

NOMMER UN STADE :
Etude des parties prenantes
du premier cas français

1195

RESUME

Cette communication analyse la première occurrence française d'une nouvelle forme de parrainage, la cession du droit d'appellation d'un stade à une entreprise privée ("naming rights") car elle suscite un intérêt particulier : par opposition aux techniques de sponsoring habituelles, cette dernière s'inscrit dans le long terme (parrainage relationnel) et elle comporte des risques spécifiques.

Sur la base de l'étude du premier cas français, il sera procédé à la description de l'intérêt des différentes parties prenantes pour ce type de communication, avec notamment l'analyse des motivations qui ont poussé le groupe "Mutuelles du Mans-Assurances" à s'investir dans le financement du nouveau stade du Mans qui portera son nom, le "MMArena".

MOTS-CLES

Naming, parrainage relationnel, risques, stade, parties prenantes.

INTRODUCTION

Le “naming” consiste pour le propriétaire d’une enceinte sportive ou culturelle dans la cession, moyennant finances, de son droit de la nommer au profit d’une entreprise qui en espère des retombées médiatiques ou autres. A l’occasion de la construction d’un nouveau stade de football, le bouclage financier de l’opération s’est achevé, le lundi 26 novembre 2007, par la première (et actuellement seule) opération de ce genre en France entre la municipalité du Mans et le groupe “Mutuelles du Mans-Assurances” (MMA) .

En favorisant “l’association à un événement sportif qui permet non seulement de profiter des fortes audiences et du potentiel d’exposition important de l’événement pour communiquer, mais aussi de bénéficier de l’image positive de l’événement” (Mazodier et al., 2009), cette nouvelle technique s’inscrit dans le cadre du parrainage sportif mais elle est le signe d’une approche différente des liens possibles entre les entreprises et le sport. En effet, ces contrats se déroulent sur une longue durée et sont l’ébauche d’un véritable partenariat. Ainsi, il y a le glissement d’un parrainage “transactionnel” (maillot, panneaux publicitaires) vers un nouveau parrainage qualifié de “relationnel”.

Cependant, le cadre théorique de l’impact du parrainage sportif est-il toujours valable pour le “naming” d’un stade ? Quelles en sont les principales caractéristiques par rapport à un parrainage classique ?

Pour répondre à ces questions, l’adoption d’une approche exploratoire est nécessaire car, le stade n’étant pas encore en exploitation, aucune enquête auprès du public ou auprès d’entreprises n’est possible afin d’en mesurer l’efficacité. Une première partie sera l’occasion de présenter les principaux résultats de notre recherche documentaire. Puis, en utilisant le cadre méthodologique de la théorie des parties prenantes, il sera procédé à l’analyse d’un cas empirique, le stade MMArena, grâce à des enquêtes directes d’acteurs et grâce à l’utilisation de données secondaires (presse sportive et managériale). Enfin, la troisième partie sera l’occasion d’analyser les nouveaux risques que présente cette technique de parrainage.

1 - PORTEE ET ENJEUX DU “NAMING”

1.1 - TNE FORME NOUVELLE DU PARRAINAGE SPORTIF

1.1.1 - Le naming, nouvel outil de la gestion des marques

Le naming “essaie de persuader les publics assistant à un événement de l’existence d’un lien entre le dit événement et l’entreprise afin de faire connaître l’entreprise et ses produits grâce à des retombées valorisantes en termes d’image” (adapté de Derbaix et al, 1994). Ainsi se met en place une logique d’échange entre un soutien financier du sponsor et, en contrepartie, un transfert des valeurs du sport ou de la culture avec des objectifs cognitifs (notoriété), affectifs (image) et conatifs (promotion des ventes) dont souhaite profiter l’entreprise parrainante (adapté de Quester, 1997 et Tribou, 2004).

Aujourd’hui, les entreprises “gèrent” leurs marques grâce à des actions de renforcement (renouvellement des opérations marketing) et de revitalisation (retour aux racines) afin que ses clients la reconnaissent et comprennent son positionnement mais aussi que les employés, fournisseurs et partenaires intègrent cette vision (Michel, 2004, Kapferer, 2007). Outre son logo, l’élément essentiel d’une marque est son nom. Ainsi, le naming est un moyen original de gestion de la marque.

1.1.2 - Le naming, un mode de communication moderne

Le parrainage sportif est en fort développement depuis les années 1980 car sa puissance de communication tient à sa place dans la société due à de fortes valeurs (Piquet, 1992, Wilkinson, 1993) et à son impact émotionnel (Tribou, 2004). De ce fait, il s’agit d’une alternative intéressante à la publicité directe, répondant à de nouvelles opportunités de communication et ayant un intérêt qualitatif grâce à des bénéfices quant à l’attitude, la crédibilité et la proximité (Fleck-Dousteyssier, 2007). Aussi n’est-il pas étonnant de constater que les chercheurs en gestion s’intéressent de plus en plus à ce sujet (voir Cornwell et al., 1998 et 2005, Walliser, 2003 et 2006).

Si, durant les trente dernières années, le sponsoring sportif a démontré son efficacité, celle-ci est malheureusement actuellement décroissante en France car l’offre augmente peu (il n’y a que 20 équipes de football en ligue 1) face à une demande grandissante, ce qui aboutit à l’augmentation du montant des contrats. L’évolution récente est donc de diversifier les “supports” du sponsoring. Ainsi, des sponsors apparaissent en matière d’athlètes individuels mais, afin de se préserver du caractère aléatoire de la performance individuelle, les entreprises constituent des “teams” de sportifs de haut niveau (exemple du groupe Lagardère). Cette première tendance aboutit à l’apparition de sponsors dans des domaines autrefois quasi négligés (escrime, athlétisme, natation...).

La deuxième tendance consiste à sponsoriser un événement ou une compétition en accolant un nom commercial au dit événement. Ces cas de “naming” permettent une présence récurrente et s’inscrivent dans la durée (avant, pendant et après l’événement) (Naour, 2006). La nouveauté présentée dans le cadre de notre étude consiste à sponsoriser non plus un événement mais un lieu (en l’occurrence, un stade).

1.1.3. - Les objectifs poursuivis par le naming d’un stade

Si un contrat de naming répond globalement aux objectifs classiques d’une opération de parrainage, il possède toutefois des particularités qu’il convient de respecter. Aussi, les objectifs généraux du sponsoring tels qu’ils ont été énoncés par Kotler et al. (2006) peuvent se retrouver dans une opération de naming :

- Le sponsoring permet de créer des expériences et de stimuler des émotions qui ne sont transférées de l’événement à la marque qu’en cas de forte proximité affective (Ganassali et Didellon, 1996, Décaudin et Elayoubi, 2008). Le nom du stade génère naturellement cette proximité puisque le public a l’impression de venir “chez l’entreprise hôte”. De ces expériences communes se construisant au fil du temps, se constitue un capital de confiance (Heilbrunn, 2003), ce qui permet une approche relationnelle de la marque (Degon, 2001).

- Le sponsoring exprime l’engagement de l’entreprise dans des causes d’intérêt général. En montrant sa volonté de financer un stade, l’entreprise participe à un effort de promotion sportive (et donc sociale) et elle marque une volonté d’enracinement.

- L’exposition, l’importance et la durée de l’événement sont des déterminants forts du parrainage (Courbet, 2000). Le naming d’un stade s’inscrit comme une technique à fort potentiel car il encastre aisément l’entreprise dans les “institutions”, lui apportant crédibilité et prestige.

- Si aujourd’hui, la recherche de la notoriété est vitale pour se différencier des autres, le naming est un moyen de l’accroître rapidement car le nom d’un stade bénéficie d’une répétition d’expositions, facilitant la mémorisation et donc la notoriété spontanée ou assistée.

En revanche, il apparaît inopportun de nommer un stade du nom d’un produit (car le cycle de vie du produit est parfois plus court que la durée des contrats de naming). En ce sens, le naming

n'offre pas d'opportunités d'opérations promotionnelles ponctuelles.

De même, un stade étant par vocation ouvert à un public le plus large possible, le naming d'un bâtiment ne permet pas d'identifier la marque à un marché-cible ou à un style de vie particulier, (contrairement à un tournoi de golf féminin par exemple).

1.2 - PE "NAMING", UNE FORME DE PARRAINAGE ATTRAYANTE

1.2.1 - Une technique ancienne mais redécouverte récemment en Europe

L'histoire nous apprend que la cession des "naming rights" est apparue aux Etats-Unis d'Amérique en 1926 lorsque la marque de chewing-gum Wrigley a donné son nom au stade de base-ball de Chicago, le Wrigley Fields. Avant 1939, deux cas de naming en Europe sont apparus (Bayer - Leverkusen, Allemagne et Philips-Eindhoven, Pays-Bas).

Cependant, cette pratique est restée longtemps marginale en Europe, malgré l'apparition en 1987 du Reebok Stadium à Bolton. La candidature de l'Allemagne pour l'organisation de la Coupe du Monde de football de 2006 a été l'élément déclencheur d'un vaste mouvement de naming. Ainsi, sont apparus en 1993, le Gottlieb-Daimler Stadium de Stuttgart puis l'AOL Arena Hambourg ou, en 2006, le célèbre Allianz Arena Bayern de Munich, si bien qu'aujourd'hui, 12 des 18 stades allemands de Bundesliga 1 sont "nommés".

Pareillement, en Angleterre, le naming s'est répandu avec, en 2005, le Ricoh Arena de Coventry et surtout, en 2006, l'inauguration du nouveau stade d'Arsenal. Quittant le vétuste stade d'Highbury, Arsenal a conclu en 2004 un contrat de naming portant sur le nom du stade (d'une durée de 15 ans) mais aussi sur le maillot de l'équipe (jusqu'en 2014) pour un montant total de 110 millions de livres (soit environ 140 millions d'euros) avec une compagnie aérienne du Golfe Persique, Fly Emirates. Ainsi l'Emirates Stadium est devenu le symbole d'un naming à visée mondiale.

1.2.2. - La spécificité française

Le choix d'un nom de stade n'est pas neutre car il a un fort pouvoir symbolique. En France, du fait de la propriété des stades par les municipalités et non par les clubs eux-mêmes, les noms de stades obéissent à des logiques variées mais toutes consensuelles.

Tout d'abord, la première logique est de nature typologique ou géographique (La Beaujoire pour

Nantes ou le pittoresque Roudourou de Guingamp,...). Ensuite, nous trouvons des stades portant le nom d'un grand industriel (Geoffroy Guichard à Saint-Etienne, Léon Bollée au Mans), plus rarement une personnalité politique (Chaban-Delmas à Bordeaux, Michel d'Ornano à Caen) ou lié au mouvement sportif (L'Abbé Deschamps à Auxerre, seul stade français appartenant à un club). En revanche, aucun stade important ne porte le nom d'un sportif (aucun stade Zidane ou Platini !). Une dernière logique consiste tout simplement à retenir la fonction de l'enceinte (Stade de France à Saint-Denis ou Stade-vélodrome à Marseille). Enfin, nous avons trouvé une petite curiosité à Sochaux où le stade rend hommage à un cadre sportif résistant (Stade Bonal) et non à la famille Peugeot.

Cependant, nous avons trouvé deux exemples de naming "clandestin" lorsque le nom de l'industriel honoré est également la marque de son entreprise. Il s'agit du stade de rugby Edouard Michelin à Clermont-Ferrand et du circuit automobile Paul Ricard au Castellet. Dans le football français, mis à part le cas pionnier du Mans, il n'existe qu'une tentative concernant le stade de Rennes que le Crédit Mutuel de Bretagne a essayé de baptiser "Fortunéo" du nom de sa banque en ligne en mai 2009.

2 - ETUDE DU CAS "MMARENA"

2.1 - GA METHODOLOGIE DES PARTIES PRENANTES

Pour étudier le premier cas de naming en France, la théorie des parties prenantes offre une base incontournable pour l'appréhension de ce phénomène à la croisée de préoccupations complexes d'une multitude d'acteurs.

Formalisée par Freemann (1984) dans le monde anglo-saxon mais aussi par Martinet (1984) dans le monde francophone, cette approche est centrale pour l'étude stratégique du naming car elle s'efforce de placer l'entreprise "en société" (Stakeholder Theory) et non plus seulement "en marché" (Shareholder Theory). Ainsi, l'entreprise est vue comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs (Martinet et Reynaud, 2001) et l'efficacité du naming doit se mesurer en termes de performances financières et économiques mais aussi sociales et citoyennes (Carson, 1993).

"Chaque groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs

d'une organisation" peut être défini comme une "partie prenante" (Freemann, 1984). Aussi, en tant qu'entité organisationnelle existante, l'entreprise essaie d'atteindre des objectifs multiples et non congruents, ce qui augmente la complexité de l'étude de son comportement. En effet, la mise en oeuvre d'une stratégie de communication sociétale peut être conduite pour satisfaire non seulement les clients mais aussi d'autres parties prenantes (adapté de Martinet, 1984).

2.2 - RE "NAMING" COMME SOLUTION DE FINANCEMENT

2.2.1 - La décision de construire un nouveau stade

Depuis l'accession de l'équipe de football de la ville du Mans en ligue 1, le stade "Léon-Bollée" est apparu comme vétuste et mal adapté aux besoins d'un club professionnel. Aussi, la Municipalité du Mans, propriétaire du stade, s'est trouvé confronté à une demande pressante de construction d'un nouveau stade. Le coût de la construction du nouveau stade de 25 000 places a évolué pour atteindre 100 millions d'euros lors de la désignation du constructeur et la signature définitive du contrat de naming.

2.2.2 - Le naming pour sortir de l'impasse financière

Face à l'ampleur de l'investissement, Vinci a soumis l'idée à la ville du Mans de céder son droit d'appellation du stade à une firme privée afin de "boucler" le financement de l'opération. C'est ainsi qu'une cinquantaine d'entreprises ont été démarchées afin de les intéresser à cette première opération en France.

A la fin 2007, le groupe Mutuelles du Mans-Assurances (MMA) a été choisi comme sponsor stade pour un montant d'un million d'euros par an pour une durée de 10 ans. Cet apport représente donc 10% de l'investissement initial, ce qui est apparu équitable à chacune des parties dans la mesure où le club de football n'est pas un club phare de l'actualité sportive.

2.3 - ANTERET SPECIFIQUE DU PARRAIN MMA

2.3.1 - La dimension économique du contrat

Le groupe des Mutuelles du Mans-Assurances figure parmi les dix premiers assureurs français avec plus de 7000 collaborateurs dont plus de 3000 situés au Mans. D'après les déclarations de Stéphane Daeschner, Directeur de la communication externe, le stade sera la vitrine du groupe afin d'accroître la notoriété et la visibilité de l'entreprise grâce à "une opportunité originale et novatrice de médiatisation de la marque".

2.3.2 - La dimension affective du contrat

Cette dimension économique se double dans notre cas particulier d'une dimension "affective" spécifique. "A travers cette démarche, c'est une réaffirmation de notre enracinement au Mans et c'est aussi un signe en direction de notre personnel qui travaille dans cette ville. Etre présent, c'est aussi marquer la confiance que nous faisons au dynamisme de la ville de Mans" (Derez, 2007).

Ainsi, les MMA répondent de manière spectaculaire à des inquiétudes sociales quant au maintien au Mans des activités de cet assureur. En effet, en une dizaine d'années, le groupe a fusionné avec la Mutuelle d'Assurances des Artisans Français (MAAF, sise à Niort) puis avec le groupe formé par AZUR (Chartres) et la Garantie Mutuelle des Fonctionnaires (GMF - Paris). En investissant, sur le long terme, à la fois dans la marque "MMA" et dans la ville du Mans, les dirigeants des MMA rassurent le personnel local et la municipalité.

2.3.3 - La dimension sportive du contrat

Outre les bénéfices attendus du fait de l'organisation des matchs de ligue 1 de football, cette opération révèle également une stratégie de synergie avec d'autres événements sportifs. En effet, le stade sera construit à proximité d'une grande salle de sport de plus de 5000 places (Antarès, utilisée pour le basket-ball mais aussi des spectacles) et dans l'enceinte même du circuit automobile des 24 heures, épreuve de renommée mondiale. Ainsi, les MMA espèrent explicitement bénéficier de certains traits d'image de la ville en se situant au coeur d'un pôle d'excellence sportive et bénéficiant d'une image "dynamique".

2.4 - INTERET DES AUTRES PARTIES PRENANTES

2.4.1 - Le constructeur concessionnaire Vinci via sa filiale Le Mans Stadium (LMS)

En aidant au bouclage financier du dossier, Vinci a concrétisé le projet et s'est ainsi ouvert un grand chantier, prélude peut-être à d'autres constructions d'enceintes sportives (voir notamment le rapport Besson, 2008, et le rapport Seguin, 2008).

De plus, d'après les déclarations de Nicolas Notebaert, chef du projet "Le Mans Stadium", Vinci a également montré son savoir-faire en matière financement d'infrastructure sportive. Ce faisant, il a évité que la municipalité ne dépense plus que la somme à laquelle elle s'était engagée et, démontrant son savoir-faire de gestionnaire, sa candidature en tant que concessionnaire du stade

n'en a été que renforcée. C'est également par la démonstration de ce savoir-faire que Vinci Concessions a obtenu l'Olympic Nice Stadium (ouverture en 2013).

2.4.2 - La Municipalité du Mans

Propriétaire et possesseur du droit d'appellation, la Municipalité du Mans a donc réussi à faire financer une enceinte sportive par des fonds privés en signant le premier contrat de cession du droit d'appellation d'un bâtiment public en France. Cet intérêt financier s'est doublé d'un intérêt social et donc politique grâce à l'assurance de la présence du groupe MMA dans la ville. En effet, la municipalité a été vigilante sur le choix des "candidats" car ils devaient avoir une dimension nationale mais aussi une implication locale afin de légitimer cette opération.

En investissant dans un nouveau stade, la municipalité entend compléter les équipements sportifs disponibles au sud de la ville et créer ainsi un vecteur d'activités grâce au sport. Ainsi, la municipalité du Mans a confirmé qu'elle serait ville étape du Tour de France Cycliste 2011 avec un départ donné depuis le MMArena.

Ces mêmes raisons sont à l'oeuvre aujourd'hui au sein de la Ville de Paris qui est en pourparlers pour "nommer" le POPB (Palais Omnisports de Paris-Bercy) et des projets existent également à Lyon, Lille ainsi que pour le Racing-Métro 92.

2.4.3 - La Ligue de Football Professionnel

Lors de son accession à la présidence de la Ligue, Frédéric Thiriez avait posé le diagnostic suivant : "La France a deux retards, les droits télévisuels et les stades pour être sur le podium européen" (Thiriez, 2007). En ce qui concerne le premier retard, il est en passe d'être comblé car l'inflation de contrats de retransmission télévisuelle des matches de football a permis de redistribuer des sommes de plus en plus importantes pour les clubs professionnels.

En ce qui concerne le second retard, il est vrai qu'aujourd'hui, les stades ont vieilli notamment par rapport aux stades étrangers. C'est pourquoi, la ligue a vu d'un très bon oeil cette initiative de "namig".

2.4.4 - Le club LE MANS FC (ex MUC 72)

Le club de football est bien sûr le premier bénéficiaire de la construction du nouveau stade. Ne

jouant en ligue 1 que depuis 5 saisons (et ayant été relégué cette saison 2010/2011 en ligue 2), le club a besoin de se structurer autour d'une organisation plus professionnelle et cela passe par des infrastructures plus modernes.

“Ce nouveau stade, pour le club, c'est l'avenir. Il assure notre pérennité” (Legarda, 2007). Nous trouvons ici l'expression de l'intérêt particulier de cette technique de naming de stade : le passage d'un financement à court terme marquée par une budgétisation annuelle à un financement pluriannuel de long terme, marquant une évolution dans l'histoire du club. En effet, ayant un soutien financier assuré (pour partie) sur les dix ans à venir, cela permet de planifier des orientations stratégiques. Ainsi, Fabrice Favetto-Bon, Directeur Général du Club, estime que le nouveau stade va changer le regard de l'environnement à l'égard du club.

De plus, du fait d'un confort accru et d'une meilleure accessibilité, le club espère fidéliser plus de 17 000 spectateurs, ce qui accroît encore les ressources stables.

2.4.5 - Les supporters/spectateurs/consommateurs

Il reste maintenant à examiner la dernière partie prenante, les spectateurs. Un sondage demandé par le club en 2007 faisait apparaître que 70% du public considèrent le stade actuel “Léon Bollée” comme inconfortable et d'accès difficile en raison de l'insuffisance de parkings pour les voitures et les cars (Source Cabinet Cibles et Stratégies de Nantes, cité par Hebert, 2008). La même étude établit que 72% du public estiment que le nouveau stade incitera le public à assister à plus de matchs et que les réfractaires au football passeraient de 44% actuellement à moins de 5% ! Plus prometteur encore, le nombre de spectateurs occasionnels doublerait.

En améliorant la sécurité et surtout le confort des spectateurs tant au niveau de la vision que de son accueil, en facilitant sa venue (station de tramway à proximité, parkings vastes et organisés), le club espère offrir un véritable “spectacle”, suscitant une satisfaction et le désir de venir une nouvelle fois pour vivre cette expérience émotionnelle que représente un match de football. Cela devrait permettre d'augmenter la recette moyenne par spectateur et par match qui est actuellement de 13 € en France alors qu'elle est de 45 € en Angleterre (Neumann, 2006).

Incidentement, la construction d'un nouveau stade permet aux architectes de prévoir de véritables espaces “Presse/Télévision” et des espaces de réception “VIP” totalement équipés qui seront autant

d'atouts pour le succès d'opérations de relations publiques, ce qui permet de transformer une plateforme commerciale très populaire en espaces sélectifs.

3 - RISQUES DU NAMING ET DISCUSSIONS THEORIQUES

3.1 - REJET DU NOM ET CONGRUENCE

Le premier risque du naming est celui du rejet du nom du sponsor par le public. Ainsi, le stade Giuseppe-Meazza de Milan est toujours appelé San Siro. Le nom du sponsor doit bénéficier d'un fort enracinement local rendant légitime aux yeux du public une appellation commerciale. "Il paraît plus facile de donner le nom d'un sponsor à un nouveau stade que de débaptiser un stade existant. Le "naming" sera d'autant plus accepté qu'il est perçu comme indispensable au bouclage financier d'un nouveau stade" (Delattre, 2007). Cependant, il convient également de vérifier si l'entreprise pressentie est "légitime" aux yeux du public.

La congruence, c'est-à-dire sur l'adéquation perçue entre le parrain et le stade par le public, est aujourd'hui un sujet de débat au sein de la communauté des chercheurs. "La variable modératrice de base, systématiquement évoquée dans la plupart des travaux est l'association entre parrain et entité parrainée" (Laborde et Bories, 2009). Si les travaux de Heckler et Childers (1992), Quester (1997), Speed et Thomson (2000) et Fleyk-Dousteysier (2007) ont permis de préciser la définition et le rôle de ce concept, la mesure de son efficacité pose problème. Cependant, "dans le cas d'une marque à forte notoriété, l'association avec un événement lui-même connu a un impact positif sur les réactions affectives à l'égard de la marque" (Laborde et Bories, 2009) .

Dans le cas particulier du MMArena, la légitimité et l'enracinement du groupe d'assurance sur le territoire du Mans ainsi que la notoriété de la marque sont tels que le risque de rejet est quasi inexistant. En effet, le groupe d'assurance a une grande partie de ses effectifs situés au Mans et il est à l'origine de la fondation du club.

3.2 - A DUREE DE L'ENGAGEMENT ET PARRAINAGE "RELATIONNEL"

Le deuxième risque de l'appellation d'un stade concerne la durée de l'engagement. Contrairement aux autres accords de parrainage sportif qui durent rarement plus de trois ou quatre ans, le naming d'un stade s'inscrit dans une durée exceptionnelle (souvent de 10, 15 voire 25 ans), ce qui rend l'investissement d'autant plus risqué. L'entreprise aura-t-elle besoin de cette technique de

communication dans dix ans ? Pourra-t-elle verser les sommes prévues sans compromettre sa santé financière ? Pour la première fois, le sponsoring va bien au-delà des plans de communication habituels et c'est pourquoi le naming revêt un caractère stratégique, l'avantage d'engager une relation étant assorti d'un risque nouveau. De même, l'hypothèse d'une relégation du club LE MANS FC en ligue 2 a été évoquée car les retombées médiatiques sont bien moindres en ligue 2. Cette relégation étant apparue avant même l'inauguration du stade, ces clauses contractuelles de moindre redevance financière sont apparemment aujourd'hui l'objet de discussions délicates entre le groupe Vinci, le club et la municipalité du Mans.

La première parade à ce risque provient de la variabilité du contrat. Lorsque l'assureur Allianz a signé pour 25 ans avec le Bayern de Munich, il a assorti ces paiements d'une clause permettant le versement d'une partie fixe (1,5 millions d'euros par an) et d'une partie dépendant du nombre de citations dans les médias et liée aux résultats de l'équipe (pour un maximum de 4,5 millions d'euros par an). Ainsi, l'annonceur se couvre en cas de mauvaises performances sportives tout en maintenant une permanence de sa relation au public.

Une seconde parade à ce risque serait le "speed naming" d'une durée limitée à trois ans, ce qui entraîne un rythme rapide de changement de partenaire. Actuellement, nous ne connaissons qu'un exemple : le club d'Hambourg avec l'AOL Arena, baptisée ainsi depuis 2001, a conclu un nouveau partenariat de trois années avec une banque et le stade a été rebaptisé HSH NordBank pour finalement s'appeler Imtech Arena depuis 2009. Il n'est pas certain que ces changements incessants de nom de stade soient propices à l'efficacité et à l'ancrage du nom de la marque dans l'esprit de spectateurs. Si cette courte durée d'engagement limite le risque financier, elle accroît sensiblement le risque de rejet par le public.

3.3 - CONFLIT D'INTERET ET MARKETING SYMBIOTIQUE

Lorsque la municipalité du Mans a prospecté d'éventuels parrains, Groupama était le sponsor maillot du club. Aussi, il serait apparu "surprenant" qu'un assureur puisse être sponsor stade et qu'en même temps, un autre assureur puisse être sponsor maillot. Le naming introduit donc une nouvelle dimension pour le marketing symbiotique (co-parrainage ou l'alliance de marques) (Adler, 1966, Cegarra et Michel, 2001).

Pour éviter ce conflit d'intérêt, il existe une solution efficace mais coûteuse : être à la fois sponsor

stade et sponsor maillot. C'est ainsi que Fly Emirates est, depuis 2006, à la fois sponsor maillot de l'équipe d'Arsenal jusqu'en 2014 et sponsor du stade jusqu'en 2021.

CONCLUSION

Lors de l'analyse des objectifs poursuivis par une entreprise privée souhaitant nommer un stade, les avantages habituels du sponsoring en termes de notoriété, de retombées médiatiques, de relations publiques ou d'engagement citoyen sont apparus. Cependant, du fait de la durée des contrats, cette technique semble mal adaptée à des opérations ponctuelles et il convient d'en faire un outil stratégique de gestion de marques (parrainage relationnel).

Sur la base de l'étude du premier cas français, il est apparu que les motivations de communication n'étaient pas les seules en jeu et que des objectifs sociaux et politiques pouvaient également être à l'oeuvre afin de concrétiser les engagements "citoyens" du parrain, prouvant la complexité de ce nouvel instrument.

L'analyse des intérêts des autres parties prenantes tend à confirmer ce constat : loin d'être une simple technique de parrainage sportif supplémentaire, les opérations de naming sont des opérations complexes et elles comportent des risques, jusqu'alors ignorés.

Le premier risque concerne le rejet du nom par la population, suite à un sentiment de non légitimité de l'entreprise. Ainsi, le nom devenu le symbole de la personnalité de l'entreprise doit susciter l'acceptation du public, renouvelant ainsi le concept de congruence en l'inscrivant dans le long terme.

Le deuxième risque évoqué concerne le montant financier des opérations, ce qui en réserve l'utilisation aux seules grandes entreprises disposant de budgets de communication importants et ayant une vision pérenne et durable de leur marque. En contrepartie, le naming ouvre de nouvelles possibilités de relations, basées sur la répétition et l'enracinement.

Enfin, le naming d'un stade peut faire apparaître des conflits d'intérêt entre entreprises (sponsor maillot et sponsor stade) entraînant une nouvelle approche du co-parrainage.

La principale limite de cette étude concerne son caractère exploratoire car il n'existe aujourd'hui

qu'un seul cas de naming en France. Cependant, la situation du groupe des Mutuelles du Mans-Assurances est représentative des attentes qu'une entreprise peut fonder sur l'utilisation de cette nouvelle technique de parrainage sportif.

Innovante, dynamique et spectaculaire, le naming des stades est appelé à se développer car il existe une demande forte pour le co-financement d'infrastructures sportives. Cependant, il convient d'être prudent car il s'agit d'un investissement stratégique et donc risqué.

REFERENCES

- Abassi, W. et J.-L. Chandon (2007), Effet de la condition d'exposition à un événement sportif sur l'attitude envers les sponsors, *Actes du 23ème Congrès de l'Association Française du Marketing*, Aix-les-Bains.
- Adler, L. (1966), Symbiotic Marketing, *Harvard Business Review*, nov-déc., 59-71.
- Besson, E. (2008), *Accroître la compétitivité des clubs de football professionnels français*, Rapport de la Documentation Française.
- Carson, T. (1993), Does the Stakeholder Theory constitute a new kind of Theory of Social responsibility ?, *Business Ethics Quarterly*, vol 3, n° 2, 170-176.
- Cegarra, J. et G. Michel (2001), Co-branding : classification d'un concept et proposition d'un modèle d'évaluation, *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 4, 57-69.
- Cornwell, B.T. et I. Maignan (1998), An International Review of sponsorship Research, *Journal of Advertising*, 27, 1, 1-21.
- Cornwell, B.T., C.S. Weeks et D.P. Roy (2005), Sponsoring-linked marketing : opening the black box, *Journal of Advertising Research*, 34, 2, 21-42.
- Courbet, D. (2000), Les effets automatiques du parrainage audiovisuel sur la marque : étude de la mésattribution de la familiarité, du transfert sémantique et de l'influence des émotions déclenchées par le programme, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 1, 39-61.
- Décaudin, J.-M. et M. Elayoubi (2008), L'adhésion des supporters à la transformation d'un événement sportif en expérience émotionnelle : une approche exploratoire à travers le cas du Rugby, *Actes des 13èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, 31-14 novembre.
- Degon, T. (2001), *La marque relationnelle*, Vuibert, Paris, 2nde édition.
- Delattre, E. (2007), Les enjeux marketing du "naming", *La Tribune*, mercredi 12 décembre.

Derbaix, C., P. Gérard et T. Lardinois (1994), Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique : le parrainage, *Recherche et Applications en Marketing*, 9, 2, 43-67.

Derez, T. (2007), Président du groupe des Mutuelles du Mans-Assurance, *Conférence de presse concernant la signature du contrat de naming*, Le Mans, lundi 26 novembre 2007.

Fleck-Dousteysier, N. (2007), Le parrainage : d'une institution à une stratégie de communication, *Décisions Marketing*, 47, Juillet-septembre, 7-15.

Freemant, R. E. (1984), "*Strategic Management : A Stakeholder Approach*", Marshfield, Pitman.

Ganassali, S. et L. Didillon (1996), Le transfert comme principe central du parrainage, *Recherche et Applications en Marketing*, 11, 1.37-48.

Grégory, P. (1984), Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle, *Revue Française de Gestion*, septembre-Octobre, 163-175

Hebert, J. (2008), Nouveau stade : des chiffres encourageants, *Ouest-France*, Mardi 5 février 2008, page sport.

Heckler, S.E. et T.L. Childers (1992), The role of expectancy and relevancy in memory for verbal and visual information : what is incongruity ?, *Journal of Consumer Research*, 18, march, 475-492.

Heilbrunn, B. (2003), Modalité et enjeux de la relation consommateur-marque, *Revue française de Gestion*, 29, 145, 131-143.

Kapferer, J.-N. (2007), *Les marques, capital de l'entreprise : créer et développer des marques fortes*, Editions Eyrolles, Paris, 4e édition.

Kotler, P., K. Keller, B. Dubois et D. Manceau (2006), *Marketing management*, Pearson Education, Paris, 12e édition.

Laborde, C. et D. Bories (2009), Les réactions affectives à l'égard du sponsoring sportif : Analyse de l'influence du degré d'acceptation de l'association entité parrainée/parrain sur l'image de marque, *Actes du 8ème Congrès "Marketing Trends"*, Paris, 15-17 janvier.

Legarda, H. (2007), Président du club de football professionnel MUC 72, *Conférence de presse concernant la signature du contrat de naming*, Le Mans, lundi 26 novembre 2007.

Martinet, C. A. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw Hill.

Martinet, C. A. et E. Reynaud E. (2001), Shareholders, stakeholders et stratégie, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p 12-25.

Mazodier, M., J.-L. Chandon et P. Quester (2009), Les effets de la révélation du pseudo-parrainage sur les attitudes envers la marque, *Actes du 8ème Congrès "Marketing Trends"*, Paris, 15-17 janvier.

- Michel, G. (2004), *Au coeur de la marque*, Dunod, Paris.
- Naour, P. (2006), Evolution du sponsoring, *Congrès "Événement sportif : partenariat public, privé et mouvement sportif"*, 25,26 et 27 janvier, Grenoble.
- Neumann, B. (2006), Les fonds adorent aller au stade, *L'expansion*, 01 mai 2006
- Piquet, S. (1992), L'entreprise communicante et les valeurs sportives, *Revue Française du Marketing*, 3, 138, 81-97.
- Quester, P. (1997), Awareness as a measure of sponsoringship effectiveness : the Adelaïde Formula One Grand Prix and evidence of incidental of ambush effects, *Journal of Marketing Communication*, 3, 1-20.
- Ritzer, G. (1999), *Enchanting a Disenchanted World : Revolutionizing the Means of Consumption*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, Ca.
- Seguin, P. (2008), Rapport de la Commission "Grands stades - Euro 2016", sous la Présidence de.
- Speed, R. et P. Thomson (2000), Determinants of Sports Sponsorship Response, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 2, 226-238.
- Thiriez, F. (2007), Président de la Ligue de Football Professionnel française, *Conférence de presse concernant la signature du contrat de naming*, Le Mans, lundi 26 novembre 2007.
- Tribou, G. (2004), *Sponsoring sportif*, Economica, Paris, 2e édition.
- Walliser, B. (2003), L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 1, 65-94.
- Walliser, B. (2006), Recherche en parrainage, quelle évolution et quels résultats, *Revue Française de Gestion*, 32, 163, 45-58.
- Wilkinson, D. (1993), *Sponsorship Marketing : A practical reference guide for corporations in the 1990's*, The Wilkinson Group, Toronto.