selon vous à SNCF le dispositif Athlètes SNCF en matière de communication ?** – SNCF est l'entreprise la plus médiatisée de France. Clairement, ce dispositif n'est pas en place dans le but de faire de la publicité à l'entreprise et ce n'est pas ça qui fera que les gens prendront plus le train. Mais cela peut donner une image positive de l'entreprise aux français, mais aussi aux cheminots eux-mêmes ! En général, les clients sont ravis d'apprendre qu'ils se font contrôler par un champion olympique, tout comme les cheminots sont heureux de les côtoyer.

– **Quelles sont les difficultés auxquelles vous faites face dans la gestion quotidienne de ce dispositif ?** – La plus grosse difficulté est la gestion managériale puisque le lien hiérarchique est très faible. La difficulté est de créer des bonnes relations interpersonnelles et de la confiance, afin de mieux faire passer le message essentiel : « rendez-vous compte de la chance que vous avez de travailler pour SNCF, et n'oubliez pas de remercier l'entreprise de ce qu'elle fait pour vous, en communiquant bien ! ».

– **Pouvez-vous me citer 3 exemples d'actions mises en place autour des sportifs de haut niveau pour illustrer leur rôle dans l'entreprise ?** – Nous mettons régulièrement en place différentes actions de communication qui ont soit pour but de faire connaître le dispositif auprès du grand public, ou bien de le faire connaître en interne. A ce titre, nous avons par exemple, pendant les Jeux Olympiques de 2016 à Rio, envoyé un SMS à tous les cheminots propriétaires d'un téléphone portable à chaque passage de nos athlètes (ils étaient 5). Régulièrement nous les sollicitons pour participer à des séminaires internes, où ils sont amenés à s'exprimer sur leur gestion du stress, gestion de carrière, ou bien à faire des démonstrations ! Ils ont également été mis à contribution dans le cadre du partenariat de SNCF avec la candidature de Paris 2024. Aussi, nous réalisons des vidéos et reportages qui sont diffusés sur les canaux internes de l'entreprise, et ils ont leur propre page sur le site internet de SNCF où l'on peut suivre leurs actualités.

– **J'ai réalisé un questionnaire auquel plus de 120 personnes ont répondu. Après avoir demandé aux gens de noter sur 10 la SNCF selon différents critères (sympathique / à**

l'écoute / efficace / utile / engagée), je leur ai présenté le dispositif, puis leur ai demandé de re-noter sur 10 les critères précédemment cités. Il en ressort que la note a augmenté pour presque tous les critères (+13,2% pour « sympathique ; +10,7% pour « à l'écoute » ; +19,7% pour « engagée » ; +2,5% pour « efficace »), mais a diminué pour « utile » (-1,5%) ! Qu'en pensez-vous et comment analysez-vous cela ? – C'est simple : les attentes des clients ce sont des trains à l'heure ! Et peu importe les bonnes actions que peut faire SNCF sur différents terrains, ce n'est pas ça qui fera rouler les trains davantage à l'heure. Néanmoins, le fait que les notes augmentent dans des catégories comme « sympathique » ou « à l'écoute » prouve qu'un tel dispositif peut rendre les gens un peu plus tolérants à l'égard de SNCF.

– Pensez-vous que ce soit le rôle d'une entreprise comme SNCF de s'investir dans le sport ? – Oui, pour son rôle d'entreprise publique.

– Pensez-vous que le regard sur SNCF, entreprise très critiquée, peut changer grâce à ce genre d'actions ? – Oui, même si comme je l'ai dit cela n'efface pas les retards. L'idée est de rendre SNCF plus proche des français et qu'ils soient plus compréhensifs et moins exigeants. Mais il reste la difficulté de faire connaître le dispositif...

– On peut voir sur les réseaux sociaux que les publications des comptes SNCF portant sur le dispositif (et aussi d'autres actions hors sport) sont très critiquées. Ne pensez-vous pas que s'exprimer sur des sujets hors-transport est un risque pour SNCF, et fait plus de mal que de bien pour sa communication ? – Pas spécialement, car on est critiqué sur les réseaux sociaux quoi que l'on dise et peu importe sur quoi on prend position... C'est malheureusement la dure loi du digital. A nous de trouver le bon ton pour parler de ce dispositif, afin qu'il serve l'image de l'entreprise, plus qu'il ne donne l'occasion aux quelques « haters » de s'exprimer.

3. ANNEXE 3 : LISTE DES ATHLÈTES SNCF EN 2018

SPORTS D'HIVER :

- **Sylvain DUFOUR** – Snowboard alpin – Animateur commercial en Gare de Strasbourg
- **Ronan LAMY-CHAPPUIS** – Saut à ski – Opérateur de voies à l'Infrapôle Bourgogne Franche-Comté
- **Sophie RODRIGUEZ** – Snowboard halfpipe – Chargée de communication à la Direction TER Rhône Alpes à Chambéry
- **Chloé TRESPEUCH** – Snowboard cross – Agent commercial à la Gare de Lyon Part-Dieu

SPORTS DE COMBAT :

- **Stevens BARCLAIS** – Taekwondo – Responsable d'équipe train dans le secteur Paris-Nord
- **Steven DA COSTA** – Karaté – Agent commercial Transilien en Gare d'Avenue Foch
- **Bakary DIABIRA** – Boxe anglaise – Agent commercial en Gare de Paris-Nord
- **Cyrielle GIRODIAS** – Boxe française – Chef de bord à Bordeaux
- **Sébastien LECOCQ** – Jujitsu – Opérateur maintenance au Technicentre Est-Européen
- **Vincent LIMARE** – Judo – Agent commercial en Gare d'Asnières
- **Cyrille MARET** – Judo – Agent de sureté en Gare de Paris-Lyon
- **Artak MARGARYAN** – Lutte gréco-romaine – Agent commercial en Gare de Paris-Est
- **M'bar N'DIAYE** – Taekwondo – Chef d'escale en Gare de Juvisy
- **Sofia NABET** – Boxe anglaise – Agent commercial en Gare de Paris-Nord
- **Haby NIARÉ** – Taekwondo – Agent commercial en Gare de Paris-Saint-Lazare

SPORTS D'EAU :

- **Benoit BRUNET** – Aviron – Technicien méthodes au Technicentre de Strasbourg
- **Louis GIARD** – Planche à voile – Chargé de communication à la Direction de SNCF Mobilités Bretagne à Rennes
- **Gauthier KLAUSS** – Canoë biplace – Chef de projet marketing et communication chez SNCF Voyages à La Défense
- **Matthieu PECHE** – Canoë biplace – Chef de projet communication chez Gares & Connexions à Paris
- **Pierre PICCO** – Canoë biplace – Ingénieur d'études ouvrages d'art à la Direction de l'Ingénierie à La-Plaine-Saint-Denis

DISCIPLINES HANDISPORT :

- **Nathalie BIZET** – Equitation handisport – Assistante RH Transilien à Versailles
- **Marc-André CRATERE** – Escrime handisport – Agent commercial en Gare de Paris-Montparnasse
- **Sébastien MOBRE** – Athlétisme handisport – Agent commercial en Gare d'Aix-Les-Bains
- **Romain NOBLE** – Escrime handisport – Assistant planificateur à l'Infrapôle Aquitaine

AUTRES SPORTS :

- **Teddy ATINE-VENEL** – 400m – Agent commercial en Gare de La Défense
- **Kévin BOULY** – Haltérophilie - Conducteur locotracteur au Technicentre Champagne-Ardenne
- **Quentin CALEYRON** – Cyclisme sur piste – Chargé d'étude de conception à l'Agence d'Essai Ferroviaire de Vitry-sur-Seine
- **Harold CORREA** – Triple-saut – Agent commercial en Gare de Villeneuve-Saint-Georges

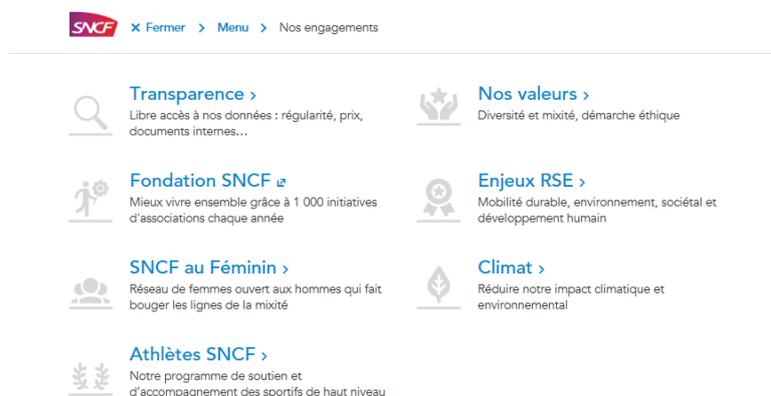
4. ANNEXE 4 : EXEMPLES DE COMMUNICATIONS AUTOUR DU DISPOSITIF SNCF

1. LE SITE INTERNET

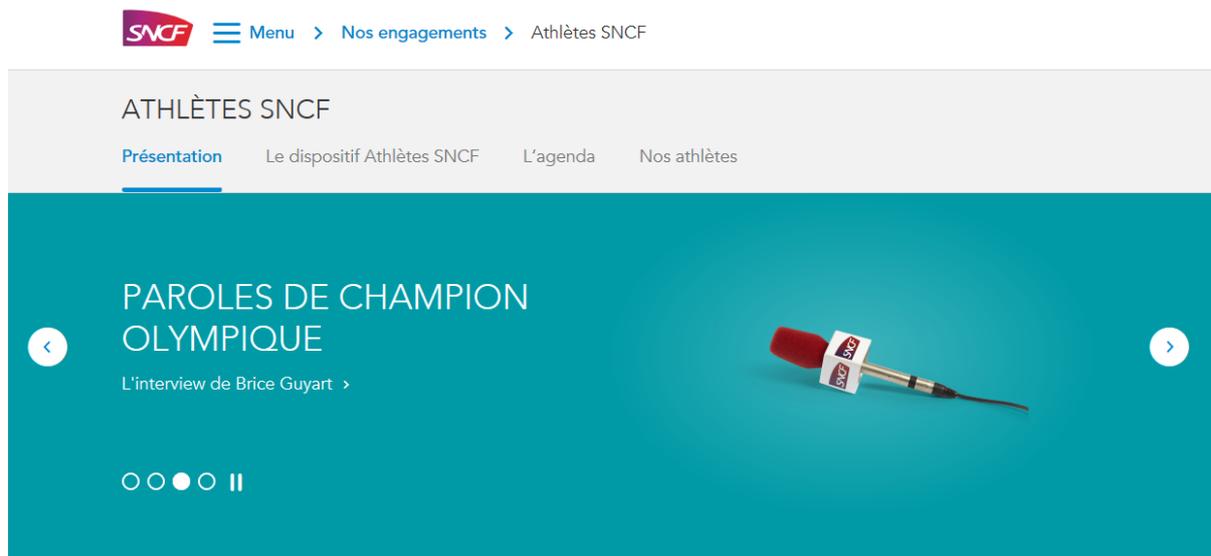
Les athlètes SNCF ont leur propre page sur le site corporate du groupe, où l'on peut retrouver les biographies de chacun, leurs actualités et calendriers sportifs, ou encore des articles et interviews.

Le lien : <https://www.sncf.com/fr/engagements/athletes-sncf>

Dans l'arborescence du site, la page est classée dans la partie « Nos engagements », aux côtés de la Fondations SNCF et des enjeux RSE.



Captures d'écran des pages principales du site :



SNCF Menu > Nos engagements > Athlètes SNCF

ATHLÈTES SNCF

Présentation Le dispositif Athlètes SNCF L'agenda Nos athlètes

LES ATHLÈTES SNCF, TOUS «EX-ÆQUO»

Nos sportifs engagés contre les discriminations >



○ ● ○ ○ ||

NOTRE DISPOSITIF



ALLIER CARRIÈRE PRO ET SPORTIVE
[En savoir plus >](#)



COMMENT DEVENIR ATHLÈTE SNCF
[En savoir plus >](#)



L'AGENDA DES ATHLÈTES SNCF
[En savoir plus >](#)

DÉCOUVREZ TOUS LES CHAMPIONS...



ATHLÉTISME
[En savoir plus >](#)



SPORTS DE COMBAT
[En savoir plus >](#)



SPORTS D'EAU
[En savoir plus >](#)

... DU DISPOSITIF ATHLÈTES SNCF



SPORTS D'HIVER
[En savoir plus >](#)



HANDISPORT
[En savoir plus >](#)



AUTRES SPORTS
[En savoir plus >](#)

2. EXEMPLES DE SOLLICITATIONS ET INTERVENTIONS EN ENTREPRISE

De [REDACTED] Sabrina (SNCF / DIR COHESION RESSOURCES HUMAINES FERROVIAIRE / ACCOMPAGNEMENT MANAGERS)

Envoyé : lundi 19 février 2018 11:13

À : 'bakary diabira'

Cc [REDACTED] (SNCF / DIR COHESION RESSOURCES HUMAINES FERROVIAIRE / ANIMATION DM PRG)

Objet : RE: Intervention formation Dimensions DU

Bonjour Bakary

Les mots clés retenus par les DU : sang-froid rebondir après l'échec, savoir se fixer des objectifs à long terme et court terme.

Bref, ils ont apprécié ton intervention.

A nous Françoise et moi de te remercier pour ton intervention, pleine de bienveillance sourire et ouverture.

Désolée, je n'ai pas regardé ton combat.

A une prochaine qui sait

Sabrina et Françoise

[REDACTED]
Experte formations managériales

SNCF - DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU GPF
AGENCE ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS

→ Exemple de mail de remerciement envoyé aux athlètes après qu'ils soient intervenus dans une formation ou un séminaire.



→ Intervention d'une athlète lors d'une remise de trophées



→ Rencontre entre un athlète et une cheminote lors d'une formation

3. EXEMPLE DE CAMPAGNE DIGITALE : LA CAMPAGNE EX-AEQUO

Le ministère des Sports a lancé en début d'année 2018 la campagne Ex-Aequo, une campagne qui vise à lutter contre les discriminations dans le sport quelles qu'elles soient : misogynie, racisme, antisémitisme, haine anti-LGBT, etc. La campagne mettait notamment en scène des ambassadeurs de renom tels que la ministre des Sports Laura Flessel, Antoine Griezmann, Sarah Ourahmoune ou encore Florent Manaudou.

Naturellement, il a été demandé aux athlètes SNCF de s'associer à cette démarche. Ainsi, des visuels ont été créés pour chaque athlète puis il leur a été demandé de les relayer sur les réseaux sociaux, avec le #AthlètesSNCF et un texte similaire à celui-ci, qu'ils pouvaient modifier à leur guise :

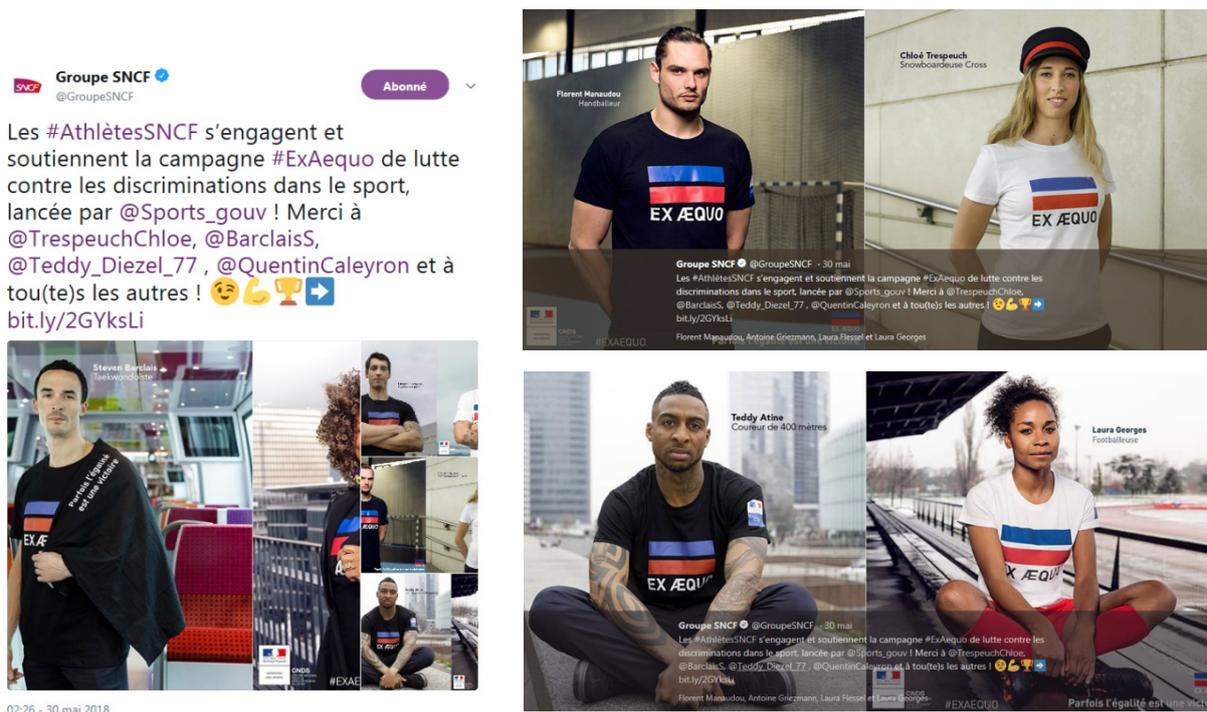
Comme @AMBASSADEUR les #AthlètesSNCF soutiennent la campagne #ExAequo de lutte contre les discriminations dans le sport !

Fier de dire que « parfois l'égalité est une victoire » et que l'on peut tous être ex æquo !

Merci @FlesselLaura @Sports_gouv

<https://www.youtube.com/watch?v=VNQVzh3Uaa4>

Les différentes publications des athlètes SNCF ont été retweetées par d'autres sportifs et par la ministre des Sports, et relayées par le compte Groupe SNCF.



Enfin, la participation des athlètes SNCF à cette campagne a bien entendu été relayée sur le site internet corporate du groupe :

LES ATHLÈTES SNCF, TOUS « EX ÆQUO »

Les athlètes SNCF s’engagent contre les discriminations en soutenant la campagne du ministère des Sports, lancée mi-mars : « Ex æquo, parfois l’égalité est une victoire ».



Une campagne qui lutte contre les discriminations

Le ministère des Sports a lancé une grande campagne pour lutter contre toutes les discriminations : racisme, sexisme, homophobie, stigmatisation du handicap... Le slogan fédérateur de la campagne « Ex æquo, parfois l’égalité est une victoire » est relayé par des nombreuses personnalités sportives à l’instar de Florent Manaudou, d’Antoine Griezman, de Sarah Ourahmoune ou d’Emmeline Ndongue.

Nos athlètes s’engagent

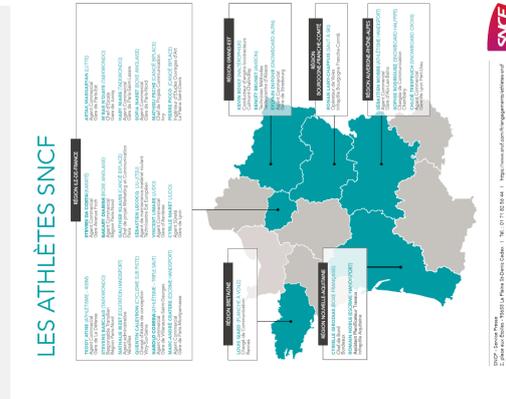
Cette démarche correspond aux valeurs portées par le dispositif Athlètes SNCF. Nos sportifs ont ainsi rejoint le mouvement en posant comme les célèbres ambassadeurs de cette campagne. Ils ont ensuite relayé ces photos sur leurs réseaux sociaux.

[Découvrez quelques-unes des publications sur Twitter](#) ↗



4. LE DOSSIER DE PRESSE

Le dispositif Athlètes SNCF dispose d'un dossier de presse et travaille en étroite collaboration avec l'agence de communication Havas Sport & Entertainment dans le but de faire connaître le dispositif et de relayer l'action de SNCF.



TEDDY ATINE

ATHLÉTISME (400M ET 4X400M)
AGENT COMMERCIAL EN GARE DE LA DÉFENSE

Credits photos : Mathieu Nunez

- 1985
Naît à Orsay (91)
- 1999
Débute l'Athlétisme
- 2006
Rejoint l'équipe de France
- 2006
Champion de France Espoirs
- 2008
S'expatrie aux USA pour s'entraîner
- 2008
Sélectionné aux Jeux Olympiques de Pékin sur 4x400m
- 2009
Demi-finaliste aux Championnats du Monde sur 400m
- 2009
Vice-Champion de France Élite sur 400m
- 2009
Médaille d'argent aux Jeux Méditerranéens sur 400m
- 2011
Meilleur performeur français sur 400m
- 2011
Vice-Champion de France Élite sur 400m
- 2014
2^{ème} meilleur performeur français de tous les temps
- 2015
Champion de France Élite sur 400m
- 2016
Intègre SNCF et le dispositif Athlètes SNCF
- 2016
Sélectionné aux Jeux Olympiques de Rio sur 4x400m
- 2017
Finaliste aux Championnats du Monde sur 4x400m
- 2017
Champion de France Élite sur 400m

SNCF ET MOI

Mon travail d'agent commercial chez SNCF, c'est un peu ma bulle d'oxygène. Il m'ère l'esprit, me permet de penser à autre chose qu'au sport tout en restant mobilisé sur mes objectifs grâce à un emploi du temps allégé qui laisse de la place à mes deux entraînements quotidiens. Être agent commercial, c'est avant tout avoir le sens du service et apprécier le contact avec les clients. Les aides, les orienter, échanger avec eux, c'est ce qui me plaît. J'aime l'idée de me dire que, grâce à moi, ils arrivent à l'heure à leurs rendez-vous professionnels ou trouvent facilement le lieu qu'ils recherchent au sein de la gare. Ce métier demande beaucoup de rigueur, de maîtrise de soi. Lors de situations perturbées, les voyageurs manifestent parfois leur mécontentement avec véhémence. Dans ces cas-là, ma connaissance du haut niveau et les pics de stress qui le caractérisent me permettent de rester calme.

Je rêvais d'intégrer une grande entreprise et en particulier SNCF depuis longtemps. J'encourage d'ailleurs tous les autres athlètes, y compris les plus jeunes, à faire de même. Car faire partie de l'équipe de France pendant 10 ans comme moi, c'est super, mais cela ne permet ni de cotiser pour sa retraite, ni de s'ouvrir des portes pour l'après-carrière sportive...



JAMBES DE FEU ET MENTAL D'ACIER

C'est sur le tard que le natif d'Orsay découvre l'athlétisme. Il suit alors les traces d'un frère aîné qui foule les pistes avec une réussite inspirante (« Il gagnait souvent, et il y avait une bonne ambiance. Cela m'a donné envie »), et pour le

plus grand bonheur de sa mère, rassurée de voir que son fiston « ne se fera pas abîmer par les sports de combat que je pratiquais à l'époque. Et elle était surtout heureuse de vivre son petit rêve par procuration, ses parents l'ayant empêchée de poursuivre sa jeune carrière d'athlète (elle était coureuse de 200 et 400m) ».

Nourri par la critique
Si ses premières courses attirent l'attention (meilleure performance de l'année sur 180m haies aux Championnats de France UNSS, à peine un an après ses débuts), Teddy fait vite face à la critique. Un jour, lors d'un stage, des entraîneurs pointent du doigt son style peu académique : « on a l'impression que tu tombes d'un escalier quand tu cours. Par rapport à ton frère, tu devrais avoir honte ! ». À force de travail, d'échec et après un passage de 5 ans aux USA (notamment sous la houlette de John Smith) pour s'entraîner avec les plus grands champions, Teddy transforme ses défauts en force. Prochain objectif majeur du champion qu'il est devenu : les Mondiaux de 2019 au Qatar.



5. EXEMPLES DE CITATIONS DU DISPOSITIF DANS LA PRESSE

SNOWBOARDEUSE GLOBE-TROTTEUSE ! 2018

JANVIER - FÉVRIER - MARS
Saison de Coupe du monde (10 à 12 étapes) + Championnats du monde tous les 2 ans + Jeux Olympiques tous les 4 ans. En 2018 : JO du 6 au 24 février en Corée du Sud, à PyeongChang.

AVRIL
Vacances. Une coupure mensuelle plus que sportive. « Certaines pistes sont encore couvertes à cette période, notamment à Val Thorens qui est la station la plus haute d'Europe ».

MAI
Reprise de l'entraînement physique au Centre national de ski et de snowboard d'Albertville : 2h30 le matin et 2h30 l'après-midi. Au programme : musculation, vélo, course à pied... « tout ce qui prépare le corps à être le plus solide et le plus performant possible sur la neige ».

JUIN - JUILLET
Reprise de l'entraînement sur la neige, sur les glaciers français : Val d'Isère, Tignes, Les Deux Alpes...

AOÛT
Retour à Albertville pour un mois de préparation physique.

SEPTEMBRE
« Comme il n'y a plus de neige nulle part en France, on part en Argentine ou au Chili où c'est la fin de l'hiver pour faire un stage de trois semaines avec l'équipe de France ».

OCTOBRE-NOVEMBRE
Retour en Europe pour de la préparation physique et des stages d'entraînement sur les glaciers en Suisse, Autriche, Finlande.

DÉCEMBRE
Début de la saison de Coupe du monde, jusqu'à fin mars. « La saison de compétition est intense, on est renoué chez nous. On rentre parfois entre deux étapes de Coupe du monde, on ne dort plus, mais c'est tout ».

À côté de PyeongChang, Chloé a un deuxième objectif « pratiquement aussi important » cette saison : gagner le maximum de courses pour aller chercher le globe de cristal qui récompense la meilleure rideuse de l'hiver en Coupe du monde.

Le SNCF l'a mise sur les rails
Une saison ambitieuse donc, mais abordée sereinement. Il faut dire que Chloé est bien entourée. Par la SNCF notamment, dont elle a intégré le dispositif « Athlètes » il y a un peu plus d'un an (voir encadré page 16). « C'est une chance pour nous, les athlètes

PYEONGCHANG 2018

issus des sports non professionnels, car il n'est pas toujours évident de vivre de notre sport », réagit la rideuse. Grâce à l'entreprise ferroviaire, elle bénéficie d'un CDI d'agent commercial en gare de Lyon-Part-Dieu - et donc d'un salaire mensuel - et est libérée quasiment toute l'année pour s'entraîner. « Ça soulage aussi, car on sait que l'après-carrière est préparé », commente-t-elle. Ce contrat prévoit l'équivalent d'un mois/un mois et demi de présence effective par an à la SNCF. Petit bonus (et non des moindres !) en année olympique, les athlètes sont dérogés à 100% de leurs obligations envers l'entreprise.

Par ailleurs, la snowboardeuse peut compter sur de solides sponsors tels que le Team Lacoste, Toyota, les villes de Val Thorens et de Saint-Jean-de-Monts ainsi que les marques Caradiboi et GPA, son équipementier pour les raquettes et les casques. Le Suisse Nilscher lui fournit chaussures et fixations. Enfin, pour les planches, elle fait confiance à Osses qui lui offre du matériel sur mesure.

« J'ai la chance d'être bien accompagnée dans ma carrière sportive », mesure Chloé. En effet, avec un minimum de 5 planches par saison et à raison de 1000€ la planche, le budget d'une snowboardeuse de haut niveau pourrait rapidement devenir cauchemardesque sans équipementier. La Fédération française de ski, quant à elle, prend à sa charge les déplacements, et l'encadrement de l'équipe de France (coachs et staff médical). Ce qui laisse aux athlètes le luxe de rester focus sur la partie purement sportive. »

« J'AI LA CHANCE D'ÊTRE BIEN ACCOMPAGÉE DANS MA CARRIÈRE SPORTIVE »

Judo. Cyrille Maret : « On a le coup de fourchette facile »



Modifié le 03/01/2016 à 21:46 | Publié le 08/01/2013 à 15:59

Par Baptiste Cogné

Focus. L'Ornaïs Joseph Terhec, double champion de France, et Cyrille Maret (-100 kg), médaillé de bronze aux JO de Rio en 2016, étaient aux 30 ans du club de Condé-sur-Sarthe, samedi dernier, avant de partir en stage avec l'équipe de France en Autriche. En toute légèreté, entretien croisé avec deux bons vivants.

Cyrille, en 2011 vous êtes devenu agent de police ferroviaire. Vous préférez enfiler le kimono ou la veste bleue ?

Le Judo, c'est ce que je sais faire de mieux. Mais j'ai eu la chance d'apprendre un métier. C'est différent, mais les deux se corrélaient un peu. Le matin, je me lève de bonne heure une fois par semaine pour tourner en gare de Lyon (à Paris). Et depuis 2011, mes résultats sont en nette progression. J'ai trouvé un équilibre avec cet emploi et une assurance pour l'après carrière.

URL : <http://www.20minutes.fr/>
PAYS : France
TYPE : Web Grand Public

20 février 2018 - 03:54

Version en ligne

JO 2018: La finale du snowboarder Sylvain Dufour sur un écran géant en pleine nuit à la gare de Strasbourg

JEUX OLYMPIQUES inédit à Strasbourg, la finale olympique de snowboard sera retransmise ce samedi en direct sur un écran géant, en pleine nuit à la gare, si l'Alsacien Sylvain Dufour se qualifie bien, ce jeudi.



Sylvain Dufour décrochera peut-être son premier titre olympique. — V. Poulouir / Sports / Sipa

Il va falloir se lever tôt pour vivre en direct la finale du slalom géant parallèle en snowboard des JO. Comme le rapportent *les Dernières Nouvelles d'Alsace*, les supporters du snowboarder vosgien Sylvain Dufour pourront suivre sa course ce samedi à 3h45 du matin, sur un écran géant en pleine nuit à la gare de Strasbourg ! A condition que le snowboarder du Lac Blanc se qualifie dans la nuit de jeudi à vendredi.

Ecran géant et petit déjeuner

L'Alsacien Sylvain Dufour qui s'apprête à participer à ses troisièmes jeux Olympiques, est d'ailleurs agent commercial dans cette même gare lorsqu'il ne s'entraîne pas sur les pistes. L'athlète de 35 ans, quatre fois médaillé d'or en coupe du monde de snowboard, espère remporter son premier titre olympique. Une salle chauffée sera aménagée pour les inscrits, indiquent nos confrères. Le petit déjeuner sera également offert aux participants.



L'EQUIPE

L'INTERVIEW ECO – Le 24/06/2017 –
08:56:00

Invitée : **Françoise TRAGIN**, directrice
du Recrutement chez SNCF

FRANCE PIERRON

On continue de parler de sport mais d'un point de vue économique maintenant avec notre invitée ce matin, **Françoise TRAGIN**, directrice du Recrutement chez SNCF, bonjour !

FRANÇOISE TRAGIN

Bonjour.

FRANCE PIERRON

Alors la SNCF a été la première entreprise à recruter un sportif de haut niveau, c'était il y a 35 ans, en 82, c'est vraiment une histoire qui dure, le sport chez SNCF !

FRANÇOISE TRAGIN

Oui, c'est véritablement un engagement de l'entreprise depuis très longtemps et on continue parce qu'on aime cet engagement justement.

FRANCE PIERRON

Alors comment est née cette idée de recruter des sportifs et puis surtout de les accompagner tout au long de leur carrière, de leur permettre de concilier vie sportive et vie professionnelle, c'est ce que vous appelez le « Team Athlètes SNCF » chez vous.

FRANÇOISE TRAGIN

Absolument et donc on trouve que l'engagement qu'il y a dans le monde du

sport, la motivation, les valeurs plus largement, et les valeurs de l'entreprise – en tout cas de la nôtre – sont très communes et donc on veut vraiment travailler là-dessus et capitaliser là-dessus. Et à la différence d'autres entreprises peut-être, SNCF a pris le parti de ne pas faire des contrats de marque mais bien des contrats finalement d'insertion et d'intégration professionnelle puisqu'on accueille, on emploie, on forme et on permet donc à ces athlètes justement de poursuivre leur passion sportive.

FRANCE PIERRON

Alors ils sont 35 chaque année ; je vais en citer quelques-uns parce qu'ils sont très nombreux, les plus connus : les céistes **Gauthier KLAUSS** et **Matthieu PECHE** – ils étaient à Rio, ils sont venus nous voir sur ce plateau – le judoka **Cyrille MARET**, lui aussi à Rio, il y a aussi des handisports. On peut dire que ça ne concerne peut-être que des sports moins médiatisés avec des sportifs qui ont peut-être plus besoin d'accompagnement – on ne va pas employer un **Teddy RINER** par exemple, on aide vraiment ceux qui en ont le plus besoin, j'ai l'impression...

FRANÇOISE TRAGIN

Je ne sais pas... plus besoin... **Teddy RINER**, il peut essayer peut-être mais... ce n'est peut-être pas plus médiatisé ou moins... C'est un engagement qu'on veut dans une discipline sportive et ça dépend plus de ça je pense.

[...]

6. EXEMPLE DE COMMUNICATION INTERNE

Le dispositif Athlètes SNCF est régulièrement présent dans la newsletter interne SNCF PLUS (diffusée à plus de 25 000 cheminots) avec des articles informant de nouvelles médailles ou proposant de rencontrer un athlète.

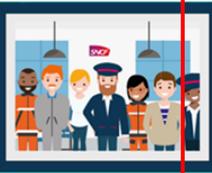
LA NEWSLETTER SNCF PLUS >

Bonjour Candice Bordet,

Avez-vous pris le temps de souhaiter vos meilleurs vœux à vos collaborateurs ? Vous pouvez encore le faire en [cliquant ici](#) !

Pour la nouvelle année, votre newsletter SNCF PLUS fait peau neuve ! Retrouvez vos contenus préférés dans une mise en page plus moderne, pour faciliter votre lecture et vous donner encore plus envie de ne louper aucun bon plan !

DÉCOUVREZ



SNCF PLUS S'AGRANDIT GRACE À VOUS !

Nous venons de franchir le cap des 30 000 abonné.e.s, et nous tenions à vous en remercier ! Chaque jour, vous êtes donc de plus en plus nombreux à bénéficier d'informations personnalisées, de contenus ludiques et de bons plans. Mais qui sont vraiment les abonné.e.s SNCF PLUS ? Découvrez-le dès maintenant en quelques chiffres et n'hésitez pas à parrainer vos collègues pour agrandir cette belle communauté !

Je réagis à cet article >

JE DÉCOUVRE !



7. EXEMPLES D’AFFICHAGE DU LOGO SNCF LORS DE COMPÉTITIONS SPORTIVES

