

■ Près de 2 milliards d'euros : le poids du marché français du sponsoring sportif en 2007.

■ Apprécier l'impact de la crise sur les budgets de sponsoring des entreprises pour en mesurer les conséquences sur le financement du sport : fatalité ou opportunité pour les vendeurs de droits (clubs, fédérations sportives...)?

PARTENARIAT

LE SPONSORING FACE À LA CRISE

Quel est l'impact de la crise sur les dépenses sponsoring des entreprises dans le domaine du sport ? Une nouvelle ère s'ouvrirait-elle en matière de financement dont les maîtres-mots seraient rationalisation et légitimité ?



SOMMAIRE

P. 20 — L'impact de la crise sur le sponsoring sportif : fatalité ou opportunité ?

P. 24 — Le sponsoring citoyen, déclinaison sportive de la responsabilité sociale des entreprises

P. 28 — Le *customer relationship management* : bien connaître pour mieux séduire

P. 32 — Les clauses essentielles du contrat de sponsoring

■ Le sponsoring citoyen, qui s'appuie sur la responsabilité sociale des entreprises. Ce sponsoring n'exclut ni visibilité, ni retour sur investissement. De nouvelles offres de partenariat voient le jour en quête d'une nouvelle légitimité.

■ La gestion de la relation client (CRM) : l'outil indispensable des détenteurs de droits (clubs, instances fédérales...) afin d'assurer leur développement via notamment des opérations de marketing direct.

QUAND ON N'A PAS DE PÉTROLE...

AUJOURD'HUI COMME HIER, LA CRISE PEUT S'AVÉRER SALUTAIRE.

Alors même que les observateurs sont nombreux à se féliciter que le sponsoring ait, ces dernières années, conquis ses lettres de noblesse et accédé au statut de technique de communication à part entière, la crise a au moins le mérite de montrer aux plus optimistes que la marge de progression reste énorme. À la notable exception des marques impliquées de longue date dans le sport, les budgets de sponsoring restent en effet, dans l'attente de jours meilleurs, parmi les premiers « coupés » par la plupart des annonceurs (voir p. 20).

IL N'Y A POURTANT PAS DE FATALITÉ, et s'il n'existe pas de formule magique pour se prémunir de la morosité ambiante, le contexte est propice à la remise en question et à une évolution de l'offre de sponsoring des organisations sportives. Le fait est que, chez les annonceurs, le syndrome de la « danseuse du président » est toujours présent. Et vos interlocuteurs devront, en interne, convaincre hiérarchie et collaborateurs du bien-fondé de telles dépenses en période de restrictions budgétaires. Il faut donc leur donner des arguments tangibles pour y parvenir.

POUR CE FAIRE, DEUX AXES ONT ÉTÉ PRIVILÉGIÉS qui, tout en apparaissant « théoriquement » comme des tendances nouvelles,

restent, dans les faits, sous-exploités eu égard à leur potentiel et peuvent, dans une certaine mesure, constituer des antidotes à la crise :

– le sponsoring citoyen, déclinaison sportive de la responsabilité sociale des entreprises, qui utilise le sport pour écrire de belles histoires, en misant plus sur le sens et les pratiques sportives que sur la seule puissance du « sport-business » (voir p. 24) ;

– la gestion de la relation client ou CRM (de l'anglais *customer relationship management*), appelée à se généraliser chez les détenteurs de droits (clubs professionnels, fédérations sportives...) ; outil indispensable à leur propre développement, le CRM devrait révolutionner le sponsoring sportif en permettant une rentabilisation directe des investissements à travers des opérations de marketing direct ciblant pratiquants, sympathisants ou spectateurs (voir p. 28).

ON REVIENDRA ENFIN SUR LES CLAUSES ESSENTIELLES DES CONTRATS DE SPONSORING, permettant de protéger les parties prenantes dans un domaine où la liberté contractuelle offre de multiples opportunités, mais engendre également un certain nombre de risques dont il convient de se prémunir (voir p. 32). ■

“ S’il n’existe pas de formule magique pour se prémunir de la morosité ambiante, le contexte est propice à la remise en question et à une évolution de l’offre de sponsoring des organisations sportives ”



AUTEUR

Frédéric Bolotny

TITRE

Économiste

Associé au Centre de droit
et d'économie du sport

L'IMPACT DE LA CRISE SUR LE SPONSORING SPORTIF : FATALITÉ OU OPPORTUNITÉ ?

Si le retrait de nombreux sponsors marque les esprits, cette période délicate peut également être l'occasion de « purger » le marché et ainsi d'asseoir la crédibilité du sponsoring sportif, une technique de communication en voie de maturation.

Quel impact aura la crise sur le sponsoring sportif ? Il est encore trop tôt pour le dire... — son effet étant notamment retardé par les engagements pluriannuels — et encore plus pour le mesurer. Comptes et évaluations officiels sont publiés avec un décalage d'une ou deux années, ce qui ne permet pas à ce stade d'avancer des éléments chiffrés autres que parcellaires sur la question. En novembre 2008, Bruno Lalande, directeur de l'institut TNS Sport, confiait ainsi aux *Échos* : « L'impact de la crise sera à retardement et affectera surtout l'année 2009. »¹ Mais on peut d'ores et déjà s'interroger sur les sports les plus exposés à un éventuel reflux de l'investissement des sponsors, et décrire en quoi cette crise a pu infléchir — ou non — leur stratégie, afin d'en tirer des enseignements pour les vendeurs de droits (clubs, fédérations sportives...), et de transformer une supposée fatalité en opportunité.

1. « Et si le sponsoring profitait de la crise ? », *Les Échos*, 28 novembre 2008.

2. Évaluation ministérielle qui porte uniquement sur les achats de droits auprès des organisateurs sportifs, et n'inclut donc pas les dépenses de valorisation des entreprises (faire-savoir...).

LES DISCIPLINES LES PLUS EXPOSÉES

Si le sponsoring en France venait à décroître significativement en 2009 ou 2010, il s'agirait d'un véritable retournement de tendance. Depuis 1999, il n'aura connu un léger recul qu'en 2003 et 2005, plus du fait d'un effet

« années impaires », moins riches en événements de premier plan, que d'une véritable contraction du marché. L'année 2007 (dernières données disponibles) aura même constitué une exception à cette règle, grâce à la Coupe du monde de rugby, avec une croissance supérieure à 20 % par rapport à 2006. Avec près de 2 Md€, le marché français aura ainsi doublé en huit années². *Voir DOC. 1*

Cette croissance significative n'est cependant pas nécessairement partagée, puisque les inégalités demeurent très fortes entre les disciplines. En 2005, deux sports, le football et l'automobile, monopolisaient à eux seuls la moitié des investissements, la proportion des trois quarts étant même atteinte avec le rugby et la voile³. Pour autant, la sensibilité des différents sports ou supports dépend moins du montant de leurs recettes issues du sponsoring, que de la part de celles-ci dans la structure de leurs ressources. Ainsi, bien que le sponsoring rapporte en moyenne 10 M€ aux clubs de Ligue 1 de football, et moins de 2 M€ à ceux de Pro A de basket-ball, les seconds, financés pour plus de 50 % par ce biais, sont certainement plus menacés que les premiers (20 % du chiffre d'affaires hors transferts). Avec plus de 55 % de droits médias dans les produits des clubs de Ligue 1 et de Ligue 2, la télé-dépendance

DOC. 1

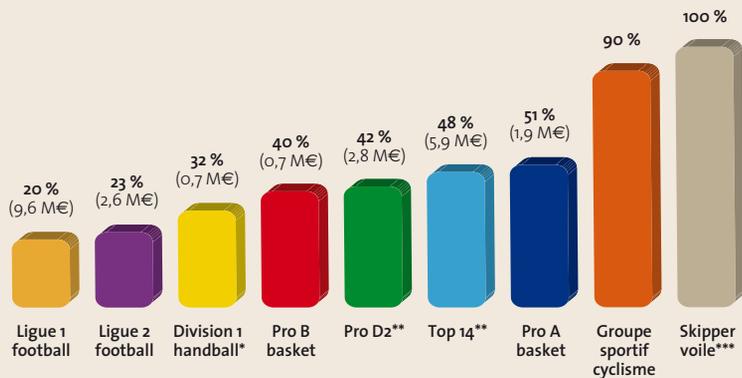
ÉVOLUTION DE LA DÉPENSE DES ENTREPRISES FRANÇAISES EN SPONSORING SPORTIF DE 1999 À 2007 : JUSQU'ICI, TOUT VA BIEN...

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Dépenses des entreprises en sponsoring sportif (en Md€)	0,9	1,1	1,3	1,5	1,35	1,63	1,4	1,62	1,96
Taux de croissance annuel	n.r.	22 %	18 %	15 %	-10 %	21 %	-14 %	16 %	21 %
Dépense sportive française (en Md€)	23,4	24,4	25,4	26,5	27,4	28,9	30,4	31,7	33
Part du sponsoring dans la dépense sportive	3,8 %	4,5 %	5,1 %	5,7 %	4,9 %	5,6 %	4,6 %	5,1 %	5,9 %

Source : ministère de la santé et des sports, traitement CDES.

DOC. 2

PART DU SPONSORING DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE DIFFÉRENTS CLUBS OU SUPPORTS : L'INEGALITE DEVANT LA CRISE (réalisé 2007-2008, en % et en M€)



* Comptes prévisionnels 2007-2008 pour le handball.

** Reversements liés au programme marketing de la Ligue nationale de rugby inclus. Ces reversements représentent 4 % du chiffre d'affaires des clubs (12 % avec les reversements sur droits médias).

*** Évaluations ; les montants en valeur sont très variables en fonction des compétitions disputées.

constitue pourtant la faiblesse structurelle d'un football français qui tremble à chaque renouvellement de contrat. Mais, en minorant mécaniquement la part du sponsoring dans le chiffre d'affaires des clubs, elle prend ainsi paradoxalement, et de manière très conjoncturelle, des allures de bouclier « anti-crise »... au moins jusqu'à l'échéance des contrats en cours en juin 2012.

Voir DOC. 2

Après 10 ans de croissance continue et un chiffre d'affaires moyen multiplié par 5 en 10 saisons, le rugby semble également particulièrement exposé : le sponsoring pèse pour près de la moitié des ressources en Top 14, et pour plus de 40 % en ProD2. La sensibilité du rugby et du basket-ball est d'autant plus grande que, ne bénéficiant pas de la visibilité nationale du football⁴, ces sports ont développé un sponsoring de proximité, reposant sur des prestations d'hospitalité sportive (loges, sièges VIP), vendues pour l'essentiel à des PME fragilisées par la crise. À titre d'exemple, le document ci-contre détaille la structure des partenaires d'un club de ProD2⁵ : près de 85 % des 258 (!) sponsors apportent moins de 15 000 € ; mais

la somme de leurs investissements représente 1 M€ et 35 % du chiffre d'affaires sponsoring total.

Voir DOC. 3

Avec des engagements ne dépassant généralement pas la saison, et donc une plus

grande facilité à « arrêter les frais », l'hospitalité sportive constitue la forme d'action la plus exposée, au-delà même du sponsoring de proximité évoqué plus haut. Si Roland-Garros, « must » en la matière, est passé ●●●

DOC. 3

STRUCTURE DU CHIFFRE D'AFFAIRES SPONSORING D'UN CLUB DE ProD2 DE RUGBY

Montant des contrats	Nombre de sponsors	Chiffre d'affaires (en milliers d'euros)	Part/nombre total de sponsors (en %)	Part/CA sponsoring (en %)
Moins de 3 000 €	78	150	30,5 %	5,3 %
De 3 000 € à 7 500 €	100	460	39,1 %	16,3 %
De 7 500 € à 15 000 €	37	390	14,5 %	13,8 %
De 15 000 € à 50 000 €	30	520	11,7 %	18,4 %
Plus de 50 000 €	13	1305	4,3 %	46,2 %
TOTAL	258	2825	100 %	100 %

3. Source Havas Sport/Essec ; pour plus de détails cf. F. Bolotny, « Le poids économique des marchés français et mondiaux du sponsoring sportif », *Revue juridique et économique du sport*, décembre 2006

4. On précisera tout de même que le rugby bénéficie d'une couverture médiatique et d'une audience, télévisuelles notamment, largement supérieures à celle du basket.

5. Anonymé pour les besoins de cet article.

●●● entre les gouttes en 2009, avec un recul d'à peine 2 à 3 % des places directement commercialisées par la Fédération française de tennis, des agences officielles se seraient retrouvées avec 30 % d'invendus sur les bras.

Certains sports individuels sont peut-être encore plus fragilisés. Ainsi, la voile est dans la tourmente, avec le retrait de nombreux partenaires (voir *infra*), d'autant plus dommageable que le sponsor-titre y joue un rôle d'armateur, et couvre l'intégralité du financement des bateaux. À l'image de la Calais Round Britain Race, des épreuves de second rang ont même dû être annulées, faute d'avoir réuni un budget suffisant.

Autre discipline où le sponsor donne son nom au support qu'il parraine, le cyclisme semble moins impacté, en tout cas pour sa partie la plus médiatique. Le retrait de sponsors reste l'exception, qu'il s'agisse du Tour de France ou des groupes sportifs. Malgré les affres du dopage et l'inflation des tickets d'entrées (de 6 à 20 M€ pour une équipe pro-Tour), le cyclisme reste un des supports les plus efficaces, avec des taux de mémorisation inégalés⁶. Néanmoins, des épreuves moins huppées comme les 4 jours de Dunkerque souffrent, et doivent faire face à la défection de nombreux sponsors.

Il est vrai qu'en temps de crise, les entreprises se polarisent sur l'efficacité et sur les supports de communication susceptibles d'impacter directement leur notoriété et/ou leur chiffre d'affaires.

“ Les sponsors réagissent de manière très différente en fonction de leur taille, de leur secteur d'activité ou de l'importance du sponsoring dans leur stratégie de communication ”

SPONSORS : DES RÉACTIONS DIVERSIFIÉES FACE À LA CRISE

Si la sensibilité à la crise est variable selon les sports, on peut également établir une typologie des sponsors, qui réagissent de manière très différente en fonction de leur taille, de leur secteur d'activité ou de l'importance du sponsoring dans leur stratégie de communication.

Le retrait des sponsors les plus exposés... et les plus dépensiers

Quelle que soit leur efficacité, il est délicat de maintenir des partenariats visibles, au coût parfois exorbitant, lorsqu'on est frappé de plein fouet par une crise génératrice de licenciements et/ou de graves difficultés économiques. Ainsi, après avoir frôlé la faillite, l'assureur AIG ne pouvait décemment continuer à dépenser 17 M€ par saison pour s'afficher sur le maillot de Manchester United. Le club devrait toutefois s'en remettre grâce à l'arrivée d'un autre assureur, Aon, pour... 29 M€ annuels. Le retrait de Honda est quant à lui symptomatique des difficultés de la Formule 1, contrainte de réduire un train de vie somptuaire, peu en accord avec le contexte économique et les tourments de l'industrie automobile (1,5 Md€ investis en 5 ans pour la marque japonaise !).

La rationalisation des dépenses des « mécènes »

Si le vrai mécénat sportif dispose, comme le sponsoring citoyen⁷, d'un fort potentiel de

développement, certains « mécènes » du sport professionnel, ainsi désignés du fait du décalage entre leur investissement et les prestations dont ils bénéficient en retour, sont obligés de revoir celui-ci à la baisse. C'est le cas du groupe Derichebourg, actionnaire-sponsor du CA Brive Corrèze, qui a revendu le club en début de saison 2009-2010 et ramené son investissement annuel de 6 M€ à 2,5 M€, tout en restant — pour l'heure, mais jusqu'à quand ? — son sponsor maillot.

Des PME dos au mur

Au-delà des coupes sombres dans l'achat de prestations d'hospitalité, certaines PME, qui consacraient une part significative de leur budget de communication au sponsoring, sont bien souvent contraintes d'y renoncer. On peut évoquer, parmi de nombreux exemples, l'entreprise de domotique bretonne Delta Dore ou encore GT Matériaux qui se sont retirées du sponsoring de la voile, même si d'autres comme le groupe Norac (30 M€ de chiffre d'affaires, 600 000 € investis par an) ont confirmé un partenariat qui les satisfait pleinement.

La fidélité des historiques

Sans surprise, les partenaires présents depuis de longues années ne remettent pas en cause leur engagement, qui constitue un élément essentiel de leur stratégie de communication. C'est notamment le cas des banques (Société générale dans le rugby, BNP-Paribas, partenaire de Roland-Garros depuis 1973), pour lesquelles un désengagement brutal pourrait être interprété comme un signe de graves difficultés. LCL (ex-Crédit lyonnais) est également resté fidèle au Tour au plus fort d'une

6. Selon un palmarès proposé tous les ans par Sportlab, cinq sponsors de groupes sportifs (Cofidis, Bouygues Télécom, AG2R, Crédit agricole et Française des Jeux) ont par exemple intégré le Top 10 de la mémorisation en 2007 (hors équipementiers), dans la droite ligne des résultats observés chaque année.

7. Voir dans ce même dossier p. 24 E. Bayle, F. Bolotny « Le sponsoring citoyen, déclinaison sportive de la RSE ».

DOC. 4 DES SPONSORS QUI ARRÊTENT LES FRAIS...

tourmente qui le concernait directement, et n'a aucune raison, quelques années plus tard, de procéder autrement. Gilles Dumas, directeur de l'agence de marketing sportif Sportlab, ne s'en étonne pas : « Malgré les affaires, le dopage, la crise, LCL, partenaire quasi-historique du Tour de France, bénéficie d'une bien meilleure cote de popularité parmi les fans de cyclisme que dans le reste de la population. »⁸

Voir DOC. 4

La crise aura donc un impact indéniable sur les dépenses de communication des entreprises, et tout particulièrement sur le sponsoring sportif. Mais, en dehors du cas particulier de l'hospitalité sportive, ce sont souvent les dépenses irrationnelles, disproportionnées ou ne correspondant pas à des objectifs précis qui sont remises en cause. Après s'être considérablement développé, le sponsoring sportif est certainement entré dans une phase de rationalisation que la crise ne fait qu'accélérer.

Savoir raconter de belles histoires, ne pas tout miser sur la visibilité, éviter la multiplication des marques sur un même support, aider les sponsors à mieux exploiter les droits acquis... la crise peut être l'occasion pour les vendeurs de droits de revisiter leur offre, en tenant mieux compte de la problématique de leurs partenaires. L'occasion leur est donnée d'inventer des formes d'action et un positionnement nouveaux, à l'image des exemples développés dans ce dossier (actions citoyennes, gestion de la relation client...).

Bien que de mieux en mieux intégré au marketing mix des entreprises, le sponsoring reste une technique de communication « adolescente », apparaissant encore trop souvent comme la « danseuse du président ». Le temps est certainement venu de passer à l'âge adulte. ■

Sponsors (secteur d'activité)	Supports (sport, pays)	Montant annuel du contrat	Pourquoi partir ? (date du retrait)
AIG (Assurances)	Manchester United (football, Angleterre)	17,5 M€ (70 M€ sur 4 ans)	Graves difficultés financières ayant conduit à une nationalisation partielle (juillet 2010, à l'échéance du contrat en cours)
Honda (automobile)	Écurie (Formule 1, Japon)	300 M€ de budget annuel (1,5 Md€ sur 5 ans)	Chute des ventes Coûts exorbitants de la Formule 1 (décembre 2009)
Novotel et Ticket Restaurant (Groupe Accor : hôtellerie, restauration...)	Olympique lyonnais (football, France)	9 M€ (27 M€ sur 3 ans)	Fin du contrat de 3 ans et atteinte des objectifs (version « officielle ») Dilution de l'impact entre les deux marques ? Retard du projet OL Land ? (juillet 2009)
Rossignol (équipementier ski)	Skieurs	Nc (diminution de moitié du budget sponsoring)	Réduction de 30 % des effectifs salariés (300 personnes concernées)

... ET D'AUTRES QUI CONFIRMENT LEUR ENGAGEMENT

Sponsors (secteur d'activité)	Supports (sport, pays)	Montant annuel du contrat	Pourquoi rester ?
BNP Paribas (banque)	Tennis français (Roland-Garros, Bercy...) et mondial (Coupe Davis, Fed Cup...)	20 M€	Investissement dans la durée Efficacité du partenariat Éviter l'effolement
Société générale (banque)	Rugby français (Ligue, Fédération, Coupe du monde 2007)	10 M€, en augmentation par rapport au contrat précédent	Présence dans le rugby depuis 1987 Signe de stabilité face aux difficultés traversées par la banque (affaire Kerviel...)
LCL (ex-Crédit Lyonnais, banque)	Tour de France	4,5 M€	Efficacité d'un partenariat, devenue partie intégrante des gènes d'une marque créée pour rompre avec un passé difficile
Crêpes Whaou (Groupe Norac, alimentation)	Skipper Franck-Yves Escoffier (voile, France)	600 000 € (soit le quart du budget communication de l'entreprise)	Rapport qualité-prix jugé satisfaisant grâce aux retombées médias

8. « La crise met K.O. le sport dopé au business », *L'Expansion*, mai 2009.



AUTEUR Frédéric Boltny
TITRE Économiste
Associé au Centre de droit et d'économie du sport

LE SPONSORING CITOYEN : DÉCLINAISON SPORTIVE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

En cette période de crise où les budgets de sponsoring sont souvent les premiers menacés, le sponsoring citoyen correspond à un positionnement novateur des annonceurs dans le sport. Les organisations sportives ont ainsi la possibilité de proposer un sponsoring « alternatif », reposant plus sur le sens et sur les pratiques que sur la seule visibilité du spectacle sportif.

Face à la fragilisation du mythe de l'éthique sportive (dopage, corruption, violences, tricheries...), fédérations sportives, clubs professionnels et partenaires du sport voient la légitimité de leur fonctionnement et de leurs investissements interrogée.

Dans un contexte général caractérisé par une demande sociétale d'éthique et une attente grandissante vis-à-vis de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)¹, a émergé, au début des années 2000, un sponsoring de deuxième génération, qualifié de « citoyen ». Gilles Dumas, directeur de Sportlab, l'indique clairement : « On est passé du sponsoring jetable — visibilité tous azimuts, mais absence de sens avec des sponsors que l'on voit sans regarder et dont on ne se souvient pas — au sponsoring durable, qui est le fait d'une marque qui construit pour la société, l'environnement, l'homme et se construit parallèlement une image et une valeur d'éthique durable. »²

Complémentaire du mécénat sportif, le sponsoring citoyen offre un positionnement nova-

teur aux partenaires du sport et implique une évolution de la culture et de l'offre en sponsoring des organisations sportives.

SPONSORING CITOYEN ET MÉCÉNAT SPORTIF : UNE FRONTIÈRE DE PLUS EN PLUS TÊNUE

Le sponsoring citoyen est une technique de communication fondée sur une approche sociétale du sport et utilisée par une marque

en vue d'en retirer des retombées directes externes (commerciales, médiatiques et/ou sous forme de lobbying) ou internes (gestion des ressources humaines...).

Il se caractérise par :

- un esprit : générosité, don, altruisme... ;
- une volonté de faire progresser, même à une échelle réduite, la société et l'environnement, en utilisant le vecteur sportif ;
- des actions concrètes, qui sont l'illustration de cet esprit et de cette volonté.

Ce sponsoring de sens et de contenu est parfois assimilé au mécénat sportif, qui bénéficie d'un régime fiscal nettement plus avantageux. Un mécène peut, en effet, déduire 60 % de la valeur de son « don » de l'impôt sur les sociétés, dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires hors taxes³, alors que le sponsoring constitue une charge déductible d'exploitation. Certes, le mécène peut bénéficier d'une contrepartie, prenant le plus souvent la forme d'une signature discrète (logo, nom de l'entreprise sur un support), et ne comportant aucun message publicitaire. Mais un arrêté en date du 26 avril 2000 énonce que la déduction au titre d'un don des entreprises n'est possible que lorsqu'il existe « une disproportion entre le montant apporté et la valorisation de la prestation rendue à l'entreprise », le seuil de 25 % étant communément accepté⁴. Entre un sponsoring qui s'humanise et un mécénat qui se rationalise, l'écart s'amenuise. Mais au-delà des aspects fiscaux, ces deux techniques de communication se différencient également dans leur mise en œuvre.

Voir DOC. 1

1. La RSE se définit comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Livre vert de la Commission européenne).

2. Cité par Bolotny, 2005.

3. Si la somme correspondant au mécénat dépasse les 0,5 % du chiffre d'affaires, ou si le bénéficiaire du mécène est insuffisant pour couvrir l'intégralité de la déduction en année n, le solde est de plus reportable sur 5 ans.

4. Voir Binder, 2007.

“ Entre un sponsoring qui s’humanise et un mécénat qui se rationalise, l’écart s’amenuise ”

DOC. 1 MÉCÉNAT SPORTIF ET SPONSORING CITOYEN

Mécénat sportif	Sponsoring citoyen
Finalité = sport	Finalité = homme/société Le sport n'est qu'un moyen
Émetteur = l'entreprise	Émetteur = la marque
Pas de dimension commerciale	Dimension marchande, commerciale
Discrétion	Médiatisation

Source : Sportlab.

LE SPONSORING CITOYEN, POSITIONNEMENT ALTERNATIF POUR LES PARTENAIRES DU SPORT

Comme toutes les dépenses de communication, le sponsoring est durement touché par la crise. Dans un contexte difficile, l'engagement des sponsors doit être légitime, mais aussi responsable aux yeux des clients, actionnaires ou salariés, ou de l'opinion publique. Au même titre que le mécénat, le sponsoring citoyen apparaît comme un élément de l'affirmation de la responsabilité sociale d'une entreprise. Il correspond à une quête de sens, reposant sur des actions concrètes en termes de diversité, d'insertion, de santé, d'éducation, d'emploi, de respect de l'environnement, d'aménagement du territoire, de solidarité...

Ainsi, différentes entreprises, dont l'activité est le plus souvent sans relation avec le sport, utilisent celui-ci comme support à la mise en place d'opérations citoyennes. *Voir DOC. 2* La société But a parfaitement illustré, à partir de 2001, cette nouvelle forme de sponsoring. Après son retrait du parrainage télévisuel de l'émission « Le juste prix », elle poursuit

notamment des objectifs d'image et d'animation de son réseau. Alors interdite de publicité télévisuelle, la marque met en place une action de soutien à l'arbitrage, grâce à un partenariat avec la Fédération française de football, qui se traduit par la présence très visible de son logo sur les manches des arbitres lors des compétitions nationales. Afin de préempter le territoire de l'arbitrage, le dispositif est ensuite étendu au rugby, au basket-ball et au handball. Les fonds recueillis (2 millions d'euros pour le football, 400 000 euros pour le rugby...) sont essentiellement consacrés au développement de l'arbitrage, que la marque valorise grâce à un dispositif événementiel et institutionnel d'envergure :

- les Journées de l'arbitrage, organisées sur 320 sites qui ont permis en 2004 le recrutement de plus de 2 000 nouveaux arbitres dans les quatre sports ;
- le Forum national de l'arbitrage, destiné à revaloriser l'image des arbitres par une réflexion sur sa place dans la société, son statut...

DOC. 2 LE SPONSORING CITOYEN

Sponsor	Support	Description de l'opération
Veolia Environnement/ Onyx	Fédération française de voile	Sensibilisation à la sauvegarde de l'environnement nautique, collecte et recyclage de matériel obsolète dans les écoles de voile
Lyonnaise des eaux	Tony Estanguet (double champion olympique de canoë-kayak)	Sensibilisation à la nécessaire protection des rivières, notamment auprès des scolaires dans le cadre de la semaine du développement durable
Kraft foods France (Harrys)	Fédération française de handball	Opération « bien manger, c'est bien jouer » : formation des éducateurs des clubs afin de fournir aux jeunes joueurs une information pédagogique sur l'alimentation
But	Arbitres de football, rugby, basket-ball et handball	Travail sur le recrutement et l'image des arbitres
Creyf's Interim	Lens (football) et Agen (rugby)	Collecte des CV des supporters chômeurs et soutien à la recherche d'emploi par une mise en relation des partenaires du club

Source : Bolotny, 2005.

●●● À ce dispositif est associée une stratégie de « faire-savoir » et de partenariats médias autour du thème « On n'a pas le même maillot, mais on a la même passion ». L'exploitation symbiotique de ce partenariat par les deux parties aura permis à But d'arriver au sixième rang des sponsors maillots les plus mémorisés en 2004 (hors équipementiers sportifs), malgré un investissement moindre par rapport à beaucoup de ses concurrents. Dans une discipline encombrée comme le football, la marque a adopté un positionnement original afin d'émerger de la masse, tout en démontrant que le sponsoring citoyen n'exclut pas la visibilité ou le retour sur investissement. But, souhaitant ensuite se retirer pour profiter de l'ouverture de la publicité télévisuelle à la grande distribution, n'a interrompu son action au bénéfice de l'arbitrage qu'après son remplacement par La Poste, les deux sponsors ayant même, pendant un temps, cohabité sur la tenue des arbitres.

Le sponsoring citoyen se traduit également par une meilleure prise en compte des pratiques sportives. BNP Paribas, partenaire majeur du tennis français, investit dans le tennis professionnel et les compétitions

internationales, mais aussi dans le tennis de proximité et le mécénat sportif (tennis en fauteuil, association « Fête le mur »...), ce qui lui permet de s'affirmer comme « Partenaire de tous les tennis ». Cette stratégie se traduit localement par la signature de conventions de partenariats entre certaines ligues et les directions régionales de la BNP.

La banque est loin d'être un cas isolé puisque, à l'image de Carrefour dans le football (« Partenaires des Bleus et du foot amateur depuis 10 ans »), de plus en plus de grands sponsors concentrent leurs investissements dans une seule discipline, en soutenant autant la base que l'élite. Cette stratégie permet de légitimer le partenariat, de « limiter la casse » en cas de mauvais résultats, mais aussi de cibler les pratiquants à travers des opérations de marketing direct.

Le développement du sponsoring citoyen exprime donc un engagement des sponsors à faire face à de nouvelles responsabilités correspondant aux attentes de la société. Une tendance de fond qui offre de nouvelles opportunités aux organisations sportives, mais qui leur impose aussi de reconfigurer leur offre.

UNE NOUVELLE OFFRE DE SPONSORING À INVENTER POUR LES ORGANISATIONS SPORTIVES

Les organisations sportives françaises doivent mettre en œuvre des activités et des événements durables, responsables et solidaires, à l'instar des grands événements sportifs anglo-saxons⁵. Pour ce faire, elles intègrent de plus en plus des pratiques liées au développement durable (recyclage des déchets, bilan carbone...) ou à la solidarité (aide aux enfants en difficulté, associations caritatives...). Cette posture leur permet de décliner de nouvelles offres de partenariat, mais aussi de légitimer les subventions publiques. Trois exemples illustrent ces nouvelles stratégies.

■ **Monument du football espagnol, le FC Barcelone**, qui a créé une fondation, a offert en 2005 à l'Unicef l'espace publicitaire le plus visible et le plus prestigieux : son maillot. Une initiative payante puisque l'équipementier Nike a accru sa contribution annuelle de 15 à 25 millions d'euros, puis à 30 millions dès 2008, pour rester la seule marque présente sur la tunique blaugrana aux côtés de l'Unicef. Le « Barça » s'est engagé à soutenir l'Unicef durant 5 ans et à lui reverser 1,5 million d'euros par an. Dans le sport professionnel, le retour du concept de « club citoyen » vise surtout à créer une nouvelle légitimité. Les clubs français créent ainsi des fondations (PSG, OL, Montpellier rugby club, en 2005) pour construire une image plus solidaire et responsable, tout en renforçant leur ancrage



5. Voir Babiak & Wolfe, 2006, au sujet du Super Bowl aux États-Unis.

territorial par des actions locales souvent tournées vers la formation et l'insertion. Mais le retard sur leurs homologues anglo-saxons, très impliqués en matière de responsabilité sociale⁶, reste significatif.

■ **Actionnaire de l'Asvel Basket et du Lyon Hockey club, le groupe Gones et sports** a développé, depuis 2003, le dispositif « Esprit Sport » et propose à ses partenaires une offre alternative mêlant sponsoring citoyen et mécénat sportif. Le partenariat « Esprit Sport » permet à des entreprises de valoriser (discrètement), ou de faciliter par le biais d'un parrainage de match, leur engagement dans une noble cause (Téléthon...). Gones et sports s'implique également dans l'aide au développement et à la pérennisation de l'emploi dans le secteur amateur, et notamment dans le basket. Ce soutien s'exprime par exemple par des formations destinées aux responsables des clubs amateurs. Dans le même ordre d'idée, les Académies Adecco/Asvel utilisaient, il y a quelques années, le vecteur du « basket de rue » pour permettre à des adolescents ou jeunes adultes de formaliser leur projet professionnel et/ou sportif. Action à vocation citoyenne, ces Académies, dans lesquelles les conseillers Adecco étaient directement impliqués, leur permettaient par ailleurs de tisser des liens positifs avec le réseau politique et associatif local.

Les fédérations de sport de nature et de nautisme affirment elles aussi leur positionnement responsable avec le soutien de partenaires économiques. Les « gènes » de leurs disciplines sportives leur confèrent une solide légitimité pour concevoir des projets d'intérêt général tournés vers l'environnement. Ainsi, le partenariat entre la Fédération française de voile et la branche environnement de Véolia

permet de valoriser le savoir-faire du sponsor à travers le financement d'une opération de collecte et de recyclage du matériel obsolète (bateaux usés...) dans les écoles de voile. Les deux partenaires ont réalisé des documents pédagogiques orientés sur le développement durable et l'environnement pour valoriser ce partenariat.

■ **De même, la Fédération française de canoë-kayak a pour ambition**, dans son projet fédéral, de contribuer par ses activités au développement durable de la France. Elle est engagée aux côtés de son partenaire EDF, ses champions participant à des conférences de sensibilisation auprès des jeunes.

Le développement du sponsoring citoyen témoigne de nouvelles formes d'exploitation des valeurs du sport et d'une rationalisation des investissements des entreprises. Avec le mécénat sportif, il correspond à une déclinaison sportive des concepts de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises. Il ouvre également de nouvelles opportunités de financement et de communication pour les organisations sportives, désormais susceptibles de constituer une offre de sponsoring n'exploitant pas la seule visibilité. Les fédérations sportives doivent également

RÉFÉRENCES

Babiak K. & Wolfe R. (2006), « More than just a game? Corporate social responsibility and the Super Bowl XL », *Sport Marketing Quarterly*, 214-222.

Bayle E. & Mercier S. (2008), « Sport et éthique : enjeux et outils pour le marketing sportif », *Revue française du marketing*, octobre, 219, 4/5, 9-26.

Bolotny F. (2005), *Le sponsoring sportif*, 394 pages, Les Échos Études.

Capron M. & Quairel-Lanoizelee F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Repères, 477.

démontrer la capacité de leur réseau (ligues, comités et clubs) à s'impliquer dans des actions concrètes et citoyennes et à décliner localement les accords nationaux signés par les sièges fédéraux.

Au-delà de ces différents exemples où citoyenneté et intérêts économiques se conjuguent parfaitement, la mise en œuvre de nouveaux outils d'évaluation, tel le bilan sociétal⁷, rendant compte du comportement social et environnemental des organisations, pourrait permettre au mouvement sportif de franchir une nouvelle étape sur la voie de la citoyenneté. ■



AUTEUR Emmanuel Bayle
TITRE Professeur
Université Jean-Moulin, Lyon 3



AUTEUR Frédéric Bolotny
TITRE Économiste
Associé au Centre de droit
et d'économie du sport

6. Cf. le programme « Clubs that count », www.bitc.org.uk.

7. Cf. www.cjdes.fr.

LE CRM : BIEN CONNAÎTRE POUR MIEUX SÉDUIRE

La mise en place d'une stratégie de *customer relationship management* (CRM) constitue une démarche marketing global qui, grâce à l'outil informatique, vise à mieux connaître les supporters (ou pratiquants) pour mieux les satisfaire.

Supporter de son équipe de football, monsieur F. reçoit régulièrement messages et sollicitations commerciales. Écrans, puces, dispositifs numériques... tout un arsenal technologique interactif, aussi varié que sophistiqué, lui permet de rester « connecté » à son club favori. Ce dernier le connaît personnellement. Il vient de recevoir sur son téléphone portable un reportage sur la dernière victoire à l'extérieur. Buts, réaction des joueurs, avis de l'entraîneur, autant d'informations qui contribuent au développement d'une « culture club » et d'un véritable sentiment d'appartenance. La newsletter hebdomadaire vient de lui parvenir par e-mail, ainsi qu'un message publicitaire d'un sponsor du club. Il peut participer à un jeu-concours et gagner une tondeuse à

gazon, offre qui ne lui aurait pas été faite s'il vivait en appartement et non dans une maison individuelle.

Porteur d'une carte de fidélité, il achète par Internet le billet du prochain match et effectue le chargement monétique de sa carte qui lui permettra de régler ses achats en buvette, restauration, boutique, avec des avantages tarifaires. La boutique, qui connaît son profil socio-économique, ses comportements d'achats, ses habitudes de consommation et ses coordonnées, lui adresse une déclinaison de la dernière ligne de vêtements aux couleurs du club. Il pourra les tester virtuellement grâce à son avatar en 3D et passer commande sans même préciser ses mensurations.

L'objectif est le même dans ces différents exemples : mieux gérer et valoriser le capital

client du club. Ces interactions témoignent de la richesse potentielle de la relation entre le club et son supporter/client, mais elles ne sont pas encore toutes d'actualité. Si les investissements sont parfois lourds, le *customer relationship management* (CRM), ou gestion de la relation clients, répond aux attentes et aux besoins réels des organisateurs sportifs, mais aussi de leurs sponsors qui peuvent bénéficier d'un retour sur investissement, réel et chiffrable.

Thème dominant de la gestion des entreprises depuis les années 90, l'application du CRM au secteur sportif relevait d'une pure fiction il y a encore peu. Mais, ce lien intime entre « la marque club » et son « client/supporter » a tendance aujourd'hui à se banaliser. Pourquoi ? comment ? et pour quels résultats ?

POURQUOI DÉVELOPPER LE CAPITAL CLIENT D'UN CLUB ?

Le football professionnel passionne toujours plus de supporters, irréductibles, occasionnels ou potentiels. La mise en place d'un marketing relationnel est une orientation fondamentale qui peut guider l'ensemble des stratégies d'un club. Grâce aux nouveaux outils destinés à établir une relation individualisée et interactive avec les « supporters/clients », les clubs peuvent créer et entretenir avec eux des relations positives et durables.

Mesurer les potentialités de développement du marché national et local du football au regard des objectifs des clubs permet de

“ Les fédérations sportives ont tout à gagner à mieux connaître leurs licenciés ”

UNE MISE EN PLACE EN CINQ ÉTAPES

1. Identification et recueil des informations sur chaque client grâce à l'utilisation des données billetterie et boutique, des cartes d'abonnés ou autres, de la téléphonie mobile, d'Internet...

2. Analyse des données et segmentation des clients sur BDD en fonction de caractéristiques communes : fréquentation du stade, typologie par âge, sexe..., période et mode de consommation du spectacle et des produits du club...

3. Adaptation des services et de la communication du club à chaque segment ciblé.

4. Interaction avec le client : soit le club l'informe et sollicite l'échange en adressant un e-mail, un SMS, un courrier..., soit le club répond aux sollicitations téléphoniques, aux courriers, aux e-mails, chaque contact venant enrichir la BDD d'informations nouvelles.

5. Évaluation des objectifs fixés : indices de satisfaction, taux d'ouverture de newsletter, chiffre d'affaires par client, taux d'attrition (pourcentage de clients perdus), retour sur investissement pour les sponsors associés à des opérations commerciales...

comprendre le développement du CRM. Pour un club, il est en effet primordial de savoir qu'en France¹ :

- 75% des personnes intéressées par le football ne se rendent pas au stade ;
- la proportion d'abonnés parmi ceux s'étant rendus au stade est de 8 % pour la Ligue 1, 6 % pour la Ligue 2 ;
- seulement 25 % des spectateurs achètent des boissons ou de la nourriture dans l'enceinte du stade.

Autant d'éléments qui, confirmés au plan régional, montrent l'intérêt d'une relation client. Les objectifs fixés au CRM traduisent bien la réponse qu'il apporte aux attentes et besoins des clubs. Deux exemples parmi d'autres sont révélateurs de l'importance des enjeux commerciaux :

■ **Le Stade Rennais souhaite connaître** l'ensemble des 480 000 spectateurs annuels qui se rendent au stade, au-delà de ses 15 000 abonnés, tout en développant une BDD (base de données) lui permettant le lancement de campagnes marketing B to B², puis B to C³.

■ **Everton envisage à court terme** de remplacer sa solution billetterie, jugée déficiente, tout en centralisant les données pour gagner en efficacité et mieux communiquer avec ses clients. A long terme, le club souhaite mieux comprendre les besoins et habitudes de consommation des clients pour leur proposer une gamme de produits et services répondant à leurs attentes.

Ces deux exemples illustrent bien les préoccupations majeures auxquelles répond le CRM⁴ :

■ **Fidéliser les spectateurs⁵** et attirer de nouveaux clients, et donc augmenter la

fréquentation du stade en optimisant le remplissage du site.

■ **Mieux connaître les « supporters/clients »** et mettre en synergie les différents canaux de contact avec eux (développement de BDD).

■ **Augmenter les gains de productivité** en cherchant à automatiser les opérations de communication et de commercialisation.

■ **Offrir aux partenaires une gamme de solutions** en marketing direct, susceptible de compléter l'offre de sponsoring du club Mais répondre à ces préoccupations ne peut s'envisager sans bâtir, au préalable, une solide réflexion.

COMMENT INSTALLER LE SYSTÈME CRM ?

Un processus de gestion de la relation client se construit généralement en cinq étapes : voir encadré ci-contre.

La mise en œuvre d'une telle mutation stratégique est délicate lorsque le club compte plusieurs dizaines de milliers de contacts clients. L'apport des technologies de l'information et de la communication permet de gérer cette complexité.

LES OUTILS OPÉRATIONNELS⁶ SONT NOMBREUX :

- Internet/extranet pour gérer le e-mailing, e-ticketing, les achats en ligne, le site du club ;
- services de téléphonie mobile : SMS/MMS, portail WAP, jeux en ligne...,
- contrôle d'accès au stade (touriquets et bornes de contrôle VIP...),

- communication hors médias : jeux concours, couponing...,
- programmes fidélité : support d'identification, modalités de collecte et de récompense de la fidélité, gestion de la reconnaissance...,
- monétique, cartes à puce... ●●●

1. Enquête IPSOS Public Affairs sur les publics de Ligue 1 et de Ligue 2, 2008.

2. Business to Business : le marketing B to B permet au club de vendre à des professionnels.

3. Business to Consumer : le marketing B to C du club est tourné vers les individus consommateurs de ses prestations de services.

4. J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, *Mercator*, Dalloz, 7^e édition, 2003, p. 936.

5. Conserver un client est moins coûteux que d'en conquérir un autre : le rapport coût de fidélisation/coût de conquête varie en moyenne de 1 à 3, et même de 1 à 10 dans la téléphonie mobile.

6. Les outils destinés à collecter et analyser les données clients sont qualifiés d'analytiques. Ce sont les *datawarehouse* (entrepôt de données), *datamining* (fouille de données), les éléments de *reporting* et d'analyse statistique.

●●● LES APPLICATIONS POSSIBLES SONT MULTIPLES :

- l'envoi en nombre (souvent par dizaines de milliers) de newsletters ;
- l'identification et les informations collectées sur les acheteurs de prestations : achat d'un package place + transport... ;
- le lancement de nouveaux produits ou de campagnes marketing pour le club ou ses sponsors ;
- l'analyse des retours d'information client (taux de clic...).

Le supporter/client se trouve au centre d'un dispositif auquel sont associées toutes les fonctions du club (marketing, gestion commerciale, distribution, service client, boutique, accueil). Grâce aux outils opérationnels, toutes les données collectées au cours des

différents contacts sont intégrées dans la BDD universelle du club. Toute l'activité est alors supervisée et peut être suivie en temps réel : entrées au stade, remplissage, chiffre d'affaires de la billetterie, catering, merchandising...

Voir DOC. 1

La relation entre la « marque club » et le « supporter/client » doit beaucoup à Internet. En 2009, Internet représente le quart des billets vendus hors abonnement, quatorze clubs de L1 ayant déjà développé une offre *e-ticket* (dix-neuf à court terme).

Malgré ces évolutions notables, peu de clubs ont, pour l'heure, adopté une approche *yield management*, qui consiste à agir sur les prix en fonction de la demande et pourrait être utilisée pour optimiser l'offre de places en billetterie. Mais cette solution pourrait se développer rapidement, tout comme les

30 %
DES CLUBS DE FOOTBALL FRANÇAIS
déclarent utiliser un logiciel CRM contre 100 % en Premier League et 83 % en Bundesliga

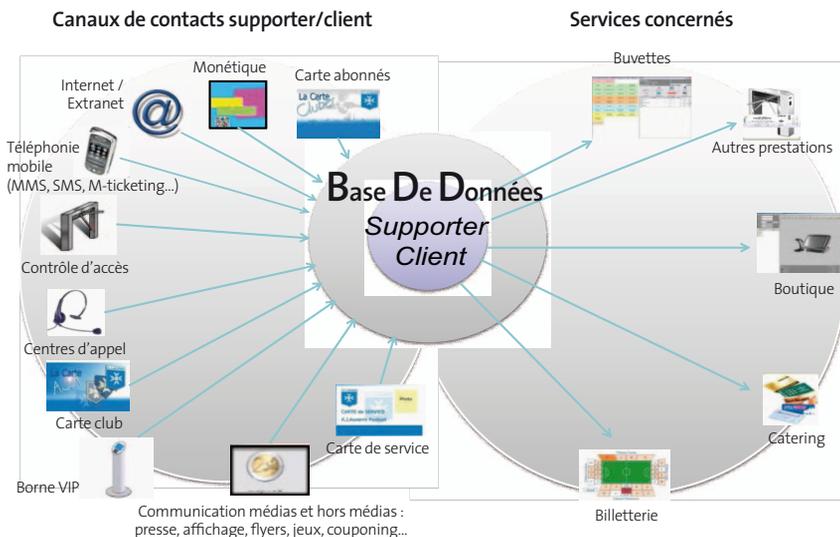
exploitations du CRM en matière de sponsoring sportif.

Pendant, proposer le bon produit, au bon moment, au bon endroit et au bon client nécessite des investissements lourds. Sont-ils justifiés ?

DOC. 1

TRAITEMENT DE L'INFORMATION CLIENT

pour un CRM qui se décline en « Automatisation du marketing et des ventes et services supports client »



QUELS RÉSULTATS ?

Des sites d'exploitation (Stade de France, MMArena du Mans, Veltins Aréna de Gelsenkirchen...) aux stations de ski (Les Arcs, Les Ménuires...), en passant par les équipementiers (Nike, Adidas...) ou les grandes manifestations sportives (Mondial de rugby 2007, Roland-Garros...), les applications CRM sont nombreuses dans le secteur des loisirs et de l'événementiel sportifs.

À ce jour, 30 % des clubs de football français déclarent utiliser un logiciel CRM (cinq projets supplémentaires sont prévus avant 2011), contre 100 % en Premier League, et 83 % en Bundesliga⁷.

Selon les solutions proposées, les coûts peuvent être très variables. De 30 000 € pour les projets les plus simples, orientés billetterie, à 150 000 € et plus pour les projets

7. Enquête Ineum Consulting 2009.

8. Le degré de satisfaction évalue l'écart positif ou négatif entre attentes et expériences de consommation. Cf. Yosuke Tsuji, Gregg Bennett, and J Zhang, « Consumer satisfaction with an action sport event », *Sport marketing quarterly*, 2007.

9. M.-L. Sauty de Chalon, *Médias, Votre public n'est plus dans la salle*, Éd. Nouveaux débats publics, 259 p.

PAROLES D'EXPERT

JEAN-BAPTISTE MALHERBE
DIRECTEUR MARKETING DE L'AJ AUXERRE

“Le métier est devenu plus valorisant”

Jean-Baptiste Malherbe décrit brièvement les avantages liés à la mise en place de la stratégie « relation client » du club :

« Nous avons cinq banques de données différentes, sans synergie entre les services. Une année après la création d'une banque de données unique, nous comptons 40 000 clients référencés, soit l'équivalent de la ville d'Auxerre !

Après seulement un an de démarche marketing, 10 000 ont été équipés d'une carte à puce, dont 3 000 abonnés et 7 000 membres du « club fidélisation ». Les cartes nous permettent d'avoir une meilleure connaissance de nos supporters/clients, de mettre en place nos campagnes de fidélisation et de dématérialiser l'accès et la monnaie dans le stade.

Ce système nous permet d'enregistrer une hausse du e-ticketing. De même, grâce à des offres ciblées, notamment en direction des abonnés, nous constatons une fidélisation

de notre clientèle régulière. Enfin, grâce aux nouveaux titres d'accès, la fluidité aux entrées lors des matchs est bien meilleure.

Considérant le merchandising comme un levier important de développement, nous avons décidé de le raccorder à notre interface marketing. À terme, cette activité viendra, avec la billetterie, enrichir notre banque de données pour une meilleure connaissance de nos clients.

Désormais, nos activités sont en synergie, la relation et la satisfaction du client sont au cœur de notre stratégie. Ce n'est pas sans incidence sur la qualité du travail des six personnes impliquées sur ce dispositif CRM qui concerne la billetterie, le merchandising et le marketing. Le métier est devenu plus valorisant ».

plus complexes, intégrant l'ensemble des données clients et des applications généralistes (merchandising, restauration, gestion commerciale...).

Les opportunités à exploiter sont pourtant nombreuses et les possibilités de gains remarquables. Ainsi, le Leicester City Football Club a vu, en 2007-2008, ses revenus augmenter de 1 200 000 £ après la mise en place d'une solution CRM : ticketing (+5,5 %), cartes membres (+31,9 %), hospitalité (+15,4 %), sponsoring (+14,2 %), merchandising (+46,6 % avec 20 % des ventes réalisées par Internet).

L'enjeu du CRM pour des clubs professionnels est d'évaluer le degré de satisfaction⁸ de chaque supporter/client et de le transformer en « fan », susceptible d'acheter produits ou prestations du club, mais aussi de convaincre son réseau de relations d'en faire autant. L'idée d'un cercle vertueux fait son chemin !

Une telle stratégie peut également être entreprise par des fédérations sportives, qui ont tout à gagner à mieux connaître leurs licenciés. Si l'objectif premier des clubs et fédérations doit être d'utiliser le CRM au service de leur propre développement, il représente aussi l'avenir d'un sponsoring sportif, qui reposera de plus en plus sur des opérations de marketing direct au bénéfice des sponsors.

La mise en pratique de ce concept s'appuie sur des outils, mais ne doit en aucun cas se transformer en chantier informatique. Elle relève avant tout de la stratégie marketing qui, de plus en plus, écarte harcèlement et intrusion dans la sphère privée et trouve son fondement sur « l'autorisation du consommateur »⁹. Ceci implique de ne pas le « sur-solliciter », mais aussi de préserver un « bénéfice consommateur », tout particulièrement dans les opérations mises en place pour des sponsors (bons d'achat, promotions...).

Sur cet aspect, la loi 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés¹⁰ se donne comme objectif de concilier développement de l'informatique et indispensable protection de la vie privée des individus¹¹. Cette problématique, liée au droit de propriété sur les données et les fichiers, donne aujourd'hui naissance à un véritable droit des données sur Internet¹². Une bonne politique CRM devra en tenir compte en évitant faute de quoi, Monsieur F..., notre supporter interactif, pourrait bien refuser le dialogue ! ■

10. JO du 7 janvier, p. 227.

11. C. Moulinard, « Associations sportives, informatiques et libertés », *RJES* n° 15, 1990.

12. B. Miss, « Commerce électronique : Les problématiques liées à la collecte de données personnelle », *E-commerce* n° 12, avril 2008. B. Miss, « Quel droit pour le datamining ? », *Marketing direct* n° 119, avril 2008.



AUTEUR

Gérard Coudert

Professeur certifié

Centre de droit et d'économie
du sport, université de Limoges

LES CLAUSES ESSENTIELLES DU CONTRAT DE SPONSORING

La crise n'y change rien : il est préférable, voire indispensable, de formaliser par une convention l'accord de partenariat entre un sponsor et un sponsoré.

Droits concédés, obligations des parties, fin du contrat... le contrat de sponsoring, bien que relevant pour l'essentiel de la liberté contractuelle, doit être suffisamment précis pour éviter différends ou contentieux.

DÉFINITION

Le contrat de sponsoring est généralement défini comme une convention par laquelle une entreprise (le sponsor) apporte son soutien financier ou matériel à une manifestation sportive, à un sportif ou encore à une organisation sportive (le sponsoré) qui s'engage, en contrepartie, à promouvoir l'image, la marque ou encore les signes distinctifs de l'entreprise.

UN CONTRAT SUR MESURE

Compte tenu de la diversité des formes que peut revêtir le sponsoring sportif, le contrat

doit être sur mesure, réellement adapté aux besoins des parties. Cette donnée est fondamentale et le risque de contentieux est grand pour les parties qui s'appuient uniquement sur un contrat pré-rédigé en passant outre toute négociation contractuelle.

LIBERTÉ CONTRACTUELLE

Le contrat de sponsoring n'est soumis à aucun cadre juridique précis ; sous réserve de quelques restrictions, les parties sont libres d'en fixer le contenu.

■ On rappellera ainsi que la loi interdit le parrainage publicitaire en faveur de certains produits comme l'alcool, le tabac et les médicaments¹.

■ On signalera également que les fédérations sportives peuvent édicter, en matière de sponsoring, des règles spécifiques qui s'imposent aux parties.

IMPORTANCE DES DÉFINITIONS

La plupart des contrats de sponsoring débute par les définitions des termes clés du contrat. Les différents sigles employés, l'étendue territoriale, les noms et logos, le cas échéant l'événement sportif auquel le sponsor s'associe, etc., sont autant d'éléments dont la définition participe à une meilleure lisibilité du contrat.

LES DROITS CONCÉDÉS AU SPONSOR ET L'EXCLUSIVITÉ

C'est le cœur du contrat de sponsoring. Définis de manière générale dans l'objet du contrat, les droits concédés au sponsor doivent faire l'objet d'une description minutieuse dans une clause spécifique. Celle-ci indique généralement la nature des droits concédés, les supports, les conditions et la durée de leur exploitation.

La question de l'exclusivité des droits concédés est cruciale. Dans la plupart des cas, un sponsor ne peut en effet admettre de voir figurer le nom d'un de ses concurrents à côté du sien. Le plus souvent, l'exclusivité se définit par secteur d'activité et/ou catégorie de produits, même si elle peut parfois être plus étendue (pour un sponsor-titre ou un sponsor maillot par exemple). Elle se traduira par une interdiction faite au sponsoré de concéder à des tiers, directement ou indirectement, des droits ou services identiques ou similaires à ceux consentis au sponsor par le contrat.

Par ailleurs, si l'exclusivité prend généralement fin au terme du contrat, le sponsor souhaite parfois que celle-ci perdure pendant un certain temps après la fin du contrat. Une telle clause doit être discutée et clairement circonscrite en ce qu'elle porte atteinte à la liberté de contracter du sponsoré.

1. Code de la santé publique, art. 3323-2, art. 3511-3 et art. L. 5122-1

“ La question de l'exclusivité des droits concédés est cruciale. Dans la plupart des cas, un sponsor ne peut admettre de voir figurer le nom d'un de ses concurrents à côté du sien ”

Le contrat de sponsoring prévoit souvent la possibilité d'une exploitation de droits de label (top sponsor, partenaire officiel, fournisseur exclusif...) et/ou de la dénomination et du logo du sponsoré. Cette exploitation doit être assortie d'un certain nombre de garde-fous. Par exemple, il est recommandé de prévoir une clause permettant au sponsoré de donner son aval, si possible par le biais d'un bon à tirer, avant le lancement de toute nouvelle opération promotionnelle ou commerciale utilisant son image ou ses signes distinctifs. Bien entendu, pour éviter les situations de blocage, le sponsoré ne doit pouvoir s'y opposer que si l'opération visée menace réellement son image ou ses intérêts et/ou correspond à une utilisation non prévue par le contrat.

LES OBLIGATIONS DES PARTIES

■ **Du côté du sponsor**, les obligations se résument, le plus souvent, à la seule rémunération de la prestation du sponsoré, celle-ci prenant généralement la forme d'une rémunération forfaitaire par tranches, selon un échéancier précis. Ce mode de versement est une garantie pour le sponsor contre le risque d'inexécution par le sponsoré de ses obligations.

La rémunération peut en outre prévoir le versement de primes liées par exemple aux résultats obtenus, à un accroissement de la notoriété du sponsoré, ou encore à son exposition médiatique, selon des critères prédéterminés par le contrat.

Enfin, la rémunération peut également s'entendre d'une fourniture de matériel par le sponsor. Cette rémunération en matériel, qui peut se combiner avec une rémunération en espèces, doit faire l'objet d'un échange de factures portant mention de la TVA.

En principe, le sponsoré facture la TVA au sponsor. À condition qu'il y soit assujéti, le sponsor peut, au titre des dépenses de sponsoring, déduire la TVA facturée par le sponsoré dans les conditions de droit commun².

■ **Du côté du sponsoré**, les obligations peuvent être très disparates. Elles prennent la forme d'obligations de faire et de ne pas faire. Outre l'obligation de ne pas porter atteinte à l'exclusivité consentie au sponsor, le sponsoré a une obligation générale de mettre en valeur l'image et la marque du sponsor. Celle-ci se traduit souvent par une obligation d'affichage (le contrat peut prévoir les emplacements, la taille ou encore le graphisme des supports publicitaires) et des obligations promotionnelles, le sponsoré étant tenu de participer à des opérations de relations publiques dont le nombre, le lieu et la nature doivent être définis par le sponsor.

Enfin, le contrat prévoit en principe que le sponsoré doit éviter tout comportement ou attitude qui pourrait porter atteinte à l'image du sponsor.

LA CLAUSE D'ARBITRAGE

Pour résoudre les difficultés qui peuvent naître de l'exécution du contrat, il est souhaitable d'envisager une procédure de conciliation avant tout recours contentieux. Mieux encore, les parties peuvent prévoir une procédure d'arbitrage. Elles ont en effet intérêt à régler leur différend rapidement, et de façon confidentielle.

LA FIN DU CONTRAT

Outre l'arrivée du terme et l'accord des parties, le contrat comporte généralement une clause

CHARGES D'EXPLOITATION

LES DÉPENSES DÉDUCTIBLES

Les dépenses de sponsoring sportif sont déductibles au titre des charges d'exploitation, à condition :

- qu'elles correspondent à une charge effective pour l'entreprise sponsor ;
- qu'elles soient imputées parmi les charges de l'exercice au cours duquel elles ont été engagées ;
- que l'entreprise puisse fournir les justificatifs de ces dépenses ;
- qu'elles se rattachent à la gestion normale de l'entreprise et soient engagées dans son intérêt direct (Code général des impôts, art. 39.1.7°).

résolutoire permettant sa résiliation en cas d'inexécution par l'une ou l'autre des parties d'une quelconque de ses obligations. Cette clause est généralement assortie d'une clause pénale par laquelle les parties conviennent à l'avance du montant des dommages et intérêts dus par la partie défaillante. Attention, le juge a toujours la possibilité de réduire le montant prévu s'il estime qu'il est excessif au regard du préjudice subi par la partie lésée.

La liste des points abordés ci-dessus n'est pas exhaustive mais elle montre que le contrat de sponsoring ne s'improvise pas. Une bonne négociation et une rédaction minutieuse du contrat sont les clés du succès de la relation de sponsoring. ■

2. Code général des impôts, art. 256 et suivants



AUTEUR

Nathalie Bourzat

Juriste

Centre de droit
et d'économie du sport