

## LE SPONSORING SPORTIF

Dr. Ouchene Nadia + Mlle Zair Wafia  
ENSC + Université d'Alger

Résumé	ملخص
<p>Le sponsoring sportif est un mode de communication publicitaire qui se rapporte à un soutien matériel apporté à une manifestation pour en tirer un bénéfice grâce à la mise en valeur de la marque.</p> <p>Il consiste pour l'entreprise à acheter un espace ou à participer activement à un événement sportif. Les objectifs sont donc variés à savoir : accroître la notoriété, améliorer l'image de marque, stimuler les ventes, élargir la clientèle, viser une cible bien précise...</p> <p>Selon quel critère choisit-on une activité sportive à parrainer ?</p> <p>Plusieurs critères peuvent faire l'objet de ce choix du moment que le sport possède en lui-même plusieurs atouts tels que les temples, la couverture médiatique et les connotations d'images qu'il est apte à véhiculer.</p> <p>Quels seraient les professionnels du sponsoring sportif ?</p> <p>Ce sont généralement des prestataires pour la gestion des opérations de parrainage ; on en cite : les agences spécialisées en conception graphique, les organisateurs ou régisseurs d'événements, les agences de relations publiques et les sociétés d'études.</p> <p><b>Mots- clés :</b> Sponsoring sportif- événement- action sportive- intérêts- législation- professionnels de la communication.</p>	<p>عرفت الرياضة منذ سنوات تقدما ملحوظا لكونها لا سيما نشاط بدني حيوي و جاذبا لاهتمام الجماهير بل كذلك مجال ترفيهي جد محبوبا لديها. فالاتصال كوسيلة تسويقية مروجة للغاية استهدف منذ زمن طويل رعاية المسابقات الرياضية و خاصة المهنية منها.</p> <p>لهذا تعلق مصير صورة المؤسسة في ذهنية المستهلك بمدى مساهمتها في تأييد التظاهرات الكبرى ذات الدعم السمعي البصري الأمتل و من ثم ذات النجاح الأكيد.</p> <p>لهذا، ارتأينا أن نجيب عن بعض الأسئلة من خلال هذا البحث و أساسها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- في أي إطار ينتهج التسويق الوقائي من قبل المؤسسة و ماذا تمثل الرعاية الرياضية نسبة للإستراتيجية الاتصالية بها ؟</li> <li>- ما هي خصوصيات الرعاية الرياضية بصفة عامة و ما هي أهم أغراضها ؟</li> <li>- ما هو الدور الذي تلعبه مثل هذه التقنية الترويجية في إطار تدعيم النشاطات الرياضية ؟</li> <li>- ما هي الطريقة المنتهجة من قبل المؤسسة في إطار أخذ قرار المساهمة بالرعاية الرياضية ؟</li> <li>- ما هو التشريع المقابل للرعاية الرياضية ؟</li> <li>- كيف يتم استغلال عملية ترويجية من هذا النوع و كيف يتم تقييم فعاليتها ؟</li> <li>- ما هي العناصر المؤدية لمثل هذه الخدمات لصالح الرعاية الرياضية و في إطار تنظيمها ؟</li> </ul>

## INTRODUCTION

Parrainer est considéré comme étant un acte de partenariat aujourd'hui très favorisé par, tantôt, le souci de l'insertion sociale, ce qui génère une action de mécénat et tantôt par un souci de communication d'image- de publicité événementielle-, ce qui conduit à une technique de sponsoring.

Le sponsoring sportif pour sa part à toutes ses raisons d'être plus utilisé que d'autres techniques dans le cadre de la communication événementielle surtout que l'événement épreuve sportive est préféré dans la plupart des cas par le public, et donc par la majorité des sponsors.

Ce à quoi nous essayerons de répondre à travers la satisfaction des questions ainsi formulées :

- Dans quel cadre s'inscrit le marketing événementiel au sein d'une entreprise ainsi que le sponsoring sportif dans la stratégie de communication de celle-ci ?
- Quelles spécificités comporte le sponsoring sportif d'une manière générale ? quels seraient ses principaux objectifs ?
- Quelle procédure adopte une entreprise pour décider d'un sponsoring sportif ?
- Quelle législation régit le sponsoring sportif ?
- Quel rôle joue cette technique dans la dynamisation des activités sportives ?
- Comment exploite- on une opération de parrainage et comment en mesure- t- on l'efficacité ?
- Quels sont les prestataires de services spécialisés et quels sont les médias spécialisés dans l'organisation de ce type de sponsoring ?

### I/ Le parrainage sous ses deux formes

C'est suite à la préoccupation des entreprises contemporaines de leur insertion sociale que ces dernières se mettent à participer aux divers événements de la société par le biais du parrainage.

Cette préoccupation se traduit par :

- Le fait que l'entreprise désire être de son temps et bénéficier de la considération de ses interlocuteurs,
- Le fait que l'entreprise désire œuvrer pour son temps et acquérir une légitimité institutionnelle.

En fait, le parrainage est un « terme générique qui recouvre les actions de sponsoring et de mécénat ».

Dans les deux cas donc, l'entreprise s'associe à un événement, la différence tient aux objectifs poursuivis dans l'un et l'autre cas.

Il faut donc dire que les objectifs du parrainage sont divers, à savoir qu'il s'agit principalement de : <sup>(1)</sup>

- Prouver les performances du produit,
- Motiver le personnel,
- Améliorer l'image de marque,
- Favoriser les relations avec les distributeurs.

Par ailleurs, le nombre des entreprises pratiquant le parrainage (dans le monde) est passé de 63% en 1997 à 62% en 2000 (baromètre UDA sur la communication d'entreprise 2001) ; ceci étant une conséquence de la récession économique.

Les entreprises contemporaines ne se soucient pas non plus de leur image institutionnelle que de la vente de leurs produits, ce qui renvoie à une politique de « recentrage ».

Une enquête parrainage 1998/1999 UDA a permis de constater que les raisons poussant les entreprises à se détourner du parrainage sont essentiellement : <sup>(2)</sup>

- Le coût du parrainage,
- L'inadéquation de la politique d'entreprise,
- L'efficacité limitée et non prouvée de l'action.

L'efficacité de toute opération de parrainage (sponsoring ou mécénat soit- elle) n'est jamais garantie, en ce sens qu'on ne peut pas évaluer exactement son taux de « rentabilité ».

#### **a/ Le parrainage prend en effet plusieurs formes à savoir**

Le sponsoring sportif,

- Le parrainage d'un service public,
  - Le parrainage des activités et manifestations artistiques et culturelles (mécénat d'entreprise),
  - Le soutien à une cause humanitaire, morale, scientifique ou éducative.
  - Le développement du budget du sponsoring s'avère lié à la fois
- :

- A la forte réglementation en matière de publicité interdisant l'accès de certains produits aux grands médias,
- A une diminution certaine de l'efficacité de la publicité traditionnelle due à la saturation des supports.

Disons également que « les annonceurs trouvent dans le sponsoring une communication plus douce, moins strictement commerciale, sympathique, conviviale qui répond bien à leurs attentes » (3).

**b/ Le sponsoring permet de répondre à des buts différents comme <sup>(4)</sup>**

- L'accroissement de la popularité,
- La construction ou la modification de l'image de marque,
- La création ou l'entretien de relations d'affaires ou de groupements d'intérêts,

Il n'est pas le seul moyen de réaliser ces objectifs, mais il est préféré aux autres parce qu'il permet :

- D'atteindre directement des grandes cibles spécifiques,
- D'attirer de grandes cibles de manière spontanée.

Quelles sont donc les possibilités du sponsoring ?

Tout d'abord, il faut souligner que le sponsoring est un contrat entre sponsor et sponsorisé. Les deux parties s'engagent aux prestations suivantes :

- Au niveau du sponsor : prestations financières, prestations matérielles, services et communication.
- Au niveau du sponsorisé : porter le nom ou la marque du sponsor, réaliser les supports publicitaires, octroi de droits exclusifs lors d'un événement et présentation du sponsor aux médias.

Le sponsoring répond donc à une stratégie économique de valorisation commerciale de la marque ou des produits, tandis que le mécénat répond à une stratégie institutionnelle de valorisation sociale de l'entreprise.

de ce fait On comprend que le sponsoring aide à faire vendre et que le mécénat aide à faire valoir.

Sponsoring et mécénat se complètent : le premier concerne un secteur d'activité de l'entreprise (une marque ou un produit), le second recouvre les activités de l'entreprise dans son ensemble.

Financer une équipe sportive au nom de sa marque relève du sponsoring ; créer une fondation (artistique, sportive ou culturelle) au nom de l'entreprise relève par contre du mécénat.

Le sponsoring est lié une actualité et provoque des changements à brève échéance pendant que le mécénat est lié à l'entreprise dans son ensemble et suscite de mutations différées dans le temps.

Disons que la rationalité de la démarche est commerciale dans le sponsoring et sociale dans le mécénat. Ainsi, les deux emportent des incidences juridiques & fiscales différentes dans la mesure où le mécénat relève du régime spécifique des libéralités fiscalement déductibles.

Par ailleurs, le sponsoring correspond à une prestation de nature commerciale qui accomplit dans l'intérêt direct de l'entreprise et constitue une charge.

En marketing, il existe un bon et un mauvais parrainage relativement à la pertinence de l'évènement parrainé et par rapport à la cible visée.

## II/ Le sponsoring sportif

### Définition

« Le sponsoring sportif est un mode de communication publicitaire qui se rapporte au soutien matériel apporté à une manifestation pour en tirer un bénéfice grâce à la mise en valeur de la marque. Aujourd'hui, le sponsoring sportif est un outil de marketing intégré à la stratégie générale de communication. »<sup>(5)</sup>

De ce qui précède, nous concluons que le marketing sportif est souvent lié à une politique de positionnement soigneusement élaborée par l'entreprise, l'objectif étant d'accroître la visibilité et de modifier les attitudes des consommateurs par l'association de la marque à un style de vie, ce qui permet de réserver les liens avec divers publics.

Le recours au sponsoring sportif comme l'association d'une marque ou d'une entreprise, à une compétition, à un événement sportif, à un club sportif voire professionnel, permet non seulement des retombées médiatiques mais aussi l'obtention d'un revenu complémentaire ou de divers avantages en nature.

Pourquoi le choix du sponsor est-il souvent porté sur le sport ?

En effet, le sport est considéré comme étant un vecteur de valeurs permettant aux entreprises la mise en place des stratégies vouées à accroître leur notoriété et à travailler sur leur image de marque.

L'omniprésence des marques dans le monde du sport professionnel traduit en quelque sorte cette tendance de l'entreprise envers le sport en l'occurrence professionnel ; ce qui conduit à la sur médiatisation de ce dernier.

On dit que « le sport professionnel peut être utilisé comme une vitrine à l'échelle mondiale » <sup>(6)</sup>. A titre d'exemple, nous pouvons affirmer que Marlboro & Benetton doit toute leur popularité à leur sponsoring de la Formule 1.

Ainsi, MAPEI (plus grand fabricant de matériaux pour la préparation et le placement de revêtements de sols) était presque inexistant aux yeux du public avant qu'il ne sponsorise une équipe de cyclistes.

Par ailleurs, précisons que le succès réalisé par le sport dans le domaine du sponsoring est du au fait que le sponsoring sportif n'a pas de limites dans la mesure où tous les médias traditionnels (journaux, télévision, radio & internet) servent à l'exploitation commerciale du sponsoring.

Egalement, soulignons que le succès du sponsoring sportif est du au fait que celui-ci est un instrument de communication bon marché. Il est à noter par exemple qu'une annonce publicitaire ne touche qu'une cible bien restreinte du public et ce, pour une période bien déterminée ; tandis que la publicité sur panneaux et sur les vêtements couvre une période plus longue et atteint un marché plus large en dehors de la région.

Le sponsoring sportif peut prendre deux formes principales, à savoir : <sup>(7)</sup>

- Le parrainage d'épreuves ou de manifestations sportives : il s'agit de :
  - Soit un seul sponsor qui associe son nom à une épreuve sportive ;
  - Soit plusieurs sponsors qui parrainent conjointement une même épreuve et en font état de leurs communications respectives.
- Le parrainage d'équipe ou de champions : il s'agit de soutenir un ou l'ensemble des « concurrents » d'une épreuve sportive.  
Le parrainage peut être alors accordé à un compétiteur et ce, soit par un seul sponsor, soit par un ensemble de sponsors.

L'analyse de l'économie du spectacle sportif <sup>(8)</sup> montre que l'intérêt des publics pour le sport traduit en audiences médiatiques, leur offre la possibilité de mener des actions promotionnelles d'une grande efficacité. Le sponsor doit être gagnant en terme d'image mais aussi d'un point de vue économique. Il s'agit donc d'un impératif de rentabilité nécessitant une analyse basée sur la mesure des retombées.

Le « R.O.I » (return on investment) serait l'indicateur essentiel de la rentabilité d'une opération de sponsoring : certains organismes (de renommée internationale) tels que : TNS sport, fournissent ce type de services en ce sens qu'ils permettent de mesurer et de vérifier l'efficacité d'une opération de sponsoring sportif auprès d'un public cible, ce qui facilite l'ajustement et/ou la validation de la stratégie adoptée par l'entreprise sponsor.

De même, il est alors possible de contrôler internationalement les droits de diffusion aux fins de vérifier le respect des dispositions contractuelles relatif au droit des organisateurs.

Par ailleurs, il est à préciser que la place de tout sponsor est fonction du montant investi. De même, le sponsor peut être partenaire du jour en ce sens que l'acteur principal de l'événement sportif est celui qui est le plus exposé sur le stade mais aussi en dehors ! Ce qui explique que les joueurs les plus célèbres sont les plus sollicités par les grandes marques ! Ainsi, plusieurs marques utilisent l'image de marque des célébrités pour communiquer ; exemple : Zidane & Nedjma, le fameux slogan.

### **III/ Critères et conditions de choix d'un événement sportif**

La liaison d'émotions aux passions des consommateurs est un point-clé dans l'opération du sponsoring, d'autant plus qu'il est adaptable à tout type d'entité.

Ainsi, il faut d'abord bien connaître la typologie des sports afin de pouvoir faire le bon choix en fonction de la problématique de l'entreprise à gérer.

La classification en question peut être dressée à trois niveaux :

- Sports individuels /collectifs,
- Sports naturels/mécaniques ou motorisés,
- Sports à orientation locale ou mondiale.

Ce qui est intéressant dans ces types de sports, c'est beaucoup plus les valeurs apportées ou retrouvées dans ces derniers, ainsi, le choix de l'un d'entre eux aura une influence sur l'image de l'entreprise.

Pour ce la, différentes méthodes d'investissement dans ce domaine existent. Certaines entreprises par exemple ont commencé par un partenariat visible à la télévision, ce qui leur a permis de présenter leur logo ; plusieurs messages viennent alors réaliser des objectifs de fidélisation de la clientèle, de conquête de nouveaux clients, de communication interne pour motiver le personnel etc. Ces actions sont ensuite dans la plupart des cas évaluées par la mesure de la notoriété spontanée.

Certains cabinets d'études analysent la perception des consommateurs par rapport aux différents sports, ce qui donne des résultats du genre : le football est perçu comme assez traditionnel, le volley Ball comme assez convivial, le rugby comme assez violent, viril et audacieux etc. C'est en fonction des caractéristiques attribuées à chaque type de sport que l'entreprise choisit son événement en fonction également de l'image ou du message qu'elle cherche à diffuser.

Choisir un événement support de sa communication, c'est d'abord en évaluer les risques conséquents, à savoir que :<sup>(9)</sup>

- La communication événementielle est beaucoup plus recommandée aux entreprises connues et aux marques fortes,
- Ce type de techniques promotionnelles nécessite un accompagnement médiatique et un investissement certain en communication directe,
- Cette technique est censée toucher des cibles difficiles à atteindre par les grands médias telles que les 15-25 ans,
- Enfin, l'emprunt d'un événement déjà existant génère un risque élevé car le contrôle devient alors impossible, ce qui se répercute sur le rendement des actions engendrées et qui est alors négatif, sinon nul !



Les risques liés à la communication événementielle sont très nombreux dans la mesure où :

- L'événement choisi n'a pas toujours l'impact attendu surtout s'il coïncide avec un événement plus fort (exemple : événements du 11 Septembre),
- Le déroulement de l'événement objet de notre choix peut être annulé sinon perturbé (exemple : problème de dopage),
- La présence de la marque peut être menacée par un problème quelconque du au manque de sérieux de l'entreprise ou d'une force majeure (exemple : brouillard dans le stade),
- Enfin, le refus de la part de l'événement l'aide d'un sponsor donné pour une raison ou pour une autre.

Limiter ces risques c'est d'abord bien choisir l'événement de façon à ce que ce dernier contribue efficacement à améliorer et à valoriser l'image de l'entreprise auprès du public.

Pour cela, on se réfère d'abord aux cibles visées en tant que centre d'intérêt et ce, parallèlement à l'image de la marque ou du produit en ce sens que l'événement choisi doit être le plus proche possible du territoire, des valeurs ou de la mission de l'entreprise, ceci, avec la condition d'une démarche cohérente.

Par ailleurs, la notoriété de l'événement utilisé influe considérablement sur l'efficacité de l'action de communication, ceci a été prouvé par toutes les études de notoriété spontanée préalablement engagées envers diverses marques telles que : **Adidas, Marlboro & Coca Cola**. Il est toujours préférable de créer son propre événement plutôt que de parrainer conjointement avec d'autres marques le même événement, ce qui risquerait de déplaire au public par exemple, ceci, à condition que le projet en question soit bien intéressant.

Et cette stratégie de création spécifique possède l'avantage de sa totale adéquation avec les objectifs de l'entreprise ou de la marque ; ce qui permet même de développer un marketing relationnel à l'occasion, rendant ainsi l'événement plus efficace.

L'efficacité de l'action enfin est conditionnée par l'association de l'image de l'entreprise d'une manière visible et forte, en ce sens que celle-ci doit être le seul parrain de l'événement afin de pouvoir lui donner son nom. Suite à quoi, l'opération doit être relayée par un grand nombre de moyens de communication, et ce, afin de la faire connaître au public ; ces moyens sont généralement : la publicité média, les relations presse et les relations publiques. Donc il faut donc toujours s'arranger à choisir un événement fortement médiatisé ou alors rapproché au plus près des valeurs de son entreprise.

Par ailleurs, il est recommandé d'aller vers le public (lequel est sollicité par plusieurs événements à la fois) en procédant par des illustrations par exemple.

#### **IV/ Conditions d'exploitation de l'événement**

La bonne exploitation de son investissement auprès de ses cibles, c'est non seulement bien choisir l'événement mais aussi évaluer la pertinence de son action.

L'exploitation d'un événement s'effectue en fait à trois niveaux, à savoir : <sup>(10)</sup>

- D'habitude, on invite la force de vente et les distributeurs à l'événement (en cas de possibilité), ce qui permet de créer une relation distincte du contexte professionnel habituel favorisant ainsi la cohésion chez les salariés.
- Tandis qu'au niveau des consommateurs et des acheteurs, l'évaluation a lieu à trois niveaux :
  - L'audience directe de l'événement correspondant à l'ensemble des personnes considérées comme présentes lors de l'événement,
  - L'audience indirecte de l'événement correspondant à l'ensemble des personnes n'étant pas présentes physiquement à l'événement mais l'ayant suivi via les médias,
  - La cible de communication n'ayant fait partie ni de l'audience directe ni de celle indirecte et qui, pour la capter, a nécessité le recours soit à la publicité média, soit à la publicité indirecte, soit aux relations publiques.

- Entre autres, il est souvent fait recours aux relations publiques lors d'une opération de parrainage (et ce, en direction des publics particulièrement importants) ; tel est l'exemple de la société Kronenbourg qui invite régulièrement ses grands clients distributeurs aux matchs de l'équipe de football qu'elle sponsorise.
- De même, il est parfois fait recours à la publicité afin d'informer le public du soutien de l'entreprise à un événement.

Notons bien que ces actions (complémentaires à l'opération du sponsoring à proprement parler) nécessitent à elles seules un budget spécifique différent de celui de la participation de l'entreprise à l'événement.

Plusieurs dépenses donc liées à l'organisation d'une communication événementielle, il s'agit en effet de : <sup>(11)</sup> la conception et la création de l'événement (frais techniques), la création et l'édition des dossiers de presse, les frais d'actions de relations avec la presse, les frais de relations avec les distributeurs et la force de vente, les frais de personnel et de déplacement relatifs à l'événement, les frais d'impression de documents publicitaires, l'achat d'espaces dans les médias et le coût d'éventuels conseils extérieurs à l'entreprise.

Afin d'analyser les actions de la communication événementielle, il suffit d'opérer une sorte d'audit de la publicité événementielle et ce, en évaluant l'impact de l'événement sur la mémorisation, la reconnaissance, les attitudes et les comportements face à la marque. Pour cela, il suffit d'étudier : l'audience directe de l'événement, l'audience indirecte de l'événement, l'évolution de la notoriété spontanée et de la notoriété assistée, l'évolution des composantes d'image, les taux de mémorisation, les tests d'attribution de l'événement à l'annonceur ainsi que les économies réalisées à cette occasion.

## V/ Régime juridique

Le degré d'implication de l'entreprise dans l'opération de parrainage détermine la nature des liens juridiques qu'elle noue. Quand une firme apporte son soutien financier ou matériel à une manifestation, elle forme des liens de droits beaucoup plus élaborés qu'en passant un simple contrat de publicité par exemple. Il s'agit du contrat de parrainage qui fixe les clauses relatives d'une part à la préparation et à la création de l'événement, d'autre part, à sa diffusion et à son exploitation médiatique.

Au cours de la rédaction d'un contrat de parrainage, l'entreprise doit essayer de réduire au maximum les aléas, surtout s'agissant de sponsoring sportif. Il est notamment prudent de faire figurer dans le contrat, en toutes lettres, la nature sportive et publicitaire de l'obligation. Chaque action étant unique par son objet, sa durée, ses modalités d'application, il ne peut y avoir un contrat type. Toutefois, un contrat comprend habituellement six rubriques essentielles : l'objet, la durée, les obligations des partenaires, la description des opérations, les conditions de rupture et les droits dérivés.

Par ailleurs, l'entreprise peut décider de créer, seule ou avec d'autres, une structure juridique spécifique au travers de laquelle elle montera ses opérations de parrainage. Egalement, souvent, l'entreprise crée une filiale quand son parrainage génère, outre ses retombées médiatiques, des retombées matérielles, sous forme de droits sur les recettes ou d'exploitation des produits dérivés.

Association et fondation sont deux structures juridiques traditionnellement employées pour les actions de sponsoring permettant ainsi la collecte des fonds en vue de les répartir entre différents projets, ou alors, de contribuer à la vie culturelle de l'entreprise.

Enfin, signalons que, autant le mécénat que le sponsoring emportent des incidences juridiques et fiscales différentes, dans la mesure où :<sup>(12)</sup>

- Le mécénat relève du régime spécifique des libéralités fiscalement déductibles,

- Le sponsoring correspond à une prestation de nature commerciale qui accomplit dans l'intérêt direct de l'entreprise et constitue une charge.

Notons bien que le parrainage ne peut avoir lieu dans de conditions convenables sans le recours aux professionnels lesquels possèdent un grand rôle dans la gestion des opérations de parrainage. D'ailleurs, les plus sollicités d'entre eux sont <sup>(13)</sup> les agences spécialisées en conception graphique (53%), suivies par les organisateurs régisseurs d'événements (52%), puis les agences de relations publiques et sociétés d'études (51%). Les professionnels du parrainage sont essentiellement <sup>(14)</sup> :

- Les intermédiaires : ont pour rôle de faire se rencontrer les demandeurs de capitaux (organisateur d'événements & les sportifs) et les sponsors potentiels.
- Les agences-conseil : sont des consultants qui définissent avec l'entreprise une politique de parrainage, lui soumettant différentes propositions en livrant des opérations « clé en main ».

### **Conclusion**

Le parrainage réunit le sponsoring et le mécénat comme composantes essentielles de la communication événementielle, le mécénat se différenciant principalement par un régime fiscal spécifique.

Ainsi que l'exploitation de l'événement sportif repose sur un certain nombre de critères à commencer par le choix d'un sponsor adapté aux valeurs véhiculées par la communication d'image via des cibles bien particulières et suppose un engagement générant des droits et des obligations de part et d'autre, le contrat de sponsoring étant à la base de cette relation juridique.

Plusieurs risques naissent alors à cette occasion, pour les gérer, il suffit de les identifier un à un en considérant que chaque nouvelle expérience possède ses propres spécificités.

Enfin, le sponsoring reste un très bon moyen de renforcement de la perception des marques auprès des publics mais dont l'efficacité est jugée par le retour sur investissements lequel se trouve conditionné par plusieurs facteurs-clés assurant en même temps l'efficacité et la rentabilité.

**Références**

- (1)- Joel Clavelin, Marie Camille Debourg & Ollivier Perrier « La Mercatique en Action ». Le Génie des Glaciers. France. P258.
- (2) Marie-Hélène Westphalen « Communicator » Dunod, 4<sup>e</sup> ed°. Paris, 2004, p386,
- (3) – J.P Helfer « Politique Commerciale ». Vuibert Entreprise. Paris, 1987. P171
- (4) [www.lemarketingsportif.com](http://www.lemarketingsportif.com) (19/11/07)
- (5)- [www.lemarketingsportif.com](http://www.lemarketingsportif.com) (19/11/07)
- (6)- Thierry Namaa du cercle des experts marketing (19/11/07)
- (7)- Lendrevie Lindon « Mercator » Dalloz, 6<sup>e</sup> ed°. Paris 2000. P482
- (8) – [www.tnsmediaintelligence.fr/t](http://www.tnsmediaintelligence.fr/t)
- (9) Belch& collaborateurs « Communication Marketing » Mac Graw- Hill. Cannada.2005. p226,
- (10) Belch& collaborateurs « Communication Marketing » Mac Graw- Hill. Cannada.2005. p 229,
- (11) – Belch& collaborateurs « Communication Marketing » Mac Graw- Hill. Cannada.2005. p, 232
- (12) Marie-Hélène Westphalen « Communicator » Dunod, 4<sup>e</sup> ed°. Paris, 2004, p 387
- (13) Marie-Hélène Westphalen « Communicator » Dunod, 4<sup>e</sup> ed°. Paris, 2004, p 398,
- (14) Marie-Hélène Westphalen « Communicator » Dunod, 4<sup>e</sup> ed°. Paris, 2004, p399,