



Sport et management : le passage de témoins

Par Yves Vilagines

Le sport porte intrinsèquement des valeurs positives : goût de l'effort, dépassement de soi, réussite collective, bien-être, etc. Grâce au sponsoring sportif, les entreprises cherchent à s'approprier ces valeurs. Mieux, elles veulent aussi découvrir le secret de la motivation des sportifs.

Ce 12 juillet 1998, l'équipe de France devint Championne du monde de football. La victoire fut partagée par la France entière. « Il y a 60 millions de Français heureux. Ce qu'ils ont fait est extraordinaire », s'enflammait, juste après le coup de sifflet final, Michel Hidalgo. Au cours de cette nuit mémorable du 12 au 13 juillet 1998, près d'un million de personnes se rendirent sur les Champs-Élysées. Le visage du héros du jour, Zinedine Zidane, illuminait la façade de l'Arc de Triomphe, sous le slogan « La victoire est en nous ».

C'est ainsi qu'Adidas, partenaire historique de l'équipe de France, savourait sa victoire face à Nike, dont la virgule ornait le maillot des Brésiliens. La confrontation, largement médiatisée, entre les deux plus grandes marques mondiales de sport avait tourné

à l'avantage des trois bandes. Deux ans plus tard, à la veille de la Coupe d'Europe des Nations que s'adjugera également l'équipe de France, Gil Steyaert, Directeur Général d'Adidas France, confessait : « La marque a fait un bond. Nous avons engrangé plus de trente millions d'euros avec les produits propres à la Coupe du monde. En termes d'image, nous sommes revenus au niveau de Nike. L'esprit de l'entreprise a été complètement revigoré. Aujourd'hui, nous continuons de surfer sur la vague. Notre visibilité et notre efficacité publicitaires sont accrues par cet effet de rémanence. »

Sponsoring, partenariat, mécénat et même, méthodes de management... l'univers du sport, désormais très professionnel dans beaucoup de disciplines, et le monde des entreprises, très concurrentiel, sont de plus en plus étroitement

imbriqués. Pour les entreprises, le sport constitue tout aussi bien un extraordinaire véhicule d'image qu'une source d'inspiration pour la conduite des affaires.

1903, le Tour de France créé par un journal

Entre les entreprises et le sport, tout commence à la fin du XIX^e siècle. Les spécialistes du marketing font en effet remonter la naissance du sponsoring moderne à 1881, date à laquelle l'entreprise de restauration Spiers and Pond finance la tournée de l'équipe britannique de Cricket en Australie. En France, à peu près à la même période, le magazine « Vélocipède » sponsorise une première course automobile et Michelin dote des coureurs cyclistes de pneumatiques. Mais l'acte fondateur le plus symbolique est certainement la création en 1903

- Pour les entreprises, le sport constitue aussi bien un extraordinaire véhicule d'image qu'une source d'inspiration pour la conduite des affaires.
- Quatre valeurs essentielles attirent les entreprises vers le sport : la juste compétition (égalité devant l'épreuve, loyauté et fair-play) ; la performance (dépassement de soi, goût de l'effort) ; l'aventure (risque et incertitude) ; l'effort gratuit (valeur émanant du sport amateur).
- Dans le sport, l'une des stratégies gagnantes consiste à s'engager à long terme et à nouer des partenariats forts avec les fédérations. L'efficacité et la légitimité du message s'en trouvent grandement améliorées auprès des pratiquants et des supporters.
- Si le sport intéresse autant les entreprises, c'est aussi à des finalités de communication interne et de management. Il permet surtout de développer fortement le sentiment d'appartenance au groupe.

de l'épreuve reine du cyclisme, « Le Tour de France », par le magazine *L'Auto*, ancêtre du quotidien *L'Equipe*.

Plus d'un siècle après, la publicité est partout dans le sport, et les sportifs sont partout dans la publicité. Ceci pour promouvoir les marques de vêtements et d'articles de sport, ce qui est tout à fait légitime, mais pas seulement... Souvenons-nous par exemple de Marc Raquil, Muriel Hurtis et Amélie Mauresmo dans un spot télévisé pour Alain Afflelou, ou encore de Yannick Noah en slip pour Sloggy. Et quand ce ne sont pas les sportifs qui s'y mettent, ce sont leurs entraîneurs : Guy Roux a vanté les charmes de Cristalline, Nomad, Citroën et La Poste. Jusqu'aux femmes de sportifs qui furent sollicitées. Peu avant la Coupe d'Europe des Nations de football en 2004, Fagor s'était autoproclamée marque officielle de Mesdames Dacourt, Dessailly et Makelele...

Le sport fait vendre parce qu'il suscite des émotions

De tous les spectacles humains, le sport a ceci d'extraordinaire et de particulier qu'il est « vrai et incertain », analyse le spécialiste du sponsoring sportif, Gary Tribou. Un exploit sportif est unique, et le reste à jamais. Impossible de reproduire la même émotion, le même spectacle une seconde fois. Le sport est un instant de magie dont chacun mesure la nature insaisissable. « Il acquiert de ce fait une dimension émotionnelle et sentimentale qui fait recette, indiscutablement », continue Gary Tribou pour qui quatre valeurs essentielles attirent les entreprises vers le sport : la juste compétition (égalité devant l'épreuve, loyauté et fair-play) ; la performance

(dépassement de soi, goût de l'effort) ; l'aventure (risque et incertitude) ; l'effort gratuit (valeur émanant du sport amateur).

Et même si la professionnalisation et le sport business écornent quelques-uns de ces beaux principes, le sport sort globalement vainqueur de toutes ses vicissitudes. Conclusion de Gary Tribou : « Les Français semblent intégrer les éléments négatifs d'image (violence, dopage, tricherie) avec fatalisme, ce qui n'altère en rien l'image globalement positive qu'ils ont de telle ou telle pratique. Des sports comme le cyclisme ou l'athlétisme, particulièrement touchés par les procès de dopage, restent populaires et appréciés ; leurs champions repentis sont célébrés. Dans la relation sentimentale, l'imperfection morale peut même donner du piment et le pardon être dynamisant. Le héros sportif, chevalier blanc irréprochable, est lisse voire ennuyeux et sans surprise. Le feuilleton offert par l'antihéros, tour à tour tricheur et généreux, peut toucher davantage le cœur des publics. »

Dépassement de soi, plaisir et bien-être

Dans notre imaginaire collectif, le sport véhicule des valeurs largement positives. « La motivation vers le succès, l'hygiène de vie, l'émulation en équipe... » énonce spontanément Bruno Le Moal, partner chez Accenture et sportif émérite. Rugby, VTT, natation et surtout course de fond, Bruno est un touche-à-tout. Mais avec passion et détermination, comme en témoigne son record personnel de 3 heures 07 au marathon ! « Pratiquer un sport est avant tout un plaisir et, pour moi, un excellent moyen d'évacuer mon stress. Ma vie trouve sa stabilité sur

le trépied : vie familiale et amicale, carrière professionnelle, et activités personnelles dont la pratique sportive. »

Dynamisme, bénéfique pour la santé, dépassement de soi, bien-être, plaisir, jeunesse, liberté... Pour l'ensemble des Français, ce sont les valeurs communes à tous les sports ; même si, il est vrai, le dépassement de soi est plus fortement associé à l'athlétisme et au cyclisme. Chaque année, les sociétés Occurrence, Hickory et Koroïbos réalisent un Observatoire « sports et valeurs » qui analyse, dans le détail, la représentation des Français de chaque sport. Et au-delà du tronc commun, des différences se font jour selon les disciplines. Ainsi, la sensualité est associée au patinage artistique et à la natation ; la virilité au rugby et au judo ; la convivialité au volley et à la pétanque... Pour les entreprises qui investissent des sommes importantes dans le sponsoring sportif, il est indispensable de bien faire son choix. L'analyse proposée par l'Observatoire permet d'associer son nom à des sports dont les valeurs répondent à des objectifs stratégiques de communication. Les opérateurs de téléphonie mobile, par exemple, ont beaucoup investi dans les sports dits de glisse : snowboard, roller, surf... qui sont largement associés aux valeurs de modernité et de jeunesse, en plus d'intéresser majoritairement la cible des adolescents.

Fleury Michon gagne la Route du Rhum et la notoriété

En termes de retombées publicitaires, le sponsoring sportif est particulièrement efficace. Les professionnels de la publicité estiment qu'un point de notoriété

équivalait, pour une marque installée, à environ 750 000 euros de dépenses publicitaires. Dans le sport, surtout lorsque la marque est associée à une performance, il est possible d'obtenir d'excellents résultats pour une facture souvent moins élevée. La voile est riche de très beaux partenariats entre entreprises et sportifs. En 1982, par exemple, le skipper Philippe Poupon s'associe avec Fleury Michon. À l'époque, le taux de notoriété de la marque dépasse à peine 50 %. Quatre ans et une victoire dans la Route du Rhum plus tard, le taux de notoriété de Fleury Michon plafonne à 97 %. Difficile de faire mieux...

Dans le sport, l'une des stratégies gagnantes consiste à s'engager à long terme et à nouer des partenariats forts avec les fédérations. L'efficacité et la légitimité du message s'en trouvent grandement accrues auprès des pratiquants et des supporters. Depuis plus de trente ans, la BNP est ainsi la banque du tennis. Elle y consacre environ 20 millions d'euros par an soit le quart de son budget de communication. Cela se traduit par une très forte présence sur les courts de Roland Garros et du tournoi masculin de Paris, baptisé d'ailleurs BNP Paribas Masters, mais aussi dans tous les clubs locaux, avec notamment l'organisation d'un trophée amateur BNP Paribas de la famille. Soucieux de se différencier, les établissements bancaires concurrents ont choisi des sports aux valeurs différentes : la Société Générale, le rugby ; le Crédit Lyonnais, le cyclisme et le judo. Autre exemple : Carrefour, engagé avec la fédération française de football, l'équipe de France et plus de 1 800 clubs locaux, au plus proche de ses 200 magasins. « L'investissement dans le sport ne doit pas être vain. Aux valeurs d'exemplarité, de performance et

« Le sport va chercher la peur pour la dominer, la fatigue pour en triompher, la difficulté pour vaincre. »

Pierre de Coubertin

« Le sport mesure la valeur humaine en millimètres et en centièmes de seconde. »

Bernard Arcand,
anthropologue canadien

d'effort, l'entreprise doit répondre par des valeurs d'échange et de responsabilité », prône Lucien Boyer, directeur général d'Havas sports, une des principales sociétés conseil en stratégie d'investissement dans le sport.

Illustration on ne peut plus convaincante avec La Française des Jeux et son implication dans le cyclisme depuis 1997. « A cette époque, la notoriété de l'entreprise était faible, alors que ses produits étaient très connus », rappelle Thierry Huguenin, responsable du sponsoring sportif. Le choix de la course sur route fut évident : c'est un sport populaire et il est gratuit. « C'est un sport qui va vers les gens. Les courses passent devant leurs portes. » Juste un an après la création de l'équipe, le Tour de France fut éclaboussé par des affaires de dopage. Loin d'être refroidie, La Française des Jeux confirma son choix. « Nous avons insufflé à l'équipe les valeurs de notre entreprise : transparence, sécurité et éthique. Nous ne fixons pas d'objectifs impossibles à réaliser. Pas de pression malsaine et phénoménale au résultat. » L'équipe cycliste, managée par Marc Madiot, compte aujourd'hui 26 coureurs et participe à environ 80 courses par an. Son budget annuel est de 6,5 millions d'euros. Moins de dix ans après, la Française des Jeux possède un taux de notoriété assistée de 98 % et son image est aujourd'hui plus positive, plus jeune et plus généreuse. Mais le cyclisme n'est pas le seul engagement de l'entreprise dans le sport. La Française des Jeux finance aussi une fondation à hauteur de 550 000 euros par an. Cette organisation accorde chaque mois une bourse de 10 000 euros à un jeune sportif et finance un programme d'actions de lutte contre la violence et le dopage.

Le coach sportif en parangon du management

Si le sport intéresse autant les entreprises, c'est aussi à des finalités de communication interne et de management. Depuis 1999, Jean Le Cam skippe les bateaux Bonduelle avec bonheur puisqu'il a terminé deuxième du dernier Vendée Globe, au coude à coude avec Vincent Riou. En décidant de se lancer dans le sponsoring voile, Bonduelle ne cherchait pas à accroître sa notoriété. Celle-ci était déjà connue par 98 % des Français et pratiquement par autant d'Espagnols, d'Italiens, de Hollandais et d'Allemands. Le but était surtout d'utiliser un vecteur de communication différent de la publicité et de s'attribuer les principales valeurs de ce sport. Le bilan dressé par Bonduelle est éloquent : 35 % des Français connaissent son implication dans la voile et ont une image de la marque plus dynamique, sympathique, humaine, proche de la nature et respectueuse de l'environnement. Mais pour l'entreprise, un autre axe de communication a été tout aussi important : l'interne. « Cela a permis de développer fortement le sentiment d'appartenance au groupe. Soucieuse de faire participer son personnel à ce programme, l'entreprise a déjà embarqué plus de mille collaborateurs à bord de vedettes pour assister à des départs de course ou de grand prix. Durant les courses, des PC quotidiens sont organisés dans les différents sites du groupe ainsi que des vacances radio avec Jean Le Cam. Des cartes de suivi de parcours sont tenues à jour, des concours de pronostics organisés. »

En termes de management, la métaphore sportive est très souvent employée. « Je prépare une course

Cinq questions à Laura Flessel

Médaille de bronze aux Jeux Olympiques d'Athènes 2004, catégorie Escrime. Chargée de missions

« Réunir pour mieux réussir »



Photo : PanoramiC

Outlook : Depuis quand préparez-vous votre reconversion et que comptez-vous faire après la compétition ?

Laura Flessel : J'ai commencé à travailler à l'âge de 21 ans. J'ai eu deux employeurs qui ont accepté d'aménager mes horaires pour me permettre de mener ma vie d'athlète de haut niveau.

J'ai d'abord travaillé dans le tourisme, puis je suis passée à l'événementiel sportif. Nous créons des manifestations dans les comités d'entreprise, je fais des interventions lors de conventions par exemple. Après les Jeux Olympiques de Pékin en 2008, date de la fin de ma carrière, j'arrêterai mes horaires aménagés et je passerai à temps plein.

Pour la réussite de sa vie professionnelle, quels atouts apportent la pratique d'un sport, l'escrime en particulier ?

D'abord, une certaine hygiène de vie, des règles à respecter, un objectif à atteindre, un défi à relever. La rigueur qu'impose la vie d'un athlète de haut niveau se transpose très facilement dans le monde du travail. Nous sommes en permanence à la recherche d'un résultat, ce qui n'est pas toujours le cas dans le monde du travail. Un sportif de haut niveau qui entre dans la vie professionnelle va avoir ce plus, cette notion de défi, d'excellence. Les sportifs de haut niveau qui ont bien anticipé leur reconversion sont efficaces, il n'y a qu'à voir chez les escrimeurs champions olympiques les réussites professionnelles de Jean-François Lamour, d'Eric Srecki ou de Philippe Boisse, par exemple.

Quelles différences y a-t-il entre la compétition individuelle et la compétition par équipe et entre une victoire individuelle et une victoire par équipe ? L'escrime est un sport individuel, mais dans lequel les sportifs ont besoin d'un collectif pour réussir. Le fait de devoir travailler dans un groupe impose de nous remettre en question à chaque instant. En revanche, le jour où l'escrimeur va disputer une compétition, il est seul sur la piste. Lorsqu'il tire par équipe, toutes les forces sont regroupées : c'est réunir pour mieux réussir.

Vous avez déclaré que « la marque des grands champions, c'est de savoir utiliser leurs échecs pour arriver à la victoire ».

Que vous ont appris vos défaites et les coups durs ?

D'abord à faire un tri autour de moi car, en cas de victoire, vous avez beaucoup d'amis autour de vous, de faux amis surtout et dès que cela marche moins bien, ceux-là disparaissent. Mes victoires et mes défaites m'ont permis de cerner les gens, d'analyser, de savoir garder la tête sur les épaules. J'ai créé autour de moi une cellule de gens sérieux, efficaces.

Vous qui aimez les défis, n'avez-vous jamais eu envie de créer une entreprise, de vous frotter à la concurrence économique et de gagner aussi sur ce terrain-là ?

Créer une entreprise avec un but, des objectifs, oui, cela me tenterait ! Mais, dans cette hypothèse, il faudrait que je sache bien m'entourer de personnes compétentes et performantes, pour pouvoir déléguer, car on ne peut rien faire seul.

comme on gère un projet, avec un objectif à atteindre, des étapes intermédiaires, une bonne gestion du stress », explique Bruno Le Moal, partner chez Accenture. Désormais, les sportifs et surtout leurs entraîneurs sont invités dans les séminaires à venir raconter leurs exploits et dévoiler leur secret de motivation. Les analogies entre coaching sportif, management et stratégie

d'entreprise sont faciles et évidentes. Même le maître à penser Peter Drucker décrit, dans l'un de ses ouvrages, une stratégie offensive qu'il appelle « le judo de l'entrepreneur ».

Devant tant d'engouement, Pascal Vancutsem, fondateur de Coaching et performance, pose les limites de l'exercice. « A mon avis, la performance sportive est un mythe.

Les entreprises ont certes besoin de performance, mais elles ont surtout besoin de maturité. Est-ce qu'on ne se trompe pas en croyant toujours au super sportif et au super dirigeant ? Le « toujours plus » finit dans des dérives bien connues. » Pascal Vancutsem reconnaît toutefois au sport quelques vertus, notamment la gestion du stress. « Cela apporte de la sérénité, du contrôle des émotions. » Pour la gestion des équipes, il est plus prudent. « Le problème de l'entreprise aujourd'hui est de fédérer des individualités et de les faire travailler ensemble. Mais attention au modèle sportif, car un entraîneur n'a pas la même proximité qu'un manager. Les sportifs sont souvent très jeunes. Si on cherche la performance à moyen et long terme, il faut de l'équilibre et de la sérénité, pas de l'exaltation. Et la vie d'un sportif, c'est tout le contraire : court et intense. »

Le rugby, exemple type de la réussite en équipe

De tous les sports, le rugby est celui qui séduit le plus les managers. Depuis sa professionnalisation, il connaît un fort développement d'audience et d'intérêt, malgré un niveau de pratique modeste : environ 400 000 pratiquants en France. Pierre Villepreux, ancien joueur et co-entraîneur de l'équipe de France jusqu'en 1999, a co-signé un ouvrage de management avec le consultant Vincent Lafon. Voici quelques-uns de ses conseils aux entreprises. Pour motiver vos troupes, faites-les rêver. « Les rêves sont généralement imagés par une victoire lors d'un match important. Ils mobilisent les joueurs sur une manière d'être et de faire ensemble, afin d'atteindre un haut niveau de plaisir et de performance. » Pour avancer, les objectifs fixés doivent être atteignables et il

Sportifs et chefs d'entreprise

La réussite loin des podiums

Il est toujours hasardeux de courir deux lièvres à la fois : bonne formation professionnelle et performances de haut niveau ! La carrière d'un sportif est courte et la reconversion parfois difficile. Le prolongement naturel, c'est de s'impliquer dans les instances du sport, devenir entraîneur par exemple. Michel Platini en est le plus bel exemple. Il est aujourd'hui très investi dans les fédérations internationales du football.

D'autres choisissent l'entreprise comme nouvelle aventure. Gildas Guillerot, ancien Champion du monde de funboard, a ainsi fondé Andaska. Après les Jeux Olympiques de Los Angeles et à l'âge de 21 ans, il entre à l'Institut français de gestion. « Je me suis dit à l'époque que si je ne pensais pas tout de suite à l'avenir, je finirais plagiste. » Après sa formation, Gildas Guillerot intègre Aigle, puis Chevignon dont il devient le Directeur Général, Celio et Cacharel. « Les similitudes entre sport et entreprise sont nombreuses :

la même culture du développement par objectifs, la même envie de gagner dans un univers très concurrentiel. » En 2001, Gildas Guillerot fonde Andaska, une chaîne de magasins sportifs orientés « outdoor ». L'an dernier, Andaska a rejoint le groupe Quiksilver pour accélérer son développement. L'objectif est ambitieux : une cinquantaine de magasins d'ici cinq ans.

Autre exemple de réussite, celui d'Annie Famose, triple médaillée olympique en ski et fondatrice d'un groupe de magasins de sport et de restaurants. Ce beau parcours a été couronné cette année par le prix Veuve Cliquot de la femme d'affaires. C'est en 1974 que l'ancienne championne ouvre un premier magasin à Avoriaz avec sa co-équipière Mireille Mir. Trente ans plus tard et un DESS de l'Essec en management et stratégie en poche, Annie Famose est à la tête d'un groupe qui compte 70 magasins de sport et 11 restaurants de stations, et qui réalise 40 millions d'euros de chiffre d'affaires.

faut régulièrement mesurer les progrès parcourus. Il faut également promouvoir le changement.

« Prendre en considération d'autres sports constitue une autre voie pour imaginer des innovations : le judo et la lutte pour les appuis et l'individualisation de la préparation mentale, l'athlétisme pour la préparation physique, le basket et le handball pour apprendre à jouer la tête haute et capter un maximum d'informations en plein jeu. (...) Le métissage des savoirs est une source importante de progrès. » Performance, exploit, dépassement de soi... les entreprises occultent souvent le revers de la victoire. Et de l'avis de tous les sportifs, la gestion de l'échec est essentielle à la réussite. « Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi ? Comment a réagi l'environnement ou les concurrents et pourquoi ? Que devons-nous changer ? »

Le cyclisme offre un dernier beau parallèle. Dans une équipe cycliste, il n'y a qu'une seule stratégie : faire gagner le leader. Chaque co-équipier se met au service de la victoire collective : l'un porte les bouteilles d'eau, un autre protège du vent, le dernier fatigue l'échappée. Tout est fait pour qu'au moment de l'affrontement final, le leader soit le mieux placé possible et au mieux de sa forme. L'entreprise est un univers comparable à une équipe cycliste. « Les collaborateurs anonymes de l'entreprise ont plus des tâches à accomplir que des records à battre », écrit justement Lionel Bellenger. Mais pour que l'entreprise gagne, le collectif est indispensable : le juridique, le marketing, les ressources humaines, les finances, les services généraux... En entreprise aussi, certains rôles sont moins visibles que d'autres. Et pourtant... « Mes plus belles

victoires ne sont pas individuelles, mais collectives, » rappelle Bruno Le Moal. « C'est comme si le plaisir de gagner avait un coefficient multiplicateur égal au nombre de participants. » Le secret ne serait-il donc pas dans la communication et le partage du sentiment de victoire... ■

Pour aller plus loin

Sponsoring sportif de Gary Tribou. Economica, collection Connaissance de la gestion, 2004, deuxième édition.

Envoyez du jeu ! Le management du changement à l'école du rugby de Vincent Lafon et Pierre Villepreux. Village Mondial, 2004.

Judo stratégie de Mary Kwak et David B. Yoffie. Éditions d'Organisation, collection Manag'Éris, 2003.

Comment managent les grands coachs sportifs de Lionel Bellenger. ESF éditeur, 2005, deuxième édition.

Systèmes des sports de Paul Yonnet. Gallimard, bibliothèque des sciences humaines, 1998.

Le culte de la performance d'Alain Ehrenberg. Calmann-Lévy, 1991.

« La morale, les obligations des hommes, aucun livre ne me les a mieux enseignées que le football. »

Albert Camus