

**Football stadium naming rights :  
analysis of the first operation in France**

**Nommer un stade de football :  
analyse de la première opération de “naming rights” en France**

**Gilles MAROUSEAU**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

GAINS/ARGUMANS

Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs du Mans

Université du Maine

rue Aristote

72085 - LE MANS CEDEX 9 - FRANCE

Tél. : 33 (0) 2 43 83 31 07

Fax : 33 (0) 2 43 83 31 35

E-Mail : Gilles.Marouseau @ univ-lemans.fr

**Résumé**

A l'occasion de la construction du nouveau stade de football de la ville du Mans, le bouclage financier de l'opération se caractérise par la première opération en France de cession du droit d'appellation d'un stade (“naming rights”) à une entreprise privée. Cette nouvelle technique de parrainage sportif suscite une attention particulière car, par opposition au sponsoring habituel, cette dernière s'inscrit dans le long terme.

Sur la base de l'étude de ce premier cas français, nous essayerons d'établir l'intérêt des différentes parties prenantes à ce projet et notamment nous analyserons les motivations qui ont poussé le groupe “Mutuelles du Mans-Assurances” à s'investir dans le financement du stade qui portera leur nom, le “MMArena”.

**Abstract**

The building of the new football stadium in the city of Le Mans introduces opportunity to analyse the first operation of “naming rights” in France. The new technique of sport sponsoring provides a particular attention because, in contrast with the habitual techniques, it must be in a long term.

By study of the first French case, we shall try to establish the interest of the stakeholders and notably we shall analyse the motivations of the group ‘Mutuelles du Mans-Assurances’ to put itself into the financing of the stadium which will call “MMArena”.

**Mots-clés**

Naming, parrainage, sponsoring sportif.

**Key-words**

Naming rights, sponsorship, sport.

## **Introduction**

Lundi 26 novembre 2007 a eu lieu la signature du premier contrat de cession des droits d'appellation d'un stade de football en France entre la municipalité du Mans, le club de football MUC 72 et le groupe d'assurance "Mutuelles du Mans-Assurances" (MMA) afin de nommer la future enceinte sportive de la ville "MMArena".

Cette opération dite de "naming" (ou, pour être plus précis, de cession de "naming rights") consiste pour le propriétaire d'une enceinte sportive ou culturelle dans la cession, moyennant finances, de son droit de nommer cette installation à une entreprise privée qui, de ce fait, en espère des retombées médiatiques ou autres. Il s'agit donc d'une forme nouvelle de parrainage sportif (ou sponsoring) dont le développement s'accélère en Europe, signe d'une approche différente des liens possibles entre les entreprises et l'événementiel sportif. En effet, ces contrats se déroulent sur une longue durée (souvent une dizaine d'années) et sont l'ébauche d'un véritable partenariat. Ainsi, nous passons d'un sponsoring classique "transactionnel" (maillot, panneaux publicitaires,...) à un sponsoring "relationnel", à l'instar du mouvement général qui anime le marketing.

Pour conduire nos travaux, nous nous appuyerons au niveau théorique sur des considérations de marketing et de communication car les problématiques concernant les retombées de ce type d'opération en termes d'image de marque et de notoriété y sont primordiales. Nous trouverons également des problématiques de finance et de stratégie car, vu l'ampleur des sommes engagées à long terme, il s'agit véritablement d'un investissement comportant quelques risques.

Notre recherche s'est appuyée sur deux modes de recueil d'information. Dans un premier temps, nous avons pratiqué une recherche documentaire académique et managériale afin de préciser les objectifs assignés aux "naming rights". Nous en présenterons les principaux résultats dans le cadre de notre première partie. Puis, dans un second temps, nous avons procédé à l'analyse d'un cas empirique, le stade MMArena, grâce à des enquêtes directes d'acteurs, pratiquées selon des techniques classiques en matière d'études qualitatives et grâce à l'utilisation de données secondaires (presse sportive et marketing). Notre seconde partie sera l'occasion de développer le cas MMArena en faisant apparaître ses particularités. S'agissant du premier cas en France, cette étude des "naming rights" ne peut être qu'exploratoire mais nous espérons dégager des traits caractéristiques rendant possible une éventuelle

extrapolation.

## **1 - UNE NOUVELLE FORME DE PARRAINAGE SPORTIF**

### ***1.1 - Gérer sa marque grâce au parrainage***

#### **1.1.1 - Le parrainage, outil de la gestion des marques**

Depuis toujours, la marque est un outil de différenciation et, en véhiculant un ensemble de valeurs, une culture et une personnalité, elle apporte aux produits de l'entreprise une valeur supplémentaire capable de susciter une réaction positive des consommateurs en termes d'adhésion et d'attitude (Kotler et al., 2006, Kapferer J.-N., 2007). Le parrainage est donc une technique de communication qui essaie de persuader les publics assistant à un événement de l'existence d'un lien entre le dit événement et l'entreprise afin de faire connaître l'entreprise et ses produits grâce à des retombées valorisantes en termes d'image (Derbaix et al., 1994). Ainsi se met en place une logique d'échange entre un soutien financier du sponsor vers le club ou l'événement et, en contrepartie, un transfert des valeurs du sport ou de la culture en termes d'image ou de notoriété dont essaie de profiter l'entreprise parrainante (Tribou G., 2004).

Outre son logo, l'élément essentiel d'une marque est son nom et, aujourd'hui, du fait d'un univers d'hyperconcurrence, les entreprises sont dans l'obligation de "gérer leur marque" grâce à des actions de renforcement (renouvellement des opérations marketing) et de revitalisation (retour aux racines) afin que ses clients la reconnaissent et comprennent son positionnement mais aussi que les employés, fournisseurs et partenaires intègrent cette vision (Kotler et al., 2006, p 334, Michel G., 2004). Dans ce contexte, les actions de parrainage apparaissent comme des actions efficaces pour de nombreuses organisations et, aujourd'hui, la marque devient une responsabilité "corporate" (et non plus seulement marketing), devant véhiculer la vision d'une relation globale en conférant une personnalité à la marque en adéquation avec celle des acheteurs. En effet, il existe un lien entre la personnalité de l'acheteur et celles des marques qu'il consomme (Ferrandi et al, 2003).

#### **1.1.2 - Le développement du parrainage**

En complément de la communication événementielle qui consiste à s'associer à un événement afin de susciter l'intérêt et la sympathie du public, le parrainage consiste "à soutenir une entité (événement, activité, personne...) indépendante de l'entreprise et à s'y associer médiatiquement en vue d'atteindre des objectifs de communication" (Kotler et al., 2006).

Ce parrainage est en fort développement depuis les années 1980 du fait de l'augmentation de l'offre et surtout du fait du développement de la demande. En effet, il s'agit d'une alternative intéressante à la publicité directe, répondant à de nouvelles opportunités de communication et ayant un intérêt qualitatif grâce à des bénéfices quant à l'attitude, la crédibilité et la proximité (Fleck-Dousteysier, 2007). Aussi n'est-il pas étonnant de constater que les chercheurs de marketing s'intéressent de plus en plus à ce sujet (voir Cornwell et Maignan, 1998 ou Walliser, 2002).

Le parrainage représente plus de 25 milliards d'euros en 2005 et se partage principalement entre le sponsoring sportif (plus de 83% des accords mondiaux et plus de 91% des budgets), le mécénat culturel (7% des accords et 1% des budgets) et le parrainage télévisuel (5% des accords et 1 % des budgets) (Naour P., 2006). Si nous considérons que le mécénat culturel intéresse plutôt des firmes visant une clientèle ciblée (haut de gamme), il s'ensuit que le parrainage à visée globale est principalement de nature "sponsoring sportif", ce qui explique sa large prééminence. La puissance de communication du sport tient à sa place dans la société due à de fortes valeurs (Piquet, 1992) et à son impact émotionnel qui repose sur l'incertitude des résultats et l'engagement partisan des participants (public et téléspectateurs) (Tribou, 2004).

La situation française montre la même importance de l'investissement en sponsoring sportif et, si l'on fait exception de l'automobile (Renault et la F1 ainsi que Citroën et les rallyes, soit 280 millions d'euros ou 28% des budgets estimés à 1 milliards d'euros), le sport roi est le football avec 260 millions d'euros soit 26% des budgets, puis viennent le rugby (100 millions), la voile (80 millions) et le cyclisme (70 millions) (Source Havas sport, repris par Naour P, 2006). Si 5 000 annonceurs font du sponsoring en France et y consacrent presque 9% des investissements publicitaires, il est à noter leur extrême concentration (2% des entreprises représentent 30% des investissements et, sur les 100 premiers annonceurs français, 80 font du sponsoring). Manifestement, "le ticket d'entrée" pour une opération de sponsoring est cher et ne semble à la portée que des grandes entreprises ayant des budgets de communication publicitaire importants.

### 1.1.3 - Les tendances actuelles du parrainage

Si, durant les trente dernières années, le sponsoring sportif a démontré son efficacité, celle-ci

est malheureusement décroissante car l'offre augmente peu (il n'y a que 20 équipes de football en ligue 1, seulement 14 équipes de rugby et de moins en moins d'équipes françaises en cyclisme) face à une demande grandissante, ce qui aboutit à l'augmentation des contrats. Les clubs sportifs ayant besoin de ressources supplémentaires du fait de leur professionnalisation croissante, ils recherchent des ressources publicitaires croissantes pour faire face à l'inflation de leurs charges de structure et surtout de charges salariales. Actuellement, donner son nom à une équipe cycliste vaut 5 à 8 millions d'euros, baptiser un voilier multicoque coûte 2 à 3 millions d'euros et un sponsor maillot en ligue 1 de football verse en moyenne 3 à 4 millions d'euros.

Les nouvelles tendances sont donc de diversifier les "supports" du sponsoring. Ainsi, des sponsors apparaissent en matière d'athlètes individuels mais, afin de se préserver du caractère aléatoire de la performance individuelle, les entreprises constituent des "teams" de sportifs de haut niveau (exemple du groupe Lagardère). Cette première tendance aboutit à l'apparition de sponsors dans des domaines autrefois quasi négligés (escrime, athlétisme, natation...).

La deuxième tendance consiste à sponsoriser un événement ou une compétition en accolant un nom commercial au dit événement. Ces cas de "naming" permettent une présence récurrente et s'inscrivent dans la durée (avant, pendant et après l'événement) (Naour P., 2006). Les retombées médiatiques attendues sont importantes, même si certains sponsors se plaignent de la frilosité des journalistes français qui répugnent à citer le nom complet de la compétition (par comparaison à nos voisins européens qui semblent plus coopératifs lorsqu'il s'agit de nommer à l'antenne ou à écrire le nom du sponsor associé à l'événement). Ainsi, la BNP-Paribas estime que son nom pourrait être plus souvent cité lors des 'Internationaux de tennis de Paris qu'elle sponsorise depuis de nombreuses années.

La nouveauté présentée dans le cadre de notre étude de cas consiste à sponsoriser non pas un événement mais un lieu (en l'occurrence, un stade). Même si cette pratique de "naming rights" est l'héritière de la tendance précédente, son originalité et ses caractéristiques en font une véritable tendance que nous allons examiner spécifiquement dans notre deuxième sous-partie.

## ***1.2 - Les "naming rights", une nouvelle forme de parrainage***

### ***1.2.1 - Quelques exemples***

L'histoire nous apprend que la cession des "naming rights" est apparue aux Etats-Unis d'Amérique en 1926 lorsque la marque de chewing-gum Wrigley a donné son nom au stade de base-ball de Chicago, le Wrigley Fields. Avant 1939, nous pouvons noter deux cas de naming en Europe avec Bayer et Philips qui avaient respectivement baptisé les stades de football de Leverkusen (Allemagne) et du PSV d'Eindhoven (Pays-bas).

Cependant, cette pratique est restée longtemps marginale en Europe, même si l'on note en 1987 que la firme Reebok rebaptise le Burnden Park de Bolton en Reebok Stadium. La candidature de l'Allemagne pour l'organisation de la Coupe du Monde de football de 2006 a été l'élément déclencheur d'un vaste mouvement de naming. Grâce aux apports financiers octroyés par la cession du droit d'appellation d'une enceinte sportive, cette pratique a permis la rénovation et la construction de nombreux stades allemands, donnant d'autant plus de poids à cette candidature qui sera finalement retenue. Ainsi, nous avons vu naître en 1993, le Gottlieb-Daimler Stadium de Stuttgart puis l'AOL Arena Hambourg, le Signal Iduna Park de Dortmund, le Veltins Arena de Gelsenkirchen (Schalke 04) ou, en 2006, le célèbre Allianz Arena Bayern de Munich (150 millions d'euros sur 25 ans), si bien qu'aujourd'hui, 50% des stades allemands de Bundesliga 1 et 2 sont "nommés".

Pareillement, en Angleterre, terre de football, le naming s'est répandu avec, en 2005, le Ricoh Arena de Coventry (15 millions d'euros sur 10 ans) et surtout, en 2006, l'inauguration du nouveau stade de l'équipe londonienne d'Arsenal. Quittant le vétuste stade d'Highbury pour un nouveau stade baptisé à l'origine Ashburton Grove, les financiers d'Arsenal ont finalement conclu en 2004 un contrat de naming portant sur le nom du stade (d'une durée de 15 ans) mais aussi en tant que sponsor maillot de l'équipe (jusqu'en 2014) pour un montant total de 110 millions de livres (soit environ 140 millions d'euros) avec une compagnie aérienne du Golfe Persique, Fly Emirates. Ainsi Arsenal et l'Emirates Stadium sont devenu les symboles d'un naming mondialisé.

#### 1.2.2. - les objectifs poursuivis par le naming d'un stade

Si un contrat de naming répond globalement aux objectifs classiques d'un contrat de parrainage, il possède toutefois des particularités qu'il convient de respecter. Pour faire apparaître ses caractéristiques propres, nous examinerons les objectifs généraux du sponsoring tels qu'ils ont été énoncés par Kotler et alii (2006, p 701) mais dans une perspective de naming de stade.

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

- Le sponsoring exprime l'engagement de l'entreprise dans des causes d'intérêt général (entreprise citoyenne, responsabilité sociale). En montrant sa volonté de financer un stade appartenant à une municipalité (cas de la France), l'entreprise participe à un effort de promotion sportive (et donc sociale) en "offrant" une enceinte sportive aux citoyens-spectateurs. De ce fait, elle marque un enracinement d'autant plus fort que celui-ci s'inscrit dans la durée et concerne une aire géographique précise.

- Parmi les déterminants de l'image de marque concernant le parrainage, nous trouvons l'exposition, l'importance et la durée de l'événement (Courbet, 2000). Il semble évident que le naming d'un stade s'inscrit comme une technique à fort potentiel car, en renforçant son image, le naming encastre aisément l'entreprise dans les "institutions", lui apportant crédibilité et prestige.

- Si aujourd'hui, la recherche de la notoriété est vitale pour se différencier des autres, le naming est un moyen efficace car il est un moyen de communiquer en échappant au brouhaha des situations de vente et à un moment où le public est "hors de portée" des médias classiques (Grégory, 1984). Alors que certains sponsors d'événements se plaignent de la non citation du nom complet d'une épreuve, le nom d'un stade est incontournable et permet une couverture médiatique plus importante. De même, certains "sponsors maillot" en football constatent que leur marque apparaît sur les photos ou à la télévision mais qu'elle n'est jamais citée. En ce sens, par une communication orale et non plus seulement visuelle, le nom d'un stade bénéficie d'une répétition d'exposition, facilitant la mémorisation et donc la notoriété spontanée ou assistée. Il y a donc un glissement dans les attentes des sponsors, à savoir qu'ils veulent être cités oralement, ce que ne permet pas toujours le sponsoring classique.

- Les actions de sponsoring permettent d'inviter les clients ou partenaires

importants d'une entreprise ainsi que de récompenser certains employés grâce à des opérations de relations publiques parallèles à l'événement. Par son côté intimiste (l'entreprise invite quasiment chez elle) et permanent (ces opérations pouvant se dérouler sur plusieurs années), le naming est porteur d'une meilleure qualité de relation.

En revanche, si le naming d'un stade peut servir de cadre à des opérations de court terme comme le lancement d'un nouveau produit (ou d'une nouvelle marque commerciale), il apparaît inopportun de nommer un stade du nom d'un produit (car le cycle de vie du produit est parfois plus court que la durée des contrats de naming). En ce sens, le naming n'offre pas d'opportunités d'opérations promotionnelles ponctuelles. Il s'agit donc plus de poursuivre des objectifs de firme plutôt que des objectifs de marque (Westphalen, 2004).

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

### 1.2.3. - Le choix du nom d'un stade

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

Tout d'abord, nous trouvons une logique typologique ou géographique (stade de la route de Lorient pour Rennes, La Beaujoire pour Nantes ou le pittoresque Roudourou de Guingamp,...). Ensuite, nous trouvons des stades portant le nom d'un grand industriel (sans doute lié au mouvement sportif corporatif du début du XXe siècle) (Geoffroy Guichard à Saint-Etienne, Léon Bollée au Mans), plus rarement une personnalité politique (Chaban-Delmas à Bordeaux, Michel d'Ornano à Caen) ou lié au mouvement sportif (L'Abbé Deschamps à Auxerre, seul stade français appartenant à un club). En revanche, aucun stade important ne porte le nom d'un sportif (aucun stade Zidane ou Platini !). Une dernière logique concerne tout simplement à nommer de manière fonctionnelle un stade (Stade de France à Saint-Denis ou vélodrome à Marseille). Enfin, nous avons trouvé une petite curiosité à Sochaux, où le stade rend hommage à un résistant (Stade Bonal) et non à la famille Peugeot !.



A ces logiques consensuelles initiées par les municipalités françaises propriétaires des enceintes sportives, la cession des droits d'appellation à une société commerciale peut apparaître partisane, ce qui explique le non développement de cette technique en France avant le précédent créé par la municipalité du Mans à la fin de 2007. Cependant, nous avons trouvé deux exemples de naming "clandestin" lorsque l'industriel honoré avait également donné son nom de famille comme marque à son entreprise. Il s'agit du stade de rugby Edouard Michelin à Clermont-Ferrand et du circuit automobile Paul Ricard au Castellet, ce qui, pour ce dernier, pose des problèmes insolubles dans le cadre des lois interdisant la promotion de l'alcool dans les médias (heureusement pour la loi et malheureusement pour ce circuit, il n'y a plus aucune épreuve d'envergure organisée au Castellet et il a été transformé en circuit d'essais).

### ***1.3 - Les risques liés aux "naming rights"***

#### ***1.3.1 - Le rejet du nom***

Le premier risque du naming est celui du rejet du nom du sponsor par le public. Ainsi, le stade Giuseppe-Meazza de Milan est toujours appelé San Siro. Le nom du sponsor doit bénéficier d'un fort enracinement local rendant légitime aux yeux du public une appellation commerciale. "Il paraît plus facile de donner le nom d'un sponsor à un nouveau stade que de débaptiser un stade existant. Le "naming" sera d'autant plus accepté qu'il est perçu comme indispensable au bouclage financier d'un nouveau stade" (Delattre, 2007). Cependant, il convient également de vérifier si l'entreprise pressentie est "légitime" aux yeux du public (voir notamment tout le courant de recherche sur le concept de la congruence entre parrain et entité parrainée - Speed et Thomson, 2000 et Fleyk-Dousteysier, 2007).

#### ***1.3.2 - La durée de l'engagement***

Le deuxième risque de l'appellation d'un stade concerne la durée de l'engagement. Contrairement aux autres accords de parrainage sportif qui durent rarement plus de trois ou quatre ans, le naming d'un stade s'inscrit dans une durée exceptionnelle (souvent de 10, 15 voire 25 ans - cas d'Allianz à Munich), ce qui rend l'investissement d'autant plus risqué. L'entreprise aura-t-elle besoin de cette technique de communication dans dix ans ? Pourra-t-elle verser les sommes prévues sans compromettre sa santé financière ? La marque sera-t-elle encore commercialement utilisée, vu le rythme des fusions-absorptions aujourd'hui ? Pour la première fois, le sponsoring va bien au-delà des plans de communication habituels et c'est pourquoi il revêt un caractère stratégique.

La première parade à ce risque d'engagement long provient de la variabilité du contrat. Lorsque l'assureur Allianz a signé pour 25 ans avec le Bayern de Munich, il a assorti ces paiements d'une clause permettant le versement d'une partie fixe (1,5 millions d'euros par an) et d'une partie dépendant du nombre de citations dans les médias et liée aux résultats de l'équipe (pour un maximum de 4,5 millions d'euros par an). Ainsi, l'annonceur se couvre en cas de mauvaises performances sportives (exemple d'une non qualification en coupe d'Europe), ce qui entraîne une moindre couverture médiatique.

Une seconde parade à ce risque serait le "speed naming" d'une durée limitée à trois ans, ce qui entraîne un rythme rapide de changement de partenaire. Actuellement, nous ne connaissons qu'un exemple de "renaming". Ainsi, le club d'Hambourg avec l'AOL Arena, baptisée ainsi depuis 2001, a conclu un nouveau partenariat de trois années (et une option de prolongation de trois années supplémentaires) avec une banque et le stade a été rebaptisé en 2008 HSH NordBank Arena. Si cette courte durée d'engagement limite le risque financier, elle accroît sensiblement le premier risque évoqué, celui du rejet par le public et, selon nous, l'opération de naming peut y perdre sa légitimité, son prestige et sa crédibilité.

### 1.3.3 - Le conflit d'intérêt

Lorsque la municipalité du Mans a prospecté d'éventuels parrains, les entreprises Renault et Mutuelles du Mans-Assurances semblaient incontournables du fait de leur implication industrielle dans la ville. Renault étant plutôt orientée vers une communication mondiale et le soutien aux voitures de Formule 1, il n'est pas étonnant que les MMA aient signé le premier contrat de naming en France. Cependant, il est apparu "surprenant" qu'un assureur puisse être sponsor stade et qu'en même temps, un autre assureur puisse être sponsor maillot. En conséquence, Groupama, sponsor maillot en 2007/2008 n'a pas renouvelé son contrat pour l'actuelle saison.

Pour éviter ce conflit d'intérêt, il existe une solution efficace mais coûteuse : être à la fois sponsor stade et sponsor maillot. C'est ainsi que Fly Emirates est, depuis 2006, à la fois sponsor maillot de l'équipe d'Arsenal jusqu'en 2014 et sponsor du Emirates stadium jusqu'en 2021.

Après avoir étudié les aspects généraux de cette nouvelle forme de parrainage sportif, il

convient maintenant de développer, dans une seconde partie, l'analyse d'un exemple concret, qui se trouve être également le premier cas de "naming" d'un stade en France.

## **2 - ETUDE DU CAS "MMArena"**

### ***2.1 - Le "naming" comme solution de financement***

#### **2.1.1 - La décision de construire un nouveau stade**

Depuis l'accession de l'équipe de football de la ville du Mans en ligue 1, le stade "Léon-Bollée" est apparu comme vétuste, inconfortable et mal adapté aux besoins d'un club professionnel en termes de d'accessibilité, de capacité, d'équipement et même de sécurité. Aussi, la Municipalité du Mans, propriétaire du stade (comme beaucoup de villes en France), s'est trouvé confrontée à une demande pressante de rénovation ou de construction d'un nouveau stade. Après étude, l'idée d'une rénovation a vite été abandonnée et c'est ainsi qu'a vu le jour le projet d'un nouveau stade, permettant non seulement le bon déroulement des matchs de football mais aussi la création d'événements sportifs ou culturels.

Une fois considéré le bien fondé de la décision de construire une nouvelle infrastructure, arrive la délicate question du financement. Le coût de la construction du nouveau stade de 25 000 places de football (et 38 000 en version concert) a évolué d'une estimation de 41 millions d'euros en 2006, puis 54 millions en janvier 2007, puis 70 millions lors de la signature du contrat de naming en décembre 2007 pour atteindre 100 millions d'euros en juin 2008 lors de la désignation du constructeur (qui sera également le concessionnaire) et la signature définitive du contrat de naming.

#### **2.1.2 - Le Partenariat Public-Privé**

Vu l'ampleur des fonds nécessaires, la municipalité du Mans a opté pour un mode de financement innovant, le Partenariat Public-Privé (PPP). En effet, depuis 2004, la loi autorise de lever des fonds privés pour financer la construction voire la maintenance d'ouvrages publics. Dans le cadre du football, le recours au financement privé est d'autant plus intéressant que, à l'heure du professionnalisme, certains contribuables ne comprendraient pas de devoir payer pour un tel équipement, estimant que le prix de la place doit suffire au club.

Ces accords de PPP concernent aujourd'hui 3% des investissements d'infrastructures publiques en France contre plus de 20% au Royaume-Uni. Pendant la durée du contrat,

l'attributaire privé du PPP finance une partie de l'investissement public et se rémunère sous forme de loyers (cas général) ou sous forme de délégation de service public par concession de gestion et d'exploitation (cas du stade de Mans mais aussi du futur stade de Lille). Ainsi, le stade du Mans sera la première concession depuis le Stade de France de Saint-Denis avec la particularité de la présence d'un club résident et d'un donneur d'ordre municipal.

C'est ainsi que le montage financier initial du stade du Mans (estimé à 70 millions €) fait apparaître une participation publique de 70% (31,5 millions de la ville, 8,8 millions de la part du Conseil Général de la Sarthe, 8,8 millions de la part du Conseil Régional Pays-de-Loire) et un engagement du constructeur et concessionnaire Vinci initialement de 30% soit 21 millions. En contrepartie, Vinci perçoit un loyer de la part du club professionnel MUC 72 (700 000 € par an et 15% des recettes des matchs d'après notre enquête) plus les recettes des autres événements que pourra organiser Vinci.

En revanche, lors de la réévaluation du coût du stade au cours de l'année 2007 et en mai 2008 de 70 à 100 millions €, les autorités publiques ont refusé de dépenser plus en budget d'investissement et, en se limitant à leur mise de fonds initiale de 50 millions, elles ne représentent plus que 50% du financement total, laissant Vinci seul pour combler le déficit de 30 millions.

### 2.1.3 - Le naming comme source de financement

Pour sortir de cette impasse financière, Vinci a obtenu un effort supplémentaire de la part de la ville sous la forme d'une contribution forfaitaire annuelle de 1,16 millions d'euros durant les 35 ans que dure le contrat de concession (abondée à hauteur de 100 000 euros par an pour le Conseil Général et de la même somme pour le Conseil Régional). Mais surtout, Vinci a soumis l'idée à la ville du Mans de céder son droit d'appellation du stade à une firme privée.

C'est ainsi qu'une cinquantaine d'entreprises ont été démarchées (surtout dans les secteurs "sponsorisants" tels que l'énergie, l'automobile, la banque, la grande distribution) afin de les intéresser à cette première opération de "naming rights" en France, les constructions des stades de Lyon, Nice et Lille devant également, mais plus tard, offrir cette nouvelle technique de parrainage.

Après une candidature déposée le 12 octobre 2007, le groupe Mutuelles du Mans-Assurances

(MMA) a été choisi à la fin 2007 comme sponsor stade pour un montant d'un million d'euros par an pour une durée de 10 ans. Suite à la difficulté ultime de bouclage financier, l'entreprise s'est en plus engagée à verser une somme de 100 000 euros par an pour mettre son nom sur la station du nouveau tramway de la ville qui desservira le stade.

Cet apport représente donc 10% de l'investissement initial, ce qui est apparu équitable à chacune des parties dans la mesure où le club de football n'est pas un club phare de l'actualité sportive. Si le naming peut représenter des sommes de plus de 50% en Allemagne ou aux Etats-Unis, le pourcentage moyen en Europe est plutôt de l'ordre de 20%, pour une durée de 10 ans.

## ***2.2 - L'intérêt spécifique du parrain***

Comme nous l'avons vu précédemment, le "ticket d'entrée" pour être le premier sponsor stade en France s'est révélée finalement meilleur marché pour l'entreprise sponsor que ne l'attendaient certains (une fourchette de 1 à 1,5 millions d'euros avait ainsi transpirée pour l'acceptation des dossiers par la municipalité). Cependant, le choix des MMA par la Municipalité du Mans ne constitue pas une réelle surprise.

### **2.2.1 - La dimension économique du contrat**

Le groupe des Mutuelles du Mans-Assurances figurent parmi les dix premiers assureurs français avec plus de 7000 collaborateurs, 15 agents généraux et 2000 points de vente. Avec un chiffre d'affaires de 5,2 milliards d'euros en 2006, le groupe a plus de trois millions de clients. Mais surtout, du fait de la présence historique de son siège social au Mans avec plus de 3000 collaborateurs, le groupe est un acteur local important.

Après avoir fait des opérations de parrainage en matière de cross et de voiliers multicoques, le groupe voit dans cette opération de nombreux avantages. D'après les déclarations de ses dirigeants, le stade sera la vitrine du groupe, devant accroître la notoriété et la visibilité de l'entreprise. Aussi, tous les avantages procurés par le parrainage d'un nom de stade vus en première partie sont ici à l'oeuvre.

### **2.2.2 - La dimension affective du contrat**

Cette dimension économique se double dans notre cas particulier d'une dimension "affective" spécifique. "A travers cette démarche, c'est une réaffirmation de notre enracinement au Mans

et c'est aussi un signe en direction de notre personnel qui travaille dans cette ville. Etre présent, c'est aussi marquer la confiance que nous faisons au dynamisme de la ville de Mans" (Derez, 2007).

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

### 2.2.3 - La dimension sportive du contrat

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

### 2.2.4 - Les risques du contrat

Dans la première partie, nous avons mis en évidence les risques théoriques lié à une opération de naming d'un stade. Si le risque premier concerne le rejet du nom, il semble que, dans le cas particulier du MMArena, la légitimité et l'enracinement du groupe d'assurance sont tels que ce risque est quasi inexistant. Il en serait certainement autrement si Groupama, autre entreprise pressentie et à l'époque sponsor maillot, avait fait une proposition plus intéressante que celle des MMA.

En ce qui concerne la durée de l'engagement des MMA (10 ans), nous avons vu que, dans ce cas précis, cette durée ne constitue pas un risque puisque le message que voulaient faire passer les dirigeants à son personnel manœuvre et aux collectivités locales était justement un message de pérennité et de confiance. Baptiser un bâtiment semble plus "durable" que d'imprimer son nom sur des maillots !

Seul subsiste un léger doute sur l'élocution du nom MMArena qui est un peu délicate à prononcer en radio ou à la télévision mais dont l'écriture est visuelle et facilement reconnaissable.

### **2.3 - L'intérêt des autres parties prenantes**

#### 2.3.1 - Le constructeur concessionnaire Vinci

Lors de notre exposé, nous avons vu l'intérêt du constructeur Vinci qui, en aidant au bouclage financier du dossier, a concrétisé le projet et s'est ainsi ouvert un grand chantier, prélude peut-être à d'autres constructions d'enceintes sportives. De plus, ce faisant, il a évité que la municipalité ne dépense plus que la somme à laquelle elle s'était engagée et, démontrant ainsi son savoir-faire de gestionnaire, sa candidature en tant que concessionnaire du stade n'en a été que renforcée. Nulle surprise donc lorsque le groupe Vinci a obtenu la concession le 27 juin 2008 devant deux autres prétendants (Bouygues et Colony).

#### 2.3.2 - La Municipalité du Mans

Propriétaire du bâtiment et possesseur du droit d'appellation, la Municipalité du Mans a réussi à faire financer une enceinte sportive par des fonds privés grâce à un Partenariat Privé Public et au premier contrat de cession du droit d'appellation d'un bâtiment public en France. Cet intérêt financier s'est doublé d'un intérêt social et donc politique : l'enracinement du groupe MMA dans la ville ne peut que rassurer les élus locaux quant à la permanence d'une grande partie des emplois de ce groupe obligé de mener aujourd'hui une stratégie de croissance externe afin de résister dans un secteur de plus en plus concentré et internationalisé.

#### 2.3.3 - La Ligue de Football Professionnel

Lors de son accession à la présidence de la Ligue, Frédéric Thiriez avait posé le diagnostic suivant : "La France a deux retards, les droits télévisuels et les stades pour être sur le podium européen" (Thiriez, 2007). En ce qui concerne le premier retard, il est en passe d'être comblé car l'inflation de contrats de retransmission télévisuelle du championnat de France et des autres épreuves (Coupe de France et Coupe de la Ligue) a permis de redistribuer des sommes de plus en plus importantes pour l'ensemble des clubs professionnels afin qu'ils se structurent mieux (ou qu'ils recrutent des joueurs plus importants).

En ce qui concerne le second retard, il est vrai qu'aujourd'hui, les stades ont vieilli notamment par rapport aux stades de nos voisins et l'organisation de la Coupe du Monde de 1998 n'a que "toilette" certains stades, sans déclencher un vaste mouvement de rénovation ou de construction. C'est pourquoi, la ligue a vu d'un très bon oeil cette initiative de "naming" car, avec les accords de Partenariat Public Privé, cette incursion des entreprises privées dans le financement des infrastructures sportives met un terme au handicap français, à savoir que les stades sont quasiment tous propriété des municipalités. Ainsi, la qualité des stades dépend des investissements publics qui obéissent à des priorités politiques et sociales et, en temps de crise, le football n'apparaît pas souvent comme une priorité essentielle.

#### 2.3.4 - Le club MUC 72

Le club de football est bien sûr le premier bénéficiaire de la construction du nouveau stade. Ne jouant en ligue 1 que depuis 5 saisons, le club a besoin de se structurer autour d'une organisation plus professionnelle et cela passe par des infrastructures plus modernes. De plus, loin d'être victime d'un complexe d'infériorité (qui était apparu lors de sa première montée en ligue 1), le club se veut précurseur et se félicite ainsi d'être le premier club français concerné par le naming, devançant le prestigieux Olympique Lyonnais qui a également un projet, pour le moment intitulé "O.L. Land". La construction du stade réservera également quelques surprises, marquant bien la volonté du club à innover.

Le président du club a également déclaré : "Ce nouveau stade, pour le club, c'est l'avenir. Il assure notre pérennité" (Legarda, 2007). Nous trouvons ici l'expression de l'intérêt particulier de cette technique de naming de stade : le passage d'un financement à court terme marquée par une budgétisation annuelle à un financement pluriannuel de long terme, marquant une évolution dans l'histoire du club. En effet, ayant un soutien logistique et donc financier assuré (pour partie) sur les dix ans à venir, cela permet de planifier des orientations de jeu et d'appuyer encore plus fortement l'effort de formation puisqu'une partie des recettes est stabilisée et donc indépendante des résultats sportifs. En ayant accès à des ressources stables, le sport professionnel peut véritablement développer une stratégie, concrétisée par des investissements. Il devrait s'ensuivre de meilleurs résultats sportifs.

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



### 2.3.5 - Les spectateurs

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

En améliorant la sécurité et surtout le confort des spectateurs tant au niveau de la vision que de son accueil, en facilitant sa venue (station de tramway à proximité, parkings vastes et organisés), le club espère offrir un véritable “spectacle”, suscitant une satisfaction et le désir de venir une nouvelle fois pour vivre cette expérience émotionnelle unique que procure un match de football. A la suite de Ritzer (1999), nous pourrions parler d’un véritable ré-enchantement.

Incidemment, la construction d’un nouveau stade permet aux architectes de prévoir de véritables espaces “Presse” et des espaces de réception “VIP” totalement équipés qui seront autant d’atouts pour le succès d’opérations de relations publiques. Ces petits détails manquent actuellement dans beaucoup de stades français, ce qui peut décourager certaines initiatives.

### **Conclusion**

Afin de parvenir à financer la construction de son nouveau stade de football, la municipalité du Mans a opté pour un montage innovant, faisant largement appel à des fonds privés par le biais d’un Partenariat Public-Privé et surtout par la cession du droit d’appellation du stade.

Cette opération de cession des “naming rights” est une nouvelle technique de parrainage sportif qui se développe en Europe dont il convient d’apprécier les qualités particulières car, par opposition aux techniques de sponsoring habituelles, cette dernière s’inscrit dans le long terme et présente donc des risques inconnus jusqu’alors en parrainage sportif. Lorsque nous étudions les objectifs poursuivis par une entreprise privée qui souhaite nommer un stade, nous retrouvons en grande partie les avantages habituels du sponsoring en termes de notoriété, de

retombées médiatiques, de relations publiques ou d'engagement citoyen. Cependant, du fait de la durée des contrats, cette technique est mal adaptée à des opérations ponctuelles (comme le lancement d'un nouveau produit) et ne semble concerner que des opérations stratégiques de gestion de marque.

En conséquence, la notion de risque qui était faible en matière de sponsoring classique devient ici déterminante, le droit à l'erreur n'existant pas. Le premier risque concerne le rejet du nom par la population, suite à un sentiment de non légitimité de l'entreprise. Ainsi, le nom devenu le symbole de la personnalité de l'entreprise doit susciter l'acceptation du public. C'est pourquoi, il semble difficile de débaptiser un stade existant et seul le cas de la construction d'une nouvelle enceinte sportive peut donner l'occasion d'une opération de naming, surtout si l'entreprise prouve son engagement par un apport financier important et un enracinement local durable.

Le deuxième risque évoqué concerne le montant financier des opérations, ce qui en réserve l'utilisation aux seules grandes entreprises disposant de budgets de communication importants et ayant une vision pérenne et durable de leur marque. Enfin, nous avons découvert que, sur le long terme, le naming d'un stade pouvait faire apparaître des conflits d'intérêt entre entreprises sponsor maillot et sponsor stade.

Sur la base de l'étude du premier cas français, nous avons étudié les motivations qui ont poussé le groupe "Mutuelles du Mans-Assurances" à s'investir dans le financement du stade qui portera leur nom, le "MMArena". Ce faisant, il est apparu que les motivations de communication marketing n'étaient pas les seules en jeu lors d'une opération de naming et que des objectifs sociaux et politiques pouvaient également être à l'oeuvre.

L'analyse des intérêts des autres parties prenantes tend à confirmer notre constat : loin d'être une simple technique de parrainage sportif supplémentaire, les opérations de "naming rights" sont des opérations stratégiques délicates, nécessitant une bonne adéquation entre le nom, la marque et la personnalité des entreprises.

La principale limite de cette étude concerne son caractère exploratoire car il n'existe aujourd'hui qu'un seul cas de projet de naming en France. Cependant, nous sommes persuadés que la situation du groupe des Mutuelles du Mans-Assurances est représentative

des interrogations et des attentes qu'une entreprise peut fonder sur l'utilisation de cette nouvelle technique de parrainage sportif. Lorsque le stade sera construit, ce travail devra être complété par une analyse de l'adhésion des supporters-consommateurs.

Innovant, dynamique et spectaculaire, le naming des stade est appelé à se développer car il existe une demande forte pour le co-financement d'infrastructures sportives. Cependant, il convient d'être prudent car il s'agit d'un investissement à long terme, ce qui comporte toujours des risques (notamment financiers) jusqu'alors inconnus en parrainage sportif classique.

### **Bibliographie**

- Cornwell B. et Maignan I. (1998), An International Review of sponsorship Research, *Journal of Advertising*, vol. 27, n° 1, spring, p 1-21.
- Courbet D. (2000), Les effets automatiques du parrainage audiovisuel sur la marque : étude de la méattribution de la familiarité, du transfert sémantique et de l'influence des émotions déclenchées par le programme, *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 1 p. 39-61.
- Degon R. (2001), *La marque relationnelle*, Vuibert, Paris, 2nde édition.
- Delattre E. (2007), Les enjeux marketing du "naming", *La Tribune*, mercredi 12 décembre.
- Derbaix C., Gérard P. et Lardinois T. (1994), Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique : le parrainage, *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 9, n° 2, p. 43-67.
- Derez T. (2007), Président du groupe des Mutuelles du Mans-Assurances, *Conférence de presse concernant la signature du contrat de naming*, Le Mans, lundi 26 novembre 2007.
- Ferrandi J.-M., Merunka D. et Valette-Florence P. (2003), La personnalité de la marque : bilan et perspectives, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 145, p. 145-161.
- Fleck-Dousteyssier N. (2007), Le parrainage : d'une institution à une stratégie de communication, *Décisions Marketing*, n° 47, Juillet-septembre, p. 7-20.
- Ganassali S. et Didellon L. (1996), Le transfert comme principe central du parrainage, *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 11, n° 1, p. 37-48..
- Grégory P. (1984), Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle,

*Revue Française de Gestion*, septembre-Octobre, p 163-175

- Hebert J. (2008), *Nouveau stade : des chiffres encourageants*, Ouest-France, Mardi 5 février 2008, page sport.
- Heibrunn B. (2003), Modalité et enjeux de la relation consommateur-marque, *Revue française de Gestion*, vol. 29, n° 145, p. 131-143.
- Kapferer J.-N. (2007), *Les marques, capital de l'entreprise : créer et développer des marques fortes*, Editions Eyrolles, Paris, 4e édition.
- Kotler P., Keller K., Dubois B. et Manceau D. (2006), *Marketing management*, Pearson Education, Paris, 12e édition.
- Legarda H. (2007), Président du club de football professionnel MUC 72, *Conférence de presse concernant la signature du contrat de naming*, Le Mans, lundi 26 novembre 2007.
- Michel G. (2004), *Au coeur de la marque*, Dunod, Paris.
- Naour P. (2006), Evolution du sponsoring, *Congrès "Événement sportif : partenariat public, privé et mouvement sportif"*, 25,26 et 27 janvier, Grenoble.
- Piquet S. (1992), L'entreprise communicante et les valeurs sportives, *Revue Française du Marketing*, vol. 1992/3, n° 138, p. 81-97.
- Ritzer G. (1999), *Enchanting a Disenchanted World : Revolutionizing the Means of Consumption*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, ca.
- Speed R. et Thomson P. (2000), Determinants of Sports Sponsorship Response, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n° 2, p. 226-238.
- Thiriez F. (2007), Président de la Ligue de Football Professionnel française, *Conférence de presse concernant la signature du contrat de naming*, Le Mans, lundi 26 novembre 2007.
- Tribou G. (2004), *Sponsoring sportif*, Economica, Paris, 2e édition.
- Walliser B. (2002), L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage, *Actes du XVIIIe Congrès International de l'A.F.M.*, Deauville, p. 131-156.
- Westphalen M.-H. (2004), *Communicator : le guide de la communication d'entreprise*, Dunod, Paris, 4e édition.