



HAL
open science

LE MARKETING DES ORGANISATIONS SPORTIVES LES APPORTS DU e MARKETING

Marie-Christine Longe Monnoyer

► **To cite this version:**

Marie-Christine Longe Monnoyer. LE MARKETING DES ORGANISATIONS SPORTIVES LES APPORTS DU e MARKETING. Marketings contextuels, 2008. hal-02567573

HAL Id: hal-02567573

<https://hal.science/hal-02567573>

Submitted on 7 May 2020

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.

LE MARKETING DES ORGANISATIONS SPORTIVES LES APPORTS DU e MARKETING

MARIE-CHRISTINE MONNOYER¹

Extrait de Marketings contextuels dirigé par M.HLady Rispal , dunod 2008

Les associations et organisations sportives se sont appuyées au cours des dernières années sur les principes du marketing associatif pour construire leurs actions auprès d'un public qui s'élargit au fil des années. Le développement du sport de loisirs et du spectacle sportif, la constitution de partenariats public-privé conduit à définir de nouvelles modalités pour le marketing sportif. La généralisation de l'outil Internet apporte aux organisations sportives des modalités de communication et de présence sur le marché, particulièrement adaptées aux valeurs qu'elles défendent.

SECTION 1. Contexte socio-économique

On a coutume de dire que le sport est devenu un « phénomène de société » en référence à la mobilisation des esprits, des enthousiasmes et des énergies qu'entraîne la réalisation de certaines compétitions sportives nationales ou internationales. Derrière les émotions et les enthousiasmes se profilent des dimensions sociale, culturelle et économique.

Si 34 millions de personnes de plus de 15 ans² disent pratiquer, au moins une fois par an, une activité sportive en France, 16 millions disposent d'une licence et 9 sont adhérents d'une association sportive. Le nombre de sportifs de haut niveau était quant à lui de 7163 en 2007. La pratique régulière du sport s'est toutefois intensifiée, on est passé de 28 à 31% de pratiquants réguliers entre 2000 et 2005 et le nombre des licenciés augmente légèrement plus vite que la population totale. Cette évolution est générale sur le territoire métropolitain et touche aussi bien les zones du littoral que la plaine ou la montagne.

La pratique sportive s'effectue principalement au sein d'associations. On en compte un peu plus de 200000, 30% d'entre elles ayant des salariés. La majorité des associations fonctionnent donc grâce au bénévolat, au rythme de 5 à 6 heures de travail hebdomadaire. Les associations employeurs sont à l'origine d'environ 60000 emplois à mi-temps. Au fil des 30 dernières années, le rythme de création des associations s'est maintenu sous l'effet de la diversification des sports pratiqués, permettant ainsi l'accueil de nouveaux licenciés, sans augmentation notable de la taille des clubs.

Chacun de ces chiffres est important parce que si la pratique en association suppose des structures et des emplois réguliers sur tout le territoire, toutes les formes de pratique se traduisent par des besoins en matériels et équipement. Ainsi ce sont 103600 emplois salariés qui sont recensés dans les établissements qui gèrent des installations ou des activités sportives. Sous le chapitre dépense sportive, les ménages ont mobilisé en 2005 15,2 milliards d'euros, ce qui représente, et de façon stable depuis 5 ans 1,6% de leur budget. Mais au total en incluant les dépenses des collectivités locales de l'état et des entreprises, ce sont plus de 30

¹ Mes remerciements vont à Catherine Madrid pour les nombreux échanges auxquels a donné lieu l'écriture de ce texte.

² L'ensemble des données chiffrées de ce paragraphe provient des différents numéros de la revue « stat-info » mise en ligne sur le site du ministère de la jeunesse des sports et de la vie associative : <http://www.jeunesse-sports.gouv.fr>

milliards d'euros qui ont été dépensés. Dans cet ensemble, la part des entreprises via le parrainage et les droits TV, a sensiblement augmenté ces dernières années sous l'effet du développement des spectacles sportifs*. Il faut en effet attendre 1932 pour que les clubs professionnels de football obtiennent l'autorisation d'organiser en France un championnat national, 1954 pour que *L'équipe* lance l'idée d'un championnat d'Europe et 1986 pour que le Comité international olympique accepte l'exploitation commerciale des jeux.

La pratique sportive apparaît désormais comme facteur de développement et véhicule potentiel de nouveaux produits (Lardinois et Le Nagard, 2004) ou comme support de parrainage.

Les organisations sportives sont donc entrées de plain-pied dans la sphère économique, mais en France elles sont soumises à un régime de régulation mixte (état et marché). Elles conservent, même dans les plus grands clubs, via l'association qui les supporte, une orientation éducative qui motive l'appui financier et matériel que leur apportent l'état et les collectivités locales³.

La médiatisation du sport, via le spectacle sportif, favorise tant sur le plan financier qu'émotionnel, l'intérêt pour le sport et sa pratique. Comme le note I. Ramonet I.(1993) « le sport a cessé, depuis longtemps dans notre société, de n'intéresser que les sportifs ; il intéresse aujourd'hui l'ensemble de la société. Et force est de reconnaître que la télévision, en raison de ses progrès technologiques, a une telle capacité à produire un choc émotionnel que la presse écrite s'est mise à sa remorque ».

Nous ajoutons que le relais est désormais pris par la toile puisque 34% des internautes français viennent chercher sur les sites à vocation sportive des informations leur permettant de suivre tant les résultats des compétitions que des détails sur le vécu sportif des athlètes qu'ils suivent. Le nombre des internautes, qui augmente chaque mois⁴ tant en France qu'à l'étranger, élargit la cible potentielle des contacts pour les associations sportives présentes sur la toile, comme celle des annonceurs qui participent au financement des sites. Internet, enrichi par les fonctionnalités du web 2.0, voire 3.0 (voir chapitre 4), apparaît dès lors comme un vecteur de communication adapté aux attentes informationnelles des utilisateurs du web, mais aussi aux besoins correspondants des associations sportives.

Nous chercherons à montrer dans ce chapitre, comment le recours au @marketing renouvelle la mise en œuvre du tout jeune marketing des organisations sportives, à un moment où l'équipement numérique des ménages et des entreprises ouvre un accès généralisé à l'Internet. Cette évolution interpelle donc toutes les organisations quel que soient leur taille et le degré de médiatisation du sport qu'elles promeuvent.

SECTION 2 UN MARKETING QUI SOUTIENT UNE OFFRE MULTIFORME....

Le rappel statistique précédent met en évidence l'hétérogénéité du champ des organisations sportives et des besoins qu'elles entendent satisfaire. La volonté de donner du sens au concept du « sport pour tous » a fait éclore, sous le regard favorable des collectivités locales et territoriales, des associations et fédérations. La demande de sport de loisirs les incite désormais à construire une réponse qui corresponde en termes de qualité de prestation de services aux critères auxquels est désormais habitué le consommateur qu'est l'adhérent, le pratiquant ou le spectateur. Les enjeux financiers qu'apporte la médiatisation des événements

³ L'ensemble du financement public s'élève à plus de 12 milliards d'euros (soit 20% de plus qu'en 2000). Les échos, 7 décembre 2007

⁴ Environ 30 millions en France à la fin 2007 et 85% des moins de 25 ans

sportifs modifient le management des structures sportives et les conduit à délaisser la forme associative pour la société anonyme sportive. Des structures organisationnelles aussi différentes ne peuvent avoir les mêmes pratiques managériales et de marketing. Les grands clubs médiatisés de football adoptent ainsi des modalités de fonctionnement proches de celui des majors des entreprises de communication, tandis que les clubs locaux se rapprochent des entreprises solidaires. Mais qu'il soit client ou à une qui ne peut qu'inciter même les structures associatives à construire des actions marketing.

En effet, si la forte médiatisation de certains sports et la notoriété de certaines compétitions sportives conduit les responsables des associations concernées à construire des stratégies marketing très sophistiquées, les valeurs ou les images dont sont porteuses la plupart des activités sportives ou des compétitions peuvent leur permettre de développer des actions marketing en direction des différents publics qu'elles peuvent satisfaire, émouvoir ou intéresser. La diversité de ces publics, qui représentent autant de cibles, peut conduire les organisations sportives à construire une offre de produits –services dont la combinaison et la promotion constituent la spécificité de ce marketing.

1 De la forme de pratique à la cible

L'intensification de la pratique sportive trouve sa source dans une diversification des formes de pratique soutenue par des offres correspondantes (Tribou et Augé, 2006). La dimension éducative du sport a conduit dès 1936 au développement de la pratique sportive dans les écoles, ou les casernes. L'état et les collectivités locales continuent de proposer des prestations de services et d'animation sportive (sport pour tous) pour faire bénéficier, le plus grand nombre de personnes, des valeurs sportives (santé, équilibre psychologique et socialisation). Mais adolescents et adultes découvrent ou retrouvent les effets bénéfiques et enthousiasmants d'une pratique sportive de loisirs comme contrepois au stress ou à la fatigue. Il ne s'agit plus d'éducation ni forcément de compétition mais de loisirs. La pratique de la compétition exige en effet un engagement et un accompagnement que seuls quelques uns peuvent envisager. L'importance des efforts et l'intensité émotionnelle qui naît lors des compétitions, ont suscité le développement du spectacle sportif dans des sports de plus en plus variés (cyclisme, football, rugby et formule un, mais aussi golf, basket, équitation, sports de glace, VTT...).

La diversité de ces pratiques conduit à impliquer dans la construction de l'offre de services, une grande variété d'acteurs, qui deviennent ainsi des parties prenantes (voir repère chapitre 9).

Tableau 7.1 Pratiques et parties prenantes

Formes de pratique sportive	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes
Sport pour tous ou éducatif	Bénévoles, éducateurs et enseignants d'EPS ⁵ , animateurs municipaux, licenciés,	Pratiquants, compétiteurs, supporters, sponsors,
Sport de compétition	Entraîneurs salariés, bénévoles, sportifs de haut niveau, Adhérents, licenciés,	Compétiteurs, sponsors, équipementiers, spectateurs, supporters
Sport de loisirs	Animateurs salariés, coachs, Adhérents, licenciés,	Pratiquants, clients, sponsors et partenaires
Sport spectacle	Salariés, bénévoles,	Organisateurs, spectateurs, clients, supporters, Medias, sponsors,

Si toutes ces pratiques sont offertes par le secteur associatif, les sports de loisirs sont désormais aussi proposés par des PME, et les spectacles sportifs par des structures

⁵ EPS : éducation physique et sportive

commerciales plus importantes ou par le secteur des médias. Mais chacune de ces formes organisationnelles se nourrit de l'expérience des autres et contribue à la dynamisation de toutes :

- Les compétiteurs et sportifs de haut niveau deviennent animateurs, organisateurs, entraîneurs..

- Toutes les pratiques sportives, même celles que l'on qualifie de loisirs, peuvent conduire à la compétition et par là même au spectacle sportif.

- Les prestations de service spécifiques à chaque forme de pratique sont à l'origine de la construction de communautés qui sont susceptibles de ne pas se limiter au soutien de leur club ou association mais d'être attirées et fidélisées par les spectacles du sport de haut niveau et des compétitions nationales et internationales.

L'offre des organisations sportives est ainsi constituée d'éléments qui s'appuient les uns sur les autres et s'enchâssent entre les différentes formes de pratique.

Tableau 7.2 Eléments constitutifs de l'offre des organisations sportives selon les formes de pratique

Formes de pratique sportive	Eléments constitutifs de l'offre des organisations sportives
Sport éducatif	Services d'entraînement et d'animation Ambiance, émotion, valeurs du sport Communauté Spectacle sportif non médiatisé Infrastructures et équipements
Sport de compétition	Services d'entraînement et de formation Champ de forces émotionnelles Communauté, valeurs du sport Services périphériques d'accompagnement du compétiteur Spectacle sportif médiatisé Lieux et occasions de <i>sponsoring</i> Equipements, infrastructures Produits dérivés
Sport de loisirs	Ambiance, émotion, plaisir Communauté Services d'entraînement et d'animation Equipements Spectacle sportif Occasions de <i>sponsoring</i>

Les prestations de services que constituent la formation, l'encadrement, l'entraînement à la pratique sportive ou à la compétition s'enrichissent pour les supporters, les medias et les *sponsors*, de l'ambiance que savent créer tant lors des entraînements que des compétitions les animateurs, les joueurs et les spectateurs. Les supporters et les fans viennent chercher le lien social que savent faire naître certains compétiteurs et entraîneurs, et les produits dérivés qui leur permettent de développer une « tribu » et ses critères de reconnaissance, (voir glossaire chapitre 9). Les bénévoles sont en attente d'une reconnaissance de leur engagement au fil du temps, et d'une expérience à l'occasion des évènements spectaculaires. Les équipementiers, les *sponsors* attendent de l'organisation qu'elle leur offre la possibilité de lier leur produit ou leur image avec les valeurs que promeut l'organisation, plus particulièrement lors des compétitions ou des spectacles qu'elle fait naître. Les medias, enfin, sont demandeurs d'évènements susceptibles de déclencher des émotions qui rendent captifs leur propre client.

Si cette description fait apparaître la complexité de la demande, le marketing des services nous rappelle que prestataire et utilisateur-client du service co-participent à sa production. Bien plus, les interactions entre utilisateurs sont à l'origine du niveau de leur satisfaction ou insatisfaction (Eiglier et Langeard, 1994). C'est dire que les différents éléments de l'offre que sont l'ambiance, l'existence d'une communauté, les valeurs du sport constituent les services périphériques d'une offre dont le cœur est constitué par l'organisation de la pratique sportive et son corollaire potentiel la compétition.

Cette offre complexe est créatrice de valeur économique tant pour les prestataires que pour les compétiteurs, les spectateurs, les *sponsors*, les équipementiers et les médias. Mais comme nous le rappelle le marketing de l'économie solidaire (voir chapitre 9), elle est aussi créatrice de valeur sociale pour les supporters, les bénévoles, les pratiquants et même les spectateurs et les clients.

2 Le service sportif et son renouvellement

Très largement co-produits, les services sportifs impliquent fortement le pratiquant comme le spectateur. L'organisation sportive doit intégrer cette dimension dans la construction de son offre, dans son renouvellement et bien sûr dans son positionnement.

2.1 Proposer une co-production

Les services sportifs sont des éléments intangibles, non stockables et co-produits via l'important apport d'énergie du pratiquant ou du spectateur. Mais quatre dimensions originales distinguent le service sportif :

- La co-production peut s'étendre jusqu'à devenir presque une auto-production. Le sportif en compétition se vit largement en responsable de son effort. Le prestataire, l'entraîneur est souvent amené à déployer des actions relationnelles puissantes pour éviter le sentiment de solitude du pratiquant et maintenir par la qualité du contact direct le lien et la fidélité avec la structure.
- Ce service intangible est un véritable champ de force émotionnel (B.Jeu, 1992, Vasseur, 2003) qu'amplifie la compétition. Mais quelle que soit son origine (pas de neige, pas de ski ; pas de but, pas d'ambiance), l'affaiblissement de l'émotion affecte l'attractivité et la fidélité à l'offre. La déclinaison d'une gamme diversifiée et sans cesse renouvelée de services sportifs permet au pratiquant ou au spectateur de retrouver ou de renouveler des sensations, et à l'offreur de maintenir structures et effectifs.
- La pratique sportive et plus encore le spectacle sportif focalise l'attention du pratiquant, du compétiteur, ou du spectateur sur le geste, sur le corps en effort, mais aussi sur sa grâce ou sa puissance. Derrière le symbole que représente la recherche du dépassement pour l'individu, se profile la mise en scène possible par le sportif mais aussi par ceux qui l'accompagnent et le suivent. Cette fonction spectaculaire est désormais très profondément travaillée par les vidéastes et cinéastes avec l'accord et l'appui des joueurs (Lochard 2007). Elle renforce la dimension de co-production, et met en valeur l'intérêt des liens entre les parties prenantes que constituent les compétiteurs, les medias et les sociétés de spectacles sportifs.
- L'éthique du « sport pour tous » développée par Léo Lagrange s'ancre dans les valeurs républicaines de bien public, et chrétiennes de fraternité. Très profondément adoptée par les associations et les fédérations sportives*, cette dimension se traduit dans le positionnement des organisations sportives associatives face aux structures privées. Elle est rendue visible dans le choix de leur nom où la référence nationale est apparente (fédération française de...), et même dans le logo qui comporte souvent des emblèmes républicains (le coq gaulois, ou le drapeau français). Mais cette dimension les éloigne

souvent d'un intérêt pour le marketing, suspecté d'une connivence trop forte avec la sphère marchande de l'économie.

Repère

Léo Lagrange (1900 - 1940), socialiste français, avocat, puis député et 1^o sous-secrétaire d'État aux sports et à l'organisation des loisirs sous le Front populaire. Il s'emploie à développer les loisirs sportifs, touristiques et culturels et est à l'origine de la création du billet populaire (SNCF) de congés annuels. « Notre but simple et humain est de permettre aux masses de la jeunesse française de trouver dans la pratique des sports, la joie et la santé et de construire une organisation des loisirs telle que les travailleurs puissent trouver une détente et une récompense à leur dur labeur ». discours du 10 juin 1936.



Figure 7.1 Logos d'organisations sportives

Les valeurs intrinsèques du sport considéré sont ainsi souvent peu exprimées dans le logo ou le slogan qui pourrait l'accompagner. Le rapprochement avec le marketing de l'économie solidaire montre qu'éthique et communication ne sont pas incompatibles. Le logo de l'association WWF s'est ainsi enrichi au fil des années d'une devise, voire d'une flamme qui affiche fortement ses valeurs.



Figure 7.2 Logo d'une association non gouvernementale

2.2 Innover

Comme le rappelle F.Gallouj (2007), l'innovation est d'abord considérée comme affaire d'industrie manufacturière, et lorsqu'elle n'était pas niée, l'innovation dans les services a été longtemps cantonnée aux effets et apports des TIC sur le process de servuction (Eiglier et Langeard 1987).

Est-ce pour cette raison que les innovations développées par les organisations sportives sont d'abord étudiées sous l'angle des équipements qui permettent leur mise en œuvre ? Par exemple, l'innovation que constitue le parapente vient d'une modification effectuée sur le parachute qui permet le décollage au départ d'un petit sommet et non plus d'un avion.

Toutefois les travaux de Tribou et Augé (2006) mettent en avant l'hybridation d'activités existantes ou de pratiques sportives qui font naître des sports nouveaux.

Pour rendre compte de la variété des innovations potentielles dans les organisations sportives, on s'appuiera sur la typologie des modes d'innovations dans les services, proposée par Sundbo et Gallouj (1998).

Tableau 7.3 : Les formes d'innovation de services appliquées aux services sportifs

Mode d'innovation	Définitions
Innovation sur mesure	Réponse à une demande via des équipements originaux <i>Ex : le parapente, basket indoor, beach volley, windsurf,</i>
Innovation ad hoc	Un processus interactif conduit à un nouveau service <i>Ex : modifications des règles d'un jeu en vue de sa diffusion télévisuelle, modification de l'enseignement du ski alpin et innovation en matériel conduisent au snowboard</i>
Innovation de recombinaison	Dissociation ou nouvelle combinaison d'éléments de service plus ou moins standardisés. <i>Ex : triathlon</i>
Innovation incrémentielle ou par adjonction	Addition de services périphériques, innovants ou amendés <i>Ex : accompagnements diététique, psychologique, de formation... du compétiteur</i>
Innovation de la livraison ou de formalisation	Modification du mode de prestation ou de l'interaction avec le client. <i>Ex : boutique numérique (billets, produits dérivés).</i>

Cette déclinaison des formes de l'innovation montre que la pérennité et le développement des organisations sportives peut s'appuyer sur des innovations affectant toutes les composantes de l'offre, tant pour assurer la fidélité des pratiquants ou pour répondre à des besoins non encore satisfaits liés au développement des personnes, que pour s'ouvrir à des publics encore ignorés. Tribou et Augé (2006) évoquent ainsi les besoins de la population féminine, rurale, des catégories populaires, des personnes moins jeunes ou encore de l'intérêt pour une pratique sportive familiale. Dans l'avenir, il faudra étudier la problématique de l'intégration des activités sportives dans la vie de travail, dans la vie de formation ou encore sur les lieux de recouvrement de la santé. Des innovations *ad hoc* en la matière permettraient sans doute d'augmenter le taux de pratique sportive dont nous relevons plus haut le développement récent.

3. Les spécificités des politiques commerciales

La diversité des formes de pratique et des services sportifs proposés rend la distribution et la commercialisation des services sportifs beaucoup plus complexe que celle de la production manufacturière ou servicielle classique. Cette situation a conduit les organisations sportives à développer des modes de distribution et de communication originaux qui s'appuient sur des relations importantes mais aussi sur des partenariats tant avec leurs tutelles administratives qu'avec des entreprises commerciales privées.

Le système sportif français apporte aux organisations sportives un large réseau de distribution sur lequel il peut s'appuyer. Dans le cas particulier du sport spectacle, l'importance des enjeux financiers et la diversité des tâches à réaliser a conduit à la mise en place de partenariats avec de multiples intervenants aux statuts divers. Mais dans tous les cas le rapport avec les acteurs impliqués et les cibles visées doit intégrer la dimension émotionnelle évoquée précédemment, qui peut être profondément affectée par des dysfonctionnements ou des écarts culturels, même de faible ampleur. Ainsi le vendeur de séjour sportif portant cravate affecte-t-il la dimension supposée de décontraction et de convivialité de l'offre proposée. De même une régie publicitaire chargée d'organiser les prestations VIP d'un match de rugby doit-elle maîtriser le vocabulaire et les pratiques rugbystiques sous peine de perdre la confiance des responsables d'entreprises qui sont aussi des supporters.

3.1 La politique de distribution

La définition d'une pratique sportive qui peut donner lieu à compétition est largement encadrée par les règlements internationaux (Comité international olympique) et les

réglementations ministérielles (jeunesse et sport). La structuration du système sportif français reflète la prégnance de ces règlements. L'organisation des fédérations nationales, comités régionaux et départementaux et enfin clubs locaux s'appuie sur une déclinaison spatiale identique des comités olympiques et du ministère des sports. Enfin les offices municipaux des sports et le ministère de l'éducation nationale complètent l'architecture administrative.

Tableau 7.4 : Structures administratives du système des sports en France, d'après Desbordes et alii, 2004

International	National	Régional	Départemental	Communal
Fédérations	Fédération	Comité Régional	Comité Département.	Clubs
Comite Olympique	CNOSF	CROS	CDOS	
	Ministère Sport	DRJS	DDJS	
	Ministère Intérieur	Service Sports	Services Sports	Services des Sports
	Ministère Education Nationale			Institutions Scolaires et Universitaires

Chaque fédération sportive élabore sa stratégie marketing, chacun des échelons de l'architecture mentionnée la promeut et constitue un relais du réseau de distribution. Toutefois ce sont les 200 000 associations sportives, dont 85% sont affiliées à une fédération, qui constituent l'essentiel de la force de vente de la discipline concernée et des points de contact avec le public susceptibles d'informer ou de mettre en relation. Enfin, l'offre commerciale dans le domaine du sport loisirs, qui peut souvent être considérée comme un laboratoire pour de futures pratiques, vient enrichir ce réseau de distribution.

Toutefois, il faut rappeler la structure légère de toutes les associations sportives. Avec un nombre d'adhérents qui varie de 50 pour le volley ball à 450 pour le multisports, les budgets des associations, qui sont constitués pour plus des 2/3 par les cotisations privées⁶, ne peuvent consacrer des sommes importantes aux fonctions de communication et de distribution qui restent largement confiées à des bénévoles aux moyens matériels limités.

L'ouverture de la gamme de services, (prestations autres que sportives, produits dérivés...), et le développement des spectacles sportifs a conduit à une prise de conscience de cette faiblesse structurelle. Certaines fédérations se sont dotées de structures spécialisées pour organiser des événements sportifs, telle la fédération française de tennis pour le tournoi de Roland Garros, d'autres ont conclu des partenariats avec des sociétés commerciales (agence de communication, société d'événementiel sportif...). Des clubs externalisent la distribution de leurs produits dérivés, via des partenariats *ad hoc*.

Mais, c'est sans doute à l'effet de l'influence grandissante des médias et de l'encastrement du sport dans les tissus économiques modernes que l'on doit une évolution de la politique de distribution des services sportifs et le développement de partenariats que nous pouvons qualifier de symbiotiques puisqu'ils ont pour objectif de permettre aux acteurs d'exploiter conjointement une même clientèle ou une même ressource.

3.2 Les partenariats symbiotiques

L'activité sportive n'est plus seulement une pratique, ni l'occasion d'une compétition voire d'un spectacle, le sport est devenu un centre d'intérêt, un état d'esprit, une attitude (Lardinois et Le Nagard, 2004). Cette évolution comportementale est entretenue par des acteurs très divers. Ceux-ci trouvent, en effet, la source de relations commerciales, dans les événements

⁶ Stats info, 2006 : « Le budget des associations sportives », n°06-05, bulletin de statistiques et d'études, ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative

sportifs, mais aussi dans les liens sémantiques qui peuvent exister entre certains produits et la pratique sportive. Naissent alors entre les organisations sportives et les institutions concernées des partenariats symbiotiques, conduisant à fédérer le savoir faire des organisations sportives et le potentiel d'innovation ou d'organisation des media, des collectivités territoriales, ou des entreprises manufacturières.

L'intérêt des media pour les manifestations susceptibles d'attirer des foules de spectateurs ou de téléspectateurs, et par là même des annonceurs publicitaires, les conduit à participer au financement des organisations sportives et à l'organisation de compétitions ou d'évènements⁷. Si tous les sports n'en bénéficient pas, tous cherchent à en bénéficier, ne serait-ce que pour faciliter le financement de la carrière de leurs champions.

Depuis que la loi de 1982 leur a donné des compétences en matière sportive, les Conseils Généraux peuvent favoriser le développement de la pratique, via un appui aux communes et aux mouvements sportifs. Mais certaines collectivités territoriales élargissent leur soutien à des activités de partenariat et de parrainage. Il s'agit alors de développer la notoriété ou l'image des collectivités concernées auprès de leur électorat ou de favoriser le développement touristique ou économique de la zone concernée grâce à l'afflux de visiteurs ou de spectateurs d'une manifestation sportive.

Le partenariat mis en œuvre par les entreprises manufacturières ou de services avec les organisations sportives a, quant à lui, plusieurs ambitions (Lardinois et Le Nagard, 2004) :

- Partenaires techniques lorsqu'ils fournissent des équipements (de la chaussure au chronomètre..), ou partenaires d'images lorsqu'ils associent leur nom à un évènement particulier en le parrainant (Coca et les jeux olympiques..), les entreprises trouvent dans le rassemblement populaire lié à l'évènement le retour de l'investissement engagé.

- En se rapprochant de certains sports, l'entreprise identifie de nouvelles aspirations des consommateurs, qu'ils soient sportifs ou non (bouchon sport de Vittel, ou texto foot de SFR). Elle positionne ses produits ou services (Rando raid SFR), ancre les valeurs dont elle se pense porteuse dans le sport qu'elle parraine.

Si d'aucuns considèrent que certains partenariats modifient la prestation sportive en elle-même⁸, leurs différentes formes renforcent sensiblement sur le plan financier et organisationnel les organisations sportives, tant dans leur cœur de métier que dans leurs activités événementielles. Toutefois, tous les auteurs mettent l'accent sur le lien existant entre la qualité des retours et la durée de l'engagement ainsi que le degré de connaissance du monde sportif (public, pratiquants et structures) par tout partenaire quel que soit son statut.

3.3 La communication : parties prenantes et media

La multiplicité des acteurs impliqués dans l'offre de services sportifs conduit à mettre en avant les appuis dont peut bénéficier la communication des organisations sportives.

Tableau 7.5 Parties prenantes et media selon les formes de pratique

Formes de pratique sportive	Parties prenantes et media
Sport éducatif	Adhérents des Clubs et associations, bénévoles ,

⁷⁷ La chaîne TF1 dépense plus de 45 millions d'euros par an au titre des droits de diffusion des matches de football de l'équipe de France. Elle fait aussi partie du groupe des 4 principaux sponsors de cette équipe pour une somme annuelle d'environ 2,5 millions d'euros . Elle entretient aussi des liens contractuels avec certains joueurs, qui en retour privilégient évidemment la chaîne lorsqu'ils accordent des interviews. Le monde 3/06/07

⁸ J.Blociszewski dans la Tribune du 7/01/08, « Puissance et misère du football télévisé »

	animateurs, institutions scolaires, offices municipaux des sports, media locaux, sponsors
Sport de compétition	Clubs , professionnels, sportifs de haut niveau, licenciés, Fédérations media locaux et nationaux, agence évènementiels associations supporters, bénévoles , échelon régional, départemental des services des sports, offices municipaux des sports, sponsors, stades, Media locaux et nationaux, boutiques spécialisées fixes ou mobiles
Sport de loisirs	Associations , adhérents, clients, pratiquants Dirigeants de PME, salariés, bénévoles Media locaux et régionaux, offices municipaux et départementaux des sports, Partenaires évènementiels, sponsors

La recension des parties prenantes et des formes de communication qu'elles utilisent montre que les organisations sportives font partie de ce qu'Astley (1985) appelle des communautés stratégiques qui rassemblent des organisations pouvant lier entre elles des partenariats symbiotiques. Chacun des partenaires, lorsqu'il agit ou communique apporte aux autres une part de ses cibles, de sa notoriété et de la confiance qu'il véhicule.

Le rôle que jouent les échanges informationnels dans les relations de chaque acteur avec son propre public, la réflexion menée par chacun d'entre eux sur les opportunités des échanges numérisés et de la Toile, nous conduisent à revisiter le marketing des organisations sportives et à aborder les apports de la numérisation de l'information dans l'ensemble des actions marketing.

SECTION 3. LE PASSAGE AU @ MARKETING

Le « e-marketing » est défini « comme la mobilisation par le marketing de toutes les dimensions du potentiel technologique offert par l'Internet » (Dubois et Verne, 2001, p 4). La technologie permet de reformuler l'offre, la distribution et la communication, mais elle conduit aussi à de nouveaux comportements du client auxquels l'offre se doit de réagir.

Il en est ainsi pour les organisations sportives. Pour en déceler l'amplitude, nous analyserons d'abord comment la toile est susceptible, en agissant sur les fonctions de l'information de modifier la structuration des communautés et les liens qui unissent les différentes parties prenantes.

1 Information numérique et structuration des organisations sportives

Le statut d'association, largement choisi par les organisations sportives, la légèreté de leurs effectifs salariés à plein temps et le rôle actif des bénévoles ne facilitent pas la coordination des tâches en interne ni la communication avec une multiplicité de parties prenantes. Le développement des technologies numériques et de leur accès à une très grande partie de la population ouvre des perspectives tant sur le plan de la communication que de la commercialisation des produits et services sportifs.

1.1. Le web et l'évolution des fonctions de l'information

Comme le montrent les travaux de Paquelin (2007), l'information a de multiples fonctions qui structurent les relations en interne ou avec l'extérieur. Le passage au numérique exerce une incidence sur chacune d'entre elles.

- Fonction intentionnelle : être compris du récepteur. La numérisation accélère la diffusion, évite des intermédiations qui parasitent le message initial.
- Fonction pragmatique : accompagner le destinataire de l'information. Le contact numérique évite la co-présence.
- Fonction épistémique : permettre au récepteur de réagir différemment. Le contact numérique structure la coordination en interne, et avec la mosaïque des acteurs impliqués.
- Fonction référentielle : rappeler au nom de qui l'information circule. La numérisation permet à chaque acteur d'asseoir son image sur ses apports propres et met en avant les formes des partenariats.
- Fonction mémorielle : assurer la traçabilité des actions et leurs résultats. La numérisation allège cette tâche et participe à la professionnalisation de certains acteurs.
- Fonction transitionnelle : modifier les dispositifs. La numérisation accélère la réactivité des acteurs et donne de la souplesse à la construction des partenariats.

La numérisation des informations via le courriel et la Toile, conforte donc les interactions nécessaires à la production de services sportifs. Elle accélère les relations entre les partenaires des organisations sportives, améliore la transparence entre les acteurs ce qui les incite à s'engager profondément dans le partenariat puisqu'ils sont « assurés » de retrouver dans la communication de chacun, leur propre apport.

L'analyse des attentes plus spécifiques des parties prenantes intégrées dans les organisations sportives permet de mettre en évidence le rôle de la numérisation des informations.

1.2 Les apports de la numérisation à l'intégration des parties prenantes

Comme nous le rappelions précédemment, la pratique sportive et plus encore la compétition et le spectacle sportif suscitent des émotions très profondes chez les participants et les spectateurs. Mais celles-ci sont affectées par les résultats ce qui peut conduire les acteurs à prendre des distances avec clubs et associations lorsque la victoire ou les qualifications ne sont pas au rendez-vous (Bouchet, 2007). La relation dans le temps entre prestataires et cibles apparaît donc encore plus fragile et donc sa gestion plus complexe que dans le monde des échanges commerciaux.

La notion de « Life-time value » développée par Blattberg et Deighton (1996) attire l'attention sur la dynamique de la relation avec le client et son inscription dans l'évolution de la vie de ce dernier et dans son contexte social. Seuls de riches échanges informationnels permettent d'ajuster l'offre aux évolutions des besoins du client, d'adapter les prestations logistiques aux contraintes supportées par celui-ci, enfin d'animer des communautés structurées. Si les organisations sportives sont depuis toujours attentives à la qualité des liens sociaux au sein des clubs et associations, en revanche, la diffusion, l'exploitation des informations et les échanges informationnels en général n'ont pas fait l'objet d'une véritable analyse. On en a dès lors sous-estimée l'importance, et affecté peu de moyens à leur traitement.

Les technologies de l'Internet offrent la possibilité aux organisations sportives d'établir un pont entre les méthodes de communication de masse, jugées trop onéreuses à la plupart des organisations sportives, et les méthodes de communication directe, trop chronophages pour de petites structures (C.Benavent).

- La densification des échanges via le mail nourrit l'engagement, l'attachement de l'adhérent, du compétiteur ou du client à son club, ou sa fédération par delà les aléas des compétitions.

- Le site web valorise le traitement de l'information interne de la fédération ou de l'association, via une diffusion massive des données et construit les liens de la communauté sportive par delà les difficultés du quotidien. Il suscite un apprentissage

mutuel par la découverte des contraintes qui pèsent sur les ou les autres et que des rencontres épisodiques ne permettent pas de percevoir.

-Le site permet aussi d'afficher le rôle des parrains en dehors des compétitions ou des spectacles sportifs et de leur donner une dimension moins statique et plus congruente avec l'esprit sportif. Via une dimension ludique de sa présence sur la Toile, le parrain renforce la mémorisation spontanée de sa marque, mais il contribue aussi à la dynamique de la communauté sportive (Moinier, 2005, Gwinner, 1997 et 1999).

Les technologies de l'Internet (toile, courriel et maintenant web TV et web mobile) apparaissent ainsi comme des catalyseurs de l'action au sein des organisations sportives, de la structuration des partenariats avec toutes les parties prenantes, de la création de lien social (du bénévole au pratiquant en passant par le supporter).

1.3 Vers le commerce électronique

20 millions de français ont déjà effectué des achats en ligne, ce qui représente les deux tiers des internautes. Ce canal de distribution connaît une progression rapide puisque le nombre de transactions a augmenté de 36% au cours de l'année 2007⁹. Il correspond donc à une attente des consommateurs. L'augmentation du nombre des transactions (+46% sur l'année 2007) réalisées par les PME et les TPE¹⁰ montre que les petites structures se dotent des moyens nécessaires pour répondre à cette demande.

De nombreuses organisations sportives ont désormais, elles aussi, à leur disposition :

- une billetterie électronique qui répond aux besoins de commercialisation (et d'achats pour les spectateurs) de places pour les événements sportifs qu'elles organisent.
- une boutique en ligne pour commercialiser les produits dérivés,
- des outils de réservation en ligne des équipements sportifs.

Ces outils de commercialisation peuvent s'appuyer sur le site de l'organisation sportive et participer à sa dynamique. En effet, plus du tiers des internautes consultent la toile à la recherche d'informations sportives (matches, vie des clubs et des sportifs). Une bannière commerciale ou une boutique électronique peuvent aisément attirer leur regard s'il y a synergie entre offre informationnelle et offre commerciale. L'état d'esprit de celui qui trouve l'information qu'il cherche sur le site le rend, comme le montrent les travaux de Luo et Seyedian (2004), très perméable à l'offre, si celle-ci est en phase avec les thèmes, l'ambiance du site. Plus symbiotique est le partenariat entre le site de l'organisation et les annonceurs, plus riches sont les informations échangées, plus nombreuses sont les transactions.

2 Les outils du @ marketing à la disposition des organisations sportives

Les évolutions technologiques élargissent régulièrement le nombre et la variété des outils numériques qui peuvent être utilisés. Une recension rapide nous conduit à proposer cette liste en fonction des caractéristiques des pratiques et offres sportives.

Tableau 7. 6 : les outils @ marketing adaptés aux organisations sportives

Eléments constitutifs de l'offre des OS		Outils @marketing
Sport éducatif	Services d'entraînement et d'animation Ambiance, émotion, valeurs du sport Communauté Spectacle sportif non médiatisé	Images télénumériques des animateurs Services numérisés : santé, entraînement, alimentation intégration de photos vidéos amateurs, blogs Liens sur sites fédéraux,

⁹ baromètre e commerce ACSEL, 23/10/2007

¹⁰ Idem ACSEL

	Infrastructures et équipements	municipaux
Sport de compétition	Services d'entraînement et de formation Champ de forces émotionnelles Communauté, valeurs du sport Services périphériques d'accompagnement du compétiteur Spectacle sportif médiatisé Lieux et occasions de sponsoring Equipements, infrastructures Produits dérivés	Chat, mise en visibilité sur le site des actions locales ou individuelles Evènements suivis en ligne, images télénumériques, présence dans l'institution via le mediaweb, Liens sur sites fédéraux Décomposition du geste ou de la phase du jeu, archives, <i>Creative comments</i> , intégration de photos vidéos amateurs, blogs webzines Liens sur sites entreprises, Publicité media, , Boutiques virtuelles, billetterie électronique
Sport de loisirs	Ambiance, émotion, plaisir Communauté Services d'entraînement et d'animation Equipements Spectacle sportif Occasions de sponsoring	Intégration de photos vidéos amateurs Services numérisés : santé, entraînement, alimentation Liens sur sites fédéraux ou entreprises, Publicité media, Boutiques virtuelles

Cette liste d'outils qui viennent appuyer le mix marketing traditionnel et l'action des différentes parties prenantes des organisations sportives nous paraît valoriser l'offre aux yeux des adhérents, pratiquants, spectateurs et conforter les sponsors dans leur pratique émergente. Elle répond aussi aux nouveaux besoins des organisations confrontées à une diminution de la fidélité de leurs cibles traditionnelles et à l'apparition de nouvelles moins ancrées dans l'histoire du club ou de la discipline. Si du fait d'une intensification de la marchandisation, la numérisation fait naître des inquiétudes chez tous ceux qui ont été formés à l'école de Léo Lagrange, elle constitue aussi un moyen en phase avec la culture des années 2000 et l'expertise de certains, pour maintenir et développer ce qui fait l'essence de la pratique sportive à tous les niveaux : la volonté et le plaisir de participer.

L'essentiel

Les dimensions symboliques et les valeurs éducatives portées par la pratique du sport affectent tant l'offre que la demande de services sportifs. Les organisations sportives doivent donc en tenir compte dans leur pratique marketing. Le passage au numérique conduit à revoir l'organisation de la circulation des informations et l'établissement et la pérennité des relations au sein des communautés et des acteurs du monde du sport.

Tableau 7.7- Eléments distinctifs du marketing des organisations sportives

	Marketing des biens	Marketing des services	Marketing des organisations sportives
Finalité de l'organisation	Création de valeur économique	Création de valeur économique	Création de valeur sociale et économique
Principe économique privilégié	Le marché	Le marché	La relation, la compétition, le marché
Considération du marché	Lieu de rencontre entre offre et demande de biens	Lieu de rencontre entre une offre intangible, indivisible, variable et périssable et une demande	Lieu de rencontre entre une offre intangible mais chargée de valeurs, parfois éphémère et une demande qui peut n'être que partiellement solvable
Système économique en place	Fabrication d'un objet tangible par	Co-conception et/ou co-prestation d'un	Co-conception et co-prestation d'un service par une

	une entreprise, présenté et mis en marché pour qu'un consommateur le choisisse et l'achète	service par une entreprise et son client, soumis à un échange qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété	organisation et un pratiquant ou un spectateur Réponse à une demande de participation et de plaisir par une organisation qui souhaite véhiculer des valeurs dites sportives
Rôle joué par la demande (cibles de l'offre)	Clients consommateurs	Clients, partie-prenante du processus	Pratiquants et spectateurs partie-prenante du processus
Concepts clé	Avantage recherché	Servuction	Valeur sociale, communauté, servuction

Bibliographie

- Astley W.G, (1985), « The two ecologies : population and community perspectives on organizational evolution, » *Administrative Science Quarterly*, 30, p 224-241
- Benavent C, (2000), « les NTIC et le marketing stratégique : les enjeux de la compétition », Cahiers du Clarée, www.Christophe.benavent.free.fr/publications/BenventNtics.PDF -
- Blattberg R.C and Deighton J, (1996), « Manage marketing by the customer equity test », *Harvard Business review*, Jul/Aug : Vol 74, Issue 4, p 124-136.
- Bouchet P (2007), « La baisse des fréquentations des enceintes de deux clubs sportifs à Dijon : un problème stratégique », *Revue européenne de management du sport*, n°17, avril <http://www.territorial.fr>
- Desbordes M (eds), (2004), *Stratégie des entreprises dans le sport*, Economica, Paris
- Desbordes M , Ohl F et Tribou G, (2004), *Marketing du sport*, Economica, Paris
- Dubois JL et Vernet E, (2001), Editorial, *RAM*, n°3, Vol 16, p 1-8
- Eiglier P et Langeard E, (1994), «Relation de service et marketing», *Décisions marketing* n°2 p 13-22.
- Eiglier P et Langeard E., (1987), *Servuction, le marketing des services*, Paris, MacGraw Hill
- Gallouj F., (2007), « Les services, une économie de la performance et de l'innovation », in Monnoyer et Ternaux, *Mondialisation des services*, L'harmattan.
- Gwinner K, (1997), « A model of image creation and image transfert in event sponsorship », *International Marketing Review*, 14, n°3, pp 145-158
- Gwinner K, (1999), »Building brand image through event sponsorship : the role of image transfert », *Journal of advertising*, vol 28, n°4, p 47-57.
- Jeu B, (1987), *Analyse du sport*, PUF
- Lardinoit T et Le Nagard E, (2004), « Comment le marketing sportif peut-il contribuer au succès de nouveaux produits ? », *Décisions Marketing*, n°35, p 61-74
- Luo X et Seyedian M, (2003), « Contextual marketing and customer orientation strategy for e-commerce : an empirical analysis », *International journal for electronic commerce*, winter, vol 8, n°2 pp 95-118
- Lochard G, (2007), « Les régimes de visualisation des compétitions sportives », *Sciences de la société* n° 72, octobre, p 9-26
- Moinier X, (2005), « E-parrainage sportif : une pratique efficace ? », *Décisions Marketing*, n° 38, avril-juin, p 21-29
- Nys J.F (2002) , « Le spectacle sportif », *Le monde* 26 juin
- Paquelin D (2007), « Regards sur les fonctions de l'information dans la construction des usages de dispositif médiatisé », *Actes du congrès EUTIC*, Athènes, novembre 2007.
- Ramonet I. (1993) « Sport et télévision », *EPS*, 239. In Moles J.B.M, 2007, « Émergence d'une éducation au spectacle sportif : impact des nouvelles technologies dans le sport télévisé », *Corps et Culture*, n° 5 (2000), Corps et Educations, url : <http://corpsetculture.revues.org/document721.html>.
- Sundbo J et Gallouj F, (1998), « Innovation as a loosely coupled system in services, » paper presented at the CRIC workshop on innovation in services 17 march, Manchester, S14S topical papers STEP group.
- Tribou G et Augé B, (2006), *Management du sport*, Dunod, Paris
- Vasseur C, (2003), *Démarche qualité et organisation sportive*, INSEP.

Sites

- <http://www.acteursdusport.fr>
- <http://corpsetculture.revues.org/>
- <http://infosport.org>