

<b>Zeitschrift:</b>	Macolin : revue mensuelle de l'École fédérale de sport de Macolin et Jeunesse + Sport
<b>Herausgeber:</b>	École fédérale de sport de Macolin
<b>Band:</b>	45 (1988)
<b>Heft:</b>	9
<b>Artikel:</b>	Le rôle des sociétés de marketing : risques et avantages, pour le sport, d'une collaboration avec les agences de marketing
<b>Autor:</b>	Rudolf, Erwin
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-998493">https://doi.org/10.5169/seals-998493</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

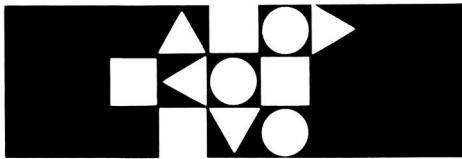
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



## Le rôle des sociétés de marketing

**Risques et avantages, pour le sport, d'une collaboration avec les agences de marketing**

Edwin Rudolf, directeur de la Fondation Aide Sportive Suisse  
Traduction: Evelyne Carrel

*Directeur de la Fondation Aide Sportive Suisse, Edwin Rudolf a été un des orateurs les plus écoutés, lors du récent symposium qui s'est tenu à Macolin sur le sujet épique et hautement actuel du sport et de l'économie. La situation privilégiée qu'il occupe au carrefour de ces deux artères lui permet d'appuyer ses analyses sur des exemples concrets et, aussi et surtout, sur une expérience de longue date. Celle qui porte sur le rôle des sociétés de marketing devrait intéresser bon nombre de lecteurs, d'où le désir que j'ai eu de la publier.*

*On trouvera, en conclusion, le réjouissant bilan présenté par l'Aide Sportive Suisse au terme de l'année 1987. (Y.J.)*

Les entreprises suisses reçoivent, aujourd'hui, plus d'offres, de demandes et d'idées tournant autour du marketing et du financement publicitaire que jamais, dans le domaine du sport. A elle seule, la Fédération des coopératives Migros (qui regroupe 12 coopératives régionales) traite chaque année près de 30000 demandes de soutien qui vont du parrainage d'un championnat du monde juniors à la publication d'annonces publicitaires pour le journal d'un club dans une petite localité. Les trois grandes banques suisses reçoivent, elles aussi, des milliers de sollicitations semblables. Si les entreprises sont recherchées comme partenaires, c'est qu'il n'existe pas d'autre possibilité pour financer les multiples manifestations et projets réalisés en Suisse.

### Une dépendance à l'égard des sponsors?

Oui, sans aucun doute! Sans le financement des grandes manifestations par des entreprises privées, sans le subventionnement d'une partie des manifestations et les recettes provenant des panneaux et des banderoles publicitaires, sans les prestations des sponsors aux fédérations et aux clubs sportifs, nombre

d'organisations verraien leurs projets s'effondrer comme des châteaux de cartes, faute de fonds.

Il est réjouissant (pour le sport et les organisations qui s'y rattachent) de constater qu'un nombre croissant d'entreprises de marketing s'engagent délibérément dans ce domaine. La «publicité à caractère sportif» compte désormais au nombre des postes fixes dans bien des budgets.

La vogue du «parrainage» a donné lieu à la floraison d'une multitude de sociétés de marketing. Un certain nombre d'agences de publicité classiques se montrent encore sceptiques et réticentes face à ce nouvel instrument et aux opérations publicitaires réalisées dans le domaine du sport. Beaucoup manquent encore d'expérience en la matière, et aucune ne dispose de données fiables sur les avantages et les effets des opérations de ce type. Profitant de ces hésitations, les agences de publicité spécialisées dans le sport ont poussé comme des champignons. On en trouve désormais de toutes les tailles... et de toutes les qualités.

Sur ce point, des différences sensibles séparent la Suisse et la République fédérale d'Allemagne, par exemple, sur les plans légal et fiscal.

En Suisse, il n'existe actuellement aucune disposition décisive pour empêcher les organisations sportives de commercialiser elles-mêmes leurs droits. Elles peuvent donc conclure des contrats dans le domaine du marketing sans se heurter à des difficultés avec les offices des finances et les autorités fiscales.

En République fédérale d'Allemagne où la question de l'utilité publique donne lieu à une interprétation beaucoup plus restrictive, la situation de départ se présente différemment. L'Aide sportive allemande, pour prendre un exemple, est tenue de faire appel à des sous-organisations pour toutes ses opérations de commercialisation.

Compte tenu de ces observations, je limite mes propos essentiellement à ce qui se passe en Suisse.

Dans quels domaines les agences de marketing exercent-elles leurs activités? Quelles sont les prestations qu'elles fournissent?

On peut mentionner, sans prétendre à l'exhaustivité:

- L'élaboration de programmes de marketing pour les fédérations et les manifestations sportives;
- La mise au point, la vente et le suivi de programmes de marketing sportif pour des entreprises et des marques;
- La vente et la mise en place de panneaux et de banderoles publicitaires permanents et temporaires lors de manifestations;
- La vente de maillots publicitaires pour les équipes nationales et les clubs;
- La création et la vente des droits d'utilisation des emblèmes sportifs (emblèmes olympiques, sigles des fédérations, etc.);
- La gestion d'affaires pour les athlètes d'élite (conclusion de contrats d'équipement et de contrats publicitaires de toutes sortes, conseils en matière de fortune et de placement, etc.);
- L'assistance aux entreprises désireuses de se lancer dans le parrainage (promotion des ventes, relations publiques, etc.);
- La mise sur pied et la réalisation d'activités sportives et créatives pour des

- entreprises, en collaboration avec des partenaires issus des milieux sportifs;
- La production de films sur le sport, de spots télévisés, de films didactiques;
  - L'administration de centres sportifs à caractère commercial.

Les sociétés de marketing s'efforcent de s'acquitter de ces tâches, et de bien d'autres encore, avec le concours des organisations sportives et des entreprises. Il existe *d'excellentes agences spécialisées dans tous les domaines susmentionnés*. Celles-ci se caractérisent par la justesse de leurs programmes et par les prestations impressionnantes qu'elles fournissent; elles s'affirment sur le marché grâce à *d'excellentes qualités professionnelles*.

### **Exemple**

Grâce aux prestations hors pair de son équipe, l'agence ISL Marketing SA, à Lucerne, a réussi du premier coup à commercialiser avec un beau succès les cinq anneaux olympiques dans le monde entier. Pour ce faire, elle a dû conclure pour ses neuf clients (des grands noms tels que Kodak, Coca-Cola, VISA, 3M, Panasonic, etc.) plus de 130 contrats avec les comités nationaux olympiques. L'efficacité du programme présenté par ISL avait séduit le CIO qui a, du reste, reconduit le contrat signé avec l'agence pour une période de quatre ans.

Les exemples de prestations analogues fournies par des agences professionnelles de marketing ne manquent pas dans ce domaine très diversifié que constitue le sport.

Si la collaboration avec les nombreuses agences de marketing de qualité ne soulèvent guère de difficultés – quand bien même elles encaissent des commissions de l'ordre de 33 pour cent pour se dédommager de leurs frais –, il en va tout autrement dès que l'on se trouve en présence des multiples «agences à tout faire» et intermédiaires moins connus. Ceux-ci vivent essentiellement de promesses en l'air et de notes d'honoraires élevées. Quelques entreprises et organisations sportives en ont fait la triste expérience.

### **Exemple**

Un intermédiaire au titre prometteur de «manager sportif», associé à une grande chaîne de magasins d'ameublement a acquis, pour la coquette somme de 585000 francs, auprès d'un groupement national (Union vélocipédique suisse) l'exclusivité des droits pour l'organisation, en Suisse, des championnats du monde de cyclo-cross 1988.

Les premiers documents publicitaires élaborés en vue de ces championnats portaient encore très clairement l'emblème de la chaîne d'ameublement. Quelques mois plus tard, le symbole du

sponsor numéro un disparaissait. Le manager et ses bailleurs de fonds s'étaient apparemment brouillés. Ce fut le début d'une mauvaise querelle entre le club organisateur local et le «manager», dispute que le journal «Sport» qualifia de «bataille fangeuse». Les championnats du monde de cyclo-cross de Hægendorf se muèrent en une véritable pièce de théâtre, le «manager» de la prétendue société de marketing y tenant le rôle principal... Le grand perdant, en l'occurrence, fut le sport en général.

### **Moralité**

Mieux vaut bien réfléchir avant de s'engager... Avec les intermédiaires et les agences commerciales, il faut s'attendre au pire comme au meilleur.

### **Exemple**

Pendant des années, la Fédération suisse de natation a bénéficié du soutien d'une grande banque. La somme versée au titre de parrainages, réglée par contrat, se montait à 30000 francs. A l'expiration du contrat, un programme volumineux au contenu très mince atterrit sur le bureau du chef du marketing de la banque. Expéditeur: une société suisse de marketing. Prix demandé pour l'opération: 300000 francs. Certes, la banque obtenait, en contrepartie, des avantages plus importants que jusqu'alors, mais qui ne justifiaient pas un engagement financier aussi élevé. Dans l'intervalle, une autre banque a acquis les droits, pour quelque 120000 francs. Le plus curieux, de toute l'histoire, est que le Comité central de la Fédération suisse de natation ignorait tout des méthodes, des programmes, des clients et des prétentions de l'agence!

### **Moralité**

L'application de tarifs surfaits ne paie pas! Les organisations sportives ne devraient jamais céder *l'exclusivité* des droits et compétences à des tiers *sans avoir bien réfléchi*.

### **Dernier exemple**

En quête d'organismes prêts à le soutenir, Werner Günthör, le champion du monde du lancement du poids, a signé un contrat avec un manager qu'il ne connaît pas. Un superbe prospectus, format grand luxe, est parvenu à différentes entreprises économiques suisses. A ce jour, le manager en question n'a pas trouvé un seul sponsor. Ce qui n'étonnera personne quand on précisera que l'expéditeur du prospectus était... le «manager» des championnats du monde de cyclo-cross!

### **Moralité**

Le parrainage est une affaire de confiance. Les sponsors en provenance des

milieux économiques réfléchissent toujours plus, de nos jours, avant de choisir leurs partenaires.

\*

L'élargissement rapide du marché dans le domaine du marketing sportif n'est pas sans risques pour le sport et l'économie. Pour les réduire le plus possible, les entreprises se fondent, dans le choix de leur partenaire, sur deux qualités fondamentales qui sont **le sérieux et la crédibilité**, qualités que les sociétés de marketing, agences spécialisées et autres ne possèdent malheureusement pas toutes.

L'avenir «publicitaire» du sport tout comme sa croissance d'ailleurs dépendront donc en premier lieu, à l'avenir, du succès que connaîtront les parties intéressées – les organisations sportives comme les sociétés de commercialisation – dans la recherche de partenaires sérieux et crédibles.

### **Importance du contact**

Les entreprises économiques se montrent plus critiques que par le passé. En Suisse, nombreuses sont celles qui préfèrent s'asseoir à la table de négociation avec des représentants issus des organisations sportives, qu'avec des intermédiaires et des agents. Elles attachent une grande importance aux *contacts directs* avec les représentants du sport, ce qui suppose toutefois certaines connaissances spécifiques en la matière. De ce fait, la formation et le perfectionnement des fonctionnaires sportifs dans les domaines du marketing, de la promotion et des relations publiques prend une importance toujours plus grande.

Ces différents secteurs suscitent un intérêt très vif. On en veut pour preuve le succès des deux séminaires que l'Association suisse du sport (ASS) et le Comité olympique suisse (COS) ont consacré au marketing sportif, avec le concours de la Fondation Aide Sportive Suisse au niveau de la planification et de la réalisation. Plus de 200 représentants des milieux sportifs se sont en effet inscrits en 1988, alors que les deux cours ne peuvent accueillir que 100 participants!

### **Part de l'enthousiasme**

Le sport est tributaire de l'ardeur des personnes qui s'en occupent; il a besoin de collaborateurs enthousiastes, prêts à œuvrer bénévolement; d'entraîneurs au bénéfice d'une bonne formation, de juges, d'arbitres et, aujourd'hui – c'est là une nouveauté –, de personnes qui connaissent le marketing. Seuls les représentants sportifs qui en ont au moins une idée ne seront pas livrés sans défense à des «agences» au nom prometteur...

Dans toute la mesure du possible, les fédérations sportives, les clubs et les organisateurs suisses devraient confier la

gestion de leurs affaires à des spécialistes issus de leurs propres rangs. Si la collaboration avec une agence spécialisée ou un intermédiaire professionnel se révèle inévitable, il faut alors mettre le partenaire potentiel à l'épreuve et conclure un mariage d'intérêt: ce qui suppose que chacune des deux parties apprenne à bien connaître l'autre.

Il n'y a pas de recette miracle pour faire le bon choix. Avant de se décider à une collaboration, il importe donc d'examiner avec soin les points suivants:

- Quelles références la société de marketing peut-elle mettre dans la balance (il vaut la peine de se renseigner)?
- Quelles prestations l'agence a-t-elle fournies jusqu'ici dans la branche considérée?
- Quels sont les autres clients de la société? Sont-ils satisfaits des services de l'agence?
- L'agence dispose-t-elle de ressources financières solides?
- Comment la prestation se présente-t-elle très exactement? L'agence se contentera-t-elle de soumettre des programmes ou s'engage-t-elle également, dans le contrat, à fournir des recettes?
- La collaboration est-elle réglée par un contrat clairement formulé? Un seul des partenaires ne supporte-t-il pas l'ensemble des risques?
- Les commissions et honoraires demandés sont-ils raisonnables?
- Est-on sûr d'avoir le monopole ou l'agence se réserve-t-elle tous les droits?

Ces questions, et bien d'autres encore suivant les partenaires en présence, doivent être réglées avec le plus grand soin et la plus grande prudence avant la conclusion du contrat. Lorsqu'il s'agit de choisir un partenaire, la légèreté se soldé bien souvent par un réveil brutal!

Il semblerait que les fonctionnaires sportifs fassent preuve de crédulité dans bien des cas. On peut simplement regretter que des «brebis galeuses» et des intermédiaires rusés trompent une confiance souvent aveugle.

Dès que l'on envisage un accord avec une société de marketing, il convient d'examiner les avantages, mais aussi les inconvénients qui peuvent en découler. Les organisations sportives soucieuses de conserver à long terme toutes leurs chances dans le marketing ne doivent jamais perdre de vue l'optique de leurs partenaires des milieux économiques, des partenaires qui, dans bien des cas, refusent automatiquement les offres qui leur sont présentées par certains intermédiaires ou certaines agences.

Dieter Jäggi, directeur d'une agence de publicité connue en Suisse, a formulé ainsi, en 1987, les règles d'or de la collaboration:

1. Chaque mandant a l'agence qu'il mérite, et l'inverse est également vrai!
2. Une collaboration fructueuse ne se fait pas toute seule, et ceci est valable pour le mandant et pour l'agence;
3. Quiconque exige beaucoup de son agence obtiendra ce qu'il demande (l'inverse étant également vrai dans la plupart des cas)!

### **Le cœur du problème**

Dans le domaine du marketing, l'économie et l'industrie attendent à juste titre que les milieux sportifs leur fournissent *des partenaires qui pensent et agissent de manière professionnelle*. Les représentants des organisations sportives devraient être en mesure de s'entretenir eux-mêmes avec leurs partenaires commerciaux. La collaboration avec une société de marketing est sujette à caution dès lors que l'*exclusivité des droits* est cédée à un tiers auquel on donne *toute latitude*. Les expériences que nous avons pu faire montrent que les risques d'échecs sont souvent mal évalués.

950 000 francs en 1986, dont 350 000 francs en espèces. Pour le règlement des contreparties fixées contractuellement avec les sponsors, il a fallu créer deux postes fixes à plein temps!

Ce sont là les *conséquences normales* du parrainage pour une grande fédération nationale qui prend la chose au sérieux.

En mettant sur pied une équipe pourtant coûteuse, la FSG a pris une décision capitale. D'autres organisations sportives se montrent extrêmement actives jusqu'à la conclusion du contrat, avant de s'effacer pour laisser sponsor et partenaire s'occuper seuls de la réalisation de l'entreprise. On sait pourtant que certaines sociétés de marketing disparaissent comme par miracle après avoir touché leur commission...

Ulrike Nasse-Meyfarth a confié au journal «Welt am Sonntag» (20 décembre 1987) la somme qu'elle a touchée sur des recettes publicitaires qui se montaient à 34200 DM en 1985. Le décompte est intéressant (voir tableau ci-dessous).

### **Recettes publicitaires et gain d'Ulrike Nasse-Meyfarth en 1985**

Deductions de:	34 200 DM Reste:	
- Taxe à la valeur ajoutée	4 200 DM	30 000 DM
- 5% à titre de contribution à la société d'encouragement de l'Aide sportive allemande	1 500 DM	28 500 DM
- 10% à titre de contribution à l'aide sportive allemande	3 000 DM	25 500 DM
- 10% à titre de contribution à l'organisation faîtière	3 000 DM	22 500 DM
- 5% à titre de contribution au club	1 500 DM	21 000 DM
- 20% de commission au manager	6 000 DM	15 000 DM
- Remboursement de l'impôt anticipé payé sur les honoraires du manager	+ 840 DM	15 840 DM
- Impôt sur le revenu en supposant une progression de 50%	7 900 DM	7 940 DM
- Impôt professionnel	3 170 DM	4 770 DM
<b>Gain de l'athlète</b>		<b>4 770 DM</b>

A qui la collaboration doit-elle procurer des avantages, au bout du compte: au sponsor issu de l'économie, ou au partenaire venu du sport? La question disparaît d'elle-même dès lors que le contrat repose sur le principe que toute prestation appelle une contrepartie. La collaboration doit profiter à l'un comme à l'autre partenaire; elle doit se traduire par la réussite des deux parties. Il est juste qu'une société de marketing touche, en outre, une commission, à condition qu'elle ait fourni un travail sérieux et la preuve de ses débours. Il est intéressant d'examiner la marge de bénéfice réalisée; on trouve souvent, en effet, quantité de factures pour le moins surprenantes.

### **Exemple**

La Fédération suisse de gymnastique (FSG) a reçu de ses sponsors quelque

Au bout du compte, il ne reste donc à l'athlète que 4770 DM sur une somme de 34200 DM. Si les chiffres publiés par le journal sont exacts, les athlètes ne profitent guère de la commercialisation du sport, c'est le moins que l'on puisse dire!...

### **Conclusion**

Les sociétés de marketing jouent un rôle important dans le sport. Elles tiennent lieu de catalyseurs entre le sport et l'économie.

Sans l'existence des sociétés de marketing, qui travaillent heureusement avec sérieux et professionnalisme, le marketing n'occuperait pas une place aussi importante dans le sport aujourd'hui. La création de ces agences a entraîné des avantages égaux pour le sport et l'économie. ■