



**HAL**  
open science

## Parrainage sportif des banques françaises : Une approche par la congruence

Odile Chanut, Dominique Mg Bonet Fernandez

► **To cite this version:**

Odile Chanut, Dominique Mg Bonet Fernandez. Parrainage sportif des banques françaises : Une approche par la congruence. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 2013, 6 (2), pp.21-35. 10.3917/rimhe.006.0021 . hal-01767019

**HAL Id: hal-01767019**

**<https://hal.science/hal-01767019>**

Submitted on 16 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## PARRAINAGE SPORTIF DES BANQUES FRANÇAISES : UNE APPROCHE PAR LA CONGRUENCE

Odile Chanut, Dominique Fernandez Bonet, François Durant

ARIMHE | « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise »

2013/2 n°6 | pages 21 à 35

ISSN 2259-2490

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-rimhe-2013-2-page-21.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Odile Chanut *et al.*, « Parrainage sportif des banques françaises : Une approche par la congruence », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2013/2 (n°6), p. 21-35.  
DOI 10.3917/rimhe.006.0021  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour ARIMHE.

© ARIMHE. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Parrainage sportif des banques françaises : Une approche par la congruence

Odile CHANUT<sup>1</sup>, Dominique BONET FERNANDEZ<sup>2</sup>  
et François DURANT<sup>3</sup>

## Résumé

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les banques élaborent avec soin des politiques de communication, en particulier institutionnelle, avec comme objectif principal de donner un contenu en termes d'image à leur marque. Un outil privilégié est le parrainage sportif, moyen de communication pertinent, à la condition toutefois que le sport parrainé soit bien choisi c'est à dire qu'il y ait congruence entre les valeurs véhiculées par le sport et la personnalité de la banque. Nous proposons une méthode pour évaluer la congruence des couples banque-sport parrainé. L'étude empirique a consisté en une enquête par questionnaires auprès d'un échantillon de 170 clients de banque. Les résultats indiquent des niveaux de congruence banque-sport parrainé allant de fort à faible pour les 5 banques françaises étudiées.

**Mots clés** : parrainage sportif, banque, sport, congruence

## Abstract

In a competitive environment, banks carefully develop communication policies, particularly institutional, with the main objective to provide content in terms of brand image. A tool is the sports sponsorship, a means of communication relevant for banks, provided however that sport sponsorship is well chosen and that there is match between the values conveyed through sport and personality of the bank. We propose a methodology to assess the congruence between the image of sports chosen by 5 French banks and personality of the banks. Our exploratory research is based on a sample of 170 bank customers. Our initial results indicate different levels of congruence between banks, from high-level to low-level of congruence.

**Key words** : Sponsoring, bank, sport, congruence.

---

1 - Professeur des Universités en Sciences de Gestion - CRET-LOG, Aix-Marseille Université  
odile.chanut@univ-amu.fr

2 - Enseignant-chercheur en Sciences de Gestion - IPAG LAB Paris, chercheure associée CRET-LOG, Aix-Marseille Université - dominique.bonet-fernandez@ipag.fr

3 - Contrôleur de gestion - gestionnaire actif passif - Crédit agricole des Savoie - francois.durant862@yahoo.fr

Selon l'étude Sportlab (2010), BNP Paribas reste le sponsor sportif le plus mémorisé par les français en 2010. Avec 34% de réponses spontanées, le sponsor historique du tennis (depuis près de 40 ans) devance Carrefour (football) et Coca (Jeux Olympiques d'hiver), qui recueillent chacun 28% de réponses. Parmi le Top 10 des sponsors les plus facilement mémorisés, trois évoluent dans l'univers du cyclisme (Française des Jeux, LCL et Bouygues Télécom), et deux seulement dans le football (Carrefour et Crédit Agricole). Un seul est actif dans la voile (Groupama). Les grands groupes bancaires français sont confrontés à une double problématique : s'assurer une différenciation nécessaire dans un environnement devenu très concurrentiel tout en prospectant et fidélisant leur clientèle. Dans ce contexte, le « capital marque » et les valeurs véhiculées revêtent toute leur importance. L'expression « capital marque », introduite par Aaker en 1994 dans son ouvrage « Le management du capital marque », renvoie à la valeur apportée par la marque aux produits ou services d'une entreprise. La marque est un signe distinctif qui peut être un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments. Elle est un outil d'identification mais aussi un outil de différenciation lorsqu'elle repose sur des attributs, des bénéfices, des valeurs qui sont transférés aux produits ou services de l'entreprise. La stratégie de marque consiste alors à créer un territoire perceptuel défini comme un « champ de référence de la marque dans l'esprit du consommateur » (Botton et Cegarra, 1990) ou encore à créer une identité de marque c'est-à-dire un ensemble d'associations mentales qui génère dans l'esprit des clients un système de valeurs propre à cette marque (Aaker, 1997). Les banques construisent des stratégies d'image autour de leurs noms (marques). Elles élaborent avec soin des politiques de communication, en particulier institutionnelle, avec comme objectif principal de donner un contenu en termes d'image à leur marque, de construire une identité et une personnalité de marque propices à installer la confiance de leurs clients actuels ou potentiels et à faire la différence avec les banques concurrentes. Un outil privilégié est le parrainage sportif, encore appelé *sponsoring* sportif, devenu une « composante essentielle du marketing bancaire » (Martin, 2007). Il est généralement admis que les valeurs du sport constituent un élément de positionnement intéressant pour les marques (Tribou, 2003). Pour ce qui concerne les banques, le parrainage, qu'il soit sportif ou culturel, concourt à « donner de la banque une image dynamique et à la faire percevoir comme une institution encourageant le progrès de la science et des arts, faisant preuve d'un sens civique et d'une utilité sociale indéniables » (de Coussergues, 2005). Il participe aux actions du marketing relationnel. Ainsi les banques parrainent-elles des sports et signent-elles des accords avec les fédérations sportives correspondantes : la BNP-Paribas parraine le tennis, le Crédit Agricole le football, La Société Générale le rugby, LCL le cyclisme, etc. Les chiffres sont éloquentes : les budgets alloués au parrainage sportif représentent 8% des dépenses en communication des banques (Parrain Click in Martin, 2007). Ils atteignent parfois 10 millions d'euros par an (BNP-Paribas pour le tennis) et 20 millions d'euros les années d'événement sportif mondial (Société Générale en 2007 avec la coupe du monde de rugby). Le secteur bancaire est ainsi devenu le 4<sup>ème</sup> acteur du marché du parrainage sportif derrière l'industrie automobile, les télécommunications et les équipementiers sportifs (Sports Marketing Surveys in Martin, 2007). L'efficacité du parrainage peut s'étudier à travers deux prismes ou objectifs : d'une part en termes de répétition et de

notoriété de la marque (Anne, 1992 ; Walliser, 1994), mesurées grâce aux techniques de la publicité classique (score de mémorisation). A titre d'exemple, on peut penser que la notoriété de BNP-Paribas, strictement nationale à l'origine, s'est accrue, dans le monde entier, en partie grâce à son parrainage de Roland Garros dont les matchs sont diffusés largement au-delà des frontières de l'Europe<sup>4</sup>. Le deuxième prisme est celui du transfert d'images (Ganassali et Didellon, 1996 ; Gwinner, 1997)<sup>5</sup>. Bien que les effets d'image ne soient guère mesurés sur le long terme, plusieurs études concluent aux effets positifs du parrainage sur l'image de l'entreprise (Mazodier et Chandon, 2004). Ce deuxième prisme nous amène à poser deux questions : Quelle est la réelle efficacité de ces actions de parrainage sportif sur l'image de marque des banques ? Les banques françaises ont-elles choisi de parrainer le bon sport ? Autrement dit quel est le degré de congruence entre l'image du sport parrainé par une banque et la personnalité de sa marque ? Dans la plupart des cas, le sport parrainé est choisi sur des critères relationnels ou d'affinités, le parrainage serait « encore largement géré de façon artisanale et intuitive en entreprise » (Fleck-Dousteyssier, 2007). Dans ces conditions, nous souhaitons contribuer à une évaluation de la congruence entre l'image du sport choisi par une banque et la personnalité de marque de cette banque pour les clients. Notre article s'articule autour de deux parties. Dans la première nous exposons les travaux de recherche antérieurs sur le parrainage sportif, son efficacité et sur le rôle clé de la congruence pour mesurer l'efficacité, en termes d'image, des actions de parrainage sportif. Nous verrons que ces travaux nous autorisent à considérer que le parrainage sportif est un moyen de communication pertinent pour les banques, à la condition toutefois que le sport parrainé soit bien choisi. La deuxième partie est centrée sur l'étude empirique menée. Elle évalue la pertinence du choix de disciplines sportives parrainées pour 5 grandes banques françaises. Les cinq couples (banque, sport parrainé) suivants ont ainsi été étudiés : BNP-Paribas-tennis, Société Générale-rugby, Crédit Agricole-football, LCL-cyclisme et Banque Populaire-voile. Concrètement, il s'agit de comparer les valeurs attribuées aux sports parrainés avec les valeurs attribuées aux banques parrains. La méthode retenue est une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 170 clients de banques.

## **1. Parrainage sportif, efficacité et congruence**

Face à un déficit d'image lié à l'uniformité et à l'immatérialité de l'offre bancaire, à l'image du banquier parfois jugé « inquisiteur » lorsqu'il rend une décision sur un crédit (de Coussergues, 2005), aux différents scandales (affaire Kerviel, Crédit Lyonnais, crise des *subprimes*) et à la crise financière actuelle et afin d'asseoir la confiance de leurs clients actuels ou potentiels, les banques cherchent à mettre en

4 - Sur son site internet (consulté le 15/12/2012) et citant comme source TNS Sofres pour la partie moyennes et grandes entreprises (dans 12 pays) et par Ipsos Marketing pour les particuliers (dans 14 pays), la BNP-Paribas affirme être, par le rayonnement de sa marque, une des banques les plus internationales et affiche des taux de notoriété assistée pour les particuliers de 92% en Belgique, 86% au Luxembourg, 43% en Italie, 8 % en Russie et de 6% aux USA et pour les grandes entreprises, de 99% en Belgique, 100% au Luxembourg, 89% en Italie, 22 % en Russie et 16 % aux USA.

5 - Dans un article sur l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage (2003), Walliser identifie 72 études ayant porté sur la mesure de l'efficacité du parrainage. Si la majorité des articles mesure les effets sur la notoriété, plusieurs travaux à partir des années 1995 mesurent les effets du parrainage en termes de transferts d'image.

avant leurs valeurs partagées, c'est à dire leurs préférences collectives qui s'imposent au groupe (Garrette et al., 1990). Elles cherchent à construire une image de marque définie comme l'ensemble des associations et représentations, jugées favorables ou défavorables que le consommateur attribue à une marque, voire une personnalité de marque définie comme l'ensemble des traits de personnalité humaine associés à une marque (Aaker, 1997; Ambroise et al., 2004; Ferrandi et al., 2003). A la différence du concept plus ancien d'image de marque, le concept de personnalité de marque, issu d'approches psychologiques, présente l'intérêt de se définir uniquement à partir de traits de personnalité utilisés pour caractériser l'individu (Ambroise et al., 2004). Avec des approches semblables à celles développées en psychologie de la personnalité, ont été construites des échelles de la personnalité de marque opérationnelles pour différencier les marques (pour le contexte français, Ambroise et al., 2004). La marque est ainsi considérée, par anthropomorphisme, comme un être humain doté de traits de caractère, en fonction de la perception qu'en ont les consommateurs. La construction d'une personnalité de marque est susceptible de favoriser la naissance d'émotions et d'attachement des clients chers au courant du marketing relationnel (Ferrandi et al., 2003; Vernet, 2008). Elle permet en outre au client d'exprimer la conception qu'il a de lui-même et de retirer des bénéfices symboliques de sa consommation, par transferts potentiels de signification entre la perception qu'il a de sa personnalité et celle des marques qu'il consomme (Ambroise et al., 2004; Ferrandi et al., 2003). Aussi le choix de parrainer une activité sportive relève-t-il de ce souhait de donner du contenu à l'image de la banque et d'autoriser un transfert de signification entre le client et la banque.

### **1.1. Le parrainage sportif et son efficacité**

Il existe plusieurs courants de recherche pour définir le concept de parrainage sportif. Les chercheurs francophones ont majoritairement adopté la définition de Derbaix et al. (1994) : le parrainage est une technique qui consiste, pour toute organisation à créer ou à soutenir directement un événement socioculturel indépendant d'elle-même et à s'y associer médiatiquement, en vue d'atteindre des objectifs de communication en marketing. Il lie deux entités dans une logique d'échange : d'un côté un soutien matériel, de savoir-faire ou financier apporté par les banques, en échange d'éléments d'image, de notoriété et de promotion liés à l'événement et au sport parrainé. Les travaux de recherche sur le parrainage sportif se sont accélérés depuis une dizaine d'années sous l'influence notamment de chercheurs européens. Ils s'articulent autour de cinq courants de recherche (Walliser, 2003, 2006, 2010) portant respectivement sur la nature du parrainage, la gestion du parrainage, la stratégie de parrainage, les considérations légales et éthiques du parrainage et la mesure des effets du parrainage. Ce dernier courant, le plus productif en nombre d'études, mesure l'efficacité du parrainage principalement à l'aune de la notoriété et de ses déterminants. Les effets d'image et les conditions de réussite d'un transfert d'image durable de l'entité parrainée vers le parrain sont en revanche peu explorés. Il y a pourtant des raisons de croire que le parrainage peut modifier l'image de la marque, « même si nul ne sait ni pourquoi ni comment » (Walliser, 2003). Par son association à l'entité parrainée (un événement, un sport), le parrain espère engendrer dans l'esprit des cibles un transfert de valeurs de cette entité vers sa marque et développer ainsi son capital

marque (Mazodier et Chandon, 2004). Toutefois, pour que le mécanisme opère, les recherches ont mis en lumière l'importance du concept de congruence, mobilisé depuis longtemps dans les travaux sur la publicité et sur l'extension de marque. Notre recherche s'inscrit dans ce courant. Nous considérons que la congruence est une variable clé de l'efficacité d'une action de parrainage.

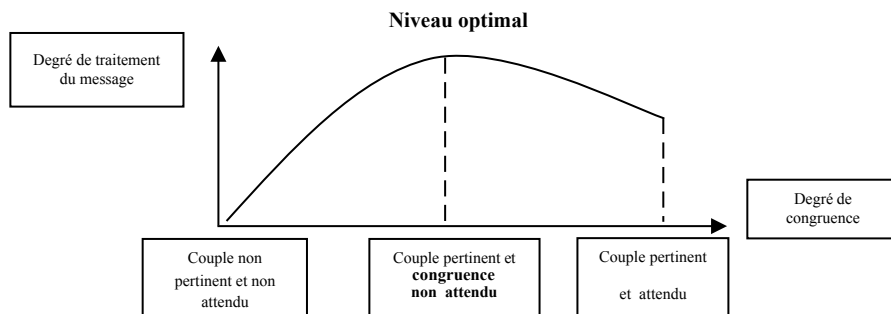
## **1.2. La congruence : facteur majeur de l'efficacité d'une action de parrainage**

La congruence est le fait pour des entités d'« aller bien ensemble » (Fleck et Maille, 2011). Différentes entités marketing peuvent être combinées : marques, produits, enseigne, événements ou encore sports, etc. Dans le domaine du parrainage, la congruence est alors définie comme le fait que le parrain (par exemple une banque) et une entité parrainée (par exemple une fédération sportive, un événement sportif, ou encore un champion) soient perçus comme bien assortis. Pourtant, force est de constater que la notion de congruence n'est pas toujours bien définie dans la littérature et revêt selon les auteurs ou courants différentes appellations. On trouve ainsi les termes de *fit*, *match up*, similarité perçue, adéquation perçue, pertinence, cohérence ou encore caractère logique du lien (Louis, 2004 ; Fleck-Dousteyssier *et al.*, 2005 ; Trendel, 2006 ; Fleck-Dousteyssier et Quester, 2007 ; Fleck et Maille, 2011). Par exemple, Gwinner et Eaton (1999) utilisent le terme de similarité et distinguent la similarité fonctionnelle et la similarité d'image. La première renvoie au fait que la marque parrain est utilisée réellement par les participants durant l'événement parrainé, alors que la similarité d'image renvoie aux éléments d'image en commun. D'autres auteurs parlent de « transfert sémantique » plutôt que de « congruence » pour analyser si sponsors et activités sponsorisées vont « bien ensemble » (Courbet, 2000). Au-delà des difficultés sémantiques, bon nombre de recherches montrent qu'un degré élevé de congruence a des effets bénéfiques sur l'image du parrain car il permet de donner du sens à l'association (Gwinner et Eaton, 1999 ; Speed et Thompson, 2000). *A contrario*, lorsque l'association entre la marque parrain et l'entité parrainée est perçue comme fortement incongruente, l'effet sur la marque peut être négatif (Gwinner, 1997) car le consommateur est alors obligé d'opérer un changement dans sa structure cognitive et peut conclure à une manipulation grossière (Tribou, 2003). Ces travaux ont toutefois été critiqués car en premier lieu, ils considèrent la congruence comme une variable unidimensionnelle, qui s'apprécie à un niveau global. Heckler et Childers (1992) décrivent au contraire la congruence selon deux dimensions : le côté attendu (ou naturel) de l'association entre les deux entités et la pertinence (encore appelée cohérence) de l'association. L'association est attendue si elle est conforme aux schémas prédéterminés ou aux expériences préalables. A titre d'illustration, il est attendu que les marques de sport financent des événements sportifs ou des champions. Les marques de sport ont en effet un lien sémantique naturel avec les événements sportifs ou avec les champions. Le lien est moins attendu, moins évident, lorsque c'est une banque qui sponsorise ces entités. L'association est pertinente si elle a du sens pour le spectateur et contribue à communiquer clairement un message sur le parrain (Fleck-Dousteyssier *et al.*, 2005). Pour Fleck et Maille (2011), cette dimension a trait à l'évidence du lien sémantique entre les entités, lesquelles s'apportent mutuellement du sens. A titre d'exemple, elles énoncent que le parrainage d'un salon de botanique par Kenzo, connu pour ses

textiles fleuris et/ou le coquelicot de son parfum Flowerbykenzo, pourrait être perçu comme pertinent (et pourtant inattendu). Elles soulignent toutefois que le concept de pertinence reste flou car la littérature est confuse sur les raisons pour lesquelles la combinaison de deux entités a du sens. Au total, les tenants de la conception bidimensionnelle de la congruence considèrent que la congruence est élevée si l'association est à la fois attendue et pertinente, modérée si elle est pertinente mais non attendue et faible si elle n'est ni attendue ni pertinente. En second lieu, ces travaux n'intègrent pas les théories du traitement de l'information qui énoncent qu'un niveau trop élevé de congruence (association attendue et pertinente) est moins efficace car il ne permet pas aux spectateurs de mener une réflexion sur l'association qui leur paraît évidente. Cette approche fait référence à l'effet Zeigarnik (1927 in Van Bergen, 1968) selon lequel un consommateur exposé à un message publicitaire incomplet et/ou ambigu mémoriserait mieux le message que s'il était complet, alors que le côté attendu a un effet négatif sur la motivation de l'individu à traiter le message et donc à le mémoriser. Une entreprise peut alors choisir délibérément de parrainer une activité qui ne présente pas une complémentarité « naturelle » avec sa propre activité, avec pour objectif soit de changer radicalement une attitude ou une image de la marque existante, soit d'utiliser le parrainage comme un moyen de soutenir une cause (Cornwell *et al.*, 2006 ; Simmons et Becker-Olsen, 2006 ; Olson et Thjomoe, 2011). Intégrant ces aspects, le modèle de Fleck-Dousteyssier, Roux et Darpy (2005) pose l'hypothèse qu'un niveau de congruence modéré (cas d'une association pertinente mais non attendue) entre une marque parrain et une entité parrainée est le niveau optimal car il permet aux individus exposés d'être interpellés et de mener une réflexion sur la nature de la relation entre cette marque parrain et l'entité parrainée. Il y aurait donc une relation curvilinéaire entre le degré de congruence et le niveau de traitement de l'information. La figure 1. ci-après illustre le modèle.

**Figure 1 :**

La relation curvilinéaire de la congruence (Fleck-Dousteyssier *et al.*, 2005, p.11)



Les banques n'étaient pas a priori des partenaires attendus en matière de parrainage sportif puisqu'il n'existe pas de lien naturel entre leurs activités économiques et le domaine sportif, même si la longue histoire de parrainage sportif des banques a modifié les schémas préétablis comme le montrent les scores de mémorisation



des couples (banque, sport) mesurés dans l'étude Sportlab (2010). Le niveau de congruence va alors dépendre du caractère pertinent de l'association. Celui-ci devra être le plus élevé possible de manière à maximiser les effets du parrainage sportif sur leur image de marque. C'est pourquoi la comparaison des valeurs véhiculées par une banque avec les valeurs qui constituent l'ADN du sport qu'elle sponsorise doit être approfondie. L'analyse de la littérature nous a permis de poser les bases conceptuelles de notre recherche. Nous retenons les variables d'efficacité du parrainage et le rôle clé de la congruence, dans ses deux dimensions, entre le parrain et l'entité parrainée, au regard du public. La seconde partie de cette recherche est consacrée à l'étude empirique que nous avons réalisée. Après un rappel de l'objectif de notre étude, de la méthodologie adoptée, nous en présentons les principaux résultats et leur discussion. Nous terminons par les limites et les perspectives de cette recherche.

## **2. Une approche empirique de la dimension pertinence de la congruence**

L'objectif de l'étude empirique menée est d'évaluer si le choix des disciplines sportives parrainées par les banques est pertinent. Pour analyser le degré de pertinence, nous cherchons à évaluer dans quelle mesure les valeurs perçues des disciplines sportives parrainées correspondent aux valeurs perçues des banques parrains. Pour ce faire nous opérons une comparaison des territoires perceptuels (sur les valeurs) des sports et des banques. Notre approche méthodologique repose sur une mesure indirecte de la congruence. Nous avons choisi en effet de mesurer le nombre de valeurs partagées par les deux entités du couple (banque-sport parrainé) et non pas d'opérer une mesure directe de la congruence en demandant aux répondants d'évaluer sur une échelle de mesure si la banque et le sport parrainé « vont bien ensemble ». La méthode indirecte présente l'avantage de se centrer de manière objective sur le territoire perceptuel de chaque entité, séparément, sans forcer la comparaison (Fleck et Maille, 2011). L'étude a porté sur cinq grandes banques françaises : le Crédit Agricole, la BNP-Paribas, LCL, la Banque Populaire et la Société Générale. Chacune de ces banques consacre d'importants moyens financiers au parrainage d'une discipline sportive « phare ». Les autres banques de réseaux ont été écartées en raison des faibles moyens accordés au parrainage sportif (le Crédit Mutuel, le CIC) ou en raison d'une politique de parrainage assez diffuse et sans grande ligne directrice (Caisse d'Épargne qui parraine plusieurs sports, sans qu'aucun ne se dégage). La démarche adoptée est de type exploratoire. Nous présentons successivement les choix opérés concernant l'échantillon, les valeurs testées et la structure du questionnaire.

*Echantillon* : La collecte des données a consisté en une enquête par questionnaires administrée par voie électronique (SPHYNX on line). 170 questionnaires exploitables ont pu être traités. L'échantillon de convenance était composé de 45 % d'hommes et de 55 % de femmes. 64 % de l'échantillon était âgé de 15 à 24 ans et 36 % de 25 ans et plus. La proportion de jeunes dans l'échantillon n'est pas gênante car des études montrant que les jeunes de 15 à 25 ans sont les plus réceptifs à une opération de parrainage (Mazodier et Chandon, 2004). Ils sont aussi la cible préférée des parrains (Walliser, 2003). Par ailleurs les jeunes de 15 à 25 ans constituent aujourd'hui la cible privilégiée des banques pour le recrutement de nouveaux clients car ils seront les futurs clients fidèles et à forte valeur ajoutée de demain. Dans ce sens, mesurer

la congruence auprès de ce public est pertinent même si les jeunes n'ont pas encore une longue expérience des marques de banque.

*Choix des valeurs testées:* Les valeurs associées aux sports puis aux banques étaient au nombre de 13 : effort, performance, esprit d'équipe, partage, convivialité, respect, rigueur, cohésion, audace, excellence, enthousiasme, jeunesse, engagement. Nous avons choisi de retenir les valeurs les plus souvent présentes dans le discours et la communication des 5 banques choisies, de manière à appréhender leurs positionnements voulus avec leurs propres mots. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse du contenu de différents supports de communication des banques. Ont été analysés les documents institutionnels (plaquettes), les discours sur les sites internet institutionnels des banques (rubrique *sponsoring*) mais aussi des interviews dispensées par les responsables en communication des banques (Martin, 2007),

*Structure du questionnaire:* Le questionnaire s'articule en 3 parties. Dans la première, les répondants devaient sélectionner les 4 valeurs parmi les 13 testées qui leur semblaient le mieux correspondre à 18 sports figurant parmi les plus populaires en France (en nombre de pratiquants, selon une étude du Ministère de la Jeunesse et des Sports). Les répondants devaient ensuite pour chacune des 5 banques, choisir les 4 valeurs parmi les 13 testées qui leur semblaient le mieux correspondre à la banque. Les répondants se sont donc exprimés d'abord sur les valeurs associées aux sports sans savoir qu'ils seraient ensuite questionnés sur les valeurs associées aux banques. Les couples (banque, sport) n'ont, à ce stade du questionnaire pas été évoqués de manière à obtenir des réponses sur les valeurs associées aux sports objectives, sans influence de la communication de la banque sur l'association. Au sein des deux premières parties du questionnaire, l'ordre des sports (partie 1) et des banques (partie 2) variait d'un répondant à l'autre, afin d'éviter les effets d'ordre. Enfin, 5 questions concernaient respectivement les sports pratiqués par le répondant, sa connaissance des partenariats des banques (échelle dichotomique), les banques du répondant, son âge et son sexe.

### 3. Résultats et méthode d'évaluation de la congruence.

A partir des questionnaires, deux analyses ont été menées (figure 2).

Figure 2 : Analyses de la pertinence des couples (banque parrain-sport parrainé)

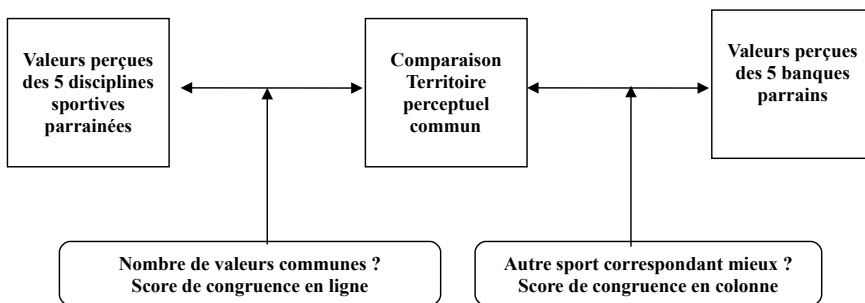
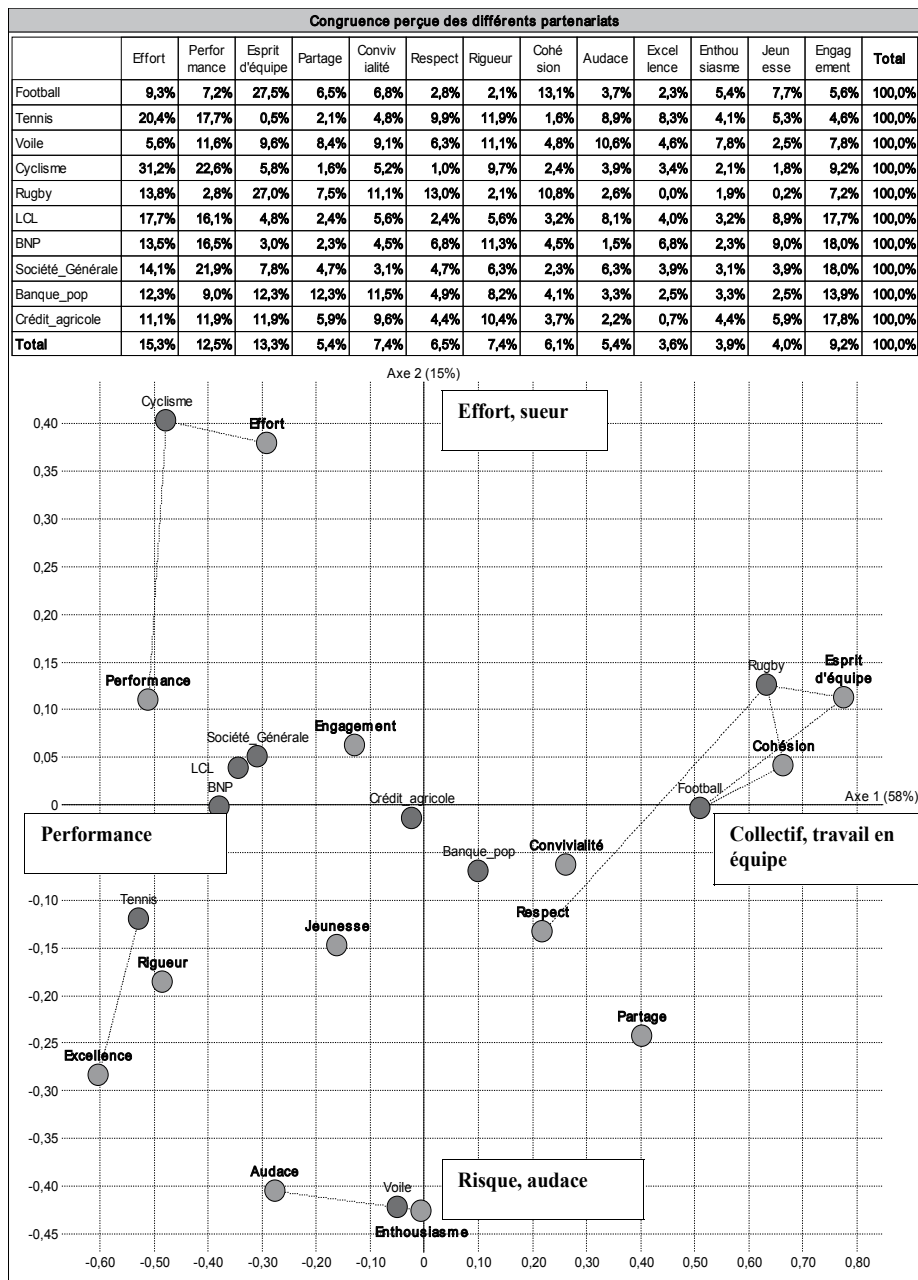


Figure 3 : Comparaison des valeurs perçues des sports et des banques (AFC)



La première analyse (congruence en ligne) compare les valeurs attribuées par les répondants aux cinq sports et les valeurs attribuées aux cinq banques. Ceci nous a permis de mettre en évidence le nombre de valeurs communes entre le parrain et le sport choisi et de calculer un score de congruence en ligne. Le score de congruence en ligne est une note sur 4 qui indique le nombre de valeurs communes parmi les 4 premières valeurs (en %) citées pour les sports et les 4 premières valeurs citées (en %) pour les banques. Seules les valeurs citées au moins par 8 % des répondants ont été retenues. Dans le tableau au dessus de la figure 3 le score de congruence du couple LCL-cyclisme est de 3 sur 4. Une analyse factorielle des correspondances a complété l'analyse de congruence en ligne. Elle mesure la distance entre les banques, les sports et les valeurs. Elle est présentée sous forme graphique dans la figure 3. Les valeurs, sports et banques sont positionnés selon deux axes : le premier oppose la performance et les aspects humains, le second la prise de risque et l'effort. La seconde analyse (analyse en colonne) a pour objectif de déterminer s'il n'y avait pas de choix de sports plus pertinents au regard de la congruence. Pour chacune des valeurs mises en avant dans leur communication par les banques, nous avons identifié les sports les plus associés à ces valeurs par les répondants. Un exemple est donné dans le tableau 1. Le score de congruence en colonne est un score sur 4 défini ainsi : Score de 1/4 entre 0 et 29% ; score de 2/4 de 30 à 44% ; score de 3/4 de 45 à 54% et enfin score de 4/4 de 55% et plus.

Tableau 1 :

Exemple de calcul du score de congruence en colonne (couple LCL-cyclisme)

Valeurs voulues dans la communication du LCL	Sports associés aux valeurs	Scores de congruence en colonne
Effort	<b>Cyclisme 31</b> Tennis 20 Rugby 14 Football 9	% congruence LCL-cyclisme : 63  <b>score de congruence en colonne : 4 / 4</b>  % congruence LCL- tennis : 38 % score de congruence en colonne : 2 / 4  Scores de congruence attribués : 0-29% = 1/4    45-54% = 3/4 30-44% = 2/4    55% et + = 4/4
Engagement	<b>Cyclisme 9</b> Voile 8 Rugby 7 Football 6	
Performance	<b>Cyclisme 23</b> Tennis 18 Voile 12	

Le tableau 2 présente les principaux résultats, avec les deux scores de pertinence obtenus (en ligne, en colonne) et un score de pertinence total pour les cinq associations banque-sport que nous étudions. Exprimé sur 8, il résulte de l'addition des deux scores de congruence. La dernière colonne indique si un sport autre que celui parrainé par la banque, obtient un score de pertinence en colonne supérieur.

Tableau 2 : Les Scores de congruence des couples banques-sports parrainés

Les 4 premières valeurs des sports citées		Les valeurs perçues des banques		Score de pertinence en ligne (sur 4)	Score de pertinence en Colonne (sur 4)	Score de pertinence Totale (sur 8)	Sport plus pertinent (score en colonne)
<b>Cyclisme</b>		<b>LCL</b>		3	4 (63)	7	N
Effort	31	Effort	18				
Performance	23	Engagement	18				
Rigueur	10	Performance	16				
Engagement	9	Jeunesse	9				
<b>TENNIS</b>		<b>BNP PARIBAS</b>		3	2 (42)	5	Cyclisme (63)
Effort	20	Engagement	18				
Performance	18	Performance	17				
Rigueur	12	Effort	14				
Respect	10	Rigueur	11				
Audace	9	Jeunesse	9				
<b>FOOTBALL</b>		<b>Crédit Agricole</b>		2	2 (41)	4	N
Esprit d'équipe	28	Engagement	18				
Cohésion	13	Performance	12				
Effort	9	Esprit équipe	12				
Jeunesse	8	Effort	11				
		Rigueur	10				
		Convivialité	10				
<b>RUGBY</b>		<b>Société Générale</b>		2	1 (24)	3	Cyclisme (63)
Esprit équipe	27	Performance	22				
Effort	14	Engagement	18				
Respect	13	Effort	14				
Cohésion	11	Esprit équipe	8				
Convivialité	11						
<b>VOILE</b>		<b>Banque Populaire</b>		1	1 (<27*)	2	Rugby (52)
Performance	12	Engagement	14				
Rigueur	11	Esprit équipe	12				
Audace	11	Partage	12				
Esprit équipe	10	Effort	12				
Convivialité	9	Convivialité	12				
		Performance	9				

\* la congruence en colonne est calculée sur les trois valeurs les plus citées pour chaque banque. 4 valeurs étant citées avec la même fréquence pour la Banque Populaire, nous avons calculé plusieurs scores de congruence en colonne. Ils sont tous inférieurs à 27.

## 4. Discussion

Deux résultats principaux se dégagent de cette étude. D'une part, l'analyse de la pertinence des couples (banque-sport), mesurée à travers les valeurs perçues des deux entités, aboutit à des scores contrastés. On peut classer les cinq banques en 3 groupes selon que la pertinence du choix du sport parrainé est forte, moyenne ou faible.

La meilleure pertinence se trouve pour le couple (LCL, cyclisme) avec un score global de 7/8. Les valeurs perçues du LCL sont proches des valeurs véhiculées par le cyclisme : effort, engagement et performance (score en ligne). De plus, le cyclisme est le sport qui incarne le mieux ces valeurs perçues (et voulues) de la banque (score en colonne). Le choix du LCL de parrainer le vélo s'avère pertinent au regard de la congruence. Les deux banques du second groupe (BNP-Paribas, CA) obtiennent des résultats moyens dans la mesure où leurs valeurs s'accordent partiellement aux valeurs des sports parrainés. Si pour BNP-Paribas le score en ligne est de 3/4, ce qui signifie que 3 des 4 valeurs les plus associées au tennis (effort, performance et rigueur) sont aussi parmi les 4 valeurs perçues les plus fortes de la banque (avec l'engagement), en revanche le score de congruence en colonne est moyen (2/4). Un autre sport que le tennis, le cyclisme incarne mieux les valeurs de la BNP-Paribas. Les scores de pertinence du couple (CA, football) sont également moyens, mais là aucun sport ne dépasse le foot pour incarner les valeurs du CA. Le troisième groupe obtient des scores de pertinence faibles. Un décalage est observé entre les valeurs véhiculées par le rugby (esprit d'équipe, respect, cohésion, convivialité) et les valeurs perçues de la Société Générale qui parraine pourtant ce sport depuis 1984, avec des sommes allouées parfois élevées (20 millions d'euros en 2007, année de la coupe du monde de rugby). Seul l'esprit d'équipe est présent dans le territoire perceptuel de la banque mais c'est avec un score faible (8%). Là encore, le cyclisme apparaît comme le sport le plus proche des valeurs de cette banque. Enfin, le score de pertinence le plus faible revient au couple (Banque Populaire, voile). Cela peut surprendre car la Banque Populaire se positionne comme la banque des entrepreneurs et parraine la voile symbole d'audace et de rigueur, valeurs pouvant caractériser aussi l'entrepreneuriat. Une proximité (ou similitude) de cible peut être évoquée (Fleck et Maille, 2011). Cependant, force est de constater qu'aucune des deux entités n'est porteuse de valeurs dominantes. Elles sont associées à 8-9 des 13 valeurs proposées avec des fréquences de citations faibles (entre 8 et 14%). De plus, l'analyse de la pertinence en colonne permet d'identifier un sport plus adéquat à l'image perçue de cette banque : le rugby.

Le deuxième résultat est relatif au positionnement peu différencié des banques malgré la diversité des sports parrainés. L'analyse factorielle des correspondances montre en effet que si chacun des cinq sports étudiés est porteur de quelques valeurs claires et distinctives (l'esprit d'équipe et la cohésion pour le rugby, l'effort et la performance pour le cyclisme, l'enthousiasme et l'audace pour la voile, la rigueur et la jeunesse pour le tennis), ce n'est pas le cas pour les valeurs perçues des banques. Celles-ci ont des territoires perceptuels relativement proches. En effet, 3 valeurs perçues sont dans les 4 premières citées pour les trois banques commerciales de notre échantillon (LCL, Société Générale et BNP-Paribas) : effort, engagement et performance. De ce fait, un même sport (le cyclisme) ressort d'ailleurs comme le plus pertinent pour incarner les valeurs de ces 3 banques (score en colonne). Cela corrobore l'idée selon laquelle les banques généralistes, qui proposent les mêmes produits et services aux mêmes prix, ont du mal à se différencier les unes des autres, et ce malgré une longue tradition de parrainage avec 3 sports véhiculant des valeurs différentes (cyclisme, rugby, tennis). Par ailleurs, les valeurs perçues de la Société Générale ne correspondent pas aux valeurs voulues (reprises dans le tableau 1) notamment pour la convivialité et le respect. Cela ne remet-il pas en cause l'efficacité

du parrainage en termes de transfert de valeurs de l'entité parrainé sur le parrain ? Le faible score de pertinence du couple (Société Générale, rugby) interroge. Est-ce un effet des scandales qui ont touchés la banque (affaire Kerviel) ?

Le positionnement perçu (par les clients de banque) des banques mutualistes (Banque Populaire et Crédit Agricole) est toutefois différent, davantage axé sur les valeurs humaines ou sociales avec l'esprit d'équipe, le partage et la convivialité. Cela correspond au positionnement voulu et à l'identité souhaitée de ces banques, qui communiquent largement sur ces axes, avec une certaine efficacité semble-t-il puisque le positionnement perçu est conforme au positionnement voulu. Nous ne pouvons conclure pour autant sur l'influence du transfert de valeurs des sports qu'elles parrainent. Le mécanisme de transfert reste largement inconnu, comme le souligne Walliser (2003) et nécessiterait d'ouvrir un champ de recherche complémentaire (Fleck et Maille, 2011).

## **Conclusion**

Les tenants de l'approche bidimensionnelle de la congruence (Heckler et Childers, 1992) soulignent que le concept comprend deux dimensions, le coté attendu de l'association entre les deux entités et la pertinence de l'association. Dans cette étude empirique sur la congruence des couples (banque, sport), nous n'avons pas étudié le caractère attendu de l'association, qui dépend des schémas préétablis, des expériences passées. Compte tenu de la durée de certains parrainage et des sommes investies à la fois élevées et récurrentes, nous pouvions formuler l'hypothèse que le caractère attendu des couples (banque, sport parrainé) testés est désormais élevé. L'étude Sportlab (2010) permet en partie de valider cette hypothèse car elle souligne des scores de mémorisation des associations banque-sport élevés. L'apport original de cette recherche réside dans la méthode proposée pour évaluer la deuxième dimension de la congruence, à savoir la pertinence de l'association entre le parrain et l'entité parrainée. Dans le contexte des parrainages sportifs de cinq banques françaises, la question sous-jacente était : le sport choisi est-il celui qui véhicule le mieux les valeurs perçues de la banque ? Nous avons privilégié une méthode indirecte qui ne force pas la comparaison entre les deux entités de l'association, mais permet de superposer leurs territoires perceptuels. Elle paraît particulièrement adaptée pour apprécier la pertinence de l'association. L'étude réalisée nous fournit des résultats contrastés selon les couples banque-sport. Les analyses menées et les scores nous amènent à distinguer 3 niveaux de pertinence (faible, moyenne et forte) et permettent de conclure que dans au moins deux couple, un décalage important est observé entre les territoires perceptuels des sports parrainés et ceux de leurs banques parrains. En termes d'implications managériales, ce constat devrait interpeller les dirigeants de ces banques et les inciter à réfléchir sur le territoire perceptuel de leur marque et son évolution. Le territoire perceptuel, loin d'être figé, doit en effet être analysé dans une approche dynamique (Botton et Cegarra, 1990). Plusieurs limites de ce travail peuvent être soulignées. D'une part, nous avons choisi d'évaluer la congruence d'un seul couple banque-sport par banque, alors que les banques parrainent parfois plusieurs sports. Deuxièmement, l'étude de nature exploratoire, se fonde sur un échantillon de convenance de 170 répondants. Une réplication de

l'étude sur un échantillon plus important et représentatif des cibles des banques serait utile. Par ailleurs nous avons choisi de compléter l'approche de la congruence en comparant les valeurs voulues par les banquiers dans leur communication et les valeurs perçues des 5 disciplines sportives parrainées. Ceci constitue une contribution originale par rapport aux recherches antérieures. Toutefois, il reste à déterminer si les choix des valeurs partagées ont précédé les choix de sport parrainé ou l'inverse. Une étude qualitative auprès des banquiers pourrait éclairer cette question. Enfin, le choix des 13 valeurs retenues pour appréhender le territoire perceptuel des sports et des banques peut être discuté. Les 13 valeurs ont été retenues à partir du discours publicitaire et marketing des banques. Si elles reflètent de ce fait le positionnement voulu de ces dernières, elles présentent l'inconvénient de traduire un discours un peu standardisé et normé des banques (et de nombreuses autres entreprises d'autres secteurs). Le choix des valeurs issues du discours des banques est légitime quant il s'agit de choisir une discipline sportive à parrainer avec pour objectif de renforcer ces valeurs ou d'évaluer la pertinence de l'association. En revanche, si l'objectif est d'évaluer le transfert de valeurs sportives sur l'image de la banque afin de faire évoluer l'identité de marque de la banque, il serait judicieux de compléter l'étude en partant cette fois des valeurs véhiculées par les sports (par exemple à partir d'une étude qualitative auprès du grand public) et d'apprécier si ces valeurs font partie désormais du territoire perceptuel des banques.

Pour ce qui concerne les perspectives, les recherches sur la personnalité des marques et le lien entre l'image de soi d'un consommateur et sa préférence pour une marque ouvrent de nouvelles voies de recherche pour prolonger ce travail sur la congruence. Concernant le secteur bancaire, les recherches ont établi qu'au delà des traits de personnalité recherchés pour une banque (qui doit être compétente et fiable, honnête et consciencieuse), le consommateur énonce préférer une banque « qui lui ressemble » (Vernette, 2008). Un prolongement de cette étude pourrait consister à comparer les valeurs perçues des banques avec les valeurs de leurs clients.

## Références

- Aaker D. (1994), *Le management du capital-marque - analyser, développer et exploiter la valeur des marques*, avec la collaboration de Jacques Lendrevie, Paris, Dalloz-Sirey.
- Aaker J. L. (1997), Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 34, 3, p. 347-356.
- Ambroise L., Ferrandi J. M., Merunka D. et Valette-Florence P. (2004), La personnalité des marques implique-t-elle le choix des marques? Un test de la validité prédictive du baromètre de la personnalité des marques, *Actes de la 20ème Conférence de l'Association Française de Marketing*, Saint Malo.
- Anne F. (1992), La mesure de l'efficacité du sponsoring, *Revue Française du Marketing*, 138, 1992/3, p. 123-136.
- Botton M. et Cegarra J. J. (1990), *Le nom de marque*, Paris, McGraw Hill.
- Cornwell T., Humphreys M., Maguire A., Weeks C., Tellegen C. (2006), Sponsorship-Linked Marketing: The Role of Articulation in Memory, *Journal of Consumer Research*, 33, p. 312-321.
- Courbet D. (2000), Les effets automatiques du parrainage télévisuel sur la marque: étude de la méattribution de la familiarité, du transfert sémantique et de l'influence des émotions déclenchés par le programme, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 1, p. 39-60.
- De Coussergues S. (2005), *Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie*, Paris, Dunod.
- Derbaix C., Gerard P. et Lardinois T. (1994), Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique: le parrainage, *Recherche et Applications en Marketing*, 9, 2, p. 43-67.
- Ferrandi J. M., Merunka D. et Valette-Florence P. (2003), La personnalité de marques : bilan et perspectives,



*Revue Française de Gestion*, 4, 145, p. 145-162.

Fleck-Dousteyssier N. (2007), Le parrainage : d'une intuition à une stratégie de communication, *Décisions Marketing*, 47, p. 7-20.

Fleck N. et Maille V. (2011), Congruence perçue par le consommateur : vers une clarification du concept, de sa formation et de sa mesure, *Recherches et Applications en Marketing*, 26, 2, p. 77-111.

Fleck-Dousteyssier N. et Quester P. (2007), Birds of a Feather Flock Together...Definition, Role and Measure of Congruence: an Application to Sponsorship, *Psychology and Marketing* 24, 11, p. 975-1000.

Fleck-Dousteyssier N., Roux E. et Darpy D. (2005), La congruence dans le parrainage : définition, rôle et mesure, *Actes du 20ème congrès de l'Association Française du Marketing*, Nancy.

Ganassali S. et Didellon L. (1996), Le transfert comme principe central du parrainage, *Recherche et Applications en Marketing*, 11, 1, p. 37-48.

Garrette B., Durand R. et Dussauge P. (2009), *Strategor, Toute la stratégie d'entreprise*, Paris, Dunod.

Gwinner K. et Eaton J. (1999), Building Brand Image Through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer, *Journal of Advertising*, 28, 4, p. 47-57.

Gwinner K. (1997), A Model of Image Creation and Image Transfer in Event sponsorship, *International Marketing Review*, 14, 3, p. 145-158.

Heckler S. E. et Childers T. L. (1992), The Role of Expectancy and Relevancy in Memory for Verbal and Visual Information: What is Incongruency? , *Journal of consumer Research*, 18, p. 475-491.

Louis D. (2004), Le parrainage traditionnel et sur internet: mode de fonctionnement et influence de la similarité perçue entre l'entité parrainée et le parrain, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Bourgogne.

Mazodier M. et Chandon J. L. (2004), L'impact du sponsoring sportif sur le comportement du consommateur, *W.P. n° 689*, IAE d'Aix-en-Provence.

Martin F. (2007), Le sponsoring, composante essentielle du marketing bancaire, *Sport Stratégies*, 97, p. 18-23

Olson E. L. et Thjomoe H. M. (2011), Explaining and Articulating the Fit Construct in Sponsorship, *Journal of Advertising*, 40, 1, p. 57-70.

Simmons C. J. et Becker-Olsen K. L. (2006), Achieving Marketing Objectives Through Social Sponsorship, *Journal of Marketing*, 70, p. 154-169.

Speed R. et Thompson P. (2000), Determinants of Sports Sponsorship Response, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 2, p. 226-238.

Tribou G. (2003), Sponsoring : le retour symbolique sur investissement, *Actes du Congrès de la Société Française de Management du sport*, Management et marketing du sport: du local au global, Dijon.

Trendel O. (2006), *Impact de la congruence sur l'efficacité du parrainage: une réévaluation par mesures implicites*, Thèse de Doctorat en sciences de Gestion, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion de Grenoble, UPMF.

Vernette E. (2008), Les atouts et les pièges de la personnalité de marque, *Décisions Marketing*, 49, p. 19-31.

Walliser B. (1994), *L'efficacité du parrainage sportif au sein de la communauté de l'entreprise*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, ESA, Grenoble.

Walliser B. (2003), L'évolution et l'état de la recherche internationale sur le parrainage, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 1, p. 65-94.

Walliser B. (2006), Recherche en parrainage. Quelle évolution et quels résultats? *Revue française de gestion*, 4, 163, p. 45-58.

Walliser B. (2010), *Le parrainage, Sponsoring et mécénat*, 2ème éd., Paris, Dunod.

Zeigarnik B. (1927) in Van Bergen A. (1968), *Task Interruption*, Amsterdam, North-Holland Publishing Company.