



Quel est l'impact de l'image de marque de l'ASMCA sur ses sponsors ?

Mémoire de fin d'étude présenté et soutenu par Solène Casalta et Kevin Laurent

Directeur de recherche : Professeur Cailleba Patrice

09/06/2013

Remerciements

Ce mémoire de Master est le résultat d'un travail de recherche d'un an. En préambule, nous souhaitons adresser tous nos remerciements aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Tout d'abord de grands remerciements à Monsieur Cailleba Patrice, directeur de recherche de ce mémoire, pour son aide et pour le temps qu'il a bien voulu nous consacrer. Nous remercions aussi Madame Abaza Karmel notre première directrice de recherche. Nos deux directeurs de recherche nous ont aidé dans l'accomplissement de nos travaux, et nous ont prodigué de nombreux conseils.

Nous tenons à remercier toutes les personnes rencontrées lors de nos recherches et particulièrement Monsieur Benjamin Kayser, Mademoiselle Emilie Ganga et Monsieur Philippe Jalley pour le temps qu'ils nous ont accordé et leur aide précieuse. Et pour les personnes qui ont répondu à nos questionnaires nous les remercions pour nous avoir accordé de leur temps.

Nous remercions aussi l'école de commerce de Pau pour avoir mis à notre disposition toutes les ressources nécessaires pour ce travail de recherche.

SOMMAIRE

Thème : Image de marque et sponsoring dans le monde sportif

Problématique : Quel est l'impact de l'image de marque de l'ASMCA sur ses sponsors ?

INTRODUCTION **P.4**

PARTIE 1 : Définition des concepts clés et de leurs relations par la théorie **P.7**

I/ La marque et l'image de marque **P.7**

A] La marque... **P.7**

B] ...et ses déclinaisons **P.9**

1) Une personnalité de marque... **P.9**

2)...qui crée une image et une identité de marque... **P.11**

3)...pour acquérir un capital marque **P.14**

C] L'image du rugby **P.15**

II/ L'image de marque au service du sponsoring **P.17**

A] Image de marque et sponsoring : une relation étroite et avantageuse pour les sponsors ... **P.17**

1) 3 relations différentes pour 3 types de financement **P.17**

a) Sponsoring et mécénat **P.17**

b) Le naming **P.20**

2) Le sponsoring au service de la marque **P.22**

B] ... mais qui présente certaines limites **P.25**

1) La dégradation de l'image de marque par la professionnalisation **P.26**

2) Une image indissociable **P.27**

<u>PARTIE 2 : Vérification de la théorie par la pratique</u>	P.29
I/ Des attentes des sponsors de l'ASMCA ...	P.29
A] <u>Identification de l'identité de marque de l'ASMCA</u>	P.30
B] <u>Le sponsoring vu par les sponsors de l'ASMCA</u>	P.36
II/ ... à la réalité	P.41
A] <u>La cohésion entre image de marque et identité de marque de l'ASMCA</u>	P.41
B] <u>La mesure de l'efficacité du sponsoring de l'ASMCA</u>	P.45
CONCLUSION	P.51
ANNEXES	P.53
Annexe 1 : Entretien qualitatif avec Benjamin Kayser	P.53
Annexe 2 : Entretien qualitatif avec Emilie Ganga	P.61
Annexe 3 : Entretien qualitatif avec Philippe Jalley	P.66
Annexe 4 : Questionnaire quantitatif sur l'ASMCA et ses sponsors	P.72
Annexe 5 : Résultats du questionnaire quantitatif sur l'ASMCA et ses sponsors	P.75
Annexe 6 : Questionnaire quantitatif sur l'image de l'ASMCA	P.82
Annexe 7 : Résultats du questionnaire quantitatif sur l'image de l'ASMCA	P.84
Annexe 8 : Images des logos et de la campagne publicitaire	P.88
Bibliographie	P.89

INTRODUCTION

Dans un environnement concurrentiel les entreprises cherchent à se démarquer de leurs concurrents. Dans le but d'attirer de nouveaux clients et de les fidéliser, les entreprises sont soucieuses de leur image. Pour y arriver, les entreprises tendent à établir une relation sur le long terme avec ses clients (Kotler, 1992). L'affect ayant une part importante dans la décision d'achat, c'est sur cet élément que les entreprises vont se concentrer (J.B. MacKenzie, R.J. Lutz et G.E. Belch 1986 ; C. Derbaix 1995). C'est à travers la marque que l'entreprise communique, elle traduit son histoire (Kapferer, 1998). L'entreprise va se construire une personnalité de marque, il lui importera alors que le client la perçoive telle quelle.

Les entreprises ont trouvé dans le sponsoring un moyen de communiquer des valeurs qui leur paraissent intéressantes, un moyen de redorer leur image. En échange d'un soutien financier, technique ou matériel, le sponsorisé devra offrir une certaine visibilité à l'entreprise. Cet engagement est généralement pris de manière durable pour les entreprises¹. On parle même de sponsor historique comme Michelin avec l'ASMCA (Association Sportive Montferrandaise Clermont Auvergne). Le sponsoring sportif s'inscrit dans une véritable stratégie de la part de l'entreprise, le choix du club, la durée du contrat, ... beaucoup de paramètres sont à prendre en compte. Différents objectifs sont aussi visés par ce contrat de parrainage (notoriété, image, chiffre d'affaire, ...). Il faut qu'il y ait une cohérence entre l'image de l'entreprise et l'image du parrainé (Tribou, 2002). Par exemple Red Bull est la marque la plus active en termes de sponsoring dans le domaine du sport extrême. Le marketing du sport est un domaine d'étude récent, depuis 1990 la littérature l'aborde sous un angle de gestionnaire (Michel Desbordes (2001/2002).

Cependant le sponsoring sportif rencontre quelques limites (Décaudin, 2003) et il faut prévoir des risques qui ne sont pas maîtrisables. Par exemple la médiatisation de l'évènement peut être moins importante que prévu, ou alors la météo empêche celui-ci d'avoir lieu, ... Cette forme de communication n'est pas sans risque pour les entreprises, mais elle apparaît intéressante dans le sens où elle touche à l'affect contrairement à une campagne de publicité classique (Tibou, 2002).

Dans la présente étude nous nous sommes limités aux sponsors de l'ASMCA, club du rugby de Clermont-Ferrand, membre du Top 14, cette année, présent en finale de coupe

¹ Laborde Christian et Durrieu François, « L'association parrain/parrainé dans le domaine du sport » Influence

d'Europe (H-CUP) et en demie finale du Top 14. Nous nous sommes intéressés au monde du rugby car c'est un domaine qui est peu étudié dans la littérature contrairement au football qui a été sujet de nombreuses études. Le rugby se professionnalise et les gérants doivent donc trouver des fonds pour faire fonctionner le club, d'où l'intérêt de trouver des sponsors. Le sponsoring représente un réel enjeu pour les entreprises et si la demande ne cesse d'augmenter, l'offre (le nombre de clubs à sponsoriser) ne croit pas de la même façon (Décaudin, 2003). Par exemple Renault s'est vu écarté par la FFR (Fédération Française de Rugby) et a été remplacé par BMW qui proposait une somme plus importante de 1 million d'euros pour sponsoriser le rugby français. La FFR a donc mis fin à un contrat qui avait débuté il y a 5 ans². On peut aussi prendre l'exemple de Nike et Adidas, ce dernier devenant équipementier de la FFR à partir de juillet 2012 et ce pour une durée de six ans et puisque le contrat de Nike arrivait à expiration³.

En général, les entreprises s'intéressent au fait qu'un club communique sur la proximité et des valeurs éthiques. Or le rugby est un sport territorialisé⁴. Ce phénomène favorise le sentiment de proximité entre les supporters et le club, par le biais de sponsoring, l'entreprise espère un transfert de ces émotions sur elle-même (J.-L.. Giannelloni, 1990 ; B. Walliser, 1994, P. Quester et F. Farrelly 1998 ; G.V. Johar et M.T. Pham, 1999).

Nous avons choisi le club de l'ASMCA car sa territorialité est très marquée et ses supporters sont reconnus comme étant impliqués dans la vie du club. Le public clermontois a reçu en mai 2012 le prix du meilleur public, et ce n'est pas la première fois qu'il reçoit ce trophée. Nous avons donc établi la problématique suivante :

Quel est l'impact de l'image de marque de l'ASMCA sur ses sponsors au niveau régional ?

Le club de l'ASMCA compte 12 sponsors majeurs : Michelin, Jacquet, CGI, Renault, Labo France, Euromaster, AXA, Babou, Crédit Agricole Centre France, Omerin, under

² <http://www.challenges.fr/sport/20121228.CHA4690/la-ffr-prefere-bmw-a-renault-pour-le-sponsoring-du-xv-de-france.html>

³ <http://www.sportstrategies.com/actualites/marketing/237677-adidas-nouvel-equipementier-du-xv-de-france>

⁴ Augustin Jean-Pierre, « Le rugby : une culture monde territorialisée », *Outre-Terre*, 2004/3 no 8, p. 261-273. DOI : 10.3917/oute.008.0261.

armour et Otago⁵. Au total, l'ASMCA compte 477 sponsors, certains contrats sont de courte durée et d'autres s'inscrivent sur le long terme. A travers cette étude nous essaierons de déterminer quelles sont les valeurs qui intéressent ces sponsors et si leurs objectifs de sponsoring sont atteints. Nous allons notamment tenter d'y répondre grâce aux entretiens qualitatifs avec un membre du marketing du Crédit Agricole Centre France et avec le directeur d'Alpha Process.

Nous allons proposer une définition des concepts clé en commençant par la marque et l'image de marque puis nous étudierons le sponsoring. Dans la première partie nous étudierons la littérature portant sur la marque et l'image de marque dans une perspective de sponsoring sportif. Nous verrons aussi l'image du rugby, car ce sport qui s'est professionnalisé récemment, rassemble les foules⁶ et n'a pas encore été beaucoup étudié dans la littérature. Nous définirons le sponsoring sportif et le mécénat puis leur impact sur la marque ainsi que leurs limites. Nous étudierons notamment une forme particulière du sponsoring qu'est le naming. Dans la deuxième partie nous étudierons grâce à deux entretiens avec des sponsors de l'ASMCA les objectifs d'un tel parrainage puis nous verrons quel est le ressenti des supporters grâce à une étude quantitative. Dans la deuxième partie, nous ferons un focus sur l'image de marque de l'ASMCA notamment grâce aux informations recueillis lors d'un entretien qualitatif avec Benjamin Kayser, joueur de ce club. Nous verrons pourquoi les sponsors s'intéressent à ce club, quel est sa particularité.

Le marketing du sport est un domaine d'étude récent, depuis 1990 la littérature l'aborde sous un angle de gestionnaire⁷. Comme le propose notre problématique, nous allons étudier l'impact de l'image de marque du club de l'ASMCA sur ses sponsors au niveau régional. Nous allons proposer une définition des concepts clé en commençant par l'image de marque puis nous étudierons le sponsoring.

⁵ <http://www.asm-rugby.com/partenaires.html>

⁶ Augustin Jean-Pierre, « Le rugby : une culture monde territorialisée », *Outre-Terre*, 2004/3 no 8, p. 261-273. DOI : 10.3917/oute.008.0261.

⁷ Desbordes, M. ; Ohl, F. & Tribou, G. (2001). *Marketing du sport*, Paris : Economica (2èmeéd.).

PARTIE 1 : Définition des concepts clés et de leurs relations par la théorie

I) La marque et l'image de marque

A) La marque...

La marque est, d'après l'Association Américaine de Marketing « un nom, terme, signe, dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens et services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents ». Il est juste de rajouter qu'elle peut être déclinée par un emblème et valorisée par un slogan.

L'emblème d'un club sportif est généralement un logo mixte, comportant à la fois un symbole plus le nom de la marque en question⁸. Si dans les sports Américains l'emblème est souvent associé à un animal : le loup pour les Minnesota Timberwolves au basketball, le faucon pour les Atlanta Falcons au football américain, en France et dans le rugby français, les logos sont plus axés sur la couleur et, plus particulièrement, celle de la ville (jaune et bleu pour l'ASM, rouge et noir pour le Stade toulousain)

Le nom de la marque a une fonction d'identification⁹. Celui des clubs sportifs (et donc de la marque) est souvent changé et rarement d'origine. Ceci est souvent dû à des fusions entre clubs pour posséder une manne financière plus importante : Au basketball, Pau-Orthez est devenue Pau-Lacq-Orthez. Il se peut également qu'un nom de club change à cause de la loi : ASM signifiait Association Sportive Michelin, mais en raison de la loi anti-publicitaire c'est devenu Association Sportive Montferrandaise.

La marque possède 2 fonctions importantes : la fonction pratique ou fonctionnelle qui réside en ce qu'elle peut apporter concrètement aux consommateurs (des dents blanches pour Colgate, un divertissement pour Playstation). Et la fonction symbolique qui, elle, est plus abstraite. On retiendra comme fonction symbolique la dimension sociologique. Certaines marques, et c'est le cas des clubs sportifs, cherchent à créer un cercle, un groupe d'individus autour de la marque. La volonté d'appartenance à un groupe habite tout individu et le sentiment d'appartenance à un groupe est primordiale pour le bien être de ce

⁸ Lai.C (2009), *la marque*, Dunot (2ème ed.)

⁹ Lai.C (2009), *la marque*, Dunot (2ème ed.)

dernier. Grâce à ce sentiment l'individu va pouvoir augmenter de manière significative son capital social¹⁰.

La marque peut également posséder plusieurs statuts. Il existe la marque produit, lorsque celle-ci est associée à un produit unique, la marque gamme lorsque celle-ci possède plusieurs produits de même catégorie et enfin la marque ombrelle. La marque ombrelle est la plus importante pour nous car c'est celle qui concerne les clubs sportifs. C'est une marque qui possède plusieurs éléments et plusieurs produits de catégories différentes, ce sont des produits dérivés en ce qui concerne les clubs sportifs (montres, cravates, tasses...) ¹¹.

Après avoir étudié le concept et la définition de la marque, nous allons maintenant étudier comment évaluer l'impact de la marque sur la société. Pour cela il existe quatre points : la notoriété, l'image de marque, l'identité de marque et le capital de marque. "La notoriété mesure pour une marque le fait d'être connu par les consommateurs" ¹². On remarque plusieurs niveaux de notoriété :

- Le taux de notoriété zéro : c'est-à-dire que les consommateurs ne connaissent pas du tout la marque.

- le taux de notoriété assistée : le consommateur connaît la marque.

- Le taux de notoriété spontanée : la marque est citée par les consommateurs quand on parle d'une catégorie de produits ou d'un secteur.

- Le top of mind : la marque est citée en premier par le consommateur.

En adoptant cette définition de la notoriété aux clubs sportifs, la marque top of mind correspondra au club ayant le plus de fans. L'image de marque c'est la façon dont la marque est perçue par le consommateur. Dans cette image de marque on retrouve la notion de personnalité de marque. La personnalité de marque c'est l'ensemble des traits de la personnalité humaine associés à une marque. Il existe plusieurs méthodes pour voir comment la marque est perçue par le consommateur. Il y a d'abord l'entretien qualitatif qui est réalisé sur une ou plusieurs personnes. Cet entretien qui dure entre 45 minutes et 2 heures a pour but

¹⁰ Marx (1848) *Manifeste de parti communiste*.

¹¹ Lai.C (2009), *la marque*, Dunot (2ème ed.)

¹² Lai.C (2009), *la marque*, Dunot (2ème ed.)

de comprendre dans le détail comment le consommateur voit la marque. L'interview va creuser chaque thème abordé pour avoir le plus d'informations. Il existe également un entretien quantitatif. Cet entretien n'aura pas pour but, contrairement à l'entretien qualitatif, de rentrer dans le détail. Présenté sous forme de questionnaire à un large échantillon de personnes, il servira à faire ressortir une tendance concernant plusieurs points. Souvent ces points ont été abordés lors d'un entretien qualitatif effectué au préalable. L'entretien quantitatif servira à approuver les points qui sont ressortis lors de l'entretien qualitatif.

Selon Kapferer (1998) la marque est l'identité de l'entreprise, elle a une histoire. Les entreprises veulent établir une relation avec leur client¹³, une relation de proximité via la marque.

B) ...et ses déclinaisons

1) Une personnalité de marque...

Les actions marketing résultent du marketing stratégique. «Le marketing consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus» (American Marketing Association). Les actions marketing proviennent de la variation des 4P : Prix, Promotion, Place et Produit.

La marque doit posséder une personnalité pour que les consommateurs s'identifient à elle. En s'identifiant à une marque plutôt qu'à une autre, on la différencie des autres et lui attribue « une valeur ajoutée »¹⁴. La stratégie de marque pour une franchise de sport professionnelle est très importante en marketing sportif. Elle peut attirer plus de monde aux événements sportifs et fidéliser les fans mais aussi du point de vue de la rentabilité comme avec le sponsoring, les droits de retransmission et de la vente de produits dérivés¹⁵. Les entreprises accordent beaucoup d'importance à la perception de leur marque et cherche à cultiver une identité forte et associée à de bonnes valeurs. Ce qui est d'autant plus important

¹³ Kotler Philip (2004) *Marketing management*, Edition Pearson.

¹⁴ Farquhar P.H. (1989) - Managing brand equity, *Marketing Research*, n°1, p.24-33.

¹⁵ Gustafson R., "Product brands look set to gain new advantage", *Marketing*, 5 avril 2001, p. 20

lorsque l'on parle de club sportif car les valeurs d'un club sont très importantes pour les supporters. La stratégie doit reposer sur l'exploitation de l'attachement émotionnel des fans. Le sport est de plus en plus considéré comme un état d'esprit même pour ceux qui ne le pratique pas¹⁶.

Pour Anny Courtade, présidente du Racing club de Cannes, les joueuses doivent transmettre l'identité du club en dehors des matchs. La stratégie du club s'appuie sur 2 points : la performance lors des matchs et la sympathie locale.

La personnalité de marque, c'est les valeurs, les caractéristiques humaines associées à la marque. Les 3 principales valeurs du sport selon Pierre de Coubertin sont : l'intégrité, le plaisir et la performance. Cette personnalité de marque peut se mesurer avec le « modèle de AAKER », comportant 5 facteurs : la sincérité, le dynamisme, la compétence, la sophistication et la rudesse. La personnalité de marque est considérée comme un outil stratégique. Les outils de mesure de la personnalité de marque permettent de découvrir précisément cette personnalité et de la comparer à celle de leurs concurrents proches¹⁷. On distingue 3 effets de levier à la personnalité de marque : l'histoire, l'authenticité, le professionnalisme et le dynamisme¹⁸. Ces 3 caractéristiques ont une dimension d'autant plus importante lorsqu'ils s'appliquent à un club sportif.

L'histoire d'une marque est un aspect non négligeable pour une entreprise. L'histoire de la marque d'un club sportif diffère de l'histoire de la marque d'une entreprise commerciale. L'histoire de la marque pour un club sportif se réfère à sa longévité dans le haut niveau sportif ainsi qu'à son palmarès¹⁹. Un supporter va éprouver un attachement plus important à l'histoire de son club car contrairement au consommateur d'une marque excluant les clubs sportifs, il voue une véritable passion pour ce dernier.

L'authenticité c'est le caractère de ce qui est authentique, à savoir quelque chose qui est indubitable (Larousse 2012). L'authenticité de la marque est primordiale. L'authenticité

¹⁶ LARDINOIT Thierry et TRIBOU GARY, « Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ? » Entretien avec Anny Courtade, *Revue française de gestion*, 2004/3 no 150, p. 193-201. DOI : 10.3166/rfg.150.193-201

¹⁷ Ferrandi Jean marc (2010), *mini manuel de marketing*, Dunod.

¹⁸ Pons Frank et Richelieu André, « Marketing stratégique du sport » Le cas d'une franchise de la Ligue nationale de hockey, *Revue française de gestion*, 2004/3 no 150, p. 161-175. DOI : 10.3166/rfg.150.161-175.

¹⁹ Pons Frank et Richelieu André, « Marketing stratégique du sport » Le cas d'une franchise de la Ligue nationale de hockey, *Revue française de gestion*, 2004/3 no 150, p. 161-175. DOI : 10.3166/rfg.150.161-175.

d'une marque apporte un gage de sincérité et de véracité auprès des consommateurs. Cette authenticité est étroitement liée à l'histoire de la marque. On dit d'une marque qu'elle est authentique lorsqu'elle est présente depuis plusieurs années²⁰. Cette longévité et cette authenticité permettent à la marque de véhiculer une image de qualité grâce à un savoir faire historique. Par exemple certains vins peuvent être leader sur le marché des vins de luxe par le fait seul de leur authenticité²¹. Pour un club de rugby l'authenticité de ce dernier serait une preuve du bon respect des valeurs que le rugby véhicule depuis sa création.

Le professionnalisme et le dynamisme est plutôt vue à court termes. En effet ceci est principalement dû à la catégorie de l'équipe représentant la marque. Si celle-ci est au plus haut niveau la marque aura automatiquement vu comme professionnelle, et si cette même équipe a de bons résultats, la marque sera vue comme dynamique en plus de professionnelle. Ce qui revient à donner à long terme, en restant professionnel et dynamique, une image de marque authentique.

2)...qui crée une image et une identité de marque...

D'après Keller (1993) l'image de marque ce sont : « les perceptions portant sur une marque reflétées par les associations à la marque détenues dans la mémoire du consommateur ». Ces perceptions peuvent être sous différentes formes²². Comme étudié précédemment une marque est composée d'un logo et d'un slogan. Ce sont deux choses que le consommateur peut prendre en compte en termes de perception d'une image de marque. Cette image de marque est souvent fortement liée à la personnalité de marque également. Une marque peut être vue par les consommateurs comme authentique ou traditionnelle, deux facteurs de la personnalité de marque. Cependant d'autres facteurs rentrent en compte : le prix, la qualité des produits ou de services offerts, sa politique de communication. Ces facteurs façonnent la façon dont le consommateur perçoit l'image de la marque.

Pour arriver à déterminer l'image de marque d'une entreprise il existe deux méthodes :

²⁰ Camus Sandra (2007), La marque authentique, Approche cognitive et expérientielle à partir de la littérature, des pratiques commerciales et des discours des consommateurs, *6èmes Journées Normandes de Recherche sur la Consommation, Colloque « Société et Consommation »*, 19 et 20 Mars, Rouen.

²¹ Aaker,(2004) *Brand Portfolio Strategy*,The free press.

²² Lai.C (2009), *la marque*, Dunot (2ème ed.)

- L'étude quantitative
- L'étude qualitative

L'étude quantitative est apparentée à un questionnaire proposé à un échantillon représentatif de la population voulant être étudiée. Les consommateurs répondront aux questions, ce qui déterminera leur vision de l'image de marque de l'entreprise. Cette étude présente des avantages tel que la rapidité des réponses reçues, cependant il est difficile d'aller en profondeur dans la compréhension des réponses.

L'étude qualitative se présente comme une interview d'environ cinq ou six personnes d'une durée bien plus élevée que celle d'une étude quantitative. Cette étude permettra de connaître en détail l'image que le consommateur se fait de la marque. Cependant l'inconvénient de cette méthode résulte dans le fait de savoir si les personnes interrogées sont réellement représentatives de tous les consommateurs de la marque.

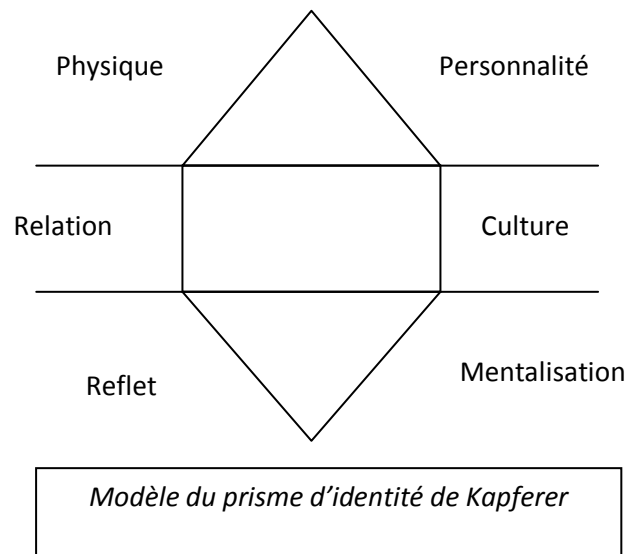
Par sa politique de communication, l'entreprise va élaborer une identité de marque, reste à savoir si elle sera perçue de la même façon par le consommateur. Ceci mettant en exergue la différence entre objectif et résultat avec à la base un problème de communication ou de positionnement. Au cœur de la stratégie d'entreprise, le club sportif veut développer une « identité de marque riche et claire »²³. Une franchise de sport est une marque à part entière et les dirigeants veulent développer chez les fans une certaine loyauté et un attachement^{24,25}.

Cependant l'image de marque correspond à l'image que se représentent les consommateurs de l'entreprise. Il faut donc aborder la notion d'identité de marque. Selon Chantal Lai (2005) l'identité de marque c'est « la façon dont l'entreprise souhaite présenter la marque au marché ». Ceci inclut donc toute l'histoire élaborée autour de la marque par l'entreprise ainsi que les valeurs que l'entreprise souhaite véhiculer à travers sa marque. Pour arriver à identifier l'identité de la marque il existe plusieurs modèles, comme celui de Kapferer (1998) :

²³ H. Michel (2003), La maîtrise du rendement de la communication commerciale : nouveaux challenges ?, *Revue Française du Marketing*, Mai, n° 192/193,2-3-5, 145-158.

²⁴ Bobby, D. (2002), Can a sports club be a brand? *Sport Business International*, avril, <http://www.wolff-olins.com/sportsclub.htm>.

²⁵ Underwood, R., E. Bond et R. Baer (2001), Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory & Practice*, hiver, 1-13.



Ce prisme à 6 faces permet de comprendre rapidement l'identité d'une marque :

- Le physique : Il correspond à la caractéristique physique que donne l'entreprise aux produits qui représentent la marque ou à la marque en elle-même grâce à son logo ou son slogan
- La personnalité : Ce sont les traits de caractères attribués à la marque
- La relation : C'est ce qu'on appelle la relation client. Comment l'entreprise entretient elle la relation avec ses clients.
- La culture : ou ensemble culturel sera associé aux valeurs que l'entreprise souhaite faire véhiculer.
- Le reflet : Il correspond à l'image que la marque donne de sa cible au travers de sa communication.
- La mentalisation : Elle correspond à l'image que les consommateurs ont d'eux même.

On peut noter que ce modèle reste le modèle phare en marketing. Cependant plusieurs modèles reprenant pour base ce dernier sont sortis, comme le modèle de Christian Michon, où ce dernier rajoute la raison d'être de l'entreprise ainsi que sa légende.

3)...pour acquérir un capital marque

Le capital de marque est apparu dans les années 80 après le rachat de plusieurs entreprises par des grands groupes tel que Danone. A partir de ce moment là le capital marque est né : une marque peut en elle-même être une source de valeur ajoutée.

On distingue deux points de vue en terme de capital marque :

- Le point de vue de l'entreprise
- Le point de vue du consommateur

Du point de vue de l'entreprise il existe deux approches pouvant définir ce capital marque. La première, abordée par Simon et Sullivan (1993), définirait le capital comme le surplus monétaire résultant d'une vente d'un produit face à la vente de ce même produit sans la marque. Il faut cependant noter que cette définition, aussi juste soit-elle, est difficilement quantifiable.

La deuxième approche renvoie à des indicateurs plus quantifiables. Elle définirait le capital marque comme un ensemble d'indicateurs permettant de montrer la valeur de la marque sur le marché, tel que les parts de marché de cette marque, ses ventes, son taux de pénétration...etc.

En ce qui concerne le point de vue du consommateur on remarque deux approches. La première est surtout basée sur les perceptions que le consommateur a de la marque. D'après Keller (1993) le capital marque se traduit par l'ensemble réactions positives des consommateurs envers la marque.

La seconde et dernière approche est une approche psychologique. Cette approche associe le capital marque à l'attachement que le consommateur a envers la marque. De nombreuses études sur cette approche²⁶ montrent que le comportement du consommateur est une donnée à prendre en compte dans la définition du capital marque mais qu'il est difficile à mesurer.

²⁶ Lacoeylle J. (2000), Le concept d'attachement : contribution à l'étude du rôle des facteurs affectifs dans la formation de la fidélité à la marque, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, ESA, Université Paris 12

C) L'image du rugby

D'implantation plutôt rurale, le rugby est fortement lié à la territorialité. Les joueurs de rugby participent fortement à l'identité collective de leur club car ils représentent leur territoire, les couleurs de la ville, ses valeurs.

« La pratique de ce sport s'est constituée comme la pièce maîtresse d'une culture régionale en même temps que comme le signe indiscutable de l'appartenance à cette culture ; en bref, comme l'élément essentiel d'une *identité* et d'une « identification » culturelle régionale. »²⁷.

Andy Smith montre à travers ses travaux que l'attachement des individus à leur lieu de vie est en partie affecté par l'attachement qu'on ceux-ci à leur club de sport local.

« Suivre un club ou une équipe de football et de rugby est une pratique qui comporte du sens social en raison de la force de sa dimension territoriale. Ces sports émeuvent et mobilisent un grand nombre d'individus en France et en Angleterre parce qu'ils participent à la structuration de leurs représentations de l'espace et du temps. »²⁸

La culture sportive, elle, serait une : « Combinaison spécifique de pratiques, de comportements, de rapports au corps et de système de valeurs caractéristiques du groupe de pratiquants d'un sport donné. [...] Par pratiquants, on entend ici l'ensemble de ceux qui jouent ou ont joué : ils peuvent donc inclure des dirigeants (de clubs ou d'instances fédérales) ou des spectateurs supporters. »²⁹

Les joueurs de rugby se donnent à fond pour les couleurs et les villes qu'ils représentent. Certes les équipes de rugby ont des noms (Biarritz Olympique, ASMCA, ...) mais elles sont souvent appelées en fonction de leur territorialité (les Auvergnats, les basques, ...)

Malgré la mondialisation du rugby et une mobilité des joueurs, qui font que le recrutement des joueurs n'est plus seulement local, les identités territoriales perdurent. Et ce,

²⁷ POCIELLO Christian, 1983, *Le rugby ou la guerre des styles*, Paris, Métailié, 414 p.

²⁸ SMITH Andy, 2001, *La passion du sport. Le football, le rugby et les appartenances en Europe*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 126 p.

²⁹ DARBON Sébastien, 2002, « Pour une anthropologie des pratiques sportives. Propriétés formelles et rapport au corps dans le rugby à XV », *Techniques et culture*, n° 39, p. 1-27.

grâce aux commentateurs sportifs qui contribuent à la création d'une idéologie territoriale en naturalisant les représentations des équipes. Par leurs commentaires lors des matchs, ils contribuent à l'identité du club, en faisant référence à l'histoire des joueurs, leur parcours, leur attachement à leur club local, aux valeurs du club et aux spécificités des villes³⁰.

Selon Jean Pierre Augustin, le rugby est le sport qui rassemble les foules, du moment où il s'agit d'encourager le club local. Et ce constat est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit des provinces que la région Parisienne. Dans les villes de provinces, il n'y a qu'un seul club qui évolue à haut niveau, par exemple l'ASMCA pour Clermont-Ferrand, le volley à Tours, le basketball à Roanne ou encore le football à Marseille, d'où l'attachement plus fort de ces supporters à leur club. Alors que par exemple, en île de France ils existent le PSG football et handball ainsi que le Racing Metro 92 et le Stade Français pour le rugby. Il apparaît important pour un club de développer un sentiment d'appartenance auprès de ses consommateurs pour qu'ils soient fidèles au club. L'attachement émotionnel du supporter est une priorité pour le club. Cet attachement va être un tremplin financier et économique pour le club.

Le rugby est très présent dans les villes de taille moyenne car il participe au développement économique et social. Par la création d'hymnes, de festivités et les manifestations extérieures, il se crée une certaine cohésion des supporters qui veulent prouver leur unisson. Le rugby évoque la notion de partage, celui des émotions mais aussi dans le jeu lui-même, on passe la balle, de bras en bras et avec un effort collectif et on marque un essai. Contrairement au football où on « se débarrasse » de la balle³¹

II/ L'image de marque au service du sponsoring

A] Image de marque et sponsoring : une relation étroite et avantageuse pour les sponsors...

1) 3 relations différentes pour 3 types de financement

³⁰ Bonnet Valérie, « Rugby, médias et territoire », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 84 | 2007, mis en ligne le 01 juillet 2009, consulté le 06 décembre 2012. URL : <http://mots.revues.org/1011> ; DOI : 10.4000/mots.1011.

³¹ Séguéla Jacques, « Le rugby, c'est le devoir de ne pas faillir », *France TGV*, n° 9, 1998, p.10.

a) Sponsoring et mécénat

A l'instar des grandes entreprises, le monde du sport doit intégrer la responsabilité sociale dans son mode de fonctionnement. Deux concepts d'investissement sportif émergent : le mécénat sportif et le sponsoring citoyen (Emmanuel Bayle et Samuel Mercier). Le mécénat sportif c'est quand une personnalité morale ou physique fait des dons au club sans avoir de contrepartie publicitaire ou autre, cependant le mécénat peut dire publiquement qu'il soutient l'équipe à laquelle il a donné des fonds. Le sponsoring citoyen traduit quant à lui le fait de vouloir construire une relation durable avec la promotion de valeurs en adéquation avec celle du club et des causes pour lesquelles il veut se battre. Avec l'émergence de certaines dérives il est d'autant plus important de les contrôler et les réprimander. Le parrainage sportif joue sur deux dimensions pour le spectateur:

- Le cognitif (R. Batra et M.L. Ray 1986 ; T.J. Olney, M.B. Holbrook et R. Batra 1991), correspondant aux perceptions du spectateur.
- L'affectif (J.B. MacKenzie, R.J. Lutz et G.E. Belch 1986 ; C. Derbaix 1995) qui correspond aux émotions.

Le sponsoring est en premier apparu dans le secteur du sport et s'est rapidement développé. Pour Westphalen (2003), il est capital pour l'entreprise d'avoir une communication efficace pour être profiter d'une image forte. Le sponsoring sportif est quant à lui une forme de communication. Il apparait important pour l'entreprise de développer un lien affectif avec le consommateur car la survie de son produit/service dépend de lui. Le marketing s'intéresse dès lors à développer une proximité entre le consommateur et la marque. Pour Kotler et Dubois (2001) pour avoir une relation pérenne sur le long terme avec le consommateur il faut communiquer. L'entreprise essaie de toucher les consommateurs par l'affectif, ce que véhiculent les valeurs du sport. Selon Tribou (2002) : « le club, l'équipe, l'athlète ou l'organisateur offrent au sponsor une part du capital sympathie qu'ils détiennent sur leur public en échange de son soutien ». De plus : « Le sponsoring sportif est une technique de communication qui vise à persuader les publics assistant à un évènement sportif d'un lien existant entre cet évènement et l'entreprise communicante, afin de faire connaître l'entreprise, ses produits et ses marques, et d'en récolter les retombées valorisantes en termes d'image ».

Simon-Beaulieu et Yriès (2000) affirment que le mécénat est plus discret, c'est pour le partage. Le mécénat n'implique pas de contrepartie ce qui donne un aspect plus social à

l'entreprise. Pour Décaudin (2003) « Le mécénat qualifie une action de publicité par l'évènement orientée vers une amélioration d'image dont l'effet est attendu à moyen terme, ceci implique une présence discrète sur l'évènement et dans son exploitation médiatique, sans attentes de retombées commerciales immédiates ». Le mécénat participe à améliorer l'image de marque de l'entreprise et sa notoriété mais se veut pas promotionnelle comme le sponsoring sportif.

Tableau 1 : Distinction classique entre sponsoring et mécénat (Baux, 1991)

	Sponsoring	Mécénat
Finalité	Economique : créer un lien entre une marque et un évènement médiatique marquant, à des fins d'image et de notoriété de la marque	Institutionnelle : créer un lien entre l'entreprise/institution et un évènement présentant une utilité sociale, à des fins d'identité sociale
Ethique	Ethique utilitariste, même si on joue sur la symbolique des valeurs sportives	Ethique du don, même si on recherche des profits symboliques
Principal domaine d'application	Domaine sportif : le spectacle corporel renvoie une forme de gout populaire largement partagé	Domaine culturel notamment artistique : renvoie à une forme de « bon gout » bourgeois
Cible	Prospects, mais peut être élargie à tous les partenaires	La collectivité, mais peut être ciblé sur les partenaires et le personnel
Techniques de communication	Outils de la communication publicitaire médiatisés	Relations interpersonnelles et relations publiques
Echéances	Coups médiatiques à court terme	Le mécénat vise le long terme
Contrat	Le contrat de sponsoring précise les engagements réciproques dans le détail	On respecte la liberté des contractants

Contrôle d'efficacité	Contrôle de la rentabilité, mais difficile à mettre en œuvre	Absence de contrôle, mais souci de mesurer un retour sur investissement
------------------------------	--	---

Le mécénat est par nature plus désintéressé alors que pour le sponsoring on s'attend à un retour sur investissement, le projet est plus longuement étudié avant de le sponsoriser.

Pour Tribou (2004) il existe deux formes de parrainage d'évènement sportif :

- Le parrainage de participation : l'entreprise sponsorise un évènement qui existe déjà ce qui lui permet de profiter de la notoriété déjà existante de celui-ci. Généralement l'évènement est sponsorisé par plusieurs entreprises.

- Le parrainage de création : l'entreprise sponsor crée elle-même l'évènement, elle peut le faire seule et donner le nom de sa marque à l'évènement : le naming.

Desbordes et al. (2001) font une classification des évènements sportifs de cette façon :

- Les évènements répétitifs sur une année type : il s'agit de championnats comme celui de football, rugby, hand ball, ...

- Les évènements annuels qui se déroulent sur plusieurs jours : Roland Garros, Coupe du monde de rugby, ...

Desbordes et Falgoux (2007) classent les évènements selon leur niveau d'exposition :

- Niveau 1 : Evènements où le public est surtout indirect, c'est-à-dire via la retransmission média, exemple : Jeux Olympiques et le Super Bowl.

- Niveau 2 : Evènements où le public direct est très important, exemple : le Tour de France et la grande fréquentation des personnes sur les routes pour encourager les cyclistes.

- Niveau 3 : Evènements où les participants sont la cible, par exemple le Marathon de Paris où la cible est plutôt homogène et la retransmission TV est plutôt faible.

Le sponsor doit aussi prendre connaissance des organisateurs de l'évènement afin de se renseigner sur son investissement. Desbordes (2000) les classent en 3 catégories :

- Les prestataires publics (souvent en fédération) qui organisent des évènements comme Roland Garros par la Fédération Française de Tennis.
- Les prestataires privés comme pour la coupe du monde de Rugby ou le Tour de France cycliste.
- Les structures associatives.

Etre parrain d'un évènement sportif permet de profiter des retombées médiatiques de l'évènement quelle que soit l'issue du résultat alors que supporter une équipe ou un joueur paraît plus lié au résultat et donc plus risqué.

Le sponsoring, en jouant sur l'émotion, le partage des valeurs aura plus d'impact qu'un spot publicitaire sur l'affect du consommateur.

b) naming

Le « naming » ou parrainage titre consiste à acquérir le droit de donner le nom d'une entreprise partenaire à un événement, un équipement ou un lieu totalement indépendant de ce parrain en vue d'atteindre des objectifs de communication marketing.

Lorsqu'une entreprise cotée annonce qu'elle va faire du naming son action monte en moyenne de 0,73% d'après Clark, Cronwell et Pruitt (2002). Ceci est dû au fait que les investisseurs misent sur une hausse des bénéfices l'année suivant le naming. Il est également notable que l'impact boursier varie en fonction des performances sportives de l'équipe mais également de l'implantation territoriale de l'entreprise dans la région où est situé le stade ou l'évènement.

Le naming est plus puissant qu'un simple parrainage, comme le révèle l'étude de Bertrand (2007), la notoriété spontanée générée grâce au naming est de 34,2% alors que celle générée grâce à un simple sponsoring sur un maillot est de 15%. Cette notoriété est basée sur l'influence directe présente lors des événements dans le stade, ou lors des retransmissions TV, radio et internet. Elle est également due au relais des médias hors compétition. Lorsque un article de presse sortira sur la prestation d'une équipe à domicile, par exemple, le nom du

stade sera cité et donc le nom du parrain. Ces citations hors compétition montrent une vraie valeur ajoutée du naming par rapport à un sponsoring simple.

De plus, le naming d'un stade présente une certaine exclusivité pour le parrain. En effet alors qu'un sponsor sur un maillot est mélangé avec les autres, le parrain portant le nom du stade est seul et beaucoup plus visible par les supporters.

Le naming peut être comparé à l'endossement. « L'endossement publicitaire est le fait d'utiliser une célébrité pour promouvoir ou représenter une marque »³². Lorsqu'une entreprise fait appel à une célébrité pour promouvoir sa marque elle veut que le consommateur s'identifie à elle lors de la campagne publicitaire, ici ce sera lors des événements sportifs, mais également lors de chaque sortie médiatique de cette célébrité, ici ce sera lorsque les médias parle du club. De plus l'endossement permet d'associer les valeurs de l'entreprise à celle de la célébrité. C'est similaire pour le naming qui veut que l'entreprise souhaite véhiculer dans l'esprit des consommateurs et supporters les mêmes valeurs que le club ou l'événement.

L'association du nom de l'entreprise au stade peut engendrer d'autres associations dans l'esprit du supporter. Au delà de l'association d'image il est important de parler de l'association émotionnelle. Le spectacle d'un événement sportif apporte toujours de l'émotion aux supporters. Cette émotion, qui peut être de la joie, du bonheur, de la satisfaction va être assimilée à la fois au club mais également à l'entreprise. A long terme cette association émotionnelle peut être ressentie par le supporter plus seulement envers le club mais également envers l'entreprise.

Cependant cette association est à double tranchant au vue des résultats sportifs de l'équipe. Si l'équipe traverse une mauvaise passe et ne fait que perdre dans son stade, l'émotion sera plutôt de la tristesse ainsi que de la colère qui pourra être également associée à l'entreprise.

2) le sponsoring sportif au service de la marque

³² <http://www.definitions-marketing.com/>

Jusqu'en 1970 la publicité a été interdite à la télévision, la retransmission des sports par les médias paraît alors comme une alternative intéressante. Les valeurs du sport sont en plus intéressantes pour les entreprises à véhiculer³³.

La communication événementielle est « un système composite de communication mis en œuvre par une organisation autour de l'association de son nom ou de sa marque à un événement à caractère socioculturel (sportif, artistique, scientifique ... »). (Baux, 1991)

La communication événementielle fait soit partie intégrante de la stratégie d'entreprise soit elle est occasionnelle et dans ce cas l'aspect commercial est moins perceptible et l'idée est de valoriser l'image de l'entreprise³⁴.

Les entreprises consacrent en moyenne 7% de leur budget communication à la publicité par l'événement. On retrouve 2 catégories d'événements :

- Les salons et foires
- Le mécénat et parrainage

La communication événementielle conduit à « un apport d'image positive, un accroissement du prestige de la firme, une augmentation de son capital de sympathie et de la confiance auprès du public, un renforcement auprès de la cohésion interne du personnel qui en tire un motif de fierté, un investissement pour le recrutement, car les jeunes aiment cette optique nouvelle que représente le mécénat dans l'entreprise »³⁵. C'est donc un outil stratégique pour l'entreprise qui souhaiterait ainsi se démarquer de ses concurrents.

Elle présente 3 principaux buts :

- Valorisation de l'image
- Augmentation de la notoriété
- Augmentation de la motivation du personnel.

³³ Nys Jean-François, « La surenchère des sponsors dans le football », *Géoéconomie*, 2010/3 n° 54, p. 63-77

³⁴ H. Michel (2003), La maîtrise du rendement de la communication commerciale : nouveaux challenges ?, *Revue Française du Marketing*, Mai, n° 192/193,2-3-5, 145-158

³⁵ J.-C.Arcan, S. Piquet, P.Rouzaud, (1994), Une action de mécénat humanitaire exemplaire : la collecte de radiographies périmées, *Revue Française du Marketing*, n°147, 105-109.

La communication événementielle est aussi un moyen de motivation interne, les salariés se sentent fiers et impliqués dans les actions de l'entreprise (Jallat, Mestressat, 1995). Voici un exemple de communication événementielle dans une logique stratégique : Renault et son engagement dans la formule 1 et son ambition de vendre 4 millions de véhicules d'ici 2010.

Pour avoir un réel impact, l'entreprise qui sponsorise un sport doit montrer une réelle implication, que ce soit dans l'organisation de l'évènement, ou dans la vie du club. Par exemple pour France Telecom il apparaît important de « montrer ce que l'entreprise apporte réellement au sport ». Lorsque Peugeot participe à un évènement, sa communication s'articule autour de 4 objectifs :

- « Orienter l'image de marque de Peugeot vers ses valeurs : esthétique, dynamisme, valeur sur, innovation,
- Accroître la notoriété de la marque,
- Promouvoir ses ventes,
- Enrichir la gestion de la relation client ».

Cependant il faut une notoriété préalable pour s'attendre à de réelle retombée sur l'image de marque lorsque l'entreprise sponsorise un évènement (Gregory, 1984).

S'associer à un club sportif peut avoir un impact sur les ventes comme le montre l'association de Joker et du club de football RC Lens car l'entreprise avait écoulé tout son stock de bouteilles aux couleurs du club seulement quelques jours après les avoir mis en vente.

Otaker et Hayes (1998) considèrent un sponsoring performant lorsqu'il « y a un mariage parfait entre :

- La cible de l'entreprise et celle de l'évènement,
- L'image souhaitée par l'entreprise et l'image de l'évènement,
- Le média couvrant l'évènement et la cible de la communication de l'entreprise ou de la marque,

- Les caractéristiques du produit objet de la promotion et la crédibilité ou l'autorité de partenaire sponsorisé ».

Il est profitable pour les deux parties (le parrainé et le parrain). Pour le parrain car associé au club sportif il peut faire passer ses messages à travers celui-ci et pour le parrainé car il assure la stabilité financière et/ou matérielle du club³⁶. Prenons l'exemple du parrainage de Peugeot pour le Stade Toulousain. L'entreprise par cette action souhaitait bénéficier d'une certaine sympathie de la part des supporters et des valeurs transmises par le parrainé. Le fait que les supporters aient transféré une partie de leur affectif sur l'entreprise met en évidence la réalisation des objectifs de Peugeot³⁷. Les sponsors sont très regardants en terme de retour sur investissement, et suivent les tendances des retransmissions médiatiques³⁸. En retour de la contribution financière des sponsors, les joueuses du Racing club de Cannes participent à des séminaires pour les entreprises sponsors ou prêtent leur image à certaines entreprises.

Une entreprise par le biais du sponsoring vise généralement 2 objectifs :

- Un objectif financier qui se mesurera par l'impact sur le chiffre d'affaires.
- Un objectif marketing avec l'image de marque et la notoriété

En s'associant au sport, le parrain espère que les valeurs associées à ce sport seront transférées à l'image de son entreprise. Stipp et Schiavone (1996) ont montré que les sponsors des jeux olympiques avaient profité d'un impact positif sur leur image de marque. Pour Meenaghan (2001) l'impact est plus important pour un fan de l'activité parrainée, il remarquera plus le soutien du sponsor. Pour Giannelloni (1993) le sponsoring rend l'entreprise plus sympa aux yeux du consommateur, c'est l'aspect social.

Par le biais du sponsoring l'entreprise peut soit communiquer sur un produit ou sa marque ou plus généralement sur l'entreprise elle-même. Pour Décaudin (2003) il est

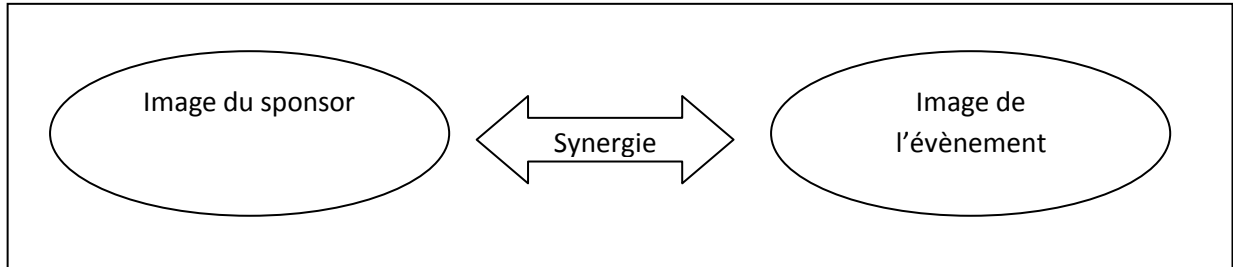
³⁶ Laborde Christian et Durrieu François, « L'association parrain/parrainé dans le domaine du sport » Influence dans le temps sur les réactions affectives à l'égard de la marque, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008/1 n°229, p. 85-94.

³⁷ Laborde Christian et Durrieu François, « L'association parrain/parrainé dans le domaine du sport » Influence dans le temps sur les réactions affectives à l'égard de la marque, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008/1 n°229, p. 85-94.

³⁸ LARDINOIT Thierry et TRIBOU GARY, « Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ? » Entretien avec Anny Courtade, *Revue française de gestion*, 2004/3 no 150, p. 193-201. DOI : 10.3166/rfg.150.193-201

important qu'il y ait une cohérence entre l'image de l'entreprise et l'évènement sponsorisé ou le club sponsorisé.

L'image du sponsor et celle de l'évènement (Tribou 2002)



B]... mais qui présente certaines limites

L'image du sport souffre parfois de ses dérives, il est d'autant plus important pour les clubs sportifs d'en prendre compte et développer leur éthique. L'éthique est dans son origine désintéressée, or la grande exposition du sport a mis en évidence certaines dérives. Le sponsoring apporte une dimension commerciale à l'identité morale du sport, il apparait alors important de concilier ces deux univers. La perspective de gains pousse les athlètes à se dépasser, et ce, pas toujours de manière légale. Intéressée par l'idée de gagner en notoriété, les entreprises perdent parfois en réputation et entache leur image de marque. C'est par la promotion des valeurs du sport que la marque attire les sponsors mais l'entreprise ne doit pas laisser se détériorer ces valeurs.

1) La dégradation de l'image de marque par la professionnalisation

Le sponsoring comporte des risques dans le sens où on ne contrôle pas les retombées d'un évènement, c'est un pari sur le comportement humain. De plus il faut que l'engagement de l'entreprise soit compris car le client pourrait se sentir berné s'il ne voit pas l'implication de l'entreprise dans l'évènement.

S'il n'y a pas de cohérence entre la marque et l'évènement, l'association est vouée à un échec. Pour Tribou (2002) il faut une cohérence dans le choix du sponsoring, par exemple

il apparaît risqué pour un fabricant de tabac de sponsoriser un club d'athlétisme. Le client y verrait là une manipulation de la part de l'entreprise.

Selon les experts la notoriété des sponsors clés peut s'expliquer par la durée du partenariat, le montant investi et la couverture géographique. Dans le milieu du football, beaucoup d'argent est investi dans les parrainages, par exemple Aon Corporation est sponsor maillot pour 4 ans de Manchester United pour la somme de 92 millions d'euros. Plus le club est prestigieux, pour la durée du contrat est longue et la somme en jeu est importante.

Exemple : Les contrats maillots les plus importants en 2009

	Club	Sponsor	Montant annuel du contrat (millions d'euros)
1	Bayern Munich	T-Home	20
2	Manchester United	AIG	16,4
3	Real Madrid	Bwin	15

Durant les 30 dernières années, le sponsoring sportif a fait ses preuves et le nombre de clubs à parrainer augmente peu alors que la demande augmente ce qui crée une surenchère.

Le sponsoring rencontre des limites, pour Décaudin (2003) celles-ci sont :

- Effet moins important que prévu,
- Mauvais déroulement de la manifestation,
- Non visibilité de la marque,
- Dépassement du budget.

Tribou (2002) ajoute 2 risques comme celui de la météo qui n'est pas maîtrisable et qui peut faire annuler un événement sportif ou encore décourager les spectateurs à venir, et la couverture médiatique car on n'est pas à l'abri d'une censure.

L'arrivée de sponsor et donc d'argent dans le sport présente un risque en elle-même. D'après une interview de Declan Mc Adams qui est directeur d'Anglo Irish Bank en Suisse,

l'argent peut avoir un effet pervers dans le sport³⁹. En effet l'argent et le sport de haut niveau deviennent de plus en plus indissociables. Il est assez clair pour Declan Mc Adams que l'argent a quelque peu dénaturé certains sports tel que le football et de ce fait a terni son image ainsi que celles de ses sponsors⁴⁰.

Or certains sports échappent pour l'instant à cela dû à leur faible popularité et donc un manque de demande de partenariat des entreprises. Ces sports gardent en cela d'après Declan Mc Adams une certaine authenticité ainsi que des valeurs qui sont éloignées de l'argent. Ce qui, à contrario, devient de plus en plus attirant pour certains sponsors comme l'Anglo Irish Bank qui devient sponsor du tour Léman en aviron. Declan Mc Adams trouve ce sport certes populaire mondialement mais qui montre des valeurs proches de celle de son entreprise avec une image saine⁴¹.

De plus il faut nuancer l'arrivée néfaste de l'argent dans le sport car elle a permis de démocratiser certains sports. Comme on a pu le voir grâce à la coupe du monde 2007 de rugby en France avec une large diffusion médiatique le nombre de licenciés a augmenté de 30% en un an.

2) Une image indissociable

Même si le sponsoring est une façon de répondre à certains objectifs de communication, il présente cependant certains risques. En effet, l'entreprise qui devient sponsor rend presque indissociable le club et le parrain. Les risques liés soit aux résultats sportifs du club soit aux actions extra sportives de ce dernier peuvent nuire à l'image de l'entreprise. De mauvais résultats de l'équipe peuvent donner une image de perdant ou d'entreprise non compétitive. Des actions extra sportives donnant une mauvaise image du club parrainé vont également influencer l'image du parrain. De plus, une relation du club engendrera un impact moins important en terme de notoriété et d'image pour l'entreprise car la médiatisation du club sera diminuée.

³⁹ Mc Adams Declan, « Sponsoring sportif : les conditions du succès », *Finance & Bien Commun*, 2007/1 No 26, p. 71-74. DOI : 10.3917/fbc.026.0071.

⁴⁰ Mc Adams Declan, « Sponsoring sportif : les conditions du succès », *Finance & Bien Commun*, 2007/1 No 26, p. 71-74. DOI : 10.3917/fbc.026.0071.

⁴¹ Mc Adams Declan, « Sponsoring sportif : les conditions du succès », *Finance & Bien Commun*, 2007/1 No 26, p. 71-74. DOI : 10.3917/fbc.026.0071.

Prenons l'exemple de l'équipe de France de football. Lors de la coupe du monde 2010 en Afrique du Sud, Nicolas Anelka a été évincé du groupe par son entraîneur pour l'avoir insulté. Suite à cela, lors de l'entraînement les joueurs ont refusé de descendre du bus pour aller s'entraîner en disant qu'ils faisaient grève. Cette action a été reprise par tous les médias et a fait passer les joueurs de l'équipe de France pour des capricieux. Suite à cette mauvaise image donnée par l'équipe de France, certains sponsors comme Carrefour ont décidé de rompre leur partenariat avec cette dernière pour ne plus être assimilés aux frasques des joueurs dans l'esprit des consommateurs.

De plus le dopage est une donnée à prendre en compte. En témoigne l'affaire Armstrong qui fut ultra médiatisée et dont les sponsors ont rompu leur contrats avec le cycliste. La déclaration de l'AFLD expliquant que proportionnellement aux nombres de professionnels, le rugby était le sport le plus concerné par le dopage, peut donner une image négative du sport et des clubs en général.

Le naming présente également quelques limites au vue du coût d'une telle opération. Lorsqu'une entreprise décide d'associer son nom à un stade il est nécessaire qu'elle soit légitime pour porter le nom du stade. En effet si cette légitimité n'est pas claire dans l'esprit des médias ces derniers ne vont pas citer le véritable nom du stade lors de sa mention. Si le stade a un coté très historique et que l'entreprise qui s'y associe n'est pas véritablement ancrée soit dans le sport concerné soit dans la région concerné, les supporters et les médias vont boycotter le nom et utiliser le précédent nom comme ils l'ont toujours fait. Ceci se retrouve avec le tournoi « BNP Parisbas master » au tennis que les médias et fan de tennis appellent le « tournoi de paris Bercy ». De plus si les supporters ne sentent pas une vraie implication de la part d'une entreprise qui supprime le nom historique de leur stade pour en mettre le nom de leur entreprise, ces derniers peuvent aller jusqu'à boycotter les événements. A l'inverse si le nom du stade est totalement assimilé par les supporters et les médias, le nom de la marque peut devenir une sorte d'antonomase.

Partie 2 : Vérification de la théorie par la pratique

I/ Les attentes des sponsors de l'ASMCA

Avant d'identifier l'identité de marque de l'ASMCA nous allons d'abord présenter le club et son histoire. L'ASMCA à été créé par Marcel Michelin. Marcel Michelin est le fils

d'André Michelin cofondateur de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin en 1889. Marcel Michelin a décidé en 1912 de créer avec l'aide de ses employés un club omnisport sous le nom de l'Association Sportive Michelin, cependant à cause des lois anti publicitaire, il change rapidement le nom en Association Sportive Montferrandaise, Montferrand étant un quartier de la ville de Clermont-Ferrand où se situent les usines de fabrication des pneumatiques Michelin. En 2005 l'ASM devient l'ASMCA voulant signifier Association Sportive Montferrandaise Clermont Auvergne.

A partir de 1925 le club arrive dans l'élite du rugby français et se hisse depuis 11 fois en finale du championnat de France ((1936, 1937, 1970, 1978, 1994, 1999, 2001, 2007, 2008, 2009 et 2010)⁴². En 2010 l'ASMCA décroche son premier titre de champion de France après 10 finales perdues dont 3 consécutives. La régularité des performances sportives du club depuis 2007 est due à l'arrivée de la nouvelle équipe dirigeante avec René Fontés en tant que président, Jean-Marc Lhermet en tant que manager sportif ainsi que Vern Cotter en tant qu'entraîneur, qui sont tous les trois encore présents au club. Outre les performances en championnat de France, l'ASMCA est 3 fois finalistes du challenge européen qui est la seconde coupe d'Europe, moins prestigieuse que la Heineken Cup, en 1999, 2004 et 2007. Ils ont remporté deux de ces 3 finales en 1999 et 2007.

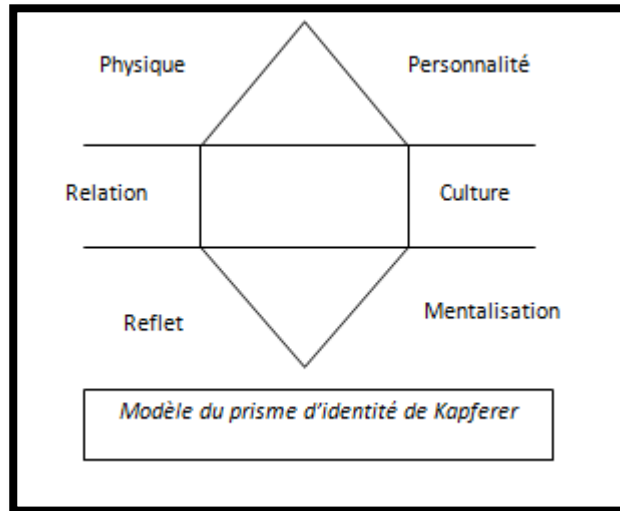
Le club, étant créé par Marcel Michelin, est, au départ, composé principalement d'employés de la société Michelin. C'est pourquoi les valeurs du club sont alors équivalentes aux valeurs de la société comme expliqué sur le site de l'ASM omnisport⁴³ : « La rigueur, la discipline, le respect des autres, le dépassement de soi, en un mot la recherche de l'excellence dans tous les domaines comptent parmi les valeurs fondatrices impulsées par Marcel Michelin et sont toujours les valeurs qui animent aujourd'hui l'ASM. Sa fidélité à ses valeurs et sa capacité à se renouveler et à innover ont permis au Club de traverser ces 100 ans en se tenant à la pointe des évolutions sportives. »

A] L'identification de l'identité de marque de l'ASMCA

⁴² <http://www.asm-rugby.com/historique-asm.html>

⁴³ <http://www.asm-omnisports.com/asm-omnisports-nosvaleurs.html>

Comme étudié précédemment, l'identité de marque repose sur l'image que l'entreprise veut renvoyer de sa marque. Nous allons donc étudier l'identité de la marque du club ASMCA grâce au prisme d'identité de Kapferer :



Nous allons donc détailler chaque facteur du prisme d'identité :

- Physique : Pour un club sportif le logo est l'atout principal. Le logo de l'ASMCA reprend les couleurs historiques de la ville de Clermont-Ferrand : le jaune et le bleu. Ces couleurs donnent une dimension historique au club. De plus, le logo subit une rénovation en 2005 (voir annexe 8) avec le changement de nom du club qui est passé de l'ASM (Association Sportive Montferrandaise) à l'ASMCA (Association Sportive Montferrandaise Clermont Auvergne). Grâce à cela, le logo a subi une modernisation ce qui donne un aspect du club plus moderne.

- Relation : l'ASMCA communique par plusieurs canaux avec ses supporters. Commençons par la communication online. L'ASMCA, outre son site internet, possède un compte Facebook et Twitter. La fréquence de post Facebook et de tweet est raisonnable puisqu'elle ne descend pas en dessous d'un tweet/post par jour. Cependant ces tweets/Post ne servent qu'à relayer les articles du site et à aucun moment le club interagit directement avec les supporters. En ce qui concerne la communication offline l'ASMCA est assez diversifiée. On retrouve régulièrement des séances de dédicaces des joueurs dans les boutiques du club. Il existe également lors des phases finales du championnat des campagnes d'affichages 4/3 dans toute la ville, comme pour la finale de coupe d'Europe le 18 mai 2013 (voir annexe 8).

- Reflet : Ici commence la limite du prisme d'identité pour les clubs sportifs. En effet, il est compliqué de déterminer qu'elle est l'image que l'ASMCA donne de ses supporters. En temps normal ce reflet est repérable grâce aux campagnes de communication de la marque. Or lorsqu'un club sportif communique c'est sur un match à venir. Le club ne montre donc pas sa perception des supporters à part le seul fait qu'ils sont fans du club.

- Mentalisation : Voici la seconde limite du prisme d'identité. La mentalisation correspond à la façon dont le consommateur se voit au travers de la marque. Or même si les clubs de rugby peuvent présenter quelques différences en termes de valeur, il est difficile d'avoir des mentalisations différentes entre les clubs de rugby. Une personne qui achète une montre Swatch de la nouvelle collection se verra comme une personne moderne et à la mode au travers de la marque Swatch. Et une personne qui achète une montre Rolex se verra comme quelqu'un de classe. Or un individu qui achète des billets au club de l'ASMCA régulièrement, se verra simplement supporter et fan de rugby mais il n'y aura pas de différence avec une personne qui achète des billets au Stade Toulousain.

- Culture : la culture d'un club sportif se rapproche des valeurs que le club souhaite véhiculer. L'ASMCA montre sa marque comme une marque fiable, durable et professionnelle comme le dit Benjamin Kayser : « En arrivant à l'ASM je savais que je mettais les pieds dans un endroit professionnel ». Ceci est dû au résultat sportif du club qui a été créé il y a plus de cent ans (1912). Ce centenaire a été fêté durant toute la saison 2011-2012 avec une mention sur le maillot de l'équipe. De plus, la convivialité et la proximité est une valeur que le club souhaite montrer à ses supporters. A la fin de chaque match à domicile les supporters peuvent venir sur le terrain pour faire signer des autographes ou prendre des photos avec les joueurs, qui restent systématiquement sur le terrain. Les séances de dédicaces fréquemment organisées prouvent également la volonté du club d'appuyer ces valeurs. Des faits approuvés par Benjamin Kayser : « j'ai senti un club beaucoup plus chaleureux que ce que je pensais »

- Personnalité : la personnalité d'une marque d'un club sportif est directement véhiculée par les joueurs du club. En effet, un club sportif communique très régulièrement avec ses joueurs. La marque d'un club sportif va donc avoir des traits de personnalité similaires à ceux que les joueurs renvoient. L'ASMCA se veut donc simple et abordable grâce aux joueurs qui sont proches des supportes, efficace avec des résultats sportifs positifs.

Au vu de la construction du prisme d'identité de l'ASMCA, quelques ajustements de ce dernier sont à faire. En effet, le Reflet et la mentalisation sont des points compliqués à

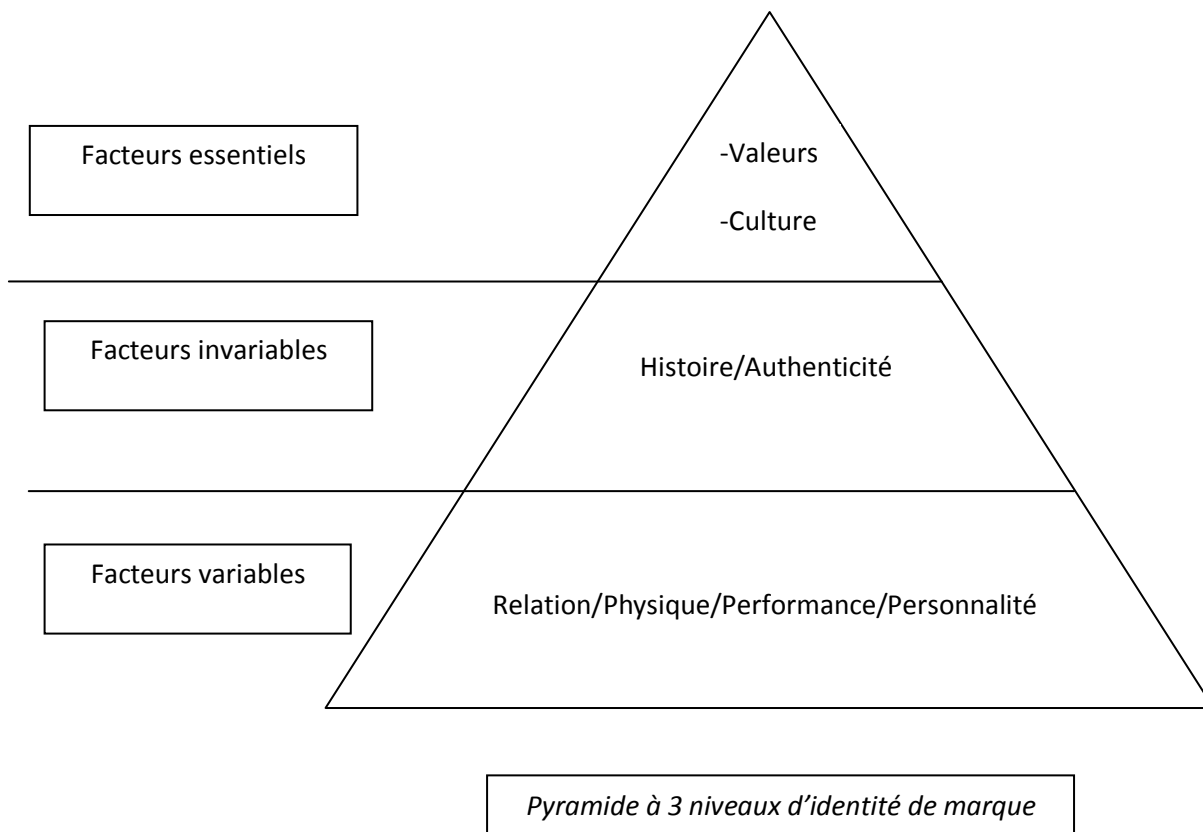
prendre en compte pour un club sportif. De plus, la culture du club et donc les valeurs, est un point prépondérant face aux 3 derniers qui sont la personnalité, le physique et la relation. Lors de son entretien Benjamin Kayser appuie ce point de vue : « Je pense que les supporters sont très fiers de voir l'évolution du club, ils sont fiers de voir enfin toutes leurs valeurs appliquées sur le terrain en signant peut être un petit peu moins de stars étrangères et puis vraiment d'avoir créer cet esprit de corps qui se retrouve totalement dans le management de Vern Cotter et totalement dans les valeurs dégagées par l'équipe, c'est pour cela qu'il y a une symbiose et une communion totale. ». Il serait également bon d'ajouter certains facteurs. Rappelons que le club crée une identité de marque pour se différencier des autres clubs. C'est pourquoi il serait bon de rajouter plusieurs facteurs pour déterminer une identité de marque. Il paraît donc logique de rajouter les 3 leviers à la marque cités par Pons et Richelieu (2004) :

- L'histoire. un club forge son image au fil du temps. Il légitime les valeurs qu'il souhaite véhiculer grâce à son histoire. Si le club garde la même ligne de conduite et fait passer auprès de ses supporters les mêmes valeurs depuis que le club a été créé alors il sera plus crédible aux yeux des supporters et il n'aura presque plus besoin de communiquer sur ces dernières.

- L'authenticité. elle est très similaire à l'histoire. Cependant l'authenticité se revendique grâce à l'âge du club ainsi qu'au nombre de performances à haut niveau. Un club étant au haut niveau depuis plusieurs décennies et enchaînant les résultats à ce niveau sera perçu par les supporters comme un club authentique.

- La performance. contrairement à l'histoire et l'authenticité, la performance se mesure à court terme. En effet, un club présentant des résultats positifs et des titres montrera une meilleure image de marque d'un club aux performances mitigées.

En ayant inclus ces 3 nouveaux facteurs la nouvelle représentation géométrique de l'identité de marque s'apparenterait plus à une pyramide à 3 niveaux, tout en tenant compte que cette identité de marque est à court ou moyen terme :



La forme représentant l'identité de marque d'un club sportif est donc une pyramide à 3 niveaux. Il nous a paru important de hiérarchiser les facteurs car certains sont plus importants que d'autres dans la détermination de l'identité de marque mais également dans la différenciation de la marque entre les clubs. Ces facteurs ont également été classés par catégories :

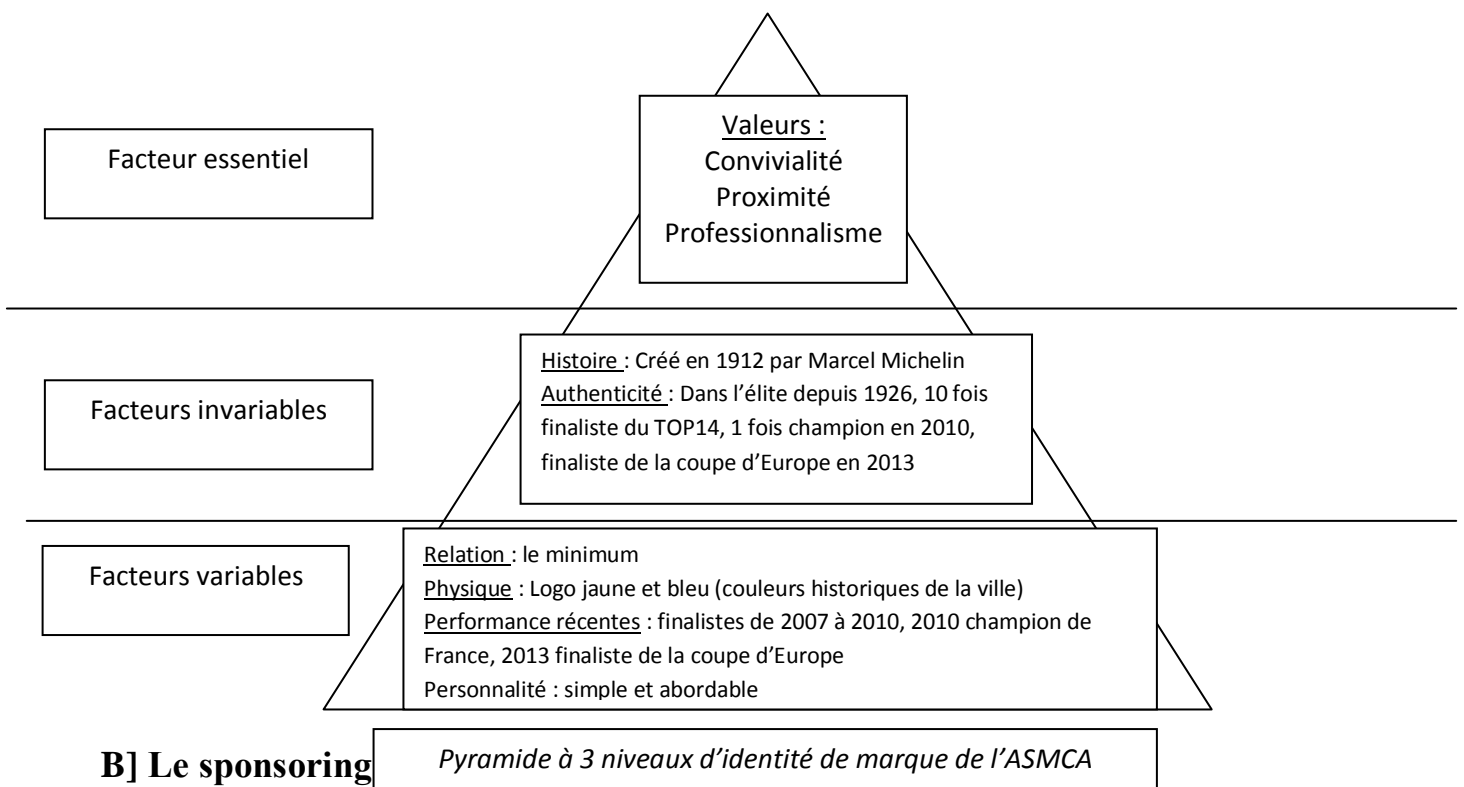
- Les facteurs essentiels à l'identité de marque : comme expliquées précédemment, la culture et les valeurs d'un club sont les facteurs qui permettent aux supporters et fans du club de s'identifier à ce dernier. De plus, ces valeurs permettent aux clubs de se démarquer les uns des autres.

- Les facteurs invariables : l'histoire et l'authenticité. Ces facteurs sont inchangeables à court et moyen terme. Un club ne crée pas une histoire et ne se forge pas une authenticité en moins de 5 ans, cela se fait dans le temps. De plus, ces facteurs sont au deuxième niveau d'importance dans la détermination de l'identité de marque d'un club. Dans le monde du sport un club qui a une forte histoire et qui paraît aux yeux des supporters comme authentique va permettre à ce club de se différencier également de ses adversaires car il pourra figurer dans le top of mind des supporters.

- Les facteurs variables : la relation, le physique, les performances et la personnalité. Ce sont des facteurs variables car ils sont facilement transformables par le club à court terme. Ce sont des leviers importants de l'identité de marque puisque se sont les seuls facteurs qui permettent au club de modifier son image de marque rapidement. Cependant ils sont au dernier niveau de la pyramide puisque se sont ceux qui ont le moins d'impact sur l'identité de marque. Par exemple la relation de l'ASM avec ses supporters est minimale. Ces derniers communiquent sur les réseaux sociaux seulement pour faire un relai des articles de leur site web mais jamais pour interagir avec les supporters. Or ils cumulent 13 256 followers sur twitter. A titre de comparaison l'Aviron Bayonnais qui interagit régulièrement avec ses supporters sur twitter ne compte que 8041 followers (le 21 mai 2013). La relation a donc un impact minimal sur la formation de l'identité de marque. Les performances, elles, présentent un impact minimal également puisqu'elles sont dépassées par l'histoire et l'authenticité du club. Par exemple le Montpellier Hérault Rugby Club est dans l'élite depuis 2003. Depuis cette date ils sont vice champion de France 2011, quart de finalistes en coupe d'Europe et championnat de France en 2013 et cependant présentent une popularité sur les réseaux sociaux assez peu élevée (Twitter : 8722 followers, Facebook : 34000 contre 74000 pour l'ASMCA le 21 mai 2013). Ceci prouve donc que les résultats sportifs ont un impact moindre face à l'histoire du club comme l'explique également Benjamin Kayser lorsqu'on lui pose la question : « Est-ce que pour vous les résultats sportifs sont des facteurs qui peuvent fidéliser les supporters ? », il répond : « Depuis 2005 c'est une évidence, pour les supporters de base je sais pas mais pour les supporters de la région c'est évident on a senti une explosion de la popularité du club dans la région depuis ces dernières années. Ca c'est la règle du sport, il faut gagner pour être bon. Et puis, dans toutes ces finales il y a vraiment eu des dénouements tragiques et dramatiques mais finalement dans le bonheur, en mai 2010 toute la région y pensait, tout le monde était derrière le club à pousser. Après pour le supporter lambda, d'avoir passer toutes ces années 2000 sans rien tout simplement parce que ce sont des supporters merveilleux qui sont très attachés historiquement dans leur cœur depuis 40 ans au club, donc c'est pas quelques années de malheur qui vont les faire partir » . Il est à préciser cependant que l'enchaînement de bons résultats sur une longue durée permettra au club d'acquérir une nouvelle histoire et une nouvelle identité de marque. La personnalité ici a sensiblement la même définition que celle du prisme d'identité de marque de Kapferer. Cependant il nous paraît justifié de la mettre au dernier niveau de la pyramide étant donné que la personnalité est très liée aux valeurs de l'entreprise, mais sur le court terme. Or, sur un groupe de 40 joueurs professionnels, chacun présente une personnalité différente. Même si une certaine

homogénéité est recherchée par le club, comme l'explique Benjamin Kayser : « Je pense que c'est important de montrer qu'au delà des joueurs il y a des valeurs d'hommes qui sont sélectionnés pour jouer à l'ASM. », l'ensemble des personnalités des joueurs ne sera pas en totale adéquation avec les valeurs du club. En effet, cette personnalité est véhiculée par les joueurs, or dans un club sportif les joueurs ne restent généralement que quelques années, c'est pourquoi ce facteurs est variable. Le physique est enfin un facteur variable puisqu'il est changeable comme nous l'avons vu pour l'ASMCA. Cependant son impact est moins important. En effet, le logo permet de reconnaître l'identité de marque dans le dernier des recours. Il est clair que le meilleur moyen de différencier un club d'un autre club c'est le logo. Cependant, en termes d'identité de marque, le logo n'apporte pas de plus value. Un fan de rugby ne va pas devenir supporter d'un club pour leur logo. Il va devenir parce qu'il se reconnaît dans les valeurs inculquées par le club.

Nous allons donc déterminer l'identité de marque de l'ASMCA grâce à la pyramide à 3 niveaux :



Pour réaliser cette partie nous nous sommes entretenus avec la responsable sponsoring de l'ASMCA du Crédit Agricole Centre France et le directeur d'Alpha Process. Grâce à ces entretiens nous avons voulu comprendre l'intérêt pour ces entreprises d'associer leur image à celle de ce club de rugby. L'ASMCA détient de nombreux sponsors mais nous avons choisi

ces deux entreprises pour avoir le point de vue d'une PME et d'une grande banque à renommée internationale. Alpha Process est une société créée en 1996 dans l'automatisme puis s'est maintenant développée dans l'électronique. Le Crédit Agricole Centre France est une banque mutualiste régionale qui couvre 5 départements : l'Allier, le Cantal, la Corrèze, la Creuse et le Puy-de-Dôme.

Au départ, Alpha Process sponsorisait 3 sports : le rugby, le football et le basket-ball. L'attrait premier était de recevoir les clients ou les prospects, grâce aux places reçues lors de rencontres sportives. Mais ils se sont rendu compte qu'emmener un client/prospect voir un sport c'était lui montrer qu'on adhérait à ces valeurs, or le comportement de certains supporters dans le football les a vite mis mal à l'aise. Quant au basket-ball ils l'ont mis de coté pour manque de performance. Le football a présenté un autre inconvénient qui ait celui de l'impossibilité de mettre des panneaux dans le stade. Ils se sont donc concentrés sur le rugby. Philippe Jalley dit en parlant du foot « il n'y avait pas la classe du rugby je dirais en terme de repas, en terme de comportement des supporters, pour nous c'était un petit peu gênant ». Pour le Crédit Agricole, certains partenariats sont gérés au niveau national et d'autres au niveau régional, par exemple le Crédit Agricole SA est sponsor de l'équipe de France de rugby, et le Crédit Agricole Centre France (Creuse, Corrèze, Cantal, Allier et Puy de dôme) est sponsor de l'ASMCA. En 2012, le CACF a sponsorisé 2251 évènements (sports, culture, milieu associatif, humanitaire, social, ...) ⁴⁴. Pour ces deux entreprises, le partage de l'image est partie intégrante du sponsoring, Emilie Ganga du CACF dit d'ailleurs « on bénéficie de l'image du club » ou encore « porter des valeurs qui sont communes », Philippe Jalley dit quant à lui lorsqu'il évoque les invitations de clients aux matchs « la ou on l'invite c'est un peu l'image de la société ». Emilie Ganga rajoute même « on essaye de profiter d'une bonne image ». Comme nous l'avons vu dans la première partie, l'entreprise sponsor espère par ce partenariat, un transfert des valeurs du club et de l'image du club sur elle-même.

Le choix du sport à sponsoriser est capital pour l'entreprise, comme nous l'avons vu dans la partie précédente. L'entreprise va associer son image à celui d'un sport. La performance semble importante pour Alpha Process. En effet, lorsque l'équipe de basket-ball qu'ils sponsorisaient est descendue, ils ont arrêté de les sponsoriser « depuis qu'ils sont descendus, c'est vrai que bon c'est pas très bien de le dire mais on y a pas été ». Après ce n'était pas le seul critère pour arrêter ce partenariat mais Philippe Jalley reconnaît que la

⁴⁴ http://ca-recrute-centrefrance.fr/nos_caisses.php

performance est un critère tout de même important. Etant une PME, les invitations étaient difficiles à gérer donc ils ont du faire un choix en termes de sponsoring. Ils ont choisi de concentrer leur effort sur le rugby. Pour le Crédit Agricole, la performance semble moins importante, en effet Emilie Ganga précise « on est toujours partenaire du CAB, on a souhaité le rester lorsqu'il y a eu la descente car on croit aussi au club », ici on marque plus un désir de montrer que même dans les coups dur, le CACF reste présent. Le Crédit Agricole veut ici montrer qu'il reste solidaire « je vois pas pourquoi on partirait et au contraire je pense que ça nous sert, ça sert notre image d'être resté, on serait parti, là clairement pour moi c'était mauvais pour notre image ».

La visibilité est un critère important pour le sponsoring. Alpha Process a décidé de ne plus s'associer avec le football en raison de l'état du stade de football de Clermont-Ferrand qui rendait impossible l'affichage, « le stade faisait que on pouvait pas mettre de panneau⁴⁵ ». En ce qui concerne leur partenariat avec l'ASM, ils ont un panneau de 6m et Philippe Jalley raconte qu'il est important qu'il soit bien placé pour être visible, « Il est plein centre et bien souvent sur les coups d'envoi ou lorsqu'il y a une interview, on voit notre panneau ». Le Crédit Agricole Centre France étant partenaire majeur de l'ASM, il dispose d'une grande visibilité, que ce soit sur les shorts, sur les équipements, grâce aux panneaux. Comme le dit Emilie Ganga, être partenaire majeur leur confère une certaine visibilité, « on a des panneaux sur l'espace Edouard on a tout ce qui est panneaux fixes, il y en a pas mal, panneaux d'interviews, panneaux dans les vestiaires ». En termes d'audience aussi, Emilie Ganga souligne que le rugby est plus important que le foot, « en terme de fréquentation des stades on voit bien les différences et donc en terme d'impact forcément quand on a 18000 personnes d'un côté à chaque match et 3-4000 de l'autre ». De plus le rugby permet de toucher une audience intéressante pour le CACF, « au niveau rugby c'est quand même beaucoup plus familial en terme de public donc plus varié en terme d'audience pour nous⁴⁶ ».

Autre aspect important du sponsoring avec l'ASM, est la proximité, Emilie Ganga dit « en tout cas la proximité est importante [...] donc pouvoir toucher des gens qui sont de notre région et pas forcément sur toute la France ». L'intérêt est de toucher un public proche, « on cherche des représentants locaux qui parlent à un public qui est nôtre c'est-à-dire à un public

⁴⁵ Philippe Jalley, directeur d'Alpha Process.

⁴⁶ Emilie Ganga, responsable du sponsoring avec l'ASM au Crédit Agricole Centre France.

en région»⁴⁷. Le Crédit Agricole étant régionalisé, les partenariats le sont aussi, la performance n'étant pas un critère important, c'est la proximité qui l'est « Ce n'est pas trop le résultat c'est plus l'historique ⁴⁸ ». Emilie Ganga trouve que « c'est logique qu'à Toulouse la caisse régionale soit partenaire de rugby comme ici c'est logique quoi », elle ajoute même « j'imagine qu'à Limoge ils sont partenaires du basket après voilà c'est l'histoire locale aussi », « il y a des logiques de régions ».

Le retour sur investissement est difficile à mesurer lorsqu'il s'agit du sponsoring. En effet, il n'y a pas de moyens exacts d'expliquer qu'une hausse ou baisse de chiffre d'affaires est due à ce partenariat. Emilie Ganga dit qu'en termes de chiffrage « c'est très difficile par exemple au niveau des ouvertures de compte, c'est très très difficile de chiffrer une image et enfin du retour sur investissement par rapport à du sponsoring ». En revanche, ils peuvent mesurer une part de l'impact grâce aux cartes de crédit et aux chèques, « on a des cartes et des chéquiers qu'on appelle co-brandés, avec les trois clubs, on en a avec l'ASM mais on en a avec le CAB et le stade Aurillacois⁴⁹ ». Ils ont lancé cette opération en 2007, et cela a été un tel succès qu'ils ont dû en recommander car ils n'avaient pas prévu assez de cartes et chéquiers. Il y a plus de 60 000 détenteurs de ces chéquiers donc pour Emilie Ganga « sur une région qui n'est pas grande grande quand même, qui n'est pas très peuplée, on était content des résultats ». Surtout que les chéquiers sont au même prix que les autres donc c'est vraiment pour mesurer l'impact supporter. Pour Alpha Process, mesurer l'impact de ce partenariat n'est pas facile non plus, « l'impact c'est vrai que c'est difficile de le mesurer au travers du chiffre d'affaires⁵⁰ ». Ce qu'ils savent c'est qu'ils gagnent en notoriété grâce à leur panneaux, Philippe Jalley dit que certains lui disent « ah j'ai vu ton affiche » ou « l'affiche était en face de mes clients » [...] c'est difficilement quantifiable ».

Etre sponsor présente plusieurs avantages, que ce soit en termes de visibilité ou de places offertes. Généralement les places offertes permettent aux sponsors de jouer sur la relation client. Alpha Process et le Crédit Agricole Centre France ne les gardent pas pour leurs employés mais les offres à leurs clients (prospect ou acquis). Sauf pour les « petits » matchs

⁴⁷ Emilie Ganga, responsable du sponsoring avec l'ASM au Crédit Agricole Centre France.

⁴⁸ Emilie Ganga, responsable du sponsoring avec l'ASM au Crédit Agricole Centre France.

⁴⁹ Emilie Ganga, responsable du sponsoring avec l'ASM au Crédit Agricole Centre France.

⁵⁰ Philippe Jalley, directeur d'Alpha Process.

où Alpha Process acceptent de les donner aux employés, « sur les petites affiches nous en faisons profiter le personnel s'ils le veulent⁵¹ ». Emilie Ganga explique que grâce à ces places ils veulent toucher un public large et ne pas les offrir toujours aux mêmes personnes, « ce que nous essayons de développer maintenant c'est de les faire gagner, nous avons notre page Facebook que nous avons lancé il y a 1 an et demi, nous sommes à plus de 5000 fans et donc souvent nous organisons des jeux, nous avons fait gagner des places pour le quart de final de H Cup, nous essayons de faire des choses comme ça pour varier les publics que nous invitons, la page Facebook est ouverte aux clients comme aux prospects donc il se peut que ce soit un prospect qui gagne les places ». Pour Emilie Ganga, il paraît normal de redistribuer ces places comme ils sont partenaires majeurs que ce soit des prospects ou clients qui les gagnent, « par exemple sur la page Facebook pour les quarts on avait fait gagner 10 places, 5 packs de 2 places et nous avons eu plus de 300 participants donc il y a une attirance aussi dans ce département là pour le rugby et pour l'ASM en particulier ». Pour Philippe Jalley, les places servent à entretenir la relation client, que l'affaire soit un succès ou non mais il ne veut pas mettre la pression à un prospect en lui offrant des places lorsque l'affaire est en cours, « on va plutôt inviter la personne même si on a perdu l'affaire, peut être le réinviter quelques semaines après en terme de relation client ».

Comme nous l'avons vu dans la première partie, il est important de montrer une cohérence entre les valeurs de l'entreprise et celle de club pour que les gens comprennent ce partenariat. Lorsque nous avons demandé à Emilie Ganga quelles valeurs étaient communes entre le CACF et l'ASM, elle a répondu « c'est l'esprit d'équipe, concrètement c'est, comme je vous disais, la proximité et puis c'est l'idée du mutualisme du départ, nous de la banque c'est vraiment on s'entraide et par exemple notamment l'idée de la mêlée on voit bien qu'en avant ben les avants c'est de l'entraide ils sont ensemble c'est un esprit de groupe pour moi c'est cela les traits communs entre nous et le club ». Etre partenaire du rugby au niveau régional paraît logique à Emilie Ganga puisqu'il est fortement ancré dans la région, « au niveau régional on a choisi le rugby ce qui paraît plus logique, on est quand même partenaire du Clermont Foot pour être cohérent avec la ligne de sponsoring de CASA ». Pour Philippe Jalley, l'esprit d'équipe est intégré dans son management, « nous sommes une petite entreprise, nous sommes une équipe et nous arrivons, en interne, à avoir de la convivialité ». Le professionnalisme du club lui apparaît comme étant très important, cela véhicule une

⁵¹ Philippe Jalley, directeur d'Alpha Process.

bonne image du club à laquelle il est fier d'être associé, « un professionnalisme que je trouve exemplaire ».

Le sponsoring inclut tout de même certains risques, et les deux entreprises que nous avons interrogées le confirment. C'est l'image du club sponsorisé lorsqu'elle se dégrade qui peut impacter de manière négative celui du sponsor. Par exemple, pour la coupe du monde de football 2010 en Afrique du Sud, le Crédit Agricole SA était sponsor et avait investi beaucoup. Or, avec les événements sur place cela s'est avéré risqué. Emilie Ganga raconte qu'en agence locale par contre ils n'avaient pas beaucoup communiqué dessus, « nous avons juste mis des affiches en agence, que nous avons enlevées le lendemain parce que ce n'était pas opportun de communiquer là-dessus ». Pour elle, « le plus gros risque en fait c'est le problème d'image d'un joueur ou du groupe ». Elle raconte aussi l'histoire d'un autre sponsor majeur de la coupe du monde de football pour illustrer son exemple, « c'est Quick je crois qui avait fait des pubs sur des burgers, un par joueur et qui avait retiré les affiches ». Alpha Process a décidé d'arrêter son partenariat avec le club de football de Clermont-ferrand en partie à cause de l'image de celui-ci et des supporters qui fréquentaient le stade, « il y a des jeunes qui étaient ivres et qui ont insulté l'arbitre, donc c'est vrai que l'on ne peut pas y aller avec ses enfants et puis je n'ai pas envie d'amener des clients⁵² ». En parlant des soirées après match de football, Philippe Jalley raconte que le comportement de certaines personnes à ces soirées est honteux, « ce n'était pas du tout les valeurs. Ce n'est pas du tout ce que nous avons envie de vivre avec les clients, parce que j'avais honte de les avoir invité » ce qu'il ne retrouve pas dans le monde du rugby où il trouve que les gens sont beaucoup plus respectueux.

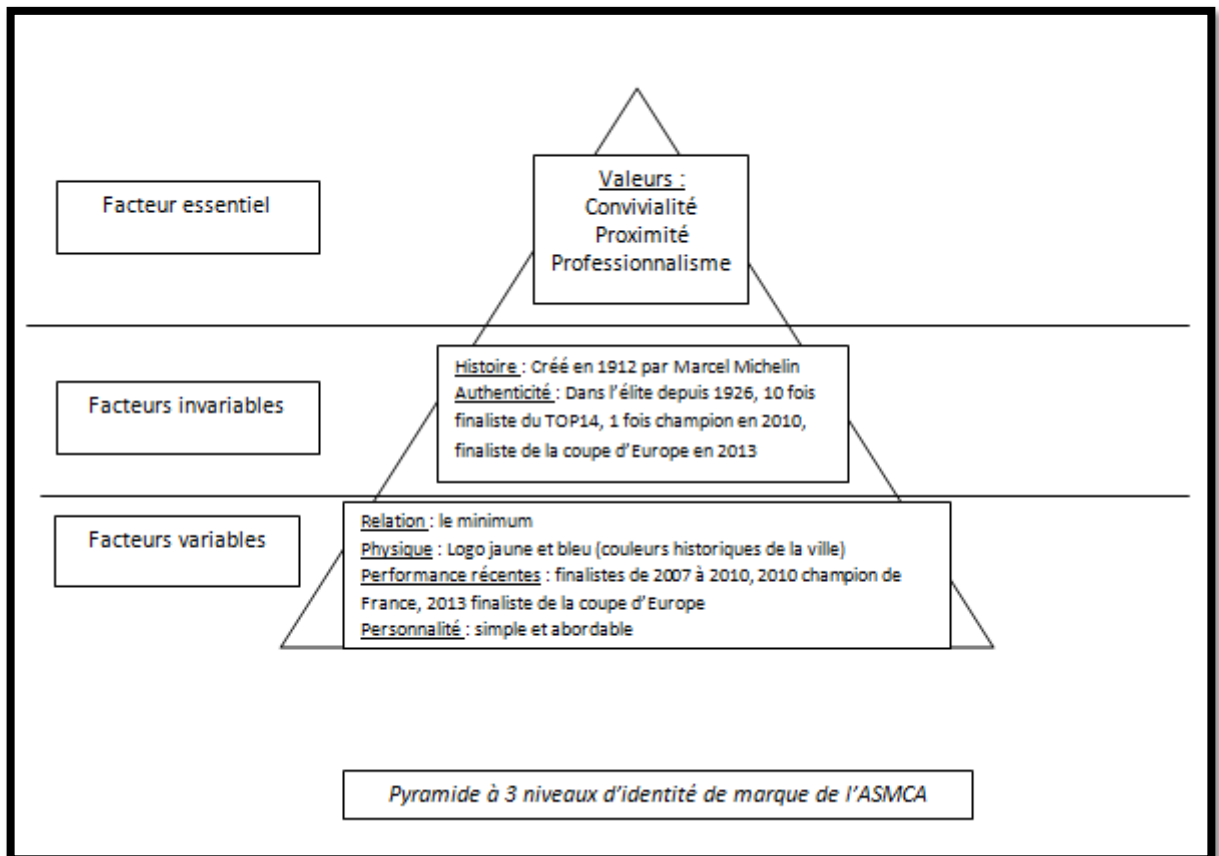
II/ ... à la réalité

Dans cette partie nous allons confronter la façon dont l'ASMCA et ses sponsors voient l'image de marque du club, à celle que perçoivent les supporters du club. Pour cela nous avons procédé à deux analyses quantitatives auprès des supporters pour recueillir leur perception de l'image de marque du club ainsi que l'influence de cette image de marque sur les sponsors.

⁵² Philippe Jalley, directeur d'Alpha Process.

A] La cohésion entre image de marque et l'identité de marque de l'ASMCA

Ici nous allons donc voir si l'identité de marque élaborée par le club de l'ASMCA est en cohérence avec l'image que se font les supporters. Pour rappel, l'identité de marque de l'ASMCA était celle-ci :



L'étude quantitative a été éalisée sur un échantillon de 48 auvergnats.

Pour, tout d'abord savoir si la pyramide à trois niveaux que nous avons élaborée, est cohérente, nous avons posé la question aux supporters : « Cochez 2 facteurs qui font que vous avez décidé de supporter l'ASMCA » parmi ces facteurs :

- Les performances récentes
- Les valeurs du club
- L'histoire du club
- La relation du club envers ses supporters
- L'authenticité du club

- L'image renvoyée par les joueurs

Ces facteurs correspondent aux facteurs que nous avons décidé d'intégrer et de hiérarchiser dans la détermination de l'identité de marque. Il est à préciser que nous avons occulté le physique, car il paraît incohérent qu'un individu devienne supporter d'un club simplement parce qu'il aime bien le design du logo ou alors les couleurs du club. De plus, la personnalité a été abordée ici sous la forme de l'image renvoyée par les joueurs puisque, comme étudié précédemment, la personnalité et l'image des joueurs sont étroitement liées.

Au vu des résultats, la pyramide à trois niveaux paraît tout à fait cohérente. En effet, le facteur prépondérant à la volonté d'un individu de supporter l'ASMCA ce sont les valeurs du club (40%). Ensuite viennent presque à égalité l'histoire du club (25%) et l'authenticité du club (22%). Enfin, pour finir, les performances récentes (6%), l'image renvoyée par les joueurs (4%) et la relation du club envers les supporters (3%) sont derniers.

Nous allons maintenant étudier la différence ou la cohérence des facteurs variables et essentiels entre l'identité de marque et l'image de marque. L'histoire et l'authenticité du club sont des facteurs invariables et donc non modifiables puisqu'ils sont constitués de faits.

Pour déterminer quelles sont les valeurs du club pour les supporters de l'ASMCA nous avons posé cette question : « Selon vous quelles sont les 3 valeurs principales de l'ASMCA ? ». Nous avons proposés 14 réponses possibles. On remarque que 3 valeurs sortent du lot : l'esprit d'équipe (19%), le respect (17%) et la combativité (16%). L'esprit d'équipe et la combativité sont des valeurs assez logiques pour une équipe sportive de haut niveau. Cependant cela n'est pas inné pour un club d'arriver à véhiculer de telles valeurs. Il faut un état d'esprit presque irréprochable sur le terrain ainsi que beaucoup d'altruisme et de rigueur. Le respect est une valeur qui permet au club une différenciation par rapport à ses adversaires. En effet, le respect exige un certain fairplay sur le terrain mais également en dehors du terrain, dans la vie quotidienne ainsi que dans les médias.

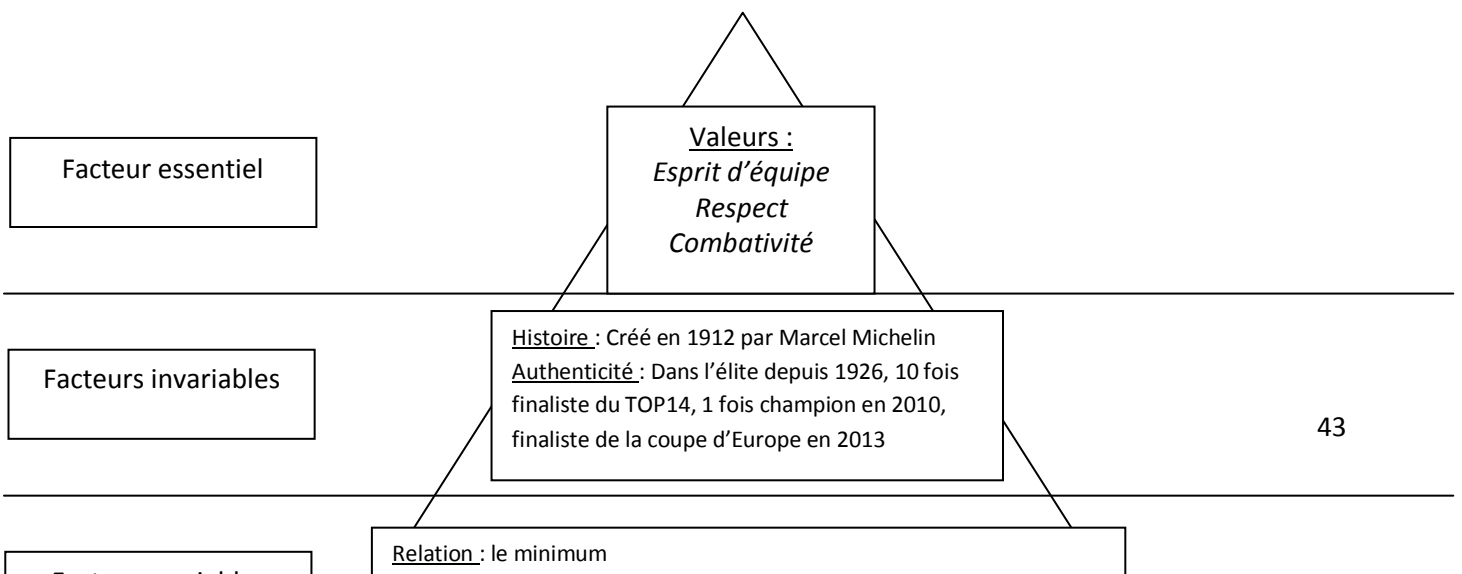
En ce qui concerne la relation, deux questions ont été posées aux supporters : « Si vous deviez noter la relation du club envers ses supporters, quelle serait cette note ? » et « Cette relation a-t-elle de l'importance pour vous ? ». On remarque que la note attribuée à la relation du club envers ses supporters est assez sévère puisque 80% des supporters donne une note entre 1 et 3 sur 5. Cependant ce chiffre est n'est pas complètement punitif pour l'image

de marque du club puisque seulement 31% des supporters portent de l'importance à cette relation.

Pour déterminer la personnalité de marque de l'ASMCA nous avons posé la question suivante : « Comment sont les joueurs en dehors du terrain ? (cochez 2 réponses maxi) », avec 7 réponses possibles. Trois correspondent à une image positive : Simple, Abordable et Souriant, trois correspondent à une image négative : Hautain, Arrogant, Méprisant et une est neutre : Discret. La répartition est sans contestation, puisque trois personnes (représentant environ 3%) ont répondu des réponses négatives (arrogant et hautain) tandis que 76% ont répondu des réponses positives. La réponse neutre a été répondu par 21% de l'échantillon.

En ce qui concerne le physique nous avons demandé aux supporters si le changement du design du logo du club, en 2005, a eu une incidence sur leur passion pour le club. 100% des répondants ont répondu « non ». Cependant suite à cette question nous leur avons demandé si ce nouveau logo avait changé leur perception de l'image du club et si oui, pourquoi. Certes 77% ont répondu par la négative, mais 23% ont changé leur perception de l'image du club grâce à ce changement de design du logo. L'intégralité de ceux qui ont répondu favorablement à cette dernière question trouve que le « logo est plus moderne » et donne une image « moins vieillotte » du club. Cela montre que la physique est un facteur variable à prendre en compte mais ce n'est pas un facteur majeur.

Voici donc la représentation de l'image de marque de l'ASMCA, toujours selon le modèle de la pyramide à 3 niveaux :



On remarque que, mis à part les valeurs et deux traits de personnalités, l'identité de marque et l'image de marque de l'ASMCA sont sensiblement similaires. Les valeurs sont différentes car les valeurs de l'identité de marque sont faites pour acquérir une différenciation envers les concurrents. Or, des valeurs tels que la combativité ou l'esprit d'équipe ne permettent pas de différenciation mais sont plutôt banales ou logiques pour un club sportif, c'est pourquoi les supporters ont choisi ces 2 valeurs. Le respect est une valeur plus difficile à acquérir aux yeux des supporters. Cependant on peut se demander pourquoi les valeurs présentes dans l'identité de marque et donc que l'ASMCA souhaite véhiculer ne sont pas présentes dans l'image de marque. Ceci est dû à un facteur : les marques qui ne sont pas des clubs sportifs ne connaissent pas : le facteur sportif. En effet, un club sportif malgré le plan de communication mis en place sera toujours tributaire des performances de l'équipe et de l'attitude des joueurs sur le terrain.

Cependant, la faible communication du club n'aide pas à faire véhiculer les valeurs que le club espère transmettre. Même si une forte majorité ne porte pas d'importance à cette relation, en terme d'image de marque il paraît toujours plus intéressant d'augmenter la relation avec ses supporters surtout lorsque que l'une des valeurs proposées dans l'identité de marque est la proximité. Une meilleure gestion des réseaux sociaux permettrait d'augmenter la qualité de cette relation.

B) Mesure de l'efficacité du sponsoring de l'ASMCA

Grâce au questionnaire quantitatif administré à 100 personnes, nous avons voulu confronter les espérances des sponsors avec la réalité. Dans un premier temps nous avons voulu vérifier la notoriété des sponsors de l'ASMCA, voir s'ils étaient bien connus et si il y avait une différence de notoriété entre les sponsors majeurs ou non et s'il n'y avait pas d'erreur en

associant parfois une entreprise à l'ASMCA alors que celle-ci n'est pas sponsor. Nous allons voir ci-dessous quels sponsors ont été cités par notre échantillon lorsque nous leur avons demandé de citer 3 sponsors de l'ASM.

Sponsors cité	Nombre de fois qu'ils sont cités	Sponsor⁵³ASMCA	Partenaire⁵⁴majeur
CGI logica	33	Oui	Oui
Babou	20	Oui	Oui
Eurosmaster	4	Oui	Oui
Jacquet	60	Oui	Oui
Volvic	16	Oui	Non
Omerin	3	Oui	Oui
Crédit Agricole Centre France	29	Oui	Oui
Under Armour	8	Oui	Oui
Michelin	68	Oui	Oui
Manganelli	1	Oui	Non
Renault	8	Oui	Oui
Gedimat	2	Oui	Non
Vigilec	1	Non	Non
Caillot	1	Oui	Non
Faurie	1	Oui	Non
Banque Nuger	1	Oui	Non
Colas	1	Oui	Non
Pasquier	2	Non	Non
Montrongon	1	Oui	Non
Labo France	10	Oui	Oui
AXA	3	Oui	Oui

⁵³ <http://www.asm-rugby.com/partenaires-jaunes-bleus.html>

⁵⁴ <http://www.asm-rugby.com/partenaires.html>

Clermont communauté	1	Oui	Non
Conseil général du Puy de Dome	1	Oui	Non
Europcar	3	Oui	Oui
Société générale	4	Oui	Non
GDF Suez	1	Oui	Non
Leroy Merlin	1	Oui	Non
Energizer	1	Non	Non
Yvan Béal	3	Non	Non
Limagrain	3	Oui	Non
La Montagne	1	Oui	Non

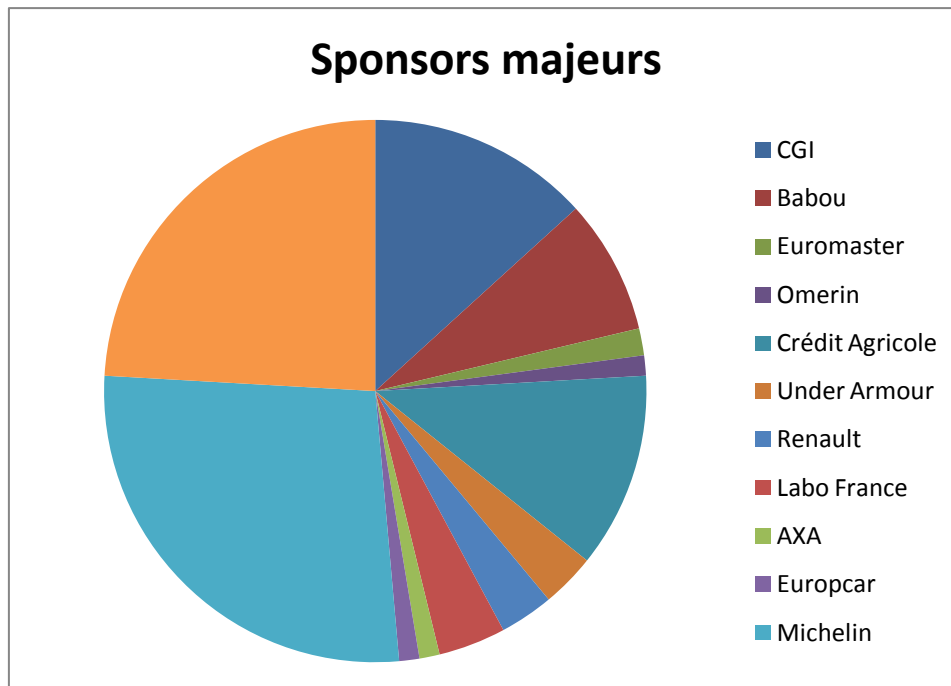
Ce tableau met en évidence le fait que les entreprises les plus citées sont partenaires majeurs de l'ASMCA. En effet, les plus citées sont : Michelin (68), Jacquet (60), CGI (33), le Crédit Agricole Centre France (29) et Babou (20). En revanche certains partenaires majeurs ne sont pas cités beaucoup de fois comme Euromaster (4), Omerin (3), AXA (3) et Europcar (3) alors que Volvic par exemple est plus cité (16).

Il paraît intéressant de comparer 3 banques sponsors de l'ASM : le Crédit Agricole Centre France (29), la banque Nuger (1) et la Société Générale (4). On constate une différence notable entre celle qui est sponsor majeur et les deux autres. Nous avons demandé à notre échantillon de citer 3 sponsors de l'ASM et le Crédit Agricole Centre France est revenu 20 fois tandis que la banque Nuger et la Société Générale n'ont été cités qu'une fois, cela ne signifie pas que l'échantillon ne sait pas qu'elles sont partenaires mais elles ne font pas partie des partenaires « top of mind ».

Certaines, en revanche, sont associées à tort à l'ASMCA comme : Vigilec (1), Energizer (1) et Yvan Béal (3) mais elles ne sont pas citées beaucoup de fois. Le fait qu'Yvan Béal ait été cité peut s'expliquer par le fait que cette entreprise a été sponsor de l'ASM dans les années 90, début 2000. De plus, elle avait marqué les esprits avec un échange publicitaire remarqué à l'époque⁵⁵.

⁵⁵ <http://www.les-vignerons.org/index.php/lasm/le-parc-des-sports-michelin>

Nous allons voir maintenant parmi les partenaires majeurs, quelles ont été les entreprises les plus citées par notre échantillon :

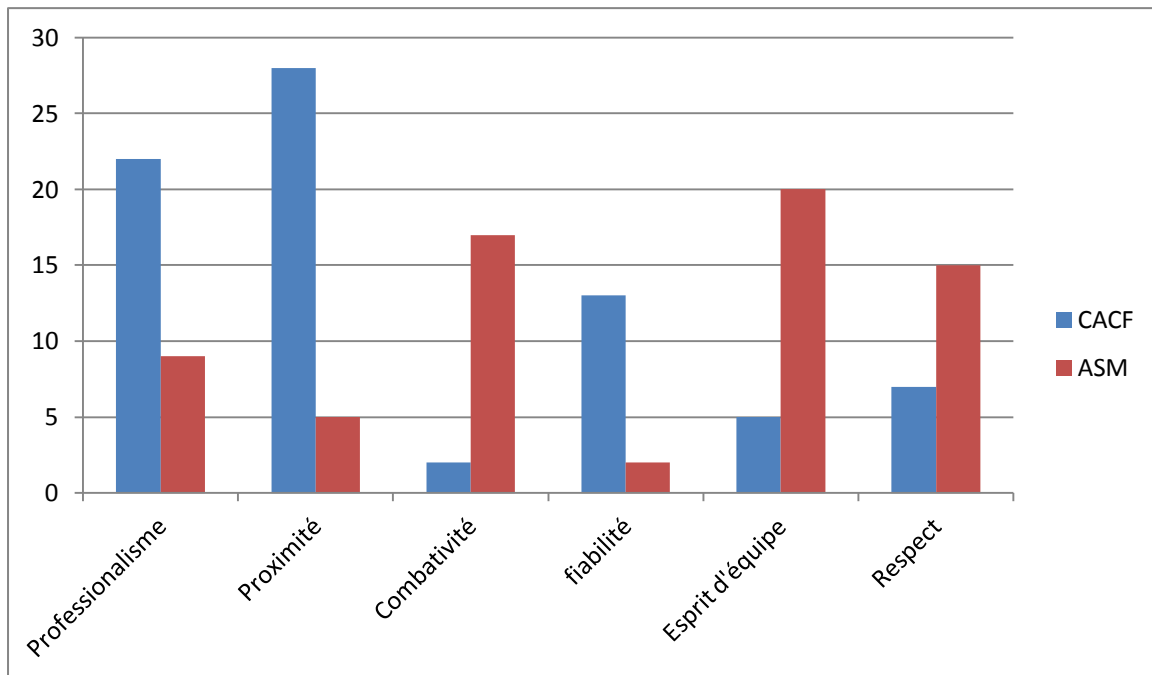


Ce graphique met en évidence 3 sponsors majeurs : Michelin, Jacquet et CGI. Ces trois entreprises disposent déjà d'une certaine notoriété, et elles sont ancrées dans la région. Ceci est d'autant plus vrai pour Michelin car il est actionnaire majoritaire du club et il est considéré comme son mécène historique⁵⁶.

Dans un deuxième temps, nous avons voulu comparer les résultats de notre entretien qualitatif avec ceux du questionnaire quantitatif. Nous allons nous concentrer sur le Crédit Agricole Centre France pour confronter l'entretien que nous avons eu avec Emilie Ganga et notre échantillon. On remarque que même si le Crédit Agricole n'est pas top of mind, il ressort 4^{ème} ce qui est une bonne place considérant le nombre d'entreprises citées. De plus, sur notre échantillon 74% savaient que le Crédit Agricole Centre France est sponsor de l'ASM ce qui confirme l'objectif de notoriété d'Emilie Ganga. Pour elle l'important c'est de « pouvoir porter des valeurs qui sont communes », et de manière générale notre échantillon (71%) pense que les sponsors partagent les mêmes valeurs de l'ASM. Mais quand on demande de choisir 3 valeurs principales pour l'ASM et 3 valeurs pour la CACF, ce ne sont pas les mêmes qui ressortent. Les 3 principales valeurs de l'ASM qui ressortent sont : esprit d'équipe (20%,

⁵⁶ <http://www.asm-omnisports.com/42-organisation-et-gouvernance.html>

respect (15%) et combativité (17%). Les 3 principales valeurs du CACF qui ressortent sont : la proximité (28%), le professionnalisme (22%) et fiabilité (13%).



En ce qui concerne la combativité on peut comprendre pourquoi elle ne ressort pas en prioritaire chez une banque. Mais, en ce qui concerne les autres valeurs , il ya un écart notable, notamment pour la proximité et l'esprit d'équipe. Cela contredit un peu l'objectif d'Emilie Ganga « partager des valeurs avec l'évènement ou le club qu'on parraine » car là on remarque un écart entre les valeurs de l'ASM et celles du CACF. De plus, Emilie Ganga citait l'esprit d'équipe comme étant une valeur du Crédit Agricole Centre France, « l'idée qui me vient c'est le combat, l'esprit d'équipe bien sûr, la solidarité ». Quand on regarde les résultats du questionnaire, la combativité représente (2%), l'esprit d'équipe (5%) et la solidarité (4%).

En étant sponsor de l'ASM, on espère des retombées en terme de visibilité, de vente, de notoriété et d'image comme nous l'avons vu dans les parties précédentes. En ce qui concerne les ventes, il n'est pas sûr qu'être sponsor de l'ASM privilégie l'entreprise par rapport à une entreprise non sponsor. En effet, sur notre échantillon, 66% affirment ne pas privilégier une entreprise sponsor par rapport à une autre entreprise non sponsor lorsqu'ils font leurs achats. Quant à la question de se sentir plus proche ou non d'une entreprise sponsor de l'ASM, l'avis est plutôt mitigé, 50% pensent qu' ils se sentent plus proche d'une entreprise sponsor et 50% pensent que non. Emilie Ganga disait « en tout cas la proximité est importante » or il semble que les gens ne se sentent pas particulièrement plus proche d'une entreprise sponsor. Malgré le fait que les gens savent que le sponsoring a pour but la

proximité (83%) dans la stratégie de l'entreprise, ils ne le ressentent pas forcément de cette façon. 70% pensent que l'entreprise est sponsor pour partager des valeurs avec le club mais ils ne sont pas pour autant sûrs que cela soit effectif. Pour Emilie Ganga le partage de valeurs est important, mais les personnes, même, si elles savent que l'entreprise fait du sponsoring pour cette raison, ne sont pas sûrs qu'en réalité ce soit le cas. 58% reconnaissent que le sponsoring a un but d'entraide de la part des entreprises mais tout de même 31% ne sont pas d'accord dont 11% pas du tout d'accord. En revanche, 97% reconnaissent qu'il s'agit d'une stratégie commerciale. Ce qui pourrait expliquer le fait que les gens sont méfiants quant à la sincérité du sponsoring de la part des entreprises.

Il faut souligner le fait que dans la région, sur les 100 personnes interrogées, 59% supportent tout le temps l'ASM et 16% souvent ce qui prouve que ce club est ancré dans la région. Il nous paraissait d'autant plus important de choisir ce club avec ses sponsors car les supporters sont impliqués et donc il est intéressant de voir comment eux perçoivent les sponsors. Ce sont des supporters connaisseurs comme le disait Benjamin Kayser lors de l'entretien qualitatif et généralement ils ont une bonne connaissance des sponsors, même s'ils sont conscients que cela est une stratégie commerciale de la part de l'entreprise, ils reconnaissent quand même qu'il y a une part d'entraide et de partage de valeur. En revanche, ce n'est pas pour autant qu'ils vont favoriser ces entreprises dans le choix de leurs achats et qu'ils se sentent plus proche d'elles.

CONCLUSION

Cette recherche appliquée dans le domaine du marketing sportif permet de comparer les attentes des sponsors lorsqu'ils s'associent à l'image de marque d'un club et ce que les supporters perçoivent réellement. Nous nous sommes concentrés sur le club de rugby de l'ASMCA et ses sponsors, et particulièrement le Crédit Agricole, partenaire majeur et Alpha Process. Nous avons identifié l'image de marque de ce club et quels impacts elle avait sur ses sponsors. On remarque donc, en voulant créer l'identité de marque de l'ASMCA selon le modèle du prisme d'identité de marque de Kapferer, que l'identification de certains facteurs est difficile. Après avoir créé un nouveau modèle (la pyramide à 3 niveaux) nous avons remarqué que l'ASMCA voulait véhiculer des valeurs différentes de celle actuellement perçues par les supporters. Il est donc à noter que certaines valeurs seront considérées comme standard pour un club sportif, comme la combativité ou l'esprit d'équipe, ce qui est du au facteur sportif. On remarque également qu'avec une relation envers les supporters assez minimaliste la transmission de valeurs non standards est difficile, ce qui peut détériorer l'image de marque du club et donc des sponsors qui y sont affiliés.

En s'associant à l'ASM, les deux sponsors que nous avons interrogés, espèrent un transfert des valeurs du club en leur faveur. Ils souhaitent notamment créer de la proximité avec les personnes de la région car beaucoup supportent ce club. C'est aussi un moyen pour eux de créer de la convivialité, de montrer qu'ils soutiennent le club qui portent les couleurs de leur ville. En terme de retour sur investissement en revanche, ils ont plus de mal à calculer les retombées de ce partenariat.

Les supporters du club sont des connaisseurs et s'intéressent beaucoup à la vie du club, ils ont en général une bonne connaissance des sponsors et nous avons vu avec les résultats des questionnaires qu'ils connaissent surtout les partenaires majeurs du club. On peut donc déduire que les partenaires majeurs bénéficient d'une plus grande visibilité. En revanche, ce n'est pas pour autant que ces personnes favorisent ces entreprises plutôt qu'une autre non sponsor lors de la décision d'achat, mais 34% sont tout de même en faveur des entreprises sponsors. Les entreprises sponsors, en s'associant à un club, espèrent que les supporters associeront les valeurs du club à celles de l'entreprise mais en réalité l'avis des supporters est mitigé, 50% pensent qu'ils partagent les mêmes valeurs et 50% ne le pensent pas.

Cependant le facteur B to B est à prendre en compte. Mis à part une augmentation de la notoriété le sponsoring permet aux sponsors d'amener des prospects ou des clients pour négocier ou simplement montrer une autre image que l'image purement professionnelle. L'ASMCA de part sa professionnalité va donner aux sponsors un cadre avec une ambiance plus détendue et joviale qu'un rendez-vous en entreprise, avec des services de qualités tel que les mets proposés à la fin du match ainsi que la visite de certains joueurs.

Pour conclure, les impacts de l'image de marque de l'ASM sur ses sponsors sont le fait que les entreprises bénéficient d'une meilleure visibilité surtout pour les partenaires majeurs, un impact sur les ventes comme nous avons vu avec les chéquiers à l'effigie de l'ASMCA pour le Crédit Agricole Centre France même si cet impact est difficile à mesurer, et un transfert de certaines valeurs du club vers les sponsors. De plus, comme le soulignait Philippe Jalley, Directeur de Alpha Process, le club renvoie une bonne image et il est donc intéressant d'emmener ses clients à des représentations sportives pour les négociations ou en termes de relation client. De plus, l'ASM bénéficie d'un certain engouement de la part des personnes de la région et les sponsors sont fiers de s'associer à celui-ci et à leur image. Le fait de faire gagner des places pour les matchs comme le fait le Crédit Agricole Centre France leur permet aussi de toucher un public large et de montrer leur soutien au club.

En ce qui concerne les perspectives, il serait intéressant d'étudier la relation entre le sponsor historique Michelin et le club, car ils proclament partager les mêmes valeurs depuis plus de cent ans et il est rare qu'une entreprise soit à l'origine de la création d'un club sportif. Il serait intéressant aussi d'avoir le point de vue des responsables marketing de l'ASMCA sur leur identité de marque afin de la comparer avec celle que nous avons élaborée grâce aux actions marketing du club et les entretiens qualitatifs. Nous avons vu que certaines entreprises sponsors faisaient partie du top of mind des entreprises, il faudrait voir si le fait que certaines entreprises soient plus ancrées dans la région que d'autres est un facteur important.

ANNEXES

Annexe 1 : Entretien qualitatif avec Benjamin Kayser, Talonneur de l'ASMCA et du XV de France

Kevin : alors pour commencer, vous étiez dans plusieurs clubs, vous avez commencé au Stade Français, ensuite Leicester,

Kayser : En Angleterre pendant 2 ans et je suis revenu au Stade Français dans lequel j'avais signé pour 2 ans et finalement je suis parti au bout d'un an pour aller à Castres pour faire la 2^{ème} année en fait et ensuite je suis allé à l'ASM juillet 2011.

Kevin : Donc alors pour commencer quand vous étiez jeune comment vous voyez l'ASM, comment vous avez connu l'ASM, comment vous le voyez ?

Kayser : Euh, l'image de l'ASM déjà quand j'étais jeune c'est-à-dire à l'époque au rugby du Stade Français, j'ai commencé tard, j'ai commencé à 14-15 ans mais l'ASM a toujours été un club très performant même dans les équipes jeunes, ça toujours été un des clubs phares. Autant Toulouse était le club phare à l'époque chez les pros mais euh mais euh que ce soit dans les catégories juniors ou les espoirs ils ont toujours été archi performants à l'ASM, euh un souvenir d'une grosse organisation, d'une culture de la victoire, ou d'installations assez impressionnantes pour les jeunes surtout comparé au Stade Français qui est plutôt catastrophique de ce point de vue là, euh surtout à cette époque là donc euh voilà en tant que jeune c'était un peu le club phare, le centre de formation auquel tout le monde voulait accéder euh c'était les seuls qui avaient plusieurs équipes qui avaient toutes sortes d'équipements avec leur nom dessus enfin c'était enfin voilà c'est des détails en tant que jeune ça m'a marqué.

Kevin : Et qu'est ce que ça représentait pour vous l'ASM comme valeurs à cette époque là ?

Kayser : Euh de rigueur, de perfection, de euh vraiment des valeurs d'ambition, de professionnalisme surtout ils se prenaient très au sérieux très tôt, alors sans ... faire les donneurs de leçon mais en tout cas on sentait bien que les gamins qui y étaient euh ... étaient mieux encadrés que les autres euh étaient plus poussés que les autres par exemple étant dans une équipe de France jeune on voyait que les jeunes de l'ASM c'était les seules au centre de formation à envoyer un fax à tout ceux qui avaient la chance de faire parti de cette équipe -19, -21 etc. signés par tout les mecs alors ils leurs faisaient des blagues, des dessins, ils se charriaient les uns les autres. C'est un détail mais quand on est dans le monde, quand on était en Argentine on en avait reçu ils envoyaient toujours un fax la veille du match aux mecs de l'ASM qui récupéraient ce fax, ils étaient tout content, un texto par ci par là c'est à peu près tout, Ils se sont toujours démarqués chez les jeunes euh ils ont toujours été mieux suivi ils ont toujours été mieux ... je pense qu'on leur a donné leur chance assez tôt. Souvent les mecs qui étaient en équipe première, ceux qui avaient moins de 21 ils étaient tous sous contrat déjà voilà en tout cas on sentait plus de professionnalisme plus de moyens mis en place pour y arriver

Kevin : Donc euh est ce que au fil du temps cette image a évolué ?

Kayser : Euh cette image là de jeune non je pense pas mais au fil du temps moi j'ai évolué et j'ai grandi et c'est vrai que quand moi je suis arrivé en équipe première c'était la fin de la mauvaise période de l'ASM euh où il ya toujours eu des joueurs de talents où il a toujours eu euh ouais des grands grands joueurs de talents mais sans forcément faire de grandes équipes où j'ai le souvenir de et puis tout ces déplacements parce qu'on venait ici on prenait l'autoroute nord de Clermont on s'arrêtait dans un Novotel dans la zone industrielle passer devant les anciennes usines Michelin et les pistes à pneu là et on allait au stade et on se disait qu'est ce que c'est moche comme ville, le stade est assez cool mais la ville est catastrophique et encore ya quelques années la dernière tribune n'existait pas donc on allait faire la réception au Polydome donc on devait traverser cette rue pleine de tags etc., Clermont c'est un trou à rat. Mais ensuite on a vu une évolution extraordinaire et exponentielle dès que Vern Cotter est arrivé vraiment où il a su faire le ménage, garder le meilleur et virer le reste, donner une ligne de conduite, avec l'arrivée de René Fontés alors moi je suivais ça un peu de loin justement après ce titre la première finale perdu c'est contre nous en 2007 et moi j'ai gagné avec le Stade Français et je suis parti en Angleterre juste après donc j'ai suivi ça un petit peu de loin mais on voyait tout de suite une autre dimension prise par l'ASM en commençant à aller en Angleterre c'est pas rien euh une vraie culture de la gagne et un socle de joueur dur et efficace qui ont, à chaque fois qu'ils arrivaient ils restaient quoi. On ressentait un recrutement beaucoup plus ciblé, beaucoup plus intelligent, on voilà on a vu cette nouvelle vague de l'ASM commencer en 2004-2005.

Kevin : Est-ce que les valeurs ont changés pour vous, est ce qu'il y en a des nouvelles qui sont arrivées depuis que vous y êtes ou après en étant plus jeune et après en étant passé pro, est ce qu'il y a des nouvelles valeurs que vous avez découvert à l'ASM ou c'est resté les mêmes ?

Kayser : En arrivant à l'ASM je savais que je mettais les pieds dans un endroit professionnel, sérieux, ambitieux, structuré euh et intelligent parce que ça se sent. En revanche plutôt que dire que les valeurs ont évolués j'en ai découvertes de nombreuses parce que même en signant même en donnant mon accord verbal je m'attendais pas à ce que ce soit aussi bien honnêtement je m'attendais pas à ce qu'il y ait un tel esprit de corps dans le groupe, une telle fierté d'appartenance. Euh là j'ai débarqué dans club où que ce soit les jeunes qui montent, les anciens qui restent, le staff, le marketing tout le monde est très fier du club, très fier d'en faire parti, c'est pour ça qu'ils sont vraiment marqués au fer rouge ASM, tous ils me disent ça me briserait le cœur de devoir partir un jour, malheureusement ça fait parti du sport, euh donc j'ai senti un club beaucoup plus chaleureux que ce que je pensais, je pensais que ça allait être un tout petit peu plus froid, un tout petit plus distant, plus professionnel tout simplement mais dans le mauvais sens du terme. Euh donc c'est plutôt des belles valeurs que j'ai découvertes avec voilà j'ai bien vu ce que j'avais vu avant c'est-à-dire que les jeunes étaient encadrés, professionnels mais ils sont vraiment marqués dans leur ADN ils sont ASM c'est-à-dire que c'est des mecs qui s'entraînent très dur, qui se plaignent pas et qui sont enthousiastes et qui sont fier d'appartenir au club et ça euh voilà quand c'est sur toute la ligne, toute la chaîne comme ça, l'année dernière en période de coupe du monde il manquait des mecs, les jeunes

débarquent et s'investissent et ça posait aucun problème parce qu'en 3 jours ils étaient dans le moule parce qu'ils ont l'habitude de s'entraîner dur parce qu'ils ont l'habitude de la fermer et d'être respectueux euh parce qu'ils regardent un peu comme modèle les anciens vraiment par ça j'ai vraiment été très très impressionné. Après la qualité du public et du stade ça je le savais mais voilà un club aussi chaleureux et aussi structuré et ... ça va être méchant mais je m'attendais pas à ce que ce soit un si grand club. Je pensais pas que ça allait être un tel grand club. Là voilà c'est vraiment un grand grand club européen.

Kevin : Et pour en revenir aux supporters comment vous le saviez que c'était un bon groupe de supporter ?

Kayser : C'est des détails mais euh l'ASM ça a toujours été un club où même les équipes adverses adorent venir y jouer parce que le public est connaisseur, le public est respectueux, il est archi enthousiaste, il est bouillant, c'est pas un public d'abrutis qui viennent pour siffler ou insulter les adversaires. Puis le stade est franchement magnifique, petit à petit on a vu son évolution, et puis là fermé il est encore mieux, avant ou après on a pas trop le temps d'en profiter pendant les matchs mais après on se dit quel bel outil quelle belle enceinte, c'est vraiment un chaudron magnifique, on voit des supporters qui se déplacent, des supporters qui sont respectueux avant et après le match avec les adversaires voilà ça, ça a toujours été une marque de fabrique.

Kevin : Et à votre avis c'est du à quoi que les supporters soient aussi fidèle à l'ASM ?

Kayser : C'est les valeurs morales de la région tout simplement. Les auvergnats sont quand même très très fiers de leur région, je le dis toujours Paris pour moi c'est la plus belle ville du monde mais les parisiens dès qu'on se parle on passe notre temps à se plaindre des embouteillages, du temps, euh enfin voilà quoi on passe du temps à se plaindre plutôt que de vanter les mérites de la ville alors qu'ici quand je suis arrivé ici on a autant souhaité la bienvenue à moi qu'à ma femme et ensuite on est plutôt venu nous dire vous allez voir il va plutôt faire froid l'hiver mais vous allez voir il y a tel coin qui est magnifique, il y a les visites de tel lac, telle auberge elle est géniale enfin voilà ils sont très fiers d'être auvergnats, très fier de leur région et je pense que l'ASM est devenu un petit peu le porte drapeau plus que de la ville mais de la région entière au fil des années euh donc ça fait que renforcer ce lien entre les supporters et le club euh je pense que les supporters sont très fiers de voir l'évolution du club, ils sont fiers de voir enfin toutes leurs valeurs appliquées sur le terrain en signant peut être un petit peu moins de stars étrangères et puis vraiment d'avoir créer cet esprit de corps qui se retrouve totalement dans le management de Vern Cotter et totalement dans les valeurs dégagées par l'équipe, pour ça qu'il y a une symbiose et une communion totale.

Kevin : Euh est ce que vous pourriez décrire s'il y avait des différences entre les supporters des autres clubs ?

Kayser : Leicester c'est peut être celui qui a le plus de point commun, avec Leicester ça c'est évident, c'est une évidence, voilà si il fallait trouver un antagoniste anglais de l'ASM ça serait vraiment Leicester, des gens d'une région qui n'a pas forcément très bonne réputation, enfin ya pas les montagnes mais euh qui est en fait une région magnifique tout autour euh un club

qui dégage le même genre de valeurs, très fiers de leurs traditions, très fiers de leur histoire, très fier de leurs origines qui aime pas faire un recrutement trop tape à l'œil mais qui se base beaucoup sur la formation sur les jeunes pousses qui viennent de leur école de rugby, qui se base beaucoup sur une enceinte absolument magnifique, un public chaud bouillant mais connaisseur pareil, très connaisseur, très rugby et très respectueux donc sans aucun doute énormément de points en commun voilà c'est toute la chaîne, que ce soit les joueurs phares que ce soit le supporter lambda comme les présidents c'est vraiment souvent le même genre de personnalité. Euh avec le Stade Français je pense qu'on peut pas faire plus différent parce que le Stade Français est un club à part avec un ancien président qui était complètement à part et qui a insufflé tout ça et puis il a été obligé de recruter un public large euh au contraire pas connaisseur du tout voilà son grand succès c'est qu'il a rempli les stades et a fait découvrir le rugby à des gens qui n'avaient jamais mis les pieds dans un stade.

Kevin : Et comment il a fait concrètement ?

Kayser : Oh plein de chose c'est les maillots roses, les calendriers, d'offrir des places à 5€ pour faire tout un show au stade de France c'est quand même unique.

Kevin : Donc il y a plus de marketing pour attirer les gens qu'il n'y aurait à l'ASM ?

Kayser : Bien sur, parce qu'au tout début Max Guazzini quand il a commencé il filait des places gratuites pour venir au match quand même, il se baladait dans toute la région, toute la ville de Paris pour leur filer des places gratuites. Le show tout ça, tout le monde s'est foutu de notre gueule, c'était le seul moyen de remplir des stades euh c'est sa recette absolument merveilleuse euh quand j'entends Noël de Graet ou je sais pas quoi président de la fédé de foot qui disait de toute façon c'est impossible pour une fédé nationale de remplir un stade de 80 000 places, il faudrait qu'on joue au parc des princes, c'est quand même hallucinant d'entendre ça alors qu'au rugby un sport qui n'est pas populaire, il le remplissait 4 fois par an quoi. C'est hallucinant d'entendre un truc pareil mais euh c'est du marketing, c'est l'envie, faut avoir les couilles, faut le dire de mettre des places à 5€ avec un show avant le match, à la mi-temps et après pour emmener vos gamins c'est comme une journée à Eurodisney, c'est vraiment une merveille donc euh un club très très très différent, on peut pas faire plus différent mais euh c'est dans son ADN aussi.

Kevin : Avec des valeurs différentes du coup?

Kayser : Avec des valeurs très différentes bien sur euh l'ASM beaucoup plus centrée sur la famille, euh ce qui est vraiment agréable à l'ASM vraiment c'est qu'ils font en sorte que le recrutement soit ciblé, que les mecs viennent parce qu'ils ont été choisis mais ils font en sorte que tout le monde soit accueilli dans leur famille, dans leur entourage, que tout le monde se sente bien, qu'ils se sentent vraiment bien que ce soit leur club, le Stade Français c'est un club d'homme qui est parti d'une équipe donc un club d'homme c'est-à-dire 20 bonhommes vraiment rien et formés au courage et à l'action, testostérone et à l'amitié qui peut y avoir entre ces mecs euh tout ça avec Max par-dessus donc ça c'est resté et puis c'est Paris tout est beaucoup plus compliqué, tout est beaucoup plus grand, tout est beaucoup plus compliqué à organiser, donc c'est vraiment la débrouille, c'est le système D, maintenant ils vont avoir un

super stade qui va faire évoluer les choses et puis Max est parti et puis le rugby a énormément changé. A cette époque là on était professionnels mais bon on pouvait se permettre de temps en temps des techniques qui flirtait avec l'amateurisme quand même, maintenant c'est plus du tout d'actualité. Là on voit que le Stade Français est entrain de changer, que ces méthodes marche plus trop, mais il garderont quand même toujours un coté spécial de débrouille, c'est peu être un détail mais voila d'un entrainement à un autre ils prennent le métro tous ensemble, ça les fait marrer voila, plutôt que de s'en plaindre....c'est un truc spécial voila, c'est la débrouille c'est Paris, il faut d'autres qualités morales pour jouer à Paris que pour jouer à Clermont, c'est c'est deux clubs très différents.

Kevin : Euh si on revenait à Castres, pour vous pourquoi c'est différent au niveau des supporters ?

Kayser : Castres c'est une ville de 40 000 habitants, dans la grande banlieue toulousaine on va dire, qui souffre un petit peu de la comparaison avec Toulouse qui est la grosse ville de la région, c'est une région qui est très très fier de rugby, c'est un gros gros village qui est très fier de rugby et très fier de sa ville et de son club, mais c'est euh un public moins large tout simplement, très connaisseur de rugby parce que c'est le sud ouest mais voila c'est une dimension de possibilité de public qui est moins large donc voila ça impact sur la taille du stade.

Kevin : A contrario est ce que dans une ville comme Paris est ce que le Stade français ne subit pas la concurrence des autres sports ?

Kayser : Oui et non. Oui parce que c'est vrai que surtout depuis cette année le PSG est performant et le PSG hand est performant. Les autres années c'était pas trop un problème surtout en terme d'image et de ressenti d'atmosphère et d'ambiance, le coté archi respectueux et politiquement correct du rugby à toujours plu et c'est ce qui a fait qu'on a grappillé petit à petit plus de public des autres sports ca c'était une merveille...euh donc euh oui ils vont peut être en souffrir cette année mais faudra voir comment les choses vont évoluer mais dans toute l'île de France il y a 12 millions de personnes donc a partir de la on peut avoir deux clubs de rugby sans aucun problème, je pense que ce qui impact les chiffres cette année c'est plus la crise qui euh voila faut bien comprendre que c'est peut être la dernière des préoccupations des gens de lâcher 30 ou 40 euros pour aller voir un match, c'est une évidence mais avec 12 millions de personnes dans toute l'île de France je pense que ca pose aucun problème .

Kevin : Pourquoi pour vous un supporter décide –t-il de supporter un club ?

Kayser : Euh ben il peut y avoir plusieurs scénario selon moi hein, donc c'est la famille tout simplement, voila quand on est gamin et que son père vous amène au stade a l'âge de 5-6 ans avec une petite écharpe ou quelque chose ça vous fait quelque chose donc tant qu'il n'y a pas d'accident majeur du genre vraiment vous pouvez plus encadrer cette équipe pour une raison ou une autre parce qu'ils ont fait quelque chose d'horrible, voila c'est toujours une fierté d'appartenance a un club plutôt qu'a un autre, ça veut pas dire qu'on va jamais regarder le match des autres euh se sentir un petit peu différents ça vous rappelle ces bons moments que vous avez pu passer avec votre père, votre grand père votre oncle peu importe ou même votre

mère, fin n'importe quoi. Aller voir ces moments d'intimité spéciale qui resteront toujours cher dans vos cœurs. Sinon ça peut être tout simplement une image une nouveauté, c'est comme ça que ça s'est fait au stade français en tout cas. Les femmes n'était pas trop rugby puis avec les calendriers les maillots roses elles se sont dit c'est marrant, il y a un truc spécial puis ensuite c'est.. avec le rugby en tout cas je pense qu'il faut y aller une fois et puis vous êtes accro quoi, mais il faut y aller une fois, il faut franchir la barrière de se dire c'est des gros cons qui se rentrent dans la gueule et qui boivent des bières, c'est plus du tout le cas, euh donc il faut vraiment tenter le coup une fois pour voir ce que ça donne...mais...bon voilà deux raisons pour moi, une influence familiale historique et tout simplement accrochée avec des valeurs et un sentiment merveilleux du stade parce que tout ce fait au stade quand même, il faut que ça soit un chaudron qu'il y ait une ambiance particulière, il faut qu'il y ait des chants, il faut qu'il y ait une bonne après-midi de passé dans ce stade mais voilà tout est au stade, les supporters c'est pas à la maison c'est au stade.

Kevin : Ok et pourquoi pour vous un supporter reste-t-il fidèle à son club ?

Kayser : Parce qu'il se retrouve dans les valeurs dégagées par ce club et qu'il y a une fierté d'appartenance qui ne fait qu'accroître en fait à chaque match et à chaque moment voilà il faut euh encore une fois il faut un accident grave entre le club enfin quelque chose que peut faire le club et vous pour briser ça. Il y a des supporters de l'ASM qui sont là depuis 50 ans qui sont passés par des moments extrêmement compliqués et je pense qu'ils ont pas été loin de déchirer leur carte d'abonnement certaines années. Mais on le fait pas parce que euh parce que voilà on développe des sentiments d'attachement comme vis-à-vis de la famille quoi donc ça serait comme de dire à un frère qu'on lui parle plus quoi, peut-être qu'on va le faire pendant une semaine ou deux mais on essayera toujours de recoller les morceaux donc c'est, c'est un attachement trop fort.

Kevin : Est-ce que pour vous les résultats sportifs sont des facteurs qui peuvent fidéliser les supporters ?

Kayser : Depuis 2005 c'est une évidence, pour les supporters de base je sais pas mais pour les supporters de la région c'est évident on a senti une explosion de la popularité du club dans la région depuis ces dernières années. Ça c'est la règle du sport quoi, il faut gagner pour être bon. Et puis toutes ces finales il y a vraiment eu des dénouements tragiques et dramatiques mais finalement dans le bonheur en mai 2010 voilà toute la région y pensait tout le monde était derrière le club à pousser. Après pour le supporter lambda, d'avoir passé toutes ces années 2000 sans rien tout simplement parce que ce sont des supporters merveilleux qui sont très attachés historiquement dans leur cœur depuis 40 ans au club, donc ce n'est pas quelques années de malheur qui vont les faire partir.

Kevin : Pour vous en quoi les joueurs influencent-ils l'image du club ?

Kayser : L'expression quotidienne et hebdomadaire du club c'est quand même l'équipe. C'est quand même 15 mecs qui sont sur les terrains tous les samedis. Alors oui après il y a des interviews pendant la semaine. Il y a des infos médias des articles sur un site web il y a quelque chose mais la base de la base, au final les responsables du club pendant un certain

moment c'est tous ceux qui remettent le maillot le samedi quo. Alors on a tous une petite responsabilité que se soit en dehors du club de montrer une bonne image du club mais la base c'est quand même les samedis donc évidemment je pense que les joueurs sont très très très responsables parce que ce sont les acteurs majeurs du club. Le président est là pour présider, il va prendre des bonnes décisions etc. mais je pense que les gens regardent beaucoup de choses, regardent la façon dont les joueurs se comportent sur le terrain que ça gagne ou que ça perde, justement leur réaction dans la défaite dans la souffrance, leur attitude auprès des supporters. Si un joueur ça première réaction c'est de râler et de jeter une bouteille et de rentrer au vestiaire sans saluer personne ça montre pas forcément un attachement très important et un don de soi au club. Donc je pense que l'attitude des mecs est absolument importante, Clermont surtout qui est une ville archi rugby, le peu de fois où on peu croiser des supporters en dehors du stade, je pense que c'est très important pour eux de pouvoir avoir un lien un peu privilégié avec les joueurs, que se soit dans un bar après un match ou dans la vie de tous les jours quand on va acheter son pain. Je pense que c'est important de montrer qu'au delà des joueurs il y a des valeurs d'homme qui sont sélectionné pour jouer à l'ASM.

Kevin : Est-ce que l'ASM vous a fait des réunions où vous a donnez des chartres de communication en dehors du terrain ?

Kayser : Il n'y a pas eu de chartre avec ce qu'on doit dire ou pas mais il y a eu des réunions plus pour nous protéger, nous dire « voila faite attention des questions un petit peu piège des journalistes » ou à des choses qui peuvent être piège pour l'image du club avec des droits d'ego c'est-à-dire ne pas faire de pubs individuelles pour Pirelli quoi, voila c'est typiquement le genre de truc quoi. Mais je pense que les mecs ont été sélectionnés avant sur leurs qualités d'homme. Euh on est avertit on est prévenu puis surtout on sera très fortement réprimandé qui que se soit qui va stopper tout le bon travail qui est fait par l'équipe depuis 7 ans de ce point de vue là parce que c'est trop important pour eux l'image dégagée par le club. On parle de valeur mais valeur il faut pas que ce soit de grands mots, il faut que se soit appliqué au quotidien, c'est très très important pour le club.

Kevin : Euh pour vous quels sont les facteurs qui pourrait ternir l'image du club ?

Kayser : Ben déjà d'une des résultats sportif décevant mais pas que des défaite en demi finale comme on en a eu l'année dernière mais vraiment des grosses déconvenues à domicile, et puis voila tout simplement ca serait des réactions déplacés d'un joueur qui reconnait pas l'aide du public ou montrer des qualités d'homme pas suffisamment grande. Alors évidemment ce qui peut ruiner le club il y a des actes racistes, des actes xénophobes, ça c'est une évidence ça défoncerait l'image du club en quelques secondes mais ça serait tellement gros et tellement loin des valeurs du club que ça démolirait le joueur individuellement plus qu'autre chose...mais voila des grosses grosses déconvenues accompagnés de réactions pas du tout adaptées que se soit vis-à-vis des supporters ou vis-à-vis des médias.

Kevin : Est-ce que vous participez à des événements des partenaires ?

Kayser : Ben hier soir on était à la soirée des partenaires. Il y en a une par an et tous les partenaires sont conviés a une grande soirée, il y a un joueurs par table de je sais plus

combien, on était 500 personnes je crois. Voilà c'était une grande soirée conviviale ou on passe un bon moment tous ensemble pour montrer que les sponsors sont archi important au club, qu'on les apprécie énormément leur engagement au quotidien et chaque année ainsi que leur solidarité et leur enthousiasme. Mais sinon on est très sollicité par leur club mais pas plus de 10 fois par an et par joueur. Pour faire des interventions ils essayent de nous protéger un peu de ce point de vue là. Les partenaires majeurs ont le droit à des séances de dédicaces par exemple ça fait partie de leur partenariat, ils ont le droit à des interventions. Donc on est souvent vraiment sollicités parce que ça permet en plus de passer un super moment et c'est leur rendre la monnaie de leur pièce quoi ça fait partie du jeu mais on est protégé à 10 fois par an. La seule qui est obligatoire c'était celle d'hier.

Annexe 2 : Entretien qualitatif avec Emilie Ganga, responsable sponsoring de l'ASMCA du Crédit Agricole Centre France

Kevin : Allez c'est parti, donc pour commencer, est ce que vous pouvez décrire le métier du Crédit Agricole, un peu le groupe du Crédit Agricole ?

Emilie : Ok, alors nous au Crédit Agricole, nous ici Crédit Agricole Centre France, on est une banque régionale en fait. On a, euh, à chaque Crédit Agricole a sa propre direction en région en fait, et on a après toutes ces régions là, sont regroupées sous le Crédit Agricole SA à Paris et en fait le système il est plus remontant que descendant. Du coup, nous caisse régionale on remonte des informations et des choses comme ça à Crédit Agricole SA et donc eux nous redescendent des solutions des choses comme ça, comme par exemple notre partenariat avec le foot qui est géré au niveau national et euh et nous on a des partenariats au niveau local, dont le partenariat avec l'ASM. Euh donc nous euh on a une direction qui est régionale, donc ici on est sur 5 départements : Creuse, Corrèze, Cantal, Allier, Puy de dôme donc voilà on est à moitié Auvergne à moitié Limousin au niveau des régions donc c'est un peu hybride, et donc euh voilà et au niveau du sponsoring notamment niveau rugby on a pas que l'ASM, on a trois clubs, on a l'ASM, le CAB et le stade Aurillacois. Voilà donc ce sont les trois plus gros clubs qu'on a sur notre département à nous. Voilà donc ce qui est à peu près du fonctionnement. On est une banque mutualiste, voilà donc c'est-à-dire avec des sociétaires, on n'a pas d'actionnaire, on a des sociétaires qui ont des parts sociales, des petits bouts de l'entreprise

K : D'accord

E : Voilà, au niveau de la banque en générale ?

K : Oui voilà c'est ça. Donc au niveau du sponsoring, pour vous quels sont les avantages ou les inconvénients qu'il peut y avoir avec le sponsoring en général ?

E : Ben le principal avantage c'est qu'on bénéficie de l'image, du club ben que ce soit un club sportif ou autre, ça peut être une manifestation culturelle ou chose comme ça euh je sais que nous par exemple avec Clermont on a le court-métrage du côté culturel donc on bénéficie de l'image, en général on essaye de profiter d'une bonne image, donc voilà. Euh de pouvoir porter des valeurs qui sont communes euh de pouvoir du coup euh pour nous en tout cas la proximité est importante euh donc pouvoir toucher des gens qui sont de notre région et pas forcément sur toute la France avec un par exemple un euh un sponsoring qui serait par exemple avec un événement national par exemple nous en tout cas on cherche des représentants locaux qui parlent à un public qui est nôtre c'est-à-dire à un public en région euh voilà les principaux avantages pour moi. Donc l'image, toucher un public local et puis pouvoir avoir, euh, partager des valeurs avec l'évènement ou le club qu'on parraine.

K : Et au niveau inconvénients ?

E : Ben au niveau inconvénients euh surtout quand c'est un club on est très lié aux résultats donc qui se trouve que avec l'ASM en ce moment c'est plutôt bien et puis ça dure donc bon donc voilà après euh je veux dire en tout cas pour nous, d'être partenaire sur du long terme, avec l'ASM ça fait plus de dix ans et euh donc l'idée c'est pas de partir si il y a des mauvais résultats. Voilà donc faut entre guillemets pouvoir supporter jusqu'au bout et pour longtemps.

K : Est-ce que pour vous le sponsoring ça pourrait s'apparenter à une campagne publicitaire ou est ce qu'il y a des différences ?

E : Ben je pense que c'est complètement différent, enfin, le but est bien le même c'est d'avoir une image positive après une campagne publicitaire pour nous l'idée c'est de faire vendre euh le sponsoring c'est plus une question de valeurs, de pouvoir supporter euh des valeurs qui sont communes, qu'on croit commune entre nous et notre marque et puis c'est comme ce que je vous disais c'est pour toucher un public local et dans une passion entre guillemets.

K : Vous avez parlé de valeurs, pour vous quelles sont les valeurs de votre entreprise ?

E : A ben là l'idée c'est l'esprit d'équipe, concrètement c'est comme je vous disais la proximité et puis c'est euh le, en fait l'idée du mutualisme du départ nous de la banque c'est vraiment on s'entraide quoi et par exemple notamment l'idée de la mêlée on voit bien qu'en avant ben les avants c'est de l'entraide ils sont ensemble c'est un esprit de groupe pour moi c'est ça les traits communs entre nous et le club.

K : Et quelles sont vos valeurs à vous en dehors du club ?

E : La plus grosse c'est le mutualisme la valeur impérative entre guillemets, se démarquer des banques qui sont des banques nationales cotées en bourse etc. l'idée c'est que nous les clients sont sociétaires et que du coup après ils ont une voix pour pouvoir participer aux élections et entre guillemets décider de l'avenir de la banque

K : Et les valeurs de l'ASM sont-elles rentrées avec vos valeurs à vous ?

E : Ah ben ouais ouais ben c'est je sais pas, l'idée qui me vient c'est le combat, l'esprit d'équipe bien sur, la solidarité, l'exemplarité, je pense qu'il y en a beaucoup et qu'on les trouve assez facilement surtout pour un club qui marche bien et qui est assez important dans notre région à nous, il y en a pas tant que ça des gros clubs.

K : Et au niveau de la région vous m'avez dit que vous sponsorisez d'autres clubs, mais est ce que vous avez encore d'autres sponsors à part les deux autres clubs de rugby ?

E : Dans un club ben après on a une multitude de petits clubs par le biais de toutes nos agences en fait. Les agences ont un budget propre ben pour parrainer le club du coin entre guillemets, où les petits jouent etc. C'est des pyramides en fait on a beaucoup de clubs à la base où il y a des enfants qui jouent etc. qui sont proches de nos agences donc qui sont souvent les enfants de nos clients, on est partenaires maillots souvent euh voilà partenaire de petits tournois et puis après on est partenaires de ces gros clubs de clubs pro et on est partenaire du comité d'Auvergne du rugby qui regroupe du coup tous ces petits clubs amateurs. L'idée c'est une pyramide, de parrainer de la base jusqu'en haut.

K : Et euh en quoi, est ce que vous avez d'autres sports, le foot ?

E : Oui voilà, uniquement rugby et foot. Le foot par le biais du partenariat national du Crédit Agricole CASA avec l'équipe de France donc voilà nous on fait le relais mais comme n'on est pas trop dans une terre de foot entre guillemets au niveau régional on a choisi le rugby ce qui paraît plus logique, on est quand même partenaire du Clermont Foot pour être cohérent avec la ligne de sponsoring de CASA.

K : Et est ce que vous voyez des différences peut être en termes peut être de valeurs entre le foot et le rugby ?

E : En ce moment on en parle beaucoup, je pense que ces différences de valeurs là elles pèsent beaucoup par rapport à l'image des équipes de France où les images sont pas les mêmes après euh quand on est en local quand on est parrain d'une petite équipe de foot et d'une petite

équipe de rugby c'est la même chose, c'est les mêmes enfants quasiment qui jouent là il y a pas de différence après effectivement sur en termes de fréquentation des stades on voit bien les différences et donc en termes d'impact forcément quand on a 18000 personnes d'un côté à chaque match et 3-4000 de l'autre on a moins d'impact quand on est sponsor logiquement. Après au niveau valeur il y a peut être beaucoup de marketing derrière mais en tout cas euh effectivement ce que je retiens moi c'est que au niveau rugby c'est quand même beaucoup plus familial en terme de public donc plus varié en termes d'audience pour nous voilà.

K : Et est ce que vous pensez que euh, le fait que le rugby devienne de plus en plus professionnel est ce que ça casse pas un peu cette image de convivialité ?

E : j'ai pas l'impression en tout cas en région non surtout vu l'engouement qu'il y a nous ici euh à Clermont ça reste un côté familial peut être aussi parce qu'il y a une histoire derrière, il y a Michelin, il y a tout ce qui est cultivé ici à Clermont surtout après j'ai l'impression que au CAB c'est pareil malgré la descente, il y a quand même des gens qui viennent, qui suivent, je pense pas, après à voir peut être dans le futur mais même au niveau de l'équipe de France j'ai l'impression que euh l'image est toujours positive que je pense après à voir aussi mais euh mais je pense qu'on en est pas encore arrivé à un professionnalisme tel que le foot.

K : Est-ce que vous pensez que la descente dans les clubs de rugby peut influencer beaucoup sur votre image à vous ?

E : La descente je pense pas parce que par exemple on est toujours partenaire du CAB, on a souhaité le rester lorsqu'il y a eu la descente car on croit aussi au club, on les connaît, on les parraine aussi depuis longtemps et puis justement fin l'idée c'est comme je vous disais au départ c'est de faire un partenariat sur la durée et d'inscrire notre image au niveau local et effectivement les supporters sont déçus par exemple lorsqu'il y a eu la descente effectivement mais ceux qui aiment vraiment continuent d'être là, il y a quand même une influence du club au niveau local donc euh je vois pas pourquoi on partirait et au contraire je pense que ça nous sert, ça sert notre image d'être resté, on serait parti là clairement c'est , pour moi c'était mauvais pour notre image.

K : Et euh en terme de sponsoring, euh au niveau des ventes est ce que vous arrivez à chiffrer ?

E : Euh c'est très difficile par exemple au niveau des ouvertures de compte, c'est très très difficile de chiffrer une image et enfin du retour sur investissement par rapport à du sponsoring, là où nous on peut chiffrer un peu c'est par rapport aux cartes et aux chèquiers, on a des cartes et des chèquiers qu'on appelle co-brandés, avec les trois clubs, on en a avec l'ASM mais on en a avec le CAB et le stade Aurillacois où quand on les a lancés en 2007 on a eu, on a du tout de suite en recommander car on avait pas estimé à autant le nombre qu'on allait en vendre donc après là dessus on a pu estimer un peu, on a par exemple au niveau des chèquiers on a eu plus de 60 000 clients qui sont détenteurs du chèque donc bon voilà sur une région qui n'est pas grande grande quand même, qui n'est pas très peuplée on était contents des résultats et puis par exemple le chèque il est gratuit il coûte le même prix que les autres donc euh là-dessus c'était vraiment pour apporter un côté supporter , pour être derrière l'équipe quoi et d'ailleurs je sais pas si vous avez vu mais euh au niveau rugby en tout cas on a beaucoup de CR donc euh de caisses régionales crédit agricole qui sont partenaires de clubs, on a à Toulouse, on a à Perpignan, on a à Paris, voilà c'est surtout dans les terres de rugby, c'est Toulouse, c'est Paris par rapport au Stade Français etc. quoi après effectivement ben je sais pas mais dans le Nord ya moins quoi je crois qu'ils sont plus enfin voilà quoi il y a Lens, le foot enfin c'est logique quoi, il y a des logiques de régions

K : C'est en fonction des résultats sportifs celui le mieux placé ?

E : Ce n'est pas trop le résultat c'est plus l'historique, l'ambiance enfin c'est logique qu'à Toulouse la caisse régionale soit partenaire de rugby comme ici c'est logique quoi, enfin après voilà il y a des particularités régionales après j'imagine alors je sais pas ça, mais j'imagine qu'à Limoge ils sont partenaires du basket après voilà c'est le l'histoire locale aussi.

K : Votre sponsoring présente quels avantages en terme pratique, vous avez des places ?

E : Ah concrètement on a des places pendant les matchs à domicile, on a de la visibilité sur les équipements, on est sur les shorts, on a de la visibilité sur des équipements secondaires c'est les chasubles d'échauffement, on a de la visibilité dans le stade euh avec le long du stade il y a des panneaux led voilà donc on a ces panneaux là on a des panneaux sur l'espace Edouard on a tout ce qui est panneaux fixes, il y en a pas mal, panneaux d'interviews, panneaux dans les vestiaires choses comme ça après voilà on a la possibilité d'organiser un match partenaire par an donc le dernier c'était ASM/Leinster c'était début décembre voilà donc c'est un match où on est partenaire principal donc ça je suppose que c'est dans tout les contrats des partenaires majeurs en fait voilà parce que nous on fait partie des partenaires majeurs, c'est la première catégorie voilà donc oui typiquement c'est de la panneautique, des places et puis de la visibilité partenaire en gros. Et puis dans les phases finales ou dans les matchs à l'extérieur il y a possibilité de racheter des places.

K : Et au niveau de ces places elles vous servent à les redonner aux employés ou aux clients ?

E : Non nous en fait on les offrent plus à des clients pas à des employés hors le cas où ils accompagnent leur client par exemple et puis ce qu'on essaye de développer maintenant c'est de les faire gagner, on a notre page Facebook qu'on a lancé il y a 1 an et demi, on est à plus de 5000 fans et donc souvent on organise des jeux, on a fait gagner des places pour le quart de final de H Cup, on essaie de faire des choses comme ça pour du coup varier les publics qu'on invite, c'est que là du coup la page Facebook elle est ouverte aux clients comme aux prospects donc ça se peut que ce soit un prospect qui gagne les places.

K : C'est pas réservé spécialement aux clients ?

E : Alors il y a des places qu'on réserve aux clients bien sur mais il y a des places qu'on essaie de mettre en vente pour les clients et les prospects et puis du coup ça fait aussi parti de l'image comme on est partenaire c'est logique qu'on fasse gagner des places ou qu'on donne les places et puis là par exemple sur la page Facebook pour les quarts on avait fait gagner 10 places, 5 packs de 2 places et on a eu plus de 300 participants donc voilà c'est qu'il y a un attrait aussi dans ce département là pour le rugby et pour l'ASM en particulier.

K : Vous vous en servez plus ou à part égale en termes de relation client ou en pleine négociation vous allez donner la place à un client ?

E : ça peut arriver de faire ça mais c'est plutôt on connaît que ce client là, souvent on sait que lors des rendez vous on parle, c'est quand même de l'échange humain il y a pas que la banque voilà, et donc du coup on sait que cette personne là est fan que elle aimerait bien, qu'elle arrive pas à avoir des places, des choses comme ça, alors parfois on a aussi des demandes alors on peut pas servir tout le monde parce que par exemple pour les phases finales c'est vrai qu'on a pas mal de demande des choses comme ça parce que les gens trouvent pas forcément de place aussi, donc voilà il y a ça et puis ça peut aussi arriver que quand on a un nouveau client, que tout s'est bien passé, qu'il nous a fait confiance et ben qu'on lui donne des places pour venir au match. Et plus après celles qu'on fait gagner. Donc voilà.

K : Je pense que c'est tout. Est-ce que vous, vous avez déjà eu des problèmes niveau sponsoring, n'importe quel sponsor ?

E : Non euh après à part mais ça on peut pas qualifier ça de problème, une descente de division quelque chose comme ça non. Pas forcément on a pas eu, enfin au niveau local non après au niveau national par rapport au partenariat avec l'équipe de France de football on avait monté une grosse opération enfin CASA avait monté une opération de communication par rapport à la coupe du monde de football en Afrique du Sud et c'est vrai qu'avec tous les événements, finalement à l'époque on avait pas tellement relayé on avait juste mis des affiches en agence qu'on a enlevé le lendemain parce que ce n'était pas opportun de communiquer là-dessus à ce moment là quoi voilà juste je pense à ça mais nous au niveau local ça nous a pas trop touché parce qu'on était pas énormément impliqués dedans quoi et oui voilà le plus gros risque en fait c'est ça quoi c'est le problème d'image d'un joueur ou du groupe qui pourrait nous voilà quoi.

K : Ternir votre image à vous ?

E : Oui voilà c'est ça mais on était pas le seul partenaire je crois c'est Quick je crois qui avait fait des pubs sur des burgers, un par joueur et qui avait retiré les affiches, voilà il y a eu un souci d'un seul coup.

K : Voilà, merci beaucoup

E : Si vous avez d'autres questions vous pouvez me contacter par mail.

Annexe 3 : Entretien qualitatif avec Philippe Jalley, directeur de la PME clermontoise Alpha Process

Kevin Laurent : Alors pour commencer merci de nous accueillir, donc euh est-ce que vous pourriez me décrire le métier de votre entreprise ? Nous décrire l'entreprise plus précisément ?

Philippe Jalley : Alors Alpha Process c'est donc euh une société que j'ai créé en 96, avril 96, donc euh dans l'automatisme, étude électrique et automatisme industrielle et tout ce qui est euh étude électrique, la partie programmation des automates et la partie informatique industrielle qui pilote la machine donc ça c'était euh au début, on avait des projets euh 100% automatisme il n'y avait pas de souci, donc les clients arrivaient à scinder, dans un projet global, ils arrivaient à scinder la partie automatisme de la partie mécanique de la partie électrique. Puis petit à petit ils nous ont demandés d'intégrer la partie électrique. Donc euh on a créé en 2003 une autre société qui s'appelle Alpha Connect qui est dans les mêmes locaux qu'ici qui réalise ce que nous on étudie, on fait les schémas et on réalise maintenant la partie électrique. Et puis petit à petit euh on nous demandait de plus en plus une offre globale jusqu'à ce qu'on intègre la mécanique, donc là j'ai pas voulu créer une société j'ai plutôt voulu faire une croissance externe, le euh, la au niveau de la région euh, au départ je cherché soit Rhône Alpes, mais je voulais pas sur Clermont en fait, soit Rhône Alpes, soit région parisienne, région parisienne, plutôt le nord quoi. Euh donc en Rhône Alpes j'ai pas trouvé. J'ai trouvé une petite société, un peu l'équivalent d'Alpha Process mais dédié mécanique, donc qui est basé à Beauvais, donc euh à peu près 60km de Paris, donc qui nous, qui se positionnait bien en terme de région parce que bon déjà il y a tout le nord qui est intéressant et puis on était au nord, bien au nord de Paris et comme nous on avait quelques clients sur le nord c'était intéressant de, en fait ça nous faisait une antenne Alpha Process. Donc voilà maintenant on a ces 3 sociétés et on est capable de faire une offre globale de l'étude électrique jusqu'à la réalisation mécanique quoi.

K : Très bien. Donc en ce qui concerne le sponsoring, quels sont pour vous les avantages ou peut-être les inconvénients d'un sponsoring ?

P : Alors au départ on était sponsor sur euh, on va 2 voir 3 sports, on avait le basket le foot et le rugby, à Clermont. Donc ce qu'on aimait à travers le sponsoring c'était aussi de au départ principalement de faire bénéficier les clients ou des prospects hein, les amener et on va dire se rencontrer dans une atmosphère différente de celle du travail, de partager un moment aussi bien avant qu'après le match. Euh, donc voilà on avait ces 3 sports, euh bon pour une petite société comme nous c'était assez compliqué de gérer les invitations, euh c'est ce qui est un peu compliqué je dirais dans le sponsoring, c'est de gérer des invitations avec des clients qui se désistent au dernier moment soit qui en prennent pas forcément, qui se rendent pas forcément compte de la valeur d'une invitation, euh et puis bon les...c'était 3 sports... dont un qui véhiculait...le foot hein bon pour nous c'était quand même quand on invité les gens au foot euh il y avait pas la classe du rugby je dirais en termes de repas, en termes de comportement des supporters, pour nous c'était un petit peu gênant, le client ou le prospect

ben là où on l'invite c'est un peu l'image de la société. Si on l'invite dans un sport euh... tel que le foot... euh il véhicule des valeurs différentes du rugby ou du basket. Bon on a, sur les 3, on a pas pu tenir les 3 sports parce que ça faisait trop d'occupation donc après on a gardé que le foot et le rugby et le basket on faisait que temporairement, ponctuellement sur des affiches particulières, bon après le basket est descendu et on a profité que le foot descendait pour arrêter et puis le foot... le stade faisait que on pouvait pas mettre de panneau, donc c'était vraiment que de l'invitation quoi. Et donc voilà on a arrêté le foot et le rugby on l'a maintenu.

K : Est-ce que la qualité pour vous de l'équipe, comme vous l'avez dit, est ce que la qualité sportive est intéressante ou importante ?

P : C'est clair qu'elle a un impact, on le voit quand on invite des gens pour Toulouse ou quand on les invite pour Agen c'est pas le même engouement, à équipe égale, fin je veux dire avec l'équipe de l'ASM tel qu'ils sont actuellement, donc je dirais l'affiche est importante... euh... après dans les... euh donc on y est depuis 2000... à peu près je sais plus si c'est 2001 ou 2002 donc on a eu des périodes euh... au niveau de l'ASM qui étaient pas très bonne... euh... donc euh c'est vrai que l'impact de l'équipe ... est importante oui.

K : Est-ce que pour vous le sponsoring s'apparenterait à une campagne publicitaire ?

P : Alors nous on a un panneau, on a des places, on a 3 places, plus un panneau qui est face caméra, donc en fait on s'est battu non pas pour être face camera mais pour être face à la tribune que l'on appelait avant présidentielle, ou là en fait il y a un turn-over de gens invités important par rapport à la tribune auvergne où là les gens sont plus des abonnés... euh régulier et de longue date. Donc là l'intérêt c'était pour nous de communiquer par l'intermédiaire de ce panneau et chose qu'on a par retour de certains clients qui sont sur Paris et quand ils regardent les matchs soit sur canal ou sur France 2 ben ils nous disent bien tiens on a vu votre panneau. Il est plein centre et bien souvent sur les coups d'envoi ou lorsqu'il y a une interview, on voit notre panneau, on se fait un petit peu charrier à ce niveau là. Mais euh donc ça... L'objectif de communiquer parce qu'il y a certains sponsors qui communiquent pas par une... par un panneau hein, ils souhaitent... c'est uniquement des places et il ya des prestations autour, nous le panneau nous sert de pub quoi.

K : Donc pour vous il n'y aurait pas vraiment de différences entre les deux ?

P : Ben nous on joue sur les deux. C'est-à-dire que nous ce panneau on le voit pas là où on est assis donc ce panneau sert en même temps donc a... c'est ce que je disais toute à l'heure... on va dire pour les gens qu'on a pas invité quoi et puis les prestations des places puis des après match, ben là on en fait profiter nous nos clients à nous quoi.

K : Est-ce que pour vous, vous avez déjà eu des problèmes à cause du sponsoring ?

P :Euh... pfff... Non pas particulièrement de problèmes. Non non je veux dire après les gens ils sont toujours surpris qu'une petite société. Par exemple c'est que quand on passe face caméra ça les surprend toujours, mais pour les gens extérieurs, les entreprises extérieures de la région clermontoise. Ça, ça peut les surprendre et des fois ils peuvent s'imaginer qu'on met des... par ce que des fois le sponsoring c'est associé à des milliers voir des millions

d'euros...peut être pas des millions mais des dizaines de milliers ou centaines de milliers pour certains sponsors mais euh...voilà après le sponsoring ça s'adapte en fonction de chaque structure quoi. Donc on a pas eu vraiment de critique par rapport à ça quoi.

K : Quelles sont vos valeurs au niveau de l'entreprise ?

P : Alors c'est vrai que moi le management que j'essaie de mettre en place c'est euh... c'est pas du management par la terreur hein, on essaye de...au départ on est une petite structure hein puisqu'on est parti de...bon au départ j'étais tout seul bien sûr mais après on était 2, 3 donc on a monté une entreprise petit à petit, donc en tout on est 23. Donc ce que j'essaie de véhiculer par l'intermédiaire du management c'est vraiment de faire une équipe hein, tel qu'un sportif hein, ...euh...voilà c'est-à-dire que quand on a des problèmes sur un projet, que ça soit financier commercial ou technique euh voilà on essaye de le résoudre, on parle on le résout, on essaye de fonctionner en équipe quoi. Après je dirais une phrase aussi c'est vrai que quand on progresse c'est un petit peu aussi comme quand on change de , si on prend le rugby , si on passe de ProD2 à TOP14, à un moment donné il y a des gens qui peuvent suivre, il ya des joueurs qui s'arrêtent à la prod2 et puis d'autres qui vont passer de prod2 à TOP14 et qui vont s'épanouir, ben nous quand on est passé d'une structure au rachat d'une autre société, ben ça faisait vraiment, alors à une échelle peut être pas de proD2 à top14 peut être à un niveau largement inférieur mais peut importe l'image elle est là, quand on est passé d'une division au dessus, ben il a fallu adapter certaines personnes à certains postes quoi, certains suivaient pas forcément quoi donc soit il fallait les compléter de formations, soit il fallait les recadrer ou soit il fallait s'en séparer quoi donc c'est vrai qu'on a eu des petits changements à ce niveau là quoi.

K : Donc ces valeurs d'équipe c'est des valeurs que vous voulez faire passer à vos clients également ?

P : Voilà donc après c'est, par forcément la convivialité à travers les clients parce qu'on est professionnels et on se doit de...on est pas là pour rigoler en permanence mais c'est d'essayer de faire passer le message que, voilà on est une petite entreprise, on est une équipe et on arrive en interne nous à avoir de la convivialité et autour de ça on arrive à créer des projets et des affaires qu'on essaye de réaliser au mieux que l'on peut.

K : Pour vous quelles sont les valeurs de l'ASM ?

P : Alors moi ce que j'ai remarqué ces dernières années et je trouve que c'est vraiment, alors je sais pas si c'est...je connais un petit peu Michelin aussi, je les trouve très très pro dans le sens ou rien n'est au hasard, tout ce qui a été annoncé, tout ce qui a été voulu, c'est arrivé étape par étape, c'est-à-dire que c'est vrai qu'on a mis longtemps pour aller en finale, enfin pas en finale mais de gagner la finale de top14, mais il y a une équipe qui a été construite chaque année en disant ben voilà , ok on a encore perdu la finale il nous manquait cela, il nous manquait tel poste, là on était pas fort et l'année suivante, il y avait une construction au niveau de l'équipe, il y avait une construction au niveau du stade, une construction au niveau de l'Europe , et on voit que chaque année il y a une progression presque logique quoi, ça a l'air facile quoi...euh...alors c'est sûr qu'il y a des moyens financiers mais il ya quand même un

professionnalisme que je trouve exemplaire quoi. C'est-à-dire que vraiment...là on le voit l'année dernière ils se sont arrêtés en demi, la ils sont en finale, peut être qu'ils la perdront mais s'ils la perdent cette année je suis sûr que l'année prochaine ils vont faire en sorte d'aller haut quoi. Et ça sera conçu comme ça, après il y a toujours des accidents de parcours du a X raisons, mais tout est bien construit enfin c'est l'image que je perçois.

K : Donc quand vous avez commencé votre partenariat avec l'ASM comment ça c'est passé ?

P : Ben c'est-à-dire qu'au départ chacun prenait des places a droite à gauche, et puis euh...je crois que c'est venu en fait tout simplement c'est qu'on devait avoir du mal a obtenir des places quand on en avait besoin pour des clients. C'était plus du ponctuel, c'est-à-dire qu'au départ on n'était pas parti pour des abonnements. On avait dit sur tel match par exemple, on prend 10 places et on invitera X clients et je crois que c'est parti de là, c'est pas je crois, on avait du mal sur les belles affiches à inviter les clients..Euh donc euh... quand on en discuté avec le marketing de l'ASM ils nous on dit si vous voulez obtenir des prestations plus rapidement, soyez déjà partenaires et à partir de la l'affectation des places est totalement différentes que les gens lambda donc voila c'est parti comme ça donc l'année d'après on a pris donc...on avait pas beaucoup de places, c'est pas qu'on voulait pas mais c'est venu au fur et a mesure, il a ya tellement de demande que bon, donc au départ je crois qu'on avait que deux places et très récemment on a pu en avoir une troisième mais voila si on avait voulu en avoir une quatrième c'était pas faisable quoi.

K : Et est-ce que vous arrivez à mesurer un peu l'impact de ce partenariat en terme de ventes ou de chiffres d'affaires ?

P : Ouais alors ca c'est vrai que c'est très très dur parce que bon déjà on essaye de pas inviter les clients quand on est en cours de négociation d'affaires quoi. Si par exemple on a fait un devis et puis que la personne est en cours d'étude de ce devis et d'affectation du fournisseur on évite d'inviter le client ou le prospect quoi par ce que bon d'une part je trouve que ça fait très mauvais effet et puis bon moi j'aime pas...je paye pas pour travailler et j'aime pas acheter les gens donc euh...et puis je veux pas qu'ils se sentent obligés de soit de venir ou pas venir parce qu'on a gagné ou perdu une affaire quoi. Donc ça déjà on essaye de pas le faire donc on va plutôt inviter la personne même si on a perdu l'affaire peut être le réinvité quelques semaines après en terme de relation client et après sur les petites affiches on en fait profiter le personnel s'il veulent. Mais euh... l'impact c'est vrai que c'est difficile de le mesurer au travers du chiffre d'affaire. Ce qu'on sait c'est que la notoriété via nos concurrents voila qui par exemple nous disent : « ah ben j'ai vu ton affiche » ou « l'affiche était en face de mes clients » voila donc c'est plus...euh... c'est difficilement quantifiable en fait, c'est vrai qu'on ne peut pas dire qu'on a invité un client et que grâce a cela on a eu Non parce que c'est un match de rugby hein, c'est pas....

K : Et cette affiche vous l'avez négocié en arrivant avec l'ASM ?

P : Alors ils ont plein de formules. Donc nous on a pris parce qu'on voulait une affiche, alors au départ on avait commencé par une affiche de 3 mètres par 1 mètre, et puis il s'est trouvé qu'ils avaient un responsable marketing qui était, ben je pense que lui il avait un problème de

formation marketing justement, il savait pas trop parler, il savait pas trop ce que c'était qu'un client et d'ailleurs il n'y est plus et un jour il est venu en nous disant, ben on va être obligé de vous enlever votre affiche parce que comme vous êtes face caméra on veut des sponsors nationaux voir internationaux à ces endroits. Donc du coup ça m'a vexé et je lui ai dit « ben puisque c'est ça on va rester la et non seulement on a 3m mais la on va prendre 6m et au milieu » du coup voila on est passé a 6m au milieu, après lui a été viré l'année d'après, en plus c'était un peu notre volonté aussi. On avait pris 3m au départ mais c'était un peu petit mais 6 m voila c'est bien au niveau visuel.

K : Est-ce que vous diriez que les valeurs de l'ASM sont proches de celles de votre entreprise ?

P : Non je pense que oui ça ressemble. Non par ce qu'on était au foot bon mise a part qu'ils sont descendu mais je veux dire on a aussi vécu des années en ligue 2 ou ils étaient bien placés quoi mais c'est vrai que moi quand j'invite un client. Euh et qu'on se retrouve après le match à manger et puis qu'il y a le plateau qui arrive, les gens se jettent dessus comme si, bon c'est vrai qu'il ya qu'un match sur 2 qui se trouve a la maison mais j'ai l'impression qu'en 15 jours ils ont pas mangés quoi donc voila ils se jetaient sur ce plateau, je comprenais pas trop quoi, et pourtant c'était des toasts simples hein , un bout de jambon sur du beurre et du pain. Donc voila les gens se jetaient dessus, c'était limite de se battre pour obtenir un petit bout de sandwich euh...voila et c'était malheureusement l'image qu'on voyait dans ces soirées d'après match, c'est ce qu'on voit après dans les tribunes quoi, c'était pas du tout les valeurs c'est pas du tout ce qu'on avait envie de vivre avec les clients quoi, parce que moi j'avais honte de les avoir invité quoi.

K : Est-ce que vous pensez que l'arrivée d'argent dans le sport et plus particulièrement le rugby peut dénaturer l'image de ce dernier ?

P : Oui ben je pense que aussi de toute façon ça se professionnalise mais aussi par rapport à une entreprise on est des pros quoi, donc c'est vrai que si on a des pros et que en face on a des gens qui sont là que pour boire des bières et se mettre minable et puis se jeter avec un ballon de rugby c'est pas forcément ce que l'on voudra moi je pense que on est des pros on invite des gens qui sont des pros aussi donc c'est bien qu'en face on est des gens qui répondent et qui soit pros aussi. Alors après je pense que l'un n'empêche pas l'autre et je pense que le rugby il y a des gens suffisamment intelligent pour savoir quand est ce qu'il faut boire une bière et quand est ce qu'on boit un Perrier et voila je pense qu'ils arrivent à gérer les deux quoi, mais c'est sur que l'arrivée de l'argent fait que ben les joueurs se professionnalisent aussi et puis au stade où ils en sont... après il faut se servir du foot où je pense que les salaires ne correspondent à rien, voila je pense pas qu'un sportif qui gagnent des millions d'euros par mois voila forcément il va y avoir des valeurs différentes quoi, il faut pas qu'on en arrive là quoi. Je pense que c'est bien que le rugby se professionnalise avec des salaires plus que correcte quoi. Ça dure pas longtemps, c'est des pros voila il faut qu'ils gagnent quand même leur vies quoi.

K : Aujourd'hui vous êtes qu'avec l'ASM ou vous avez encore le foot ?

P : Non on a plus le foot depuis 5/6 ans quoi.

K : Et le foot et le basket vous l'avez arrêté pour quoi ?

P : Donc le basket c'est parce qu'on ne pouvait pas s'en occuper...par contre c'est vrai que c'était un très bon compromis quoi. Bon déjà j'aimais bien le basket, donc j'ai découvert le basket assez tard mais j'ai trouvé que c'était bien un match de basket c'est intéressant après c'est vrai que ça fait énormément de bruit dans une salle donc c'est vrai que là par contre au niveau communiquer avec un client un prospect là c'est impossible quoi c'est très très dur de parler quoi. Même par rapport au match hein, comme c'est tout fermé que ça résonne etc... bon c'est peut être la maison des sports qui faisait que l'acoustique était comme ça mais donc là il faut forcément de l'après match, mais l'après match était correct, c'était très bien moi je trouve que c'était un bon compromis. Après le basket étant moins médiatique on a eu un peu de mal à remplir les invitations donc là on avait fait du ponctuel et depuis qu'ils sont descendu c'est vrai que bon c'est pas très bien de le dire mais on y a pas été. Après le foot là c'est volontaire, bon déjà tant qu'il y a pas de tribune qui ressemble à un stade...euh... voila tant que ce stade sera comme ça. J'ai pas envie de communiquer, j'ai pas envie de communiquer, je sais pas où je pourrais communiquer de toute façon, la seule, en face de la tribune ya des tours, ya pas grand-chose donc voila et puis les valeurs à chaque fois que j'y était maintenant...j'y était ponctuellement ya deux trois ans, voila ya des jeunes qui était complètement bourrés qui insultaient l'arbitre, voila donc c'est vrai qu'on peut pas y aller avec ses enfants et puis bon moi j'ai pas envie d'amener des clients .

K : Donc les valeurs entre le foot et le rugby sont pour vous assez différentes ?

P : Ah oui oui oui c'est sur que...bon alors par contre c'est sur que le rugby quand on voit...c'est un sport violent ça devrait déchaîner de la violence dans les tribunes, je sais pas si c'est l'éducation... bon déjà il y a ce respect de l'arbitre qui je trouve est formidable au niveau du rugby que l'on retrouve aussi dans d'autres sports, au handball et donc il y a ce respect de l'arbitre et donc le respect de la personne, même le respect entre joueurs par ce que bon même s'ils se mettent deux trois coups voila à la fin ça se termine bien donc il y a quand même du respect donc ça c'est une valeur importante et qu'on a pas dans le foot hein. C'est sur que le respect...bon après dès le départ c'est au niveau de l'éducation voila je pense que les gens qui viennent du foot ne viennent pas du même milieu que le rugby.

K : Et bien merci beaucoup !

P : Merci à vous

Annexe 4 : Questionnaire quantitatif sur l'ASMCA et ses sponsors (100 réponses)

L'ASMCA et ses sponsors

Bonjour à tous. Voici un questionnaire réalisé par des étudiants en Master 2 en Ecole de Commerce dans le cadre de leur mémoire de recherche. Merci de votre aide et de vos réponses.

***Obligatoire**

Quel est votre âge ? *

- 15-25
- 26-35
- 36-50
- Plus de 50 ans

Quel est votre sexe ? *

- Masculin
- Féminin

Dans quel département vivez-vous ? *

- 63
- 43
- 15
- 03
- 19
- Autre :

Supportez-vous l'ASMCA ? *

- Jamais
- De temps en temps
- Assez souvent
- Souvent
- Tout le temps

Selon vous quelles sont les 3 valeurs principales de l'ASMCA ? *

- Proximité
- Partage
- Fiabilité
- Professionnalisme
- Esprit d'équipe

- Loyauté
- Respect
- Combativité
- Courage
- Honnêteté
- Humilité
- Convivialité
- Solidarité
- Combat

Citez 3 sponsors de l'ASMCA ? *

Si vous deviez acheter un produit quelconque, auriez-vous plus tendance à privilégier une entreprise sponsor de l'ASMCA plutôt qu'une entreprise non sponsor ? *

- Oui
- Non

Vous sentez-vous plus proche d'une entreprise lorsque celle-ci est sponsor de l'ASMCA ? *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Pensez vous que les sponsors de l'ASMCA partagent les même valeurs que le club ? *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Saviez vous que le Crédit Agricole est sponsor de l'ASMCA ? *

- Oui

- Non

Quels sont pour vous les 3 valeurs principales du Crédit Agricole ? *

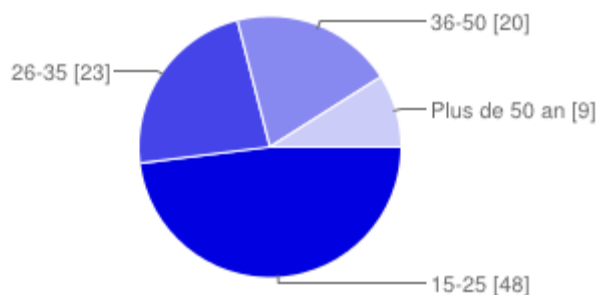
- Proximité
- Partage
- Fiabilité
- Professionnalisme
- Esprit d'équipe
- Loyauté
- Respect
- Combativité
- Courage
- Honnêteté
- Humilité
- Convivialité
- Solidarité
- Autre :

Pour vous le sponsoring (coté entreprise) a un but : *

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
De partage de valeurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Commercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D'entraide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De valorisation d'image	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De proximité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annexe 5 : Résultats du questionnaire quantitatif sur l'ASMCA et ses sponsors

Quel est votre âge ?



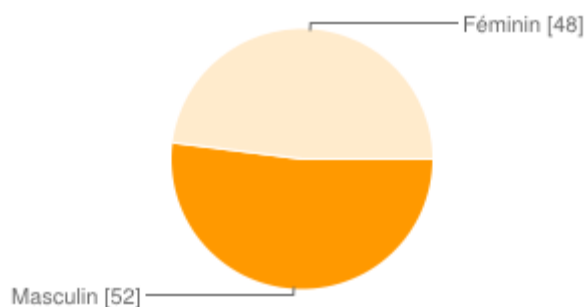
15-25 **48** 48 %

26-35 **23** 23 %

36-50 **20** 20 %

Plus de 50 ans **9** 9 %

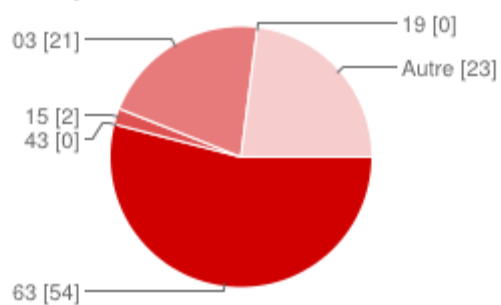
Quel est votre sexe ?



Masculin **52** 52 %

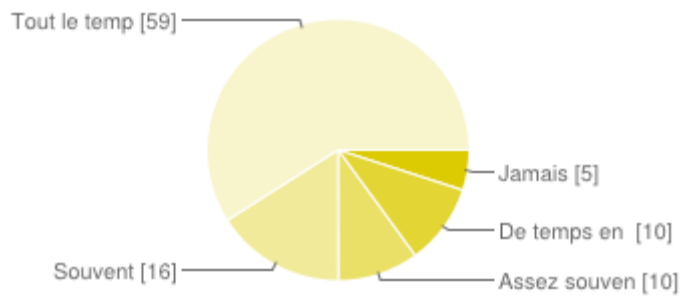
Féminin **48** 48 %

Dans quel département vivez-vous ?



63	54	54 %
43	0	0 %
15	2	2 %
03	21	21 %
19	0	0 %
Autre	23	23 %

Supportez-vous l'ASMCA ?



Jamais	5	5 %
De temps en temps	10	10 %
Assez souvent	10	10 %
Souvent	16	16 %
Tout le temps	59	59 %

Selon vous quelles sont les 3 valeurs principales de l'ASMCA ?

Proximité	15	5 %
Partage	13	4 %
Fiabilité	5	2 %
Professionalisme	28	9 %
Esprit d'équipe	63	20 %

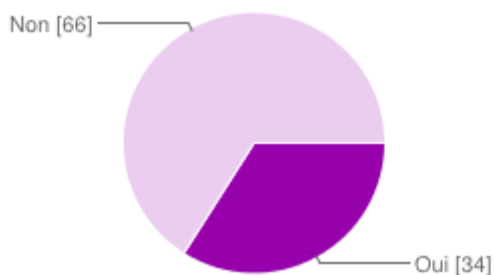
Loyauté	4	1 %
Respect	45	15 %
Combativité	41	13 %
Courage	18	6 %
Honnêteté	2	1 %
Humilité	28	9 %
Convivialité	14	5 %
Solidarité	23	7 %
Combat	11	4 %

Citez 3 sponsors de l'ASMCA ?

CGI Babou Euromaster CGI JACQUET VOLVIC Omerin Logica credit agricole Jacquet, Labofrance, Michelin jacquet volvic under armour Under armour Jacquet Crédit agricole jacquet volvic credit agricole CACF MICHELIN LOGICA Babou, crédit agricole et Michelin Michelin, Jacquet et CGI Michelin Jacquet Babou Michelin, Jacquet, CGI Manganelli Crédit agricole Volvic jacquet, société générale, michelin michelin volvic renaud Michelin GEDIMAT Vigilec Michelin Pain Jacquet Babou Michelin, Jacquet, Crédit Agricole michelin Michelin CGI Babou Michelin Babou Jacquet Renault logica jacquet Michelin, CGI, Caillot Michelin , faurie , pasquiet Montrognon , cgi , logica et labofrance (je sais pas si montrognon en fait parti reelement) CA michelin jacquet Jacquet Michelin Under Armour Jacquet, Yvan Béal, Volvic Volvic, Labo France, Jacquet Michelin Crédit Agricole Limagrain Volvic Michelin Les Pains Jacquet, Michelin, Volvic michelin Volvic jacquet Michelin AXA Crédit Agricole MICHELIN-JACQUET - C.A. Michelin Pains jacquet CGI (logica) Michelin Jacquet Babou Michelin Jacquet Logica, michelin, volvic Michelin, crédit agricole Babou Michelin Pasquier Michelin, Jacquet, under armor Société générale, Jacquet, Michelin clermont communauté logica conseil général Jacquet Michelin Babou Michelin, CGI, Europcar Euromaster Jacquet Labo France Michelin, Logica, Europcar Jacquet, Michelin, Crédit Agricole Labo france, Société générale, Michelin Crédit Agricole, Michelin, AXA Jacquet, Labo France, Logica, Michelin, Renault, Euromaster, Babou, Crédit Agricole, Under Armour, Volvic... Jacquet , cgi, michelin MICHELIN JACQUET BABOU Crédit Agricole Michelin Société générale Jacquet Credit agricole Michelin Europcar Suez Jaquet Baboo Logica Michelin CGI Omerin jacquet labo france crédit agricole Crédit agricole, Renault, Michelin Michelin, renault, volvic Michelin, Jacquet, Volvic Cgi Babou Jacquet Nuger, Jacquet, Renault Jacquet labo France babou Volvic Crédit Agricole michelin jacquet/credit agricole/ axa Michelin leroy merlin energizer Crédit Agricole, Michelin, La montagne jacquet euromaster cgi michelin vulcania jacquet pain Jacquet, CGI, Crédit agricole Jacquet, Michelin, Crédit Agricole Babou CGI Jacquet Colas CGI Limagrain michelin babou pain jacquet Limagrain Jacquet Babou michelin jacquet CGI crédit bricole le non sens pres de chez nous Michelin, Euromaster, Renault michelin pains

jacquet renault Jacquet, Michelin, Crédit Agricole Crédit Agricole, Jacquet, Gedimat Michelin, under armor, jaquet Michelin, Renault, Jacquet Jacquet CGI Yvan Béal... (Ça c'est nostalgique) Michelin Jacquet Babou Michelin jacquet labo france Michelin, Jacquet, Renault Jacquet / Michelin / Yvan Béal Michelin, Logica, Crédit Agricole. Michelin, Omerin, CGI Michelin Jacquet Under armor Labo France Crédit Agricole Babou Jacquet Jacquet Michelin CGI Under Armour Logica, Jacquet, Babou Michelin

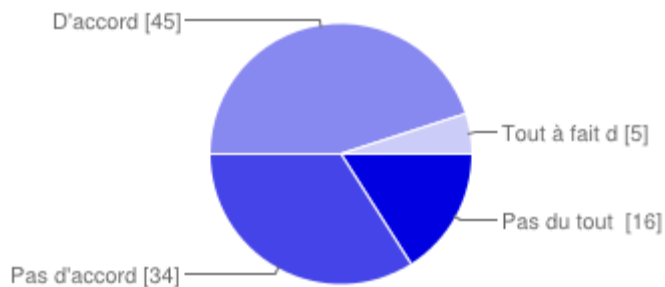
Si vous deviez acheter un produit quelconque, auriez-vous plus tendance à privilégier une entreprise sponsor de l'ASMCA plutôt qu'une entreprise non sponsor ?



Oui **34** 34 %

Non **66** 66 %

Vous sentez-vous plus proche d'une entreprise lorsque celle-ci est sponsor de l'ASMCA ?



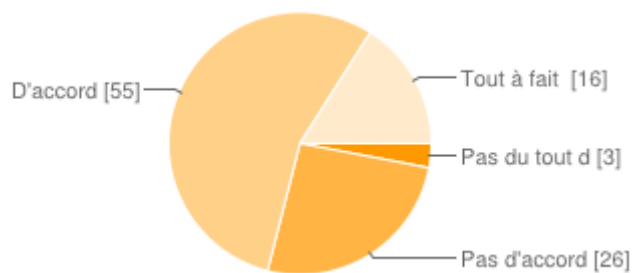
Pas du tout d'accord **16** 16 %

Pas d'accord **34** 34 %

D'accord **45** 45 %

Tout à fait d'accord **5** 5 %

Pensez vous que les sponsors de l'ASMCA partagent les même valeurs que le club ?



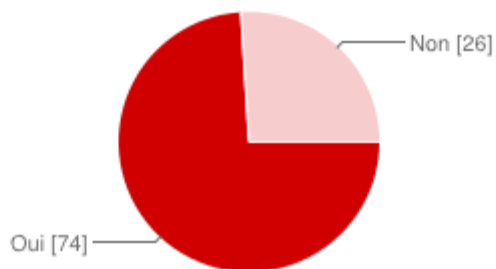
Pas du tout d'accord **3** 3 %

Pas d'accord **26** 26 %

D'accord **55** 55 %

Tout à fait d'accord **16** 16 %

Saviez vous que le Crédit Agricole est sponsor de l'ASMCA ?



Oui **74** 74 %

Non **26** 26 %

Quels sont pour vous les 3 valeurs principales du Crédit Agricole ?

Proximité **79** 28 %

Partage **10** 4 %

Fiabilité **36** 13 %

Professionalisme **63** 22 %

Esprit d'équipe **13** 5 %

Loyauté	5 2 %
Respect	19 7 %
Combativité	5 2 %
Courage	2 1 %
Honnêteté	14 5 %
Humilité	6 2 %
Convivialité	11 4 %
Solidarité	11 4 %
Autre	8 3 %

De partage de valeurs [Pour vous le sponsoring (coté entreprise) a un but :]

Pas du tout d'accord	3 3 %
Pas d'accord	27 27 %
D'accord	61 61 %
Tout à fait d'accord	9 9 %

Commercial [Pour vous le sponsoring (coté entreprise) a un but :]

Pas du tout d'accord	0 0 %
Pas d'accord	3 3 %
D'accord	27 27 %
Tout à fait d'accord	70 70 %

D'entraide [Pour vous le sponsoring (coté entreprise) a un but :]

Pas du tout d'accord	11 11 %
Pas d'accord	31 31 %
D'accord	55 55 %
Tout à fait d'accord	3 3 %

De valorisation d'image [Pour vous le sponsoring (coté entreprise) a un but :]

Pas du tout d'accord	0 0 %
Pas d'accord	0 0 %
D'accord	32 32 %
Tout à fait d'accord	68 68 %

De proximité [Pour vous le sponsoring (coté entreprise) a un but :]

Pas du tout d'accord	3 3 %
Pas d'accord	14 14 %
D'accord	65 65 %
Tout à fait d'accord	18 18 %

Annexe 6 : questionnaire quantitatif sur l'image de marque de l'ASMCA (48 réponses)

L'image de l'ASMCA

Bonjour à tous. Voici un questionnaire réalisé par des étudiants en Master 2 en Ecole de Commerce dans le cadre de leur mémoire de recherche. Merci de votre aide et de vos réponses.

***Obligatoire**

Quel âge avez-vous ? *

- 15-25
- 26-35
- 36-50
- Plus de 50

Quel est votre sexe ? *

- Masculin
- Féminin

Dans quel département vivez-vous ? *

- 63
- 43
- 03
- 15
- Autre :

Cochez 2 facteurs qui font que vous avez décidé de supporter l'ASMCA *

- Performances récentes
- Les valeurs du club
- L'histoire du club
- La relation du club envers ses supporters
- L'authenticité du club
- L'image renvoyé par les joueurs du club

Si vous deviez noter la relation du club envers ses supporters, quelle serait cette note ? *

1 2 3 4 5

Très médiocre Très bonne

Cette relation a-t-elle de l'importance pour vous ? *

- Oui
- Non

Comment sont les joueurs en dehors du terrain ? (cochez 2 réponses maxi) *

- Simple
- Hautain
- Discret
- Abordable
- Arrogant
- Méprisant
- Souriant

Le changement du design du logo de l'ASMCA en 2005 a-t-il eu une incidence sur votre passion pour le club ? *

- Oui
- Non

Est ce que ce changement de logo a changé votre perception de l'image du club ? *

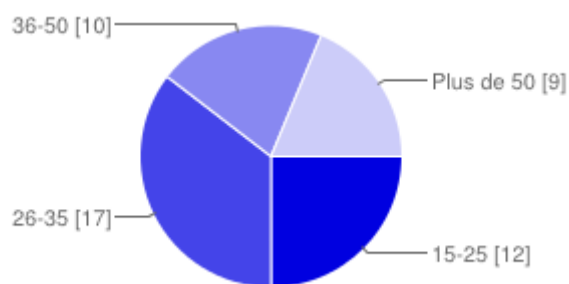
- Oui
- Non

Si oui pourquoi ?



Annexe 7 : Résultats du questionnaire quantitatif sur l'image de marque de l'ASMCA

Quel âge avez-vous ?



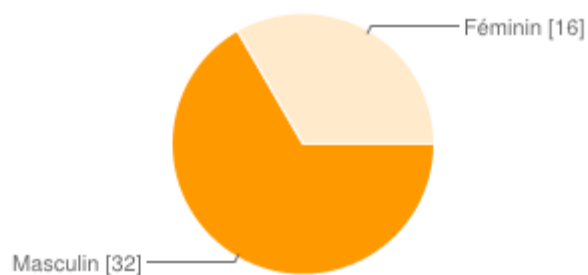
15-25 **12** 25 %

26-35 **17** 35 %

36-50 **10** 21 %

Plus de 50 **9** 19 %

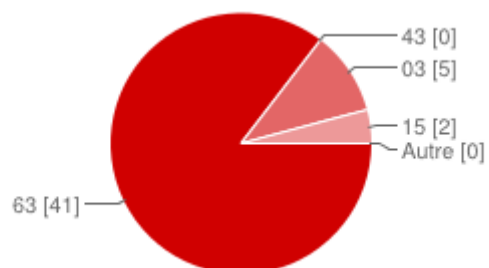
Quel est votre sexe ?



Masculin **32** 67 %

Féminin **16** 33 %

Dans quel département vivez-vous ?



63 **41** 85 %

43	0 0 %
03	5 10 %
15	2 4 %
Autre	0 0 %

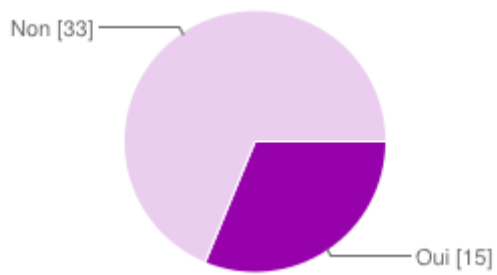
Cochez 2 facteurs qui font que vous ayez décidé de supporter l'ASMCA

Performances récentes	6 6 %
Les valeurs du club	38 40 %
L'histoire du club	24 25 %
La relation du club envers ses supporters	3 3 %
L'authenticité du club	21 22 %
L'image renvoyé par les joueurs du club	4 4 %

Si vous deviez noter la relation du club envers ses supporters, quelle serait cette note ?

1	8 17 %
2	17 35 %
3	13 27 %
4	7 15 %
5	3 6 %

Cette relation a-t-elle de l'importance pour vous ?



Oui **15** 31 %

Non **33** 69 %

Comment sont les joueurs en dehors du terrain ? (cochez 2 réponses maxi)

Simple **19** 20 %

Hautain **2** 2 %

Discret **20** 21 %

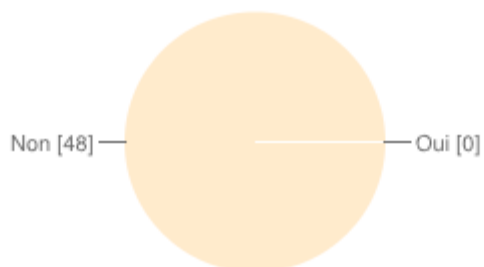
Abordable **30** 31 %

Arrogant **1** 1 %

Méprisant **0** 0 %

Souriant **24** 25 %

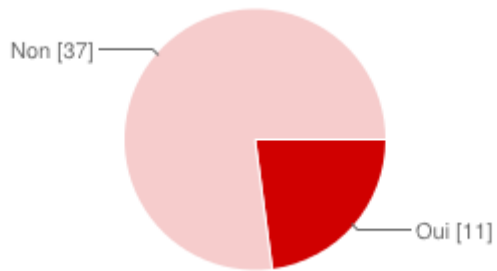
Le changement du design du logo de l'ASMCA en 2005 a-t-il eu une incidence sur votre passion pour le club ?



Oui **0** 0 %

Non **48** 100 %

Est ce que ce changement de logo a changé votre perception de l'image du club ?



Oui 11 23 %

Non 37 77 %

Si oui pourquoi ?

je trouve que le logo d'aujourd'hui est bien plus moderne plus jeune Cela donne une image plus moderne au club Image plus moderne même si le logo a pas trop changé Il est moderne mais garde un côté authentique On sent que le club est plus moderne avec ce logo image moins vieillote Logo s'est modernisé donc image plus moderne image plus en phase avec le temps image moins vieille ca donne l'image d'un club qui veut évoluer

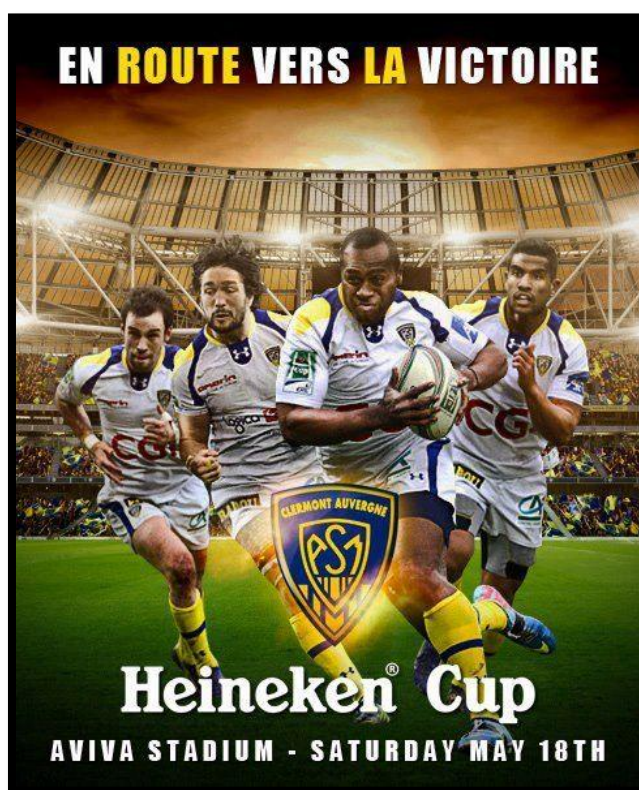
Annexe 8: Images des logos et de la campagne publicitaire de l'ASMCA



Ancien logo



Nouveau logo



Campagne publicitaire pour la finale
de Hcup 2013

Bibliographie:

AAker,(2004) *Brand Portfolio Strategy*,The free press.

J.-C.Arcan, S. Piquet, P.Rouzaud, (1994), Une action de mécénat humanitaire exemplaire : la collecte de radiographies périmées, *Revue Française du Marketing*, n°147, 105-109.

Augustin Jean-Pierre, « Le rugby : une culture monde territorialisée », *Outre-Terre*, 2004/3 no 8, p. 261-273. DOI : 10.3917/oute.008.0261.

Barbusse Béatrice, « sport et entreprise : des logiques convergentes ? », *L'Année sociologique*, 2002/2 Vol. 52, p. 391-415. DOI : 10.3917/anso.022.0391.

Bartow A. (2007), « Trademarks of Privilege: Naming Rights and the Physical Public Domain », *UC Davis Law Review*, vol. 40, n° 3, p. 919-970.

Batra R. et Ray M. L. (1986), Affective Reponses Mediating Acceptance of Advertising, *Journal of Consumer Research*, 13, 1, 234-249.

Baux, P. (1991). Modèles de persuasion et parrainage sportif, *Revue Française de Marketing*, 131(1), 51-67.

E. Bayle, S. Mercier. "Sport et éthique : enjeux et outils pour le marketing sportif". *Revue Française du Marketing*, 219, 4/5, p. 10.

Bertrand P. (2007), « Sponsor : les marques à l'assaut des stades », *Les Echos*, p. 13, vendredi 30 novembre.

Bobby, D. (2002), Can a sports club be a brand? *Sport Business International*, avril, <http://www.wolff-olins.com/sportsclub.htm>. [Consulté en août].

Boistel Philippe, « La communication événementielle, plus stratégique que commerciale », *Management & Avenir*, 2005/4 n° 6, p. 27-47. DOI : 10.3917/mav.006.0027.

Bonnet Valérie, « Rugby, médias et territoire », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 84 | 2007, mis en ligne le 01 juillet 2009, consulté le 06 décembre 2012. URL : <http://mots.revues.org/1011> ; DOI : 10.4000/mots.1011.

Camus Sandra (2007), La marque authentique, Approche cognitive et expérientielle à partir de la littérature, des pratiques commerciales et des discours des consommateurs, *6èmes Journées Normandes de Recherche sur la Consommation, Colloque « Société et Consommation »*, 19 et 20 Mars, Rouen.

Chanut Odile et al., « Parrainage sportif des banques françaises : Une approche par la congruence », *RIMHE, revue interdisciplinaire sur le management et l'humanisme*, 2013/2 n°6, p. 21-35.

Clark J.M., Cornwell T.B. et Pruitt S.W. (2002), « Corporate Stadium Sponsorships, Signaling Theory, Agency Conflicts, and Shareholder Wealth », *Journal of Advertising Research*, vol. 42, n° 6, p. 16-32, November.

Coubertin P., Samaranch J. A., *Esprit Olympique*, L'esprit du temps, 1992.

DARBON Sébastien, 2002, « Pour une anthropologie des pratiques sportives. Propriétés formelles et rapport au corps dans le rugby à XV », *Techniques et culture*, n° 39, p. 1-27.

Décaudin, J.M. (2003). *La communication marketing*, Paris : Economica.

Derbaix C. (1995), L'impact des réactions affectives induites par les messages publicitaires : une analyse tenant compte de l'implication, *Recherche et Applications en Marketing*, 10, 2, 3-30.

Desbordes, M. (2000). *Gestion du Sport*, Paris : Vigot.

Desbordes, M. & Fagoux, J. (2007). *Organiser un Evènement Sportif*, Paris : Editions de l'organisation (3èmeéd.)

Desbordes, M. ; Ohl, F. & Tribou, G. (2001). *Marketing du sport*, Paris : Economica (2èmeéd.).

Farquhar P.H. (1989) - Managing brand equity, *Marketing Research*, n°1, p.24-33.

Ferrandi Jean marc (2010), *mini manuel de marketing*, Dunod.

Giannelloni J.-L.. (1990), Contribution à l'étude du mode d'influence de la communication par l'événement, Thèse nouveau régime en sciences de gestion, Université des sciences et technologies de Lille, IAE.

Giannelloni J.-L. (1993), L'influence de la communication par l'événement sur la structure de l'image de l'entreprise, *Recherche et Applications en Marketing*, 8, 1, 5-30.

P.Gregory (1984), Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle, *Revue Française de Gestion*, Septembre-octobre, 163-175.

Gustafson R., "Product brands look set to gain new advantage", *Marketing*, 5 avril 2001, p. 20.

<http://www.asm-omnisports.com/42-organisation-et-gouvernance.html>

<http://www.asm-omnisports.com/asm-omnisports-nosvaleurs.html>

<http://www.asm-rugby.com/partenaires-jaunes-bleus.html>

<http://www.asm-rugby.com/historique-asm.html>

<http://www.asm-rugby.com/partenaires.html>

http://ca-recrute-centrefrance.fr/nos_caisses.php

<http://www.les-vignerons.org/index.php/lasm/le-parc-des-sports-michelin>

F.Jallat,A.Mestressat, (1995), Une analyse de la communication événementielle au sein de l'entreprise : le mécénat comme vecteur privilégié de motivation interne, *Revue Française du Marketing*, n° 151.

Johar G. V. et Pham M. T. (1999), Relatedness, Prominence, and Constructive Sponsor Identification, *Journal of Marketing Research*, 36, August, 299-312.

Kapferer (1998) *Les marques capital de l'entreprise*, Edition d'organisation.

Keller K. L. (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity,*Journal of Marketing Research*, 29, 1-22.

Keller K.L. (1998), *Strategic Brand Management : Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River NJ, Prentice Hall.

Kotler Philip (2004) *Marketing management*, Edition Pearson.

Laborde Christian et Durrieu François, « L'association parrain/parrainé dans le domaine du sport » Influence dans le temps sur les réactions affectives à l'égard de la marque, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008/1 n°229, p. 85-94.

Lacoeuilhe J. (2000), Le concept d'attachement : contribution à l'étude du rôle des facteurs affectifs dans la formation de la fidélité à la marque, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, ESA, Université Paris 12.

Lai.C (2009), *la marque*, Dunot (2ème ed.)

LARDINOIT Thierry et TRIBOU GARY, « Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ? » Entretien avec Anny Courtade, *Revue française de gestion*, 2004/3 no 150, p. 193-201. DOI : 10.3166/rfg.150.193-201

MacKenzie S. B. et Lutz R. J. et Belch G. E. (1986), The Role Of Attitude Toward The Ad As A Mediator Of Advertising Effectiveness : A Test Of Competing Explanation, *Journal of Marketing Research*, 23, 2, 130-143.

Marx (1848) *Manifeste de parti communiste*.

Mc Adams Declan, « Sponsoring sportif : les conditions du succès », *Finance & Bien Commun*, 2007/1 No 26, p. 71-74. DOI : 10.3917/fbc.026.0071.

Meenaghan T. (2001), Sponsorship and advertising : a comparison of consumer perceptions *Psychology Marketing*, 18, 2, 191-215.

Michaël Korchia, *Une nouvelle typologie de l'image de marque*, Actes du 16ème congrès international de l'Association Française du Marketing. Montréal, Mai 2000.

H. Michel (2003), La maîtrise du rendement de la communication commerciale : nouveaux challenges ?, *Revue Française du Marketing*, Mai, n° 192/193,2-3-5, 145-158.

Michon Christian <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf/mchon.pdf>

Nier Olivier *et al.*, « Les stratégies identitaires des clubs de rugby de l'élite européenne face à la professionnalisation (1987-1997) », *Movement & Sport Sciences*, 2003/3 no 50, p. 103-125. DOI : 10.3917/sm.050.0103.

Nys Jean-François, « La surenchère des sponsors dans le football », *Géoéconomie*, 2010/3 n° 54, p. 63-77.

Olney T. J., Holbrook M.B. et Batra R., (1991), Consumer Responses to Advertising : The Effects of Ad Content, Emotions and Attitude Toward the Ad on Viewing Time, *Journal of Consumer Research*, 17, 4, 440-453.

T. Otker., P.Hayes (1988), Evaluation de l'efficacité du sponsoring. Expériences de la Coupe du Monde de Football de 1986, *Revue Française du Marketing*, n° 118, 3, 13-40.

POCIELLO Christian, 1983, *Le rugby ou la guerre des styles*, Paris, Métailié, 414 p.

Pons Frank et Richelieu André, « Marketing stratégique du sport » Le cas d'une franchise de la Ligue nationale de hockey, *Revue française de gestion*, 2004/3 no 150, p. 161-175. DOI : 10.3166/rfg.150.161-175.

Quester, P. et Farrelly, F. (1998), Brand association and memory decay effects of sponsorship : The case of the Australian Formula One Grand Prix. *Journal of Product and Brand Management*, 7, 6, 539-556.

Séguéla Jacques, « Le rugby, c'est le devoir de ne pas faillir », *France TGV*, n° 9, 1998, p.10.

Simon-Beaulieu, M-L. & Yriès, St. (2000). Les perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général, *Enquête Fondation de France*, Paris.

Simon C.J. & M. Sullivan (1993), The Measurement and Determinant of Brand Equity : a Financial Approach, *Marketing Science*, 12, 1, 28-52.

SMITH Andy, 2001, *La passion du sport. Le football, le rugby et les appartenances en Europe*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 126 p.

Stipp H., Schiavone N. P. (1996), Modeling the impact of the Olympic sponsorship on corporate image, *Journal of Advertising Research*, juillet, 22-28.

Tribou, G. (2002). Sponsoring : de l'éthique à l'esthétique du sport, *Revue européenne de management du sport*, 8(12), 12-14.

Tribou, G. (2004). *Sponsoring sportif*, Paris : Economica (2ème éd.).

Underwood, R., E. Bond et R. Baer (2001), Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory & Practice*, hiver, 1-13.

Walliser B. (1994), L'efficacité du parrainage sportif au sein de la communication de l'entreprise, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, École Supérieure des Affaires, Grenoble.

Westphalen, M.H. (2003). *Le Communicator*, Paris : Bordas.