

Michel Desbordes
Julien Falgoux

Livres Outils **MARKETING**

ORGANISER UN ÉVÉNEMENT SPORTIF

Préface de Guy Forget
directeur du tournoi de Roland-Garros



ORGANISER UN ÉVÉNEMENT SPORTIF

Alors que les événements sportifs prennent une place de plus en plus importante dans la vie économique en attirant toujours plus annonceurs, public et médias, leur organisation reste encore largement méconnue.

Véritable guide méthodologique, cet ouvrage rédigé par des experts du secteur apportera toutes les réponses théoriques et pratiques aux concepteurs d'événements, aux opérationnels qui en ont la charge au quotidien mais aussi aux étudiants et aux chercheurs.

- **Comment est structuré ce secteur ?**
- **Quelles sont les fonctions essentielles à l'organisation d'un événement sportif ?**
- **Comment attirer des sponsors lorsque l'événement n'est pas médiatique ?**
- **Comment coordonner les personnes mobilisées ?**

Entièrement mis à jour, notamment grâce aux importantes contributions de Juliette Brossard, Mathieu Djabbalah, Christopher Hautbois, Boris Helleu et Pascal Perri, l'ouvrage aborde le digital, la billetterie et les événements itinérants. Il offre des exemples concrets (allant d'événements sportifs internationaux à des événements de dimension plus locale), des check-lists, des études de cas ainsi que de nombreux conseils et informations pratiques... Vous pourrez ainsi appréhender le mode opératoire de l'organisation événementielle sportive dans ses différentes composantes et réussir toutes vos manifestations.



© Arnaud Letresor

Michel Desbordes est professeur de marketing du sport à l'université Paris-Saclay et professeur associé de la Shanghai University of Sport (Chine).

Il est consultant pour INSEEC Sport, qui développe des formations dans le management global du sport. Il est également chercheur et consultant pour les entreprises et les médias. Ancien élève de l'ENS-Cachan, il est docteur en sciences de gestion. Auteur de 25 livres et de nombreux articles, il est également, depuis 2009, rédacteur en chef de l'*International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. Il a récemment publié un ouvrage sur le marketing du football aux éditions Economica, ainsi qu'un *Handbook in sport marketing* aux éditions Routledge (UK).



© Ludovic Combe

Julien Falgoux est diplômé de l'université Paris-Saclay en Management International du Sport. Professionnel du management sportif, il a créé la société S-Events avec laquelle il a travaillé sur de nombreux grands événements, puis UrbanSoccer, le leader du foot à 5 en France et en Belgique. www.urbansoccer.fr

Organiser un événement sportif

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2003, 2004, 2007, 2017
ISBN : 978-2-212-56622-2

Michel DESBORDES
Julien FALGOUX

Organiser un événement sportif

Stratégie et méthodologie d'organisation

4^e édition

EYROLLES



PRÉFACE DE GUY FORGET

Directeur du tournoi de Roland-Garros

Durant ma carrière de joueur, j'ai eu l'occasion de participer aux plus grandes compétitions internationales de tennis comme les tournois du Grand Chelem ou de la Coupe Davis.

À l'époque, j'étais concentré sur mon métier de tennisman professionnel et l'organisation de ces compétitions n'était pas ma préoccupation première. Bien entendu, je percevais bien la complexité de ces événements, mais je ne la vivais pas de l'intérieur.

Durant ma reconversion, tout d'abord comme membre du comité de pilotage du tournoi de Roland-Garros en 2011, j'ai pris conscience de la difficulté d'organiser un grand événement sportif. J'ai eu ensuite l'opportunité de prendre la direction de ce tournoi prestigieux en février 2016, ce qui consitute une reconversion de rêve pour moi qui ai joué tant d'années porte d'Auteuil.

Je me rends compte combien il est difficile de mener à bien toutes les tâches simultanément : la sécurité, les aspects sportifs, la logistique, les transports, la billetterie... Parallèlement, ce tournoi est toujours générateur d'émotions, de joies, de peines, que seul un événement sportif peut nous apporter. Aujourd'hui, je continue de m'investir activement dans l'organisation institutionnelle du tennis car c'est un sport que j'adore et qui m'a tout donné, et les mêmes contraintes organisationnelles se font jour.

C'est pourquoi je suis heureux d'apporter ma contribution à cet ouvrage sur les événements sportifs rédigé par Michel Desbordes et Julien Falgoux, avec l'aide d'autres contributeurs. En effet, l'ensemble du schéma d'organisation d'un événement est présenté, permettant au lecteur de comprendre un événement de A à Z. C'est un outil essentiel dans la littérature en management du sport qui comble un manque dans ce domaine. Cet ouvrage apportera au lecteur toutes les informations nécessaires à la compréhension et à l'organisation d'un événement sportif. Les études de cas illustratives permettent d'avoir une vision professionnelle, tout en ne négligeant pas certains aspects théoriques. Cet ouvrage avait d'abord été publié en 2003. Depuis, beaucoup de choses ont évolué à la vitesse grand V dans le monde du sport : la

sécurité est un problème prégnant, les réseaux sociaux et le digital ont émergé, les stratégies de billetterie se sont complexifiées et le consommateur est devenu plus exigeant. C'est l'ensemble de ces modifications qui contribuent à rendre cette quatrième édition encore plus riche et utile pour un organisateur au niveau opérationnel, ou simplement pour toute personne curieuse et désireuse de comprendre les événements sportifs de l'intérieur.

Bonne lecture.

SOMMAIRE

Préface de Guy Forget.....	5
Introduction	9

Première partie Aspects organisationnels des événements sportifs

1. Présentation du secteur des événements sportifs.....	15
2. La conception d'un événement sportif	35
3. Les grandes fonctions nécessaires au déroulement d'un événement sportif.....	53
4. La phase opérationnelle d'un événement sportif.....	97
Conclusion de la partie I.....	127
Bibliographie partie I.....	129

Seconde partie Les nouvelles tendances des événements sportifs

5. La digitalisation des méga-événements sportifs Le cas des Jeux équestres mondiaux FEI Alltech 2014 en Normandie	137
6. Les nouveaux outils de la RSE au service de l'événement sportif	151

7. Rôles et objectifs des collectivités territoriales dans l'accueil et l'organisation des événements sportifs	163
8. Événements sportifs à étapes, définition et problématiques managériales liées à l'itinérance	175
9. Les nouveaux enjeux de la sécurité et leur impact sur la logistique des événements sportifs.....	187
10. Optimiser les politiques de billetterie et développer les ressources de la distribution sur Internet	197

Annexes

Annexe 1. Formulaire de renseignement relatif à la sécurité des manifestations publiques.....	219
Annexe 2. La TVA sur les manifestations sportives s'élèvera à 5,5 %.....	223
Annexe 3. Les obligations d'un organisateur d'événements sportifs (1).....	225
Annexe 4. Les obligations d'un organisateur d'événements sportifs (2).....	229
Annexe 5. Quels enseignements tirer des événements de novembre 2015 en France sur la sécurité des grands événements sportifs ?.....	233
Annexe 6. Check-list de l'organisateur d'événements sportifs	235
Annexe 7. Webographie commentée	249
Présentation des auteurs.....	253
Table des figures.....	255
Table des tableaux	257
Table des encadrés.....	259

INTRODUCTION

Le sport est abondamment mis en scène : objet de toutes les convoitises, il pénètre progressivement tous les domaines de la société et les métaphores sportives entrent jour après jour dans le langage courant. Les événements sportifs occupent une position particulière dans ce contexte. Ils sont ultra-médiatisés, en tout cas pour les plus importants d'entre eux : tous les ans, le Tour de France, le tournoi de Roland-Garros donnent lieu à des centaines d'heures de retransmissions télévisées. Pour les événements exceptionnels ayant lieu tous les quatre ans (Jeux olympiques, Coupe du monde de football, Coupe du monde de rugby, America's Cup), la vie semble s'arrêter dans certains pays, tant la pression médiatique est énorme¹. Régulièrement, les chiffres abondent pour souligner les budgets « phénoménaux » de ces événements. À juste titre, on peut considérer que la FIFA (Fédération internationale de football association), le CIO (Comité international olympique), l'IAAF (International Athletics Association Federation), l'IRB (International Rugby Board), l'ITF (International Tennis Federation) peuvent être comparés à des multinationales du monde industriel ou financier. En ce qui concerne la notoriété, cela est évident : la force symbolique du sport et les émotions que les événements sportifs peuvent générer sont sans commune mesure avec l'énergie qu'une firme devrait dégager pour atteindre leur notoriété. En revanche, la situation économique semble différente : le sport ne représente que 1 ou 2 % du PIB au niveau mondial². Et c'est bien cela qui interpelle : la notoriété, l'image, les émotions, les drames humains, la fascination, les larmes, la joie, la passion, l'affrontement, les sentiments, tous ces concepts parfois ambivalents que les événements sportifs engendrent.

Ainsi, l'immense majorité des gens a l'impression de connaître les événements sportifs : leur médiatisation participe largement à cette croyance. Pourtant, quand ceux-ci réfléchissent, ils se rendent compte que ce sont des manifestations largement méconnues. Comment s'organise une Coupe du monde au quotidien ? Combien de personnes mobilise-t-elle ? Quelles sont les fonctions essentielles à son organisation ? Un petit événement local doit-il faire face aux mêmes contraintes ? A-t-il des chances

1. Selon les chaînes, les pays et les années, les retransmissions sont parfois assurées 24 heures sur 24.

2. Michel Desbordes, Fabien Ohl et Gary Tribou (2004), *Marketing du sport*, Economica, 2015 (3^e édition).

d'attirer des sponsors bien qu'il ne soit jamais télévisé ? De manière plus générale, qui organise les événements sportifs ? Nous verrons dans cet ouvrage que tous les cas existent : des événements organisés par des prestataires privés, par des fédérations publiques, ou par des collectivités locales avec le soutien de partenaires commerciaux. Globalement, et contrairement à ce que le grand public pense, l'événementiel sportif reste largement contrôlé par le secteur non marchand public, même pour des événements ayant un caractère commercial assez évident³.

Toutes ces questions relativement simples méritent une réflexion spécifique. En effet, les événements sportifs n'ont jamais été étudiés du point de vue organisationnel. Seule une vision partielle de leur management est donnée par les médias qui se focalisent sur le bénévolat, la gestion des droits TV, la recherche de sponsors ou la billetterie.

Publié la première fois en 2003, réédité en 2006 et 2007, cet ouvrage a pour objectif de comprendre le fonctionnement d'un événement sportif de A à Z. Il est tiré d'une expérience de vingt ans d'enseignement universitaire, en France comme à l'étranger (Chine, Russie, États-Unis, Canada, Corée du Sud, Angleterre, Allemagne, Autriche), de recherche académique au niveau international, de consulting pour des organisateurs privés ou publics (réalisation d'études de « recherche action » dans un cadre universitaire depuis 1999), d'e-learning sur un programme de formation pour l'UEFA, mais également d'une implication directe sur le terrain dans le cadre d'événements prestigieux. Il comporte donc un double regard : celui du praticien (Julien Falgoux) et celui de l'observateur scientifique (Michel Desbordes).

Par rapport aux précédentes éditions de l'ouvrage, il a été profondément remanié et actualisé, en intégrant notamment toutes les nouvelles tendances de l'événementiel sportif.

La présente version de 2016 reprend l'ossature du livre dans une première partie qui donne les outils de compréhension d'un événement sportif.

Structurée en quatre chapitres, cette partie invite régulièrement le lecteur à la réflexion personnelle par le biais de nombreux exemples.

Le premier chapitre vise à présenter le secteur événementiel sportif et ses principaux acteurs. Dans le deuxième chapitre, nous verrons ensuite comment concevoir un événement sportif en amont : en effet, cette phase est particulièrement cruciale puisque les échecs résultent souvent d'une réflexion insuffisante à ce stade. Le troisième chapitre constitue le cœur de la première partie : il détaille méthodiquement le rôle que chaque grande fonction doit avoir afin de réussir l'organisation d'un événement sportif. Le rôle du manager est ici de faire en sorte que l'administratif, le législatif et le sécuritaire, le commercial et le sponsoring, la logistique et la gestion des aspects sportifs fonctionnent en symbiose. Le quatrième chapitre s'intéresse à la phase opérationnelle de l'événement, sans oublier la phase post-événement qui permettra de renouveler l'épreuve en l'améliorant. En synthèse, nous verrons quelles compétences le manager d'événements sportifs doit posséder pour mener à bien sa mission. Enfin, nous concluons cette partie par une check-list de l'organisation d'un

3. Le tournoi de tennis de Roland-Garros (organisé par la Fédération française de tennis – FFT) ou le championnat de France de football Ligue 1 (organisé par la Ligue de football professionnel – LFP) sont des exemples particulièrement frappants.

événement sportif : il s'agit d'un « pense-bête » qui, s'il est suivi dans son déroulé, permettra d'éviter les échecs traditionnels et aidera les professionnels à ne rien négliger dans leur management. Il concerne les organisateurs chevronnés comme les étudiants désireux de se lancer dans une manifestation modeste dans le cadre du sport universitaire, scolaire ou associatif. En effet, les mêmes contraintes existent, quels que soient les moyens disponibles ou les contraintes organisationnelles de la structure mise en place : c'est la raison d'être de cet ouvrage dont la portée méthodologique et opérationnelle séduira les lecteurs.

Depuis 2007, le monde de l'événementiel sportif s'est profondément transformé, c'est pourquoi nous avons souhaité intégrer une seconde partie à l'ouvrage, afin de « faire le point » sur des tendances lourdes à l'international.

La digitalisation du sport, les objets connectés, l'expérience de consommation, l'entertainment, tous ces concepts ont profondément transformé le spectacle sportif. C'est pourquoi Boris Helleu, maître de conférences à l'université de Caen Basse-Normandie, grand spécialiste du numérique et animateur d'un blog de référence (<http://hell-of-a-sport.blogspot.fr>), a été sollicité pour une contribution passionnante et originale qui constitue le chapitre 5 : « La digitalisation des méga-événements sportifs ».

Le sport est devenu un enjeu majeur de société. Considéré comme « bon pour la santé, l'éducation, le lien social, la géopolitique, la résolution des problèmes de violence dans les quartiers, la réinsertion après une sortie de prison, etc. », il est affublé de toutes les qualités. La réalité est bien entendu plus complexe, mais cela n'empêche pas tous les acteurs du sport de se positionner par rapport à des pratiques de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) ou CSR (*Corporate Social Responsibility*). Cela constituera le fil conducteur du chapitre 6, « Les nouveaux outils de la RSE au service de l'événement sportif », écrit par Mathieu Djabalah, maître de conférences à l'université Paris Saclay, spécialiste de la RSE et auteur d'une thèse de référence sur le sujet⁴.

Enfin, il nous semblait nécessaire de mieux intégrer dans cette nouvelle édition de l'ouvrage l'ensemble des parties prenantes qui gravitent autour de l'événement. Le monde de l'événementiel ne doit pas être perçu comme la « chasse gardée » des organisations marchandes (sponsors, agences privées, télévisions...), bien au contraire. Les collectivités sont extrêmement présentes dans l'organisation des événements sportifs en Europe, mais également aux États-Unis, contrairement aux idées reçues du « tout privé libéral ». Le Tour de France, le Vendée Globe, Paris-Roubaix, le Tour des Flandres, le Grand Prix de F1 de Spa-Francorchamps, les 24 Heures du Mans, l'Open de Moselle, la course Oxford-Cambridge, les 500 Miles d'Indianapolis, le Tour de Californie, etc., combien d'événements célèbres mettent en avant une ville, une région, un État...

Toutes les institutions ont compris les enjeux du sport, puisque l'on parle parfois de « *city branding* ». C'est dans le chapitre 7, « Rôles et objectifs des collectivités territoriales dans l'accueil et l'organisation des événements sportifs », que Christopher Hautbois, maître de conférences HDR à l'université Paris Saclay, mettra en lumière

4. Mathieu Djabalah, *Une approche sensemaking de la responsabilité sociale dans le secteur de l'événementiel sportif*. Thèse de doctorat en sciences du sport, sous la direction de Michel Desbordes et de Christopher Hautbois, septembre 2014.

une des tendances les plus marquantes de ces dernières années dans l'événementiel sportif.

Un événement ne peut pas être considéré comme un objet statique et monolithique. Depuis les années 1990, l'outdoor, les raids, le sport aventure en général, ont largement complexifié les processus d'organisation. Le Dakar en Argentine, le Tour de France cycliste, le Tour de France à la voile, peuvent être considérés comme des modèles du genre pour leur capacité d'adaptation en situation « d'itinérance », où les process classiques d'organisation et de management ne restent pas forcément valables. C'est ce concept que Juliette Brossard, chargée de mission à la Fédération française de tennis pour la Coupe Davis et la Fed Cup, analyse dans le chapitre 8, « Événements sportifs à étapes, définition et problématiques managériales liées à l'itinérance ».

Depuis quelques années, la sécurité est devenue un enjeu majeur sur les événements sportifs⁵. C'est au départ le hooliganisme qui a interpellé les pouvoirs publics dans les années 1980, notamment en Angleterre, avant que les préoccupations des organisateurs ne dérivent vers les problématiques de terrorisme à la suite de l'attentat du Marathon de Boston aux États-Unis en 2013 et de celui du Stade de France le 13 novembre 2015. C'est pourquoi nous avons réalisé un focus très spécifique et actuel dans le chapitre 9 sur « Les nouveaux enjeux de la sécurité et leur impact sur la logistique des événements sportifs », chapitre écrit par Julien Falgoux : créateur de S-events et de Soccer5, et également coauteur du présent ouvrage.

Enfin, un événement se doit d'optimiser sa commercialisation, pour toucher son consommateur de manière la plus efficace possible. C'est l'enjeu des stratégies de billetterie qui seront abordées dans le chapitre 10 « Optimiser les politiques de billetterie et développer les ressources de la distribution sur Internet », écrit par l'économiste Pascal Perri qui fera le lien entre les stratégies de billetterie et la digitalisation des événements sportifs.

Par Michel Desbordes

Professeur de marketing du sport
et

Julien Falgoux

Directeur général UrbanSoccer

5. <https://www.groupeinseec.com/communiqués-groupe-inseec/index.php/evénements-sportifs-et-sécurité-quelles-perspectives-pour-leuro-2016>

Partie I

ASPECTS ORGANISATIONNELS DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS

PRÉSENTATION DU SECTEUR DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS

■ L'événementiel

Définition

Un événement est un lieu où « des hommes et des femmes se rassemblent dans une sorte de célébration collective, pour assister à un spectacle sportif ou culturel¹ ». Il doit favoriser les échanges, les relations, la communion, la convivialité et permet de sortir de l'ordinaire. On pourra notamment retenir la prégnance du facteur relationnel. De plus, il est doté d'une valeur symbolique : il doit induire un niveau d'affectivité personnel ou social et créer de l'identité en se référant à des attentes.

Pour les personnes morales (entreprises, collectivités, associations), l'événementiel appartient à la grande famille de la communication « hors médias », c'est-à-dire à toutes les activités qui ne font pas référence à la presse, à la télévision, à l'affichage, à la radio, au cinéma, voire à Internet. Cependant, on notera une certaine ambiguïté puisque les événements sont médiatisés et ont besoin des médias pour exister. D'où, parfois, certaines difficultés à analyser ce secteur. Pour Françoise Laurent, de l'agence Extérieur nuit, « on ne peut donc pas parler d'événement en soi, mais d'événement pour l'institution qui le produit² ». Pour Bruno Troublé, ancien skippeur et créateur de la Coupe Louis Vuitton, il s'agit d'« une version moderne des relations publiques³ ». L'intérêt est alors de développer une attitude ou une image favorable à l'égard de l'organisation, de la manifestation, des commanditaires ou de leurs produits.

1. Alain Ferrand, « La communication par l'événement sportif : entre émotion et rationalité », in Alain Loret (dir.), *Sport et management, De l'éthique à la pratique*, Éditions EPS, 1995, p. 280-294.

2. Cité in A. Ferrand, *op. cit.*

3. *Ibid.*

La fonction principale d'un événement est donc bien de communiquer pour une marque, une entreprise, un produit, une collectivité, une association, à travers le rassemblement festif de personnes pour un spectacle. La communication événementielle est un puissant outil, chargé de véhiculer un message, d'étonner, d'éblouir, d'émouvoir... à travers un événement.

État des lieux

Une véritable culture de l'événement au sein des entreprises se constitue et le positionnement des sociétés organisatrices devient plus clair. On voit apparaître des structures importantes qui contribuent à la notoriété et à l'image du secteur⁴.

Aujourd'hui, la plupart des grandes entreprises intègrent des événements dans leur politique de communication. Ils permettent une mise en valeur d'un message particulier et ciblé⁵. Mais comme nous le verrons dans cet ouvrage, les grandes entreprises ne peuvent plus se permettre de voir chaque département organiser sa propre manifestation sans cohérence avec l'ensemble. Elles sont donc amenées à confier leurs stratégies à des partenaires extérieurs spécialisés (en général des agences).

Parallèlement, des petites structures peuvent aussi faire valoir leurs atouts en se spécialisant sur un marché, une « niche », une région, et en mettant en avant leurs capacités à créer et à innover. Par exemple, l'Ultra Trail Tour du Mont-Blanc (UTMB), organisé par l'association Les Trailers du Mont-Blanc, à Chamonix, fin août, attire plus de 6 000 coureurs sur cinq courses et plusieurs dizaines de milliers de spectateurs tous les ans. La course mythique de 170 kilomètres et 10 000 mètres de dénivelé positif s'est fait une place dans le monde du trail grâce à une image extrême et engagée, sur un parcours magnifique sur trois pays (France, Italie, Suisse).

En ce qui concerne le VTT, le Roc d'Azur, créé en 1984, accueille à cette date sept participants ! La discipline n'en est alors qu'à ses prémices, et est plus considérée comme une lubie de marginaux, importée de Californie. En 2016, c'est plus de 20 000 participants qui s'alignent dans les différentes courses proposées par les organisateurs. Au-delà d'une course, il s'agit maintenant d'un événement majeur, véritable salon du VTT au niveau international. C'est un bon exemple d'événement qui a progressivement poussé et permis de développer la pratique sportive.



L'impact du Vendée Globe au niveau régional

« Pour le départ du Vendée Globe, le 10 novembre 2012, tous les hôtels étaient pleins dans un rayon d'une heure en voiture ! », certifie François Boche, le directeur de l'office du tourisme des Sables d'Olonne. La situation s'est reproduite pour le week-end d'arrivée du tour du monde à la voile en solitaire. Une foule

4. Par exemple, ASO (Amaury Sport Organisation), filiale du groupe Amaury (L'Équipe, L'Équipe 21, France Football,...), qui gère le Tour de France, le Dakar ou le Marathon de Paris (entre autres).

5. La Danone Nations Cup, véritable « Coupe du monde des jeunes », sert par exemple à asseoir l'implantation de la marque auprès des enfants et des adolescents.

impressionnante a accueilli en vainqueur François Gabart, le skipper de Macif. Plus compacte sans doute que quatre ans auparavant, où 150 000 personnes étaient venues saluer Michel Desjoyeaux, vainqueur de l'édition 2008.

« L'activité économique de la ville progresse de 40 % au moment de l'événement », assure Louis Guédon, le maire de la commune depuis 1980. Les retombées se mesurent même sur la saison à venir. « Quelle que soit la météo, nos ventes font un bond de 10 à 15 % l'été suivant le Vendée Globe », affirme un commerçant. Cette manne touristique supplémentaire – estimée à 39 millions d'euros pour l'ensemble du département lors de la précédente édition – n'est en effet que la face immergée de l'iceberg de l'impact du « Vendée » sur la Vendée. « Pour obtenir des retombées médiatiques similaires, il faudrait débloquer vingt fois le budget du Vendée Globe », calcule Louis Guédon, qui révèle dépenser 1,5 million pour l'événement.

En 2008, la valeur médiatique de l'équivalent publicitaire sur ces médias avait été estimée par un cabinet à 145 millions d'euros.

Le Vendée Globe est un excellent exemple d'événement qui porte une collectivité, et plus globalement un département. Une de ses forces majeures est qu'il porte en son nom le terme « Vendée », faisant référence directement au département. C'est pourquoi les organisateurs ont toujours refusé d'accoler au nom de l'événement un partenaire privé (sous forme de « naming »), ce qui aurait forcément amoindri l'impact positif pour la collectivité⁶.

Il existe de vrais marchés en province, d'autant plus que l'image des grosses structures événementielles peut en rebuter certains. Les annonceurs pensent que ces dernières ne s'intéressent pas aux manifestations en dessous d'un certain budget. Ces petites entreprises peuvent aussi s'appuyer sur le retour en force de la « proximité ». Les individus, poussés par une forte recherche d'identité et par un besoin de convivialité, de sécurité, se recentrent autour des valeurs passées. Les événements locaux, de taille modérée, prennent une importance considérable sur l'ensemble du territoire en s'appuyant sur le terroir, le régional, le patrimoine, les jeux traditionnels... Ils donnent lieu à de véritables fêtes populaires – comme jadis, on se déguise, on organise des rencontres entre communes voisines... On redécouvre les valeurs perdues. C'est aussi un moyen pour les collectivités de mettre en avant leur territoire, leur culture et leur « pays », de se démarquer et de communiquer sur ce qui fait leur charme et leur spécificité. Au début des années 1990, le Marathon du Médoc a connu un énorme succès. Il permettait aux concurrents de découvrir le patrimoine de la région, les châteaux, les vignes et les vins de manière sportive et festive.



Le Marathon du Médoc : l'archétype de l'événement sportif et festif

Créé en 1984, le « Médoc », tel qu'on le surnomme, est devenu le rendez-vous incontournable des marathoniens. Il faut avoir couru le « Médoc » comme on fait New York, Londres ou Paris, ce qui n'est pas sans entraîner des problèmes

6. Source : adapté de www.lemonde.fr/sport/article/2013/01/27/une-belle-vitrine-economique-nommee-vendee-globe_1823184_3242.html#MpR7Tz37BXHACcey,99

d'inscription. Ainsi, limité volontairement à 8 500 participants, il a su malgré tout conserver son esprit d'origine qui repose sur quatre piliers fondamentaux et indissociables pour nous : la santé, le sport, la convivialité, la fête.

Ce sont ces deux derniers points qui ont permis à l'événement de se différencier par rapport aux autres courses uniquement « sportives ». Avec toute une série d'événements « autour de l'événement », le Marathon du Médoc est résolument tourné vers les familles et la promotion du terroir. Ainsi, 90 % des coureurs courent déguisés, et le lendemain de l'événement une balade de récupération rassemble 4 000 personnes et 1 450 convives pour le repas.

Voilà un très bon exemple d'événement unique dans l'esprit des gens, et donc très impactant⁷.

Contrairement aux idées reçues, tous les secteurs de la communication ne sont pas en crise depuis le 11 septembre 2001, la guerre en Irak ou la lutte contre le terrorisme en Europe à partir de 2015. À ce titre, le secteur événementiel qui appartient au « hors médias » permet une différenciation suffisante pour qu'il soit perçu comme un outil intéressant. Les données suivantes montrent en effet que la croissance de ce secteur économique se poursuit sur le long terme, mais est fortement dépendante d'événements exogènes à court terme qui peuvent impacter sa progression.

■ L'événementiel sportif

Présentation

Un événement sportif permet le rassemblement de spectateurs pour regarder l'accomplissement de la performance, l'encourager et l'apprécier publiquement par des applaudissements et des cris. Selon Norbert Elias et Eric Dunning⁸, joueurs et spectateurs se fondent dans une même configuration, leurs actions et réactions sont interdépendantes. C'est un mélange de spectacle, d'exploit, de compétition et d'à-côtés qui rendent l'ensemble plus varié, plus spectaculaire, plus esthétique, plus convivial, plus festif.

L'événementiel est un outil de communication. De surcroît, la communication lors d'une rencontre sportive occupe une place à part dans notre paysage culturel. Selon Alain Ferrand⁹, elle permet, en effet, de se différencier dans l'espace saturé de la publicité, en provoquant un véritable choc émotionnel chez les personnes impliquées comme les spectateurs ou les sponsors, car le résultat reste incertain.

Pour Alain Ferrand, « un événement est un fait social puissamment médiatisé, dont l'impact auprès des différents publics est lié à l'incertitude du résultat de l'action des différents acteurs placés dans une situation d'exploit, de performance

7. Source : adapté de www.marathondumedoc.com/site_mobile.php?idcat=31

8. Norbert Elias et Eric Dunning, *Sport et civilisation : la violence maîtrisée*, Fayard, 1994.

9. Alain Ferrand, *op. cit.*

ou de compétition. C'est pourquoi le sommet de l'événementiel est occupé par le trio Jeux olympiques, Coupe du monde de football et championnat du monde de Formule 1¹⁰».

Typologie des événements sportifs

Gresser et Bessy¹¹ soulignent le caractère exceptionnel de l'événement par rapport à la manifestation sportive, répondant aux mêmes critères, mais moins médiatisés. Ils proposent une typologie des événements sportifs.

Événement sportif, événement festif

Il existe une véritable cohérence entre le sport et la fête, ils sont entièrement liés. L'événementiel, qu'il soit sportif ou festif, procède d'une même logique. Selon le Petit Larousse, la fête peut se définir comme des «réjouissances organisées par une collectivité ou un particulier». Elle a une double fonction de divertissement et de joie collective. Dès lors, il existe de multiples raisons pour la faire. Pour qu'elle ait lieu, il faut un centre d'intérêt autour duquel s'organise un rassemblement d'individus et d'animations. Réciproquement, le sport, c'est la convivialité, le bonheur partagé, la fraternité, le jeu. Le spectacle sportif est donc une fête, parce qu'il est une occasion privilégiée de débridement des émotions collectives, parce qu'il métamorphose les apparences et esthétise la vie collective.

La diffusion des événements participatifs où sport et fête se pratiquent en même temps marque ce rapprochement. Le Marathon du Médoc où sport et carnaval se côtoient en est un exemple. On renforce la dimension sportive par une dimension plus ludique mais aussi plus conviviale.

De même, autour d'une manifestation sportive, l'organisateur crée en général des animations qui permettent d'élargir le public en l'associant à la grande fête du sport. Les événements sportifs sont toujours associés à de joyeuses agapes, des réceptions, des soirées, des concerts, des manèges, des concours, des tombolas ou des jeux¹².

Tendances lourdes

On note une grande diversité dans l'organisation des événements sportifs. Le système sportif français s'est progressivement construit grâce à l'État depuis la fin du XIX^e siècle : c'est ce qui explique la prépondérance du public (et notamment des fédérations) dans le domaine de l'organisation des événements.

10. *Ibid.*

11. Bernard Gresser et Olivier Bessy, «Le management d'un événement sportif», in Gisèle Lacroix et Anne-Marie Waser (dir.), *Le management du sport : 15 études de cas corrigées*, Les Éditions d'Organisation, 1999.

12. Cette diversification autour des activités permet de limiter les risques en cas de contre-performance de l'équipe jouant à domicile ou d'un piètre spectacle. Les Américains sont depuis longtemps les maîtres en la matière : l'attention du spectateur va être concentrée sur les à-côtés du match de base-ball ou de basket. De même, les VIP qui suivent une rencontre dans une loge gardent en général un souvenir plus profond de leur repas que du spectacle sportif en lui-même. L'organisateur peut en effet mieux maîtriser la qualité de ce service alors que le spectacle sportif reste un service incertain (cf. Michel Desbordes, Fabien Ohl et Guy Tribou, *op. cit.*

Figure 1.1 – Typologie des événements sportifs

Type événement		1 Les grands événements sportifs internationaux	2 Les événements sportifs nationaux	3 Les événements type spectacles et « shows »	4 Les nouvelles manifestations sportives de masse	5 Raids ou défis aventure
Critères de différenciation		Ancienne	Ancienne	Récente	Récente	Récente
1	Date de création	Ancienne	Ancienne	Récente	Récente	Récente
2	Origine et temporalité	Institutionnelle, fédérale ou olympique Calendrier international Calendrier national	Ancienne	Marchande Ponctuelle	Associative, territoriale ou marchande Absence de calendrier ou calendrier parallèle	
3	Participants/ objectifs Spectateurs Organisation	Affrontements contre autrui – Être le meilleur Sport/Spectacle/Sport de compétition Promotion d'une fédération		Spectacle/identification Promotion d'une marque	Exploration de soi-même Rencontre avec les autres Découverte et promotion d'une région	Évasion, sensations extrêmes Découverte et promotion d'un patrimoine
4	Milieu	Standardisation – Normalisation Équipements sportifs classiques		Non standardisé	Non standardisé Milieu urbain et/ou naturel	Incertitude Hostilité
5	Mode de fonctionnement	Réglementation et codification strictes	↔	Souple et variable – Management adapté à chaque manifestation		
6	Motricité	Très codifiée par rapport à une performance maximale		Codifiée mais aussi de style libre et inventif		
7	Innovation	Dans le domaine de la mesure et de la gestion des arrivées et des résultats		Technologie mais en rapport avec différentes variables : temps – espace – participants		

Type événement	1 Les grands événements sportifs internationaux	2 Les événements sportifs nationaux	3 Les événements type spectacles et « shows »	4 Les nouvelles manifestations sportives de masse	5 Raids ou défis aventure
8 Public	Acteurs sélectionnés Plus de spectateurs que d'acteurs		Élite sportive pour les participants Conçus pour les spectateurs	Acteurs non sélectionnés Plus d'acteurs que de spectateurs	
9 Partenaires	++++	+++	++++	+(+)	+(+++)
10 Médiatisation	++++	+++	++++	+++	++++
Exemples	Les Jeux olympiques La Coupe du monde de football Le Tour de France Roland-Garros	Championnats de France par discipline	Indoor de France Paris-Bercy (windsurf) Red Bull Crashed Ice	Les 20 Kilomètres de Paris Le Marathon de Paris Le Roc d'Azur La Transjurassienne La Marmotte	La Sainté-Lyon Le Corsica Raid Le Dakar

Source : Bernard Gresser et Olivier Bessy, op. cit.

On distingue ainsi plusieurs types d'événements sportifs que nous différencierons en fonction du type d'organisation¹³ :

- ▮ les événements organisés par des prestataires publics, essentiellement des fédérations¹⁴ (Roland-Garros par la FFT, le Tournoi de judo de Paris par la FFJDA, globalement tous les championnats de France toutes disciplines confondus);
- ▮ les événements organisés par des prestataires privés (Le Tour de France cycliste, Paris-Roubaix, le Dakar ou le Marathon de Paris par le groupe Amaury Sport Organisation, du golf et des sports mécaniques pour Eurosport Events, les événements de GL Events, Golazo ou IMG);
- ▮ les événements d'ampleur exceptionnelle qui relèvent d'un consortium public avec l'aide de sponsors privés (la Coupe du monde de football, les Jeux olympiques). En général, une structure de type GIP (groupement d'intérêt public) est mise en place au préalable. La Coupe du monde 1998, les championnats du monde d'athlétisme en 2003 à Paris ou la Coupe du monde de rugby en France en 2007 relevaient de cette structure;
- ▮ les événements organisés par une structure associative (autre que des fédérations) : ce sont globalement la plupart des événements amateurs organisés en France.

Les événements majeurs en France et en Europe concernent le football, le rugby, le tennis, le cyclisme et la Formule 1, par les taux d'audience qu'ils obtiennent, le nombre de spectateurs qui y assistent et donc l'importance des fonds financiers qu'ils drainent. Mais il existe des spécificités nationales. Aux États-Unis, les sports rois sont le football américain, le basket-ball, le hockey sur glace, le base-ball. Dans les pays d'Europe du Nord, c'est le handball, en Australie le « Footie » ou « football australien »... Quoi qu'il en soit, c'est au niveau mondial que le sport permet de réaliser des records d'audience.

Mais le sport reste-t-il une valeur sûre? Quelle sera sa place dans les médias de demain?

Certains analystes plaident en faveur d'un sport unificateur dans le temps, seul garant des valeurs universelles et humanitaires. Dans les journaux télévisés, le sport est souvent seul capable d'apporter des images de joie, de passion, d'exploits après les faits divers, les attentats, les guerres, la famine, les catastrophes naturelles, la récession économique, le chômage. Lors d'une crise entre deux États, une rencontre sportive semble apaiser la tension et indiquer aux dirigeants politiques la direction souhaitée par le peuple. Ainsi, la rencontre entre les États-Unis et l'Iran pendant le Coupe du monde 1998 ou le match de tennis de table entre Nixon et Mao en 1972 ont contribué à relancer les relations diplomatiques américano-iraniennes et américano-chinoises.

Dans la partie consacrée au commercial et au sponsoring, on verra que les outils de mesure des retombées événementielles arrivent à maturité et permettent aux investisseurs de prendre connaissance de la rentabilité effective de leur action dans le sport.

13. Michel Desbordes (2000), *Gestion du sport*. Vigot, 2016 (nouvelle édition).

14. Même si les fédérations sont des associations de droit privé, elles appartiennent à la « sphère publique du sport ».

De plus, en cas de ralentissement de l'activité économique, par exemple après la crise de 2008-2009 en Europe, les entreprises semblent prendre leurs distances avec ce type d'opérations de communication. En effet, il paraît difficile de justifier un plan de licenciement ou une chasse aux dépenses d'un côté et de sponsoriser un événement festif de l'autre. Ensuite, le parrainage semble se tourner vers des domaines d'activité plus « sociaux ». Les entreprises affirment leurs préoccupations humanitaires, écologiques, éducatives afin d'asseoir leur respectabilité ainsi qu'une certaine éthique de l'entreprise, d'autant que les salariés, réunis en comités, savent aussi montrer la voie aux dirigeants. Enfin, les problèmes récurrents de dopage, de corruption ne vont-ils pas finir par réellement entacher l'image de certains sports ? Ce sont les aspects financiers qui dictent leur loi dans la plupart des sports, et de manière plus évidente encore pour les sports largement diffusés par les médias. Or, le vrai fondement du sport, ce qui en fait une activité aussi riche en émotions, qui garantit son originalité dans les médias, c'est-à-dire l'incertitude du résultat, n'est-il pas en train de se perdre ? Et, surtout, lorsque l'on connaîtra le gagnant à l'avance, est-ce que l'événement et les autres concurrents auront un quelconque intérêt pour d'autres annonceurs ? Est-ce que le public gardera sa fraîcheur devant une épreuve dont on connaît le vainqueur ?

Depuis des années, les ligues américaines ont pris conscience de ce risque en augmentant l'incertitude par le biais de trois éléments de politique très « dirigiste ». Ces trois éléments sont utilisés de manière variable par les cinq « ligues majeures » (NBA, NFL, NHL, MLB, MLS¹⁵) :

1. La *draft* : les meilleurs joueurs issus du système universitaire (NCAA) peuvent être choisis par les clubs les plus faibles de la saison précédente, de manière à rééquilibrer les chances sportives ;
2. Le partage intégral des droits télé : la NBA négocie globalement avec les diffuseurs et partage ensuite le montant des droits de manière équitable. Chaque club touche la même somme au dollar près, et ce quel que soit le nombre de diffusions durant la saison¹⁶ ;
3. Le *salary cap* : la masse salariale de chaque club est plafonnée tous les ans, afin de ne pas laisser les budgets des clubs dériver et permettre à certains d'offrir plus aux joueurs¹⁷.

Enfin, l'argent génère le star-system. On dit parfois que « Beckham ou Ronaldo passent plus de temps aux séances photo et sur les plateaux de télévision qu'à l'entraînement ».

Les événements sportifs ont besoin de la télévision pour asseoir leur médiatisation, et donc attirer des sponsors et/ou des spectateurs. Inversement, le sport génère des audiences et constitue un produit d'appel intéressant pour les chaînes de télévision.

15. Soit pour les disciplines suivantes : basket, football américain, hockey sur glace, base-ball, soccer (football).

16. NB : la négociation des droits avec les télévisions régionales peut atténuer ce principe d'égalité.

17. NB : la négociation des contrats de sponsoring des joueurs avec des marques peut également permettre de contourner cette contrainte. Il n'y a alors plus de contrainte.