

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION
DES AFFAIRES CONCENTRATION PME

PAR
HAYTHEM HAMMAMI

Les commandites sportives : étude du processus de prise de décision auprès
des dirigeants des PME

MAI 2011

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Ce mémoire est une recherche empirique exploratoire sur le processus de décision de propriétaires-dirigeants de PME qui commanditent une association sportive de leur région et impliquent ainsi leurs entreprises dans toutes les activités de ces associations.

Le but de cette étude est de restituer tous les critères pris en considération lors de la prise de décision en se questionnant sur les personnes impliquées, les variables déterminantes, les attentes, les relations avec le demandeur de fonds,...

La partie empirique est fondée sur l'observation du processus de prise de décision dans des PME installées dans une région de la province du Québec (que nous appellerons « région R » par soucis de confidentialité) et qui commanditent une équipe locale de hockey universitaire. Ces PME n'ont rien en commun sauf le fait qu'elles commanditent la même équipe. On relève des différences au niveau du secteur d'activité, du chiffre d'affaire, du nombre de personnel et surtout de leur vision de l'action de commandite.

Cette étude révèle des perceptions relativement différentes de l'action de commandite d'une entreprise à une autre. La place des propriétaire-dirigeants des PME dans le processus de prise de décision de commandite est fondamentale. Cependant, leur décision n'obéit pas toujours à une logique économique et l'influence de leur environnement immédiat est parfois très déterminante.

Même s'il s'agit du même commandité, à savoir, l'équipe de hockey universitaire de la région R, cette étude fait ressortir une différence flagrante liée aux attentes des chefs d'entreprises quant aux retombés de cette commandite. La nature des marchés cibles, du secteur d'activité, le coût de la commandite et les relations liant ces PME au commandité influent énormément sur les attentes des chefs d'entreprises et l'importance qu'ils accordent à cette action.

Cette étude suggère deux cas de figures à prendre en considération par les chercheurs de fonds notamment les associations sportives, les organisateurs d'événements sportifs et les athlètes.

Le premier cas est que le dirigeant de l'entreprise perçoit la commandite comme étant une forme d'aide au développement des activités des jeunes dans la région. Dans ce cas, les fonds alloués à cette commandite sont assez dérisoires par rapport au chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise et il n'y a pas de rentabilité escomptée de cette commandite de la part des dirigeants. Il convient alors aux demandeurs de fonds d'essayer de tisser des relations personnelles avec le chef d'entreprise et/ou avec les membres influents de son entourage.

Le deuxième cas de figure est que le propriétaire-dirigeant se fie avant tout à la rentabilité espérée de la commandite en matière de hausse du chiffre d'affaire, de visibilité et de notoriété de la marque. Cette étude suggère, dans ce cas, une approche

bien étudiée de l'entrepreneur avec un dossier bien fait et bien axé sur ce que cette commandite apporterait à l'entreprise en matière de développement et de croissance.

REMERCIEMENTS

Je remercie tous les professeurs qui m'ont enseigné dans le cadre de mon MBA à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Sans eux, je ne serais jamais arrivé au terme de ce programme, déposer mon mémoire et aspirer à obtenir ma maîtrise. Ils m'ont tous donné le goût d'étudier, de faire des recherches et d'aller de l'avant dans ma vie professionnelle.

Je remercie Monsieur William Menvielle, mon directeur de recherche, pour son assistance, ses conseils, sa patience et sa générosité. Il était toujours là pour me guider avec rigueur mais aussi avec souplesse surtout dans les moments difficiles. Il avait toujours les bons mots pour me remonter le moral et me remettre dans le droit chemin. Un grand Merci William, je n'oublierai jamais nos conversations à propos de la coupe du monde de soccer 2010 qui a coïncidé avec la rédaction de mon mémoire. Allez les bleus !

Je remercie aussi Madame Pascale Marcotte et Madame Cynthia Mathieu, toutes les deux professeures à l'Université du Québec à Trois-Rivières et évaluatrices de mon présent mémoire. Leurs remarques, suggestions et critiques ont été de grand apport quant à l'amélioration de mon travail.

Je suis redevable également envers toutes les personnes qui travaillent pour les entreprises que j'ai étudiées, et qui ont accepté de me recevoir et de m'accorder de leur temps si précieux.

Je remercie ma femme Manel, mon frère Ghassen et ma mère Souhaya de m'avoir supporté durant toutes ces années et j'aimerais leur dire que sans eux je n'aurais jamais pu entreprendre ni aller au bout de mes études de deuxième cycle universitaire.

Finalement, un grand merci à mon ami Bassem pour son aide et son soutien.

Ce mémoire est dédié aux âmes de mon père Abdeljelil, mon grand-père Boujemâa et mon beau-père Mahmoud.

TABLE DES MATIERES

<i>SOMMAIRE.....</i>	<i>iii</i>
<i>REMERCIEMENTS.....</i>	<i>vi</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX.....</i>	<i>xi</i>
<i>LISTE DES FIGURES.....</i>	<i>xii</i>
<i>Chapitre I.....</i>	<i>5</i>
<i>PROBLEMATIQUE MANAGERIALE.....</i>	<i>5</i>
<i>I. LA MISE EN SITUATION DES ACTEURS.....</i>	<i>6</i>
<i>II. L'OBJECTIF MANAGERIAL.....</i>	<i>11</i>
<i>III. LE THEME DE RECHERCHE.....</i>	<i>12</i>
<i>IV. LES QUESTIONS DE RECHERCHE.....</i>	<i>14</i>
<i>V. LE CHOLX DU THEME.....</i>	<i>14</i>
<i>Chapitre II.....</i>	<i>17</i>
<i>LA REVUE DE LITTÉRATURE.....</i>	<i>17</i>
<i>I. IMPORTANCE ACCRUE DE LA COMMANDITE SPORTIVE.....</i>	<i>19</i>
1. <i>Définitions et fonctionnement de la commandite sportive.....</i>	<i>19</i>
2. <i>Raisons de l'importance croissante de la commandite sportive.....</i>	<i>27</i>
3. <i>Objectifs de la commandite.....</i>	<i>28</i>
4. <i>Efficacité de la commandite.....</i>	<i>34</i>
<i>II. PROCESSUS DE PRISE DE DECISION.....</i>	<i>40</i>
1. <i>La décision.....</i>	<i>40</i>
2. <i>La décision de commandite : Une décision stratégique ?.....</i>	<i>42</i>
3. <i>Le processus décisionnel.....</i>	<i>45</i>
4. <i>Rationalité, jugement et intuition dans le processus de prise de décision.....</i>	<i>47</i>
<i>Chapitre III.....</i>	<i>65</i>
<i>CADRE CONCEPTUEL.....</i>	<i>65</i>
<i>I. PROPOSITION CONCEPTUELLE.....</i>	<i>67</i>
<i>II. SCHEMATISATION DU PROCESSUS.....</i>	<i>75</i>

III. OBJECTIFS SPECIFIQUES DE LA RECHERCHE.....	78
1. Questions spécifiques.....	78
2. Variables.....	79
Chapitre IV.....	80
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	80
I. APPROCHE ET MÉTHODE DE RECHERCHE.....	81
II. LES OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	83
III. CADRE D'ÉCHANTILLONNAGE.....	84
IV. PRÉPARATION DES ENTREVUES.....	85
V. PERSONNES INTÉROGÉES.....	87
VI. COLLECTE DES DONNÉES.....	87
Chapitre V.....	92
PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....	92
I. ENTREPRISE 1.....	94
1. L'entreprise.....	94
2. La répondante.....	94
3. La commandite sportive.....	95
4. Évaluation des retombées de la commandite.....	98
5. Facteurs influant la prise de décision de commandite.....	100
6. Processus de prise de décision.....	103
II. ENTREPRISE 2.....	107
1. L'entreprise.....	107
2. Les répondants.....	108
3. La commandite sportive.....	109
4. Évaluation des retombées de la commandite.....	112
5. Facteurs influant la prise de décision de commandite.....	114
6. Processus de prise de décision.....	118
III. ENTREPRISE 3.....	126
1. L'entreprise.....	126
2. Les répondants.....	126
3. La commandite sportive.....	127
4. Évaluation des retombées de la commandite.....	130

5.	<i>Facteurs influant la prise de décision</i>	132
6.	<i>Processus de prise de décision</i>	137
	<i>IV. SYNTHÈSE DES CAS</i>	141
1.	<i>Les entreprises</i>	142
2.	<i>Les décideurs</i>	143
3.	<i>Atteinte des objectifs de la commandite sportive</i>	147
4.	<i>Place de l'intuition</i>	149
5.	<i>Place de la rationalité</i>	153
6.	<i>Possibilité de se fier à l'intuition et à la rationalité simultanément</i>	155
7.	<i>Ajustement de notre modèle</i>	156
	<i>Chapitre VI</i>	162
	<i>CONTRIBUTIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE</i>	162
	<i>I. LA CONTRIBUTION A LA RECHERCHE</i>	163
	<i>II. LIMITES DE LA RECHERCHE</i>	165
1.	<i>L'échantillon</i>	166
3.	<i>La validité interne</i>	166
4.	<i>Le contexte de la collecte</i>	167
	<i>III. LES OPPORTUNITÉS FUTURES DE LA RECHERCHE</i>	168
	<i>CONCLUSION</i>	170
	<i>RÉFÉRENCES</i>	172
	<i>ANNEXE 1 OBJECTIFS DES ENTREVUES</i>	181
	<i>ANNEXE 2 LE QUESTIONNAIRE</i>	183

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Recettes de la commandite sportive via l’affichage sur les maillots des joueurs des championnats européens de football de première division saison 2009-2010.....</i>	<i>15</i>
<i>Tableau 2 : Différences entre commandite et mécénat</i>	<i>21</i>
<i>Tableau 3 : Objectifs de la commandite pour tout type d’entreprise.....</i>	<i>32</i>
<i>Tableau 4 : Définitions de la décision.....</i>	<i>41</i>
<i>Tableau 5 : Méthodes de prise de décision de Gasquet et Le Gonidec (2005).....</i>	<i>58</i>
<i>Tableau 6 : Le processus de recherche suggéré par Einsenhardt (1989).....</i>	<i>89</i>
<i>Tableau 7 : Acteurs de la prise de décision de la commandite</i>	<i>144</i>
<i>Tableau 8 : Importance de la commandite sportive pour les entreprises étudiées</i>	<i>145</i>
<i>Tableau 9 : Test d’atteinte des objectifs de la commandite</i>	<i>147</i>
<i>Tableau 10 : Processus rationnel au sein des entreprises étudiées</i>	<i>154</i>

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1</i> : Place de l'entrepreneur dans la stratégie d'une PME	47
<i>Figure 2</i> : Processus décisionnel de Simon (1977).....	68
<i>Figure 3</i> : Processus décisionnel de Lavergne (1983).....	71
<i>Figure 4</i> : Processus décisionnel de Cauvin (2005)	72
<i>Figure 5</i> : Processus de la prise de décision dans une PME	77
<i>Figure 6</i> : Le processus de prise de décision de la commandite sportive au sein de l'entreprise 1	106
<i>Figure 7</i> : Le processus de prise de décision de la commandite sportive au sein de l'entreprise 2 – premier cas -	121
<i>Figure 8</i> : Le processus de prise de décision de la commandite sportive au sein de l'entreprise 2 – deuxième cas -	125
<i>Figure 9</i> : Processus de la prise de décision dans l'entreprise 3.....	140
<i>Figure 10</i> : Processus de la prise de décision si le commandité est un client de la PME	158
<i>Figure 11</i> : Processus de la prise de décision si le commandité n'est pas un client de la PME	160

INTRODUCTION

Ces dernières années, le sport a connu une véritable révolution qui a fait de lui un enjeu social, économique, voir même politique autour duquel se croisent et s'entrecroisent les intérêts les plus divers. Selon Sanchez (2007), le sport est le premier loisir de l'humanité, il présente une occasion de partage de valeurs entre les peuples et les communautés et permet d'estomper les divergences des points de vue. Pour Sanchez (2007), le sport est aussi un «business florissant»; les villes et les pays organisateurs d'événements sportifs bénéficient des retombées économiques telles que l'amélioration de l'infrastructure, le tourisme sportif, la création d'emploi, etc.

Les transformations technologiques en cours et l'apparition sur le marché de nouveaux médias, autres que la presse écrite, les radios et les télévisions, ont généré un changement tant au niveau des modes de diffusion qu'au niveau de la consommation du spectacle sportif. La retransmission des spectacles sportifs est devenue un énorme enjeu économique et financier.

À ce chapitre, des études ont relevé 3,2 millions de billets vendus lors de la coupe du monde de soccer 2006 tenue en Allemagne. Il y a eu également 15 millions de visiteurs dans les villes allemandes; 32 milliards de téléspectateurs cumulés ; 40000 heures de couverture (Tétu, 2009).

De nos jours, aucune firme ne peut rester indifférente à l'importance des événements sportifs en tant que supports publicitaires. Pour une PME, le fait de commanditer des événements de cette envergure nécessite une mise de fonds très importante vu les ressources souvent limitées dont elle dispose (Julien, 1994). Une décision pareille peut aller jusqu'à mettre en péril sa survie, mais peut aussi accélérer son processus de développement et de croissance (Delmer, 2004).

Ce mémoire est donc une recherche empirique exploratoire sur le processus de prise de décision ayant pour objectif de savoir pourquoi un dirigeant de PME s'engage à déboursier des sommes d'argent parfois importantes pour commanditer des athlètes, des clubs ou des événements sportifs, qui, souvent, n'ont aucun rapport avec ses activités ? Nous voulons comprendre si ces décisions se basent sur un fondement rationnel (en lien avec les objectifs de l'entreprise, la mise en marché des produits, le secteur d'activité de l'entreprise,...) ou intuitif (passion pour un sport, pratique de ce sport par un membre de la famille,...). Nous essayerons, donc, de connaître sur quels critères cette décision peut être prise.

La compréhension du processus, la connaissance des personnes impliquées et la détermination des différents critères de sélection des commandités mèneraient à deux cas de figure. Le premier est que la décision dépendrait plus des coûts de l'opération et des retombées financières escomptés, eux-mêmes en rapport avec les résultats, la popularité et la couverture médiatique du demandeur de fonds. Dans ce cas, il conviendrait à ce dernier de bien se préparer en vue d'obtenir le financement escompté.

Dans le deuxième cas de figure, la décision relève de la personnalité du décideur (il s'agirait de son sport favori, il a déjà pratiqué ce sport, il est fan de ce club....). Il serait alors mieux de collecter le plus d'informations personnelles possible sur ce preneur de décision quitte à créer des affinités avec, dans le but de récolter les fonds nécessaires.

Du côté de la PME, notre étude nous permettra de juger si les décisions sont toujours prises d'une façon objective dans le but d'atteindre les objectifs tracés par l'entreprise. Si ce n'est pas le cas, il faudrait penser à une meilleure allocation des ressources afin d'éviter le gaspillage d'argent. Si l'entrepreneur, souvent détenteur unique du pouvoir dans une PME, ne dispose pas des connaissances suffisantes dans le domaine de la gestion et du marketing, plus de délégation du pouvoir pourrait être également bénéfique pour l'entreprise.

La gestion d'une entreprise suppose une multitude de prise de décisions d'où l'importance accordée par les chercheurs à la compréhension de ce processus. Reste que, d'une part, les recherches en matière de prise de décision de commandite sportive, et d'autre part, l'étude du processus décisionnel propre aux PME, demeurent très rares. Notre recherche a donc pour but d'aborder simultanément ces deux aspects de gestion, ce qui pourrait contribuer au déclenchement de nouvelles études plus spécifiques et plus axées sur la commandite sportive en contexte de PME.

La partie empirique portera sur l'observation du processus de prise de décision de trois PME qui commanditent le même club sportif mais avec des secteurs d'activité, un nombre d'employés et des chiffres d'affaires complètement différents.

Cette recherche permettra alors de mieux comprendre les critères qui interviennent dans la décision de commandite en soulevant les points communs et les points de divergence entre ces entreprises.

Chapitre I

PROBLEMATIQUE MANAGERIALE

I. LA MISE EN SITUATION DES ACTEURS

La commandite sportive suppose l'existence de plusieurs intervenants qui interagissent entre eux. Selon Stal-Le Cardinal (2000), étudier les processus de prise de décision nécessite de considérer les acteurs qui influencent de près ou de loin les décisions. L'objectif de notre recherche est de nous intéresser à un acteur en particulier, à savoir le preneur d'une telle décision au sein d'une PME. Cette personne est, dans la plupart des cas, l'entrepreneur appelé aussi propriétaire dirigeant. Cependant, et afin de mieux assimiler le processus de prise de décision de commandite sportive, il serait très intéressant de faire le point sur la place de chaque acteur :

- L'entrepreneur : Centre de prise de décision dans une PME selon Saint-Pierre (1999, p. 7) : « L'entreprise de petite taille est souvent considérée comme un prolongement de l'entrepreneur et non comme une entité distincte ». C'est, en effet, à lui qu'incombe la décision de commanditer ou non un événement sportif. Sa décision peut être influencée par plusieurs facteurs que nous tenterons d'identifier à travers notre présente étude.

- Les collaborateurs de l'entreprise : Ce sont les personnes pouvant représenter une source de confiance pour le propriétaire-dirigeant. Du coup, leurs

points de vue et leurs conseils pourront s'avérer d'importance cruciale quant à la prise de décision du propriétaire-dirigeant. Leur éventuelle place dans le processus de prise de décision est due à l'existence de liens personnels (amis, parents, ...) ou encore des liens professionnels (directeur marketing, directeur financier, agences de consultations...) avec l'entrepreneur.

- Le commandité : Il peut s'agir de l'équipe sportive, de l'athlète ou de l'événement sportif en question. Les caractéristiques du commandé influencent souvent la décision des dirigeants d'entreprises. Ainsi, des facteurs comme les performances sportives déjà réalisées, le nombre d'adhérents, la popularité, ... sont tous pris en considération par le preneur de décision au sein d'une PME.

- L'agence de publicité : Dans le cas où l'entreprise commanditaire ne peut ou ne veut pas se charger de sa campagne publicitaire issue d'une décision de commandite sportive, elle confie souvent le travail à une agence de publicité. Cette dernière peut s'occuper de la conception des affiches, des banderoles, des logos à afficher, de la relation avec les médias...

- Le public : Nous pouvons le diviser en deux catégories. D'une part, il y a le public direct constitué par les supporters figurant sur le lieu de la manifestation sportive et les participants comme les organisateurs (pouvant être des employés des entreprises commanditaires), les bénévoles, les agents de sécurité Et d'autre part, nous trouvons le public indirect qui n'est autre que les téléspectateurs ou les internautes qui suivent les événements sportifs via leurs téléviseurs, leurs ordinateurs, leurs radios, les journaux, ... Le public demeure

incontestablement l'ultime cible des commanditaires. Ce sont les présents et les futurs consommateurs des PME. Pour les commandités, la satisfaction de leur public garantit une continuation de leurs revenus provenant de la vente des billets, des abonnements, des droits de diffusion et surtout de la commandite. Généralement, les équipes sportives et les athlètes les plus populaires et les plus performants sur le plan sportif sont les plus convoités par les entreprises commanditaires.

- Les médias : télévision, radio, internet, journaux ... Ils assurent la réalisation des objectifs présumés de la commandite sportive qui demeurent toujours liés au public (notoriété, fidélisation, augmentation des volumes des ventes...). Une bonne médiatisation est souvent synonyme de succès d'une action de commandite.

- Les organisateurs d'événements sportifs: des ligues comme celles du hockey (LNH, NCAA,...) offrent aux sportifs, par le biais d'un calendrier s'étalant sur presque une année, l'occasion de se mettre en évidence et de susciter l'intérêt du public et des médias. Ce qui constitue aussi une opportunité pour les entreprises et notamment les PME d'associer leurs images à de tels événements sportifs.

- Les accompagnateurs : ce sont les entraîneurs, médecins, professeurs... pouvant être des volontaires ou encore des salariés. Si tel est le cas le salaire qu'ils perçoivent provient en grande partie des fonds remis par les commanditaires aux associations ou aux clubs qui les engagent. Par ailleurs, leur

contribution, leurs efforts et leurs réputations influencent d'une façon ou d'une autre la vie et l'image des clubs et des sportifs. Ils constituent des garants de succès vis-à-vis de l'entreprise commanditaire.

* - Les établissements scolaires : Les sportifs sont en majorité issus des universités et des écoles secondaires de la région. La commandite sportive offre alors l'occasion aux PME de se créer une place dans la vie d'un groupe de consommateurs composé d'élèves et d'étudiants.

Comme nous avons pu le constater, la liste des acteurs ou intervenants est très longue. Chacun d'eux est capable d'influencer la décision de commandite d'une façon ou d'une autre.

Dans notre recherche, nous avons choisi de nous focaliser sur l'étude du comportement des propriétaire-dirigeants des PME en ce qui concerne la prise de décision de commandite. Ce choix est dû à la place qu'occupe cet acteur au sein de son entreprise en étant souvent le centre de prise de décision. En effet, dans une PME, le ***propriétaire-dirigeant*** constitue le moteur, le guide et le chef de cordée du développement de son organisation (Ricard, 1992). Il pourrait agir en solo puisqu'il occupe une position centrale dans le processus de la prise des décisions.

La décision de commandite pourrait être individuelle (l'entrepreneur) ou collective (l'entrepreneur avec ses collaborateurs). Souvent qualifié d'entrepreneur, le propriétaire-dirigeant d'une PME apparaît comme un être complexe doté d'une personnalité unique

(Gasse, 1985). Filion (1991b) le décrit comme « *une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts [qui] maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires [et prend] des décisions modérément risquées qui visent à innover* » (p. 272).

Raymond (2004) a identifié quatre formes de prise de décision que nous pouvons utiliser dans notre étude de prise de décision de commandite sportive :

- La prise de décision autocratique : Le propriétaire-dirigeant recueille lui-même les informations qu'il juge utile pour sa prise de décision, ensuite, il procède à l'analyse de ces informations pour enfin trancher tout seul sur la question.
- La prise de décision consultative : Le propriétaire-dirigeant demande l'avis de ses collaborateurs concernés par cette décision, en l'occurrence son ou ses responsables marketing, suite à ceci, il va trancher.
- La prise de décision concentrative : Le premier responsable de la PME va inviter tous ses collaborateurs, concernés ou non par la question, à une mise en situation suite à laquelle ils proposeront des solutions et des alternatives. Après les avoir écoutés, le propriétaire-dirigeant prendra sa décision.
- La prise de décision codécisionnelle : Ce n'est plus au propriétaire-dirigeant que revient le dernier mot mais à l'ensemble des collaborateurs. La décision de commandite pourrait être prise dans le cadre d'une consultation à

l'interne : demander conseil à une personne ou à un groupe (jury). Elle peut être aussi prise suite à un accompagnement externe dans un processus de réflexion.

Dans le cadre d'une PME, nous avons du mal à imaginer que le propriétaire-dirigeant prenne une décision de commandite sportive de façon codécisionnelle, c'est-à-dire prise suite à un consensus. En effet, par son statut d'entrepreneur, le propriétaire-dirigeant est, pour les membres de son organisation, le créateur d'emplois, le garant de la continuité de ces emplois, la première source de financement de l'entreprise et celui qui prend le plus de risque. Du coup, il aurait du mal à accepter une décision contraire à son opinion même si elle émane de la majorité de ses collaborateurs et/ou de ses consultants (Coupal, 1994).

Pour les tiers, le dirigeant d'une PME reflète l'image de celle-ci. Ses objectifs, sa personnalité, ses attentes... sont tous considérés les mêmes que ceux de son entreprise (Coupal, 1994).

II. L'OBJECTIF MANAGERIAL

Ayant conscience de la place qu'occupe le propriétaire-dirigeant au sein de son entreprise, notre objectif est de comprendre le processus de prise de décision de commandite sportive et cerner les facteurs qui influencent cette décision.

Sur le plan pratique, nous tentons, à travers notre recherche, de savoir si les décideurs se fient toujours à leur sens de l'analyse obéissant ainsi à une certaine logique visant à

atteindre les objectifs de l'entreprise ou si d'autres facteurs qui relèvent de ce que nous appellerons par la suite intuition, entrent en considération.

Enfin, nous évaluerons la place qu'occupe la commandite sportive dans la politique publicitaire des entreprises étudiées. Nous essaierons aussi de juger le degré d'atteinte des objectifs annoncés par les différents propriétaires-dirigeants via l'action de commandite.

III. LE THEME DE RECHERCHE

Lors d'une décision de commandite. Le décideur doit supposer être passé par deux stades. Le premier stade concerne le choix de la stratégie publicitaire à adopter. Autrement-dit, si l'entreprise dispose d'un certain budget, elle doit se demander pourquoi le dépenser sur une commandite sportive plutôt que sur une autre forme de publicité (affiches, spots publicitaires, événements culturels ...). Le deuxième niveau, c'est de choisir entre plusieurs possibilités de commandite sportive.

À chaque étape du processus, le décideur dispose de plusieurs moyens capables de le guider dans ses prises de décisions. En voici quelques-uns :

- Au niveau de l'environnement externe de l'entreprise, le dirigeant pourrait demander conseil auprès d'experts et de professionnels dans le domaine du marketing, s'informer sur la popularité de chaque commandité, tenter

d'établir des relations informelles avec les responsables des clubs commandités pour bénéficier des meilleures conditions d'exposition du message publicitaire avec les plus bas prix...

- Au niveau interne de l'entreprise, le décideur peut se fier aux conseils de son entourage, aux bilans de l'entreprise pour en savoir plus sur la capacité d'engager des dépenses liées à la commandite, aux expériences passées dans ce domaine

- Au niveau personnel, le chef d'entreprise peut se fier à ses expériences personnelles, ses jugements, son intuition...

Selon Saint-Pierre (1999), ce qui distingue une PME des autres types d'entreprises c'est surtout la place privilégiée qu'occupe le propriétaire-dirigeant. En effet, celui-ci est le mieux placé pour nous expliquer le processus de prise de décision de la commandite sportive suivi à l'intérieur de son entreprise.

Nous allons donc nous déterminer, dans notre travail, si ce sont des critères liés à la commandite elle-même (coût, objectif, médiatisation...) ou plutôt l'appréciation du propriétaire-dirigeant conditionnent la prise de décision de la commandite sportive. Nous aboutissons alors à la question générale suivante :

Quels sont les facteurs influençant la prise de décision de la commandite sportive par les dirigeants des PME?

IV. LES QUESTIONS DE RECHERCHE

Les parties précédentes nous ont permis de restreindre notre champ de recherche et de nous limiter à l'étude du comportement de l'acteur le plus important au niveau de la prise de décision de commandite au sein d'une PME, à savoir, son dirigeant.

Ainsi, pour mieux comprendre les facteurs influant la décision de cet acteur incontournable, il nous serait primordial de répondre à quelques questions dont les plus importantes :

- Est-ce qu'il est possible que l'entrepreneur soit influencé par un ou plusieurs membres de son entreprise lors de sa prise de décision ?
- Sur quelle(s) base(s) cette décision est-elle prise ?
- Peut-on quantifier les retombées de ces décisions ?
- Pourquoi investir dans le sport plutôt que dans d'autres domaines ?

V. LE CHOIX DU THEME

En se référant au tableau 1, nous pouvons observer les sommes colossales déboursées par les entreprises afin d'associer leurs noms à une compétition sportive :

Tableau 1

Recettes de la commandite sportive via l’affichage sur les maillots des joueurs des championnats européens de football¹ de première division saison 2009-2010

Pays	Recettes en millions d’euros
Allemagne	108,6
Angleterre	83,5
Italie	74,1
Espagne	48,6
Pays-Bas	43
France	37,8

(Source : Footbiz, Gilles Tanguy, Mardi 10 novembre 2009)

Certes, ces chiffres résultent majoritairement des fonds versés par des grandes entreprises. Néanmoins, nous pouvons avoir une idée de l’importance de la commandite sportive à l’échelle internationale. Cette importance provient de l’ampleur même du sport qui est désormais perçu non seulement comme premier loisir de l’Homme mais aussi un phénomène économique-social (Elias et Dunning, 1994).

À l’échelle régionale, et dans la région R, le sport a toujours fait partie de l’histoire de la ville. En effet, on y a organisé le championnat mondial de baseball junior en 1998 et le championnat mondial de curling junior de 2004. Elle a également abrité les finales des jeux du Québec d’été 1975 et hiver 1999. On y trouve également deux clubs

¹ Le terme football est appelé « soccer » en Amérique du Nord et au Royaume-Uni. Nous employons le terme « football » qui est plus connu et utilisés dans les autres pays où ce sport est pratiqué.

professionnels de soccer et de hockey. La ville abrite également deux des plus prestigieuses compétitions nationales; la et le Grand-Prix de la région R en course automobile. L'équipe de hockey universitaire est un club omnisport (golf, soccer, natation et hockey) qui a récolté de nombreux titres au cours de ses participations à des compétitions universitaires nationales. L'équipe de hockey remporta 3 fois le championnat universitaire canadien et 8 fois le championnat universitaire ontarien.

Étant donné que le sport occupe une place très importante dans la vie des habitants de la région R et que cette dernière abrite un des plus importants centre de recherche sur les PME au monde, nous tenterons de savoir si les PME de la région tirent profit de spécificités. Autrement dit si elles font de la commandite sportive leur cheval de bataille et profitent de la popularité des athlètes et de la multitude des événements sportifs.

De ces interrogations découle l'idée de notre recherche qui tente de cerner les particularités du comportement des PME en matière de commandite sportive via l'étude des facteurs influant la prise de décision de leurs dirigeants.

Chapitre II

LA REVUE DE LITTÉRATURE

La littérature concernant la prise de décision dans le domaine des commandites sportives et notamment pour les PME est plutôt rare. Pour faire face à cette lacune, nous commencerons par la définition de la commandite sportive et sa place en tant que support publicitaire dont l'importance ne cesse de croître. Ainsi, et selon Massé (2010), les entreprises n'hésitent pas à se munir de toutes les stratégies publicitaires traditionnelles et contournées (marketing d'embuscade²) afin de coller leur image à un rendez-vous sportif fortement médiatisé. Ensuite, nous essayerons de déterminer l'origine de la prise de décision de commandite au sein des PME. Enfin nous tenterons de détecter les variables considérées par les décideurs tout au long du processus de prise de décision.

² Selon Luc Dupont, « Le marketing d'embuscade est une stratégie utilisée par les entreprises qui ne détiennent pas les droits d'une commandite. Essentiellement, la stratégie consiste à s'associer indirectement à l'événement sportif et donc à profiter partiellement de la visibilité et du capital émotionnel associé à cet événement. ». Source : <http://lucdupont.blogspot.com/2010/06/quest-ce-que-le-marketing-dembuscade.html>

I. IMPORTANCE ACCRUE DE LA COMMANDITE SPORTIVE

Dans cette partie, nous essaierons de bien comprendre la commandite sportive, ses fins ainsi que sa place en tant qu'outil de communication marketing auquel les entreprises ont souvent recours.

1. Définitions et fonctionnement de la commandite sportive

a. Définitions

Walliser (2003) définit la commandite comme étant une forme d'association entre parrain et parrainé afin d'atteindre un double objectif soient de soutenir l'entité parrainé et favoriser les objectifs de communication du commanditaire. Cependant, Walliser (2003) reconnaît qu'il n'y a pas une seule définition généralement acceptée de la commandite ou du parrainage sportive (tous deux étant des synonymes). Lors de nos différentes lectures, c'est la définition de Derbaix, Gérard et Lardinois (1994) qui est la plus citée et que nous avons retenue : « Le parrainage est une technique qui consiste, pour toute organisation, à créer ou à soutenir directement un événement socio culturellement indépendant d'elle-même et à s'y associer médiatiquement, en vue d'atteindre des objectifs de communication en marketing » (p. 60).

L'action de commandite est donc une technique de communication qui suppose l'existence au préalable de deux parties prenantes, à savoir le commanditaire (donneur de fonds) et le commandité (receveur ou chercheur de fonds). Selon Walliser (2003), la commandite est événementielle si elle concerne un événement sportif, culturel, ou

social. Elle peut aussi porter sur un individu (sportif, comédien, ...), une entité (équipe sportive, groupes de chercheurs ...) ou une organisation (associations, groupes de bénévoles, théâtre...).

b. Commandite et entreprises à but non lucratif

Selon une étude menée par un groupe de chercheurs d'Imagine Canada en 2008³, le secteur sans but lucratif canadien représente 79 milliards de dollars du PIB (ce qui constitue 8% de l'économie) et compte deux millions d'employés. De plus, 85% de la population canadienne fait des dons et 45% fait du bénévolat. D'où l'opportunité que les entreprises à but non lucratif représentent en matière de commandite. Selon cette même étude, et sur 93 grandes entreprises sondées, les commandites représentent 31 de leurs dons financiers, alors que sur 1500 petites entreprises sondées, les commandites sont de l'ordre de 40% de leurs dons financiers.

Lors de la recension des écrits en matière de commandite des entreprises à but non lucratif, nous avons enregistré l'emploi simultané des mots «commandite» et «mécénat», alors, et afin d'éviter toute confusion, nous avons vu utile de clarifier le sens de chaque terme.

c. Commandite et mécénat

Selon Walliser (2003), le mécénat est une forme de soutien essentiellement altruiste. Ce sont, en effet, les intérêts de l'activité soutenues qui prévalent sur la volonté de faire

³ Source: Enquête canadienne sur les contributions des entreprises à la collectivité. 2008/09

connaître son appui et son engagement. En revanche, et pour Otker et Hayes (1988), une entreprise espère via la commandite associer son image au commandité qui bénéficie d'une certaine attraction auprès du public. L'entreprise vise à tirer profit de la relation émotionnelle intense existante entre le consommateur et l'activité commanditée (Meenaghan, 2005).

Voici par la suite un tableau que nous avons dressé afin d'illustrer les différences entre commandite et mécénat :

Tableau 2

Différences entre commandite et mécénat

	Commandite	Mécénat
Soutien	Volonté de faire connaître son engagement	Discret et silencieux. Volonté d'aider et de soutenir.
Intérêts	Ceux du commanditaire qui prévalent.	Ceux de l'activité qui prévalent.
Comptabilisations des dépenses	Déduites dans certaines limites du CA HT de l'entreprise.	Assimilées à des dépenses de nature publicitaires.

(Source : le site www.slidefinder.net consulté le 24 avril 2011)

d. Fonctionnement de la commandite

Selon Lardinoit (1996), Il existe trois sortes de commandite :

- La commandite du terrain : Elle se limite à tout ce qui touche le lieu du déroulement de la manifestation sportive et signifie l'apposition du logo ou du nom de la marque sur les équipements des sportifs et sur les panneaux autour du terrain de jeu.
- La commandite de diffusion : relative à la médiatisation de l'événement sportif dans lequel l'entreprise se trouve indirectement impliquée (spots publicitaires avant, durant et après la transmission de l'événement sportif en question). Il peut s'agir d'une transmission télévisée, sur Internet, sur les ondes de radio...
- La commandite d'annonce : Elle a pour but d'associer l'image du commanditaire à l'événement sportif en question. Ainsi, et à chaque fois que l'événement est annoncé via des affiches, des annonces radio, des annonces télévisées, des pages web, des panneaux publicitaires..., le nom de la marque et/ou le logo de l'entreprise y apparaît aussi.

Comme le mentionne Gardelle (2010), les PME sont confrontées, de nos jours, à une concurrence de plus en plus féroce, en raison de la mondialisation et du libre échange. Face à cette situation, la survie de ces entreprises demeure étroitement liée à leur stratégie de communication susceptible de les démarquer de leurs rivaux. Toujours selon

Gardelle (2010), plusieurs firmes trouvent refuge dans la commandite sportive qui présente une réelle opportunité d'attirer l'attention du consommateur, de le familiariser à la marque et surtout de cibler une nouvelle clientèle.

L'un des objectifs de notre recherche est de comprendre les raisons pour lesquelles la commandite sportive représente une belle opportunité de se faire connaître pour les PME. En effet :

« Ce type de partenariat peut s'adapter à tous les budgets, moyennant un ticket d'entrée de quelques centaines d'euros. Mieux, il n'est pas obligatoirement en numéraire. Il peut en effet être sous forme de prêt ou don de matériel ou d'aide à l'organisation, notamment. Vu les nombreux atouts de ce média, il serait dommage de ne pas se lancer dans la course. » (Gaelle, 2010, p. 37).

Pour cela, Gaelle (2010) a recueilli les propos de plusieurs dirigeants de différentes PME. Ces entrepreneurs évoquaient l'importance de la commandite sportive pour leurs entreprises respectives. *« Nous subventionnons une association de football en salle à Lyon. En échange d'un peu d'argent, 600 euros sur l'année, l'équipe joue avec des maillots qui portent nos couleurs. Nous participons au budget équipements et organisons des repas que nous finançons. Cela nous permet de nous faire connaître auprès des professionnels adhérents de l'association (commerçants, artisans, petits entrepreneurs), de potentiels clients pour notre entreprise »,* déclare Axel Thou, gérant d'AT Luminance, distributeur de luminaires auprès des professionnels (Gaelle, 2010, p. 37).

Pour David Béraud, propriétaire-dirigeant de Lyon Sport Agency : « *Les acteurs de la vie locale écoutent d'une oreille plus attentive les PME qui s'investissent dans le développement de la région. Quant aux habitants, acheteurs potentiels, ils apprécient la démarche* » (Gaelle, 2010, p. 37).

Didier Tibaut, dirigeant de Derby, une agence spécialisée dans le marketing sportif, affirme quant à lui : « Le Logo sur les maillots des joueurs, sur les banderoles lors des matches, sur les affiches dans les rues, sur le site web de l'équipe ou encore sur le dossier de presse de la compétition, *tous ces supports constituent des vitrines supplémentaires pour votre entreprise* » (Gaelle, 2010, p. 37).

Par le biais de la commandite sportive, ces entreprises associent leur image, leur réputation, leurs marques et leurs produits au commandité. Selon Gardelle (2010), le fonctionnement de la commandite sportive est assez simple et implique trois acteurs principaux :

- Le commanditaire : L'entreprise qui s'associe au sport en question et s'engage par conséquent soit de fournir au commandité des équipements portant le nom ou le logo de l'entreprise, soit de remettre des fonds nécessaire au financement des activités sportives du commanditaire soit enfin de se limiter à la rémunération de la prestation fournie par le commandité.
- Le commandité : Il peut s'agir d'un athlète, d'une équipe ou d'un événement sportif.

- L'audience : qui existe sous deux formes : une audience directe se trouvant sur le lieu de l'événement sportif et une audience indirecte suivant cet événement via les médias. Les deux audiences ne perçoivent pas l'événement de la même façon, et ce à cause de l'hétérogénéité des conditions d'expositions (ambiance, température, son...) et des messages véhiculés (logos, banderoles, t-shirts des joueurs, panneaux publicitaires, messages publicitaires télévisés rappelant l'association de la marque à l'événement).

Gardelle (2010) fait aussi allusion à trois types de contrats pouvant régir la relation et les rapports existants entre le commanditaire et le commandité:

- Le contrat ordinaire : définissant les obligations de chaque partie pour des prestations spécifiques.
- Le contrat de travail : une forme particulière du contrat de commandite pouvant donner au commandité plus d'options et de marge de manœuvre.
- Le contrat d'exclusivité : il impose au commandité de ne pas signer une autre entente avec des entreprises concurrentes sous peine de se voir infligé des sanctions juridiques.

Malgré l'existence de nombreuses formes de contrats pouvant régir la relation commanditaire-commandité, il y a toujours un risque qui ne peut pas être dissocié de la commandite. Puisque les retombées sont difficiles à traduire en chiffres, le

comportement du commandité qui est supposé véhiculer l'image de l'entreprise demeure imprévisible et la médiatisation est parfois non garantie (Cegarra, 1994).

Selon Meenaghan (2001), l'importance de la commandite pour les entreprises réside en son pouvoir de développer une relation émotionnelle intense entre le consommateur et l'activité commanditée. Du coup, les consommateurs sont plus ouverts et moins méfiants que lorsqu'il s'agit d'une publicité traditionnelle. La marque commanditaire est associée à un support vivant faisant appel à une certaine dimension affective (Ganassali et Didellon, 1996).

Le choix du commandité demeure une phase primordiale de la mise en place d'une stratégie publicitaire. Cependant, les techniques utilisées diffèrent selon la nature des supports choisis. Ainsi, s'il s'agit d'un grand événement sportif fortement médiatisé, nous remarquons une focalisation sur les spots télévisés, les affiches et les annonces dans les journaux, l'image de l'entreprise est alors rigoureusement soignée et véhiculée par des scénarios relevant parfois de la fiction. S'il s'agit d'une compétition régionale, comme c'est le cas pour l'équipe de hockey de la région R, la commandite se limite habituellement à l'apposition du logos ou du nom de la marque sur les équipements des sportifs et sur les panneaux autour du terrain.

L'annonceur n'a pas de contrôle effectif sur le déroulement des événements sportifs dans lesquels il demeure financièrement impliqué ce qui augmente davantage sa crédibilité aux regards des consommateurs.

2. Raisons de l'importance croissante de la commandite sportive

Selon Walliser (2006), l'importance accrue de la commandite sportive est due essentiellement à :

- L'évolution du niveau éducatif des jeunes consommateurs les rend influencés plutôt par les nouvelles techniques de communication qui se distinguent par leur originalité.
- L'existence d'un cadre attractif et agréable dans lequel se déroulent les activités sportives.
- La facilité de cibler un public particulier et prédéfini.
- L'influence de la commandite tant au niveau interne qu'au niveau externe à l'entreprise.
- La recherche de nouveaux espaces publicitaires.
- L'apparition des médias indirects.
- Un intérêt accru porté par les médias aux sports (magazines, chaînes télévisées et site web spécialisées dans le sports).
- Le désengagement de l'État quant au financement des événements sportifs, des équipes sportives et des athlètes.

3. Objectifs de la commandite

Les objectifs de la commandite sont multiples et varient d'une entreprise à une autre. Selon Gardelle (2010, p. 37), « Une campagne de parrainage doit se préparer au même titre qu'une campagne de publicité car elle représente des enjeux considérables pour l'entreprise. Selon les objectifs que l'entreprise se sera fixée dépendra le type de parrainage à adopter ». Pour Meenaghan (2005), il s'agirait, en général, de réaliser certains ou la totalité des objectifs suivants : l'amélioration de l'image de marque, par le transfert des associations sportives du commandité vers la marque commanditaire, la notoriété, en rendant la marque plus présente dans l'esprit du consommateur et, enfin, l'augmentation du volume des ventes ou des parts de marché.

L'objectif de la commandite sportive est souvent de faire connaître la marque, le nom ou le produit par le grand public ou par un segment de clientèle bien défini. En effet, l'entreprise commanditaire peut tirer profit de la couverture médiatique du commandité et ce à chaque fois que le nom de ce dernier est évoqué que ce soit à la télévision, dans les journaux, sur Internet, ... ce qui stimule la reconnaissance du produit, du nom ou de la marque par le grand public. Notons encore que la réalisation de bons résultats sportifs par le commandité profiterait encore plus au commanditaire en terme de cadence de diffusion, d'audience, de crédibilité (si le ou les sportifs utilisent l'équipement fournis par l'entreprise). Le consommateur développe une affection particulière au sport en question et se trouve très concerné par les moindres gestes de ses sportifs favoris. Du

coup, il se sent impliqué dans l'évènement à travers son émotion et sa passion pour le jeu. Tout ceci impliquerait, à l'achèvement de l'action de commandite, qu'il devrait normalement avoir une perception positive du commanditaire ce qui influencera ses décisions d'achat. (Otker et Ayes, 1988; Crimmins et Horn, 1996).

Selon Gardelle (2010), la notoriété de l'entreprise augmenterait suite à une action de commandite tant auprès de ses partenaires extérieurs qu'auprès de son personnel. En effet, les employés de l'entreprise commanditaire se voient souvent fiers d'appartenir à l'organisation, ce qui augmente les niveaux de dévouement, de coopération et de rassemblement autour d'un même objectif visé par l'entreprise via la commandite. Quant à la modification des comportements des consommateurs, on note des effets sur le renforcement du capital marque et l'effet de persuasion (Crimmins et Horn, 1996).

Selon Meenaghan (2001), la commandite sportive accroît l'intention d'achat, la préférence de la marque et les achats réels de la marque. Une bonne médiatisation du commandité pourrait susciter l'intérêt du public et par conséquent, éveiller en lui la curiosité de se renseigner sur une marque ou un logo figurant sur les tee-shirts des sportifs ou sur des banderoles placés autour du terrain de jeu. Même chose s'il s'agissait d'équipement ou de certains articles utilisés par les sportifs. Selon Meenaghan (2001), la volonté du public de s'identifier à leurs sportifs ou à leurs sports favoris pousse souvent quelques firmes à lancer certaines modes ou tendances via les sportifs qu'elles commanditent sachant que les supporters n'hésiteront pas à imiter leurs idoles. C'est là

tout le pouvoir du sport et sa capacité d'influencer les décisions d'achats des consommateurs.

Toutefois, l'efficacité de l'action de commandite est souvent remise en cause par un grand nombre de chercheurs. La commandite est une tâche secondaire dans le sens où les supporters et les téléspectateurs assistent avant tout à un événement ou à une compétition sportive et n'envisagent pas de recevoir un message de la part du commanditaire (Janiszewski, 1990, 1993 ; Petty et Cacciopo, 1983 ; McInnis et Jaworski, 1989, 1990). Selon Grunert (1996), le commanditaire, au risque de voir son action passer inaperçue, doit élaborer la stratégie adéquate capable de faire passer le récepteur du message d'un processus de traitement inconscient de l'information à un processus conscient l'amenant à interagir positivement avec le nom, la marque ou le produit proposé par l'entreprise commanditaire.

Il existe aussi un autre obstacle auquel l'action de commandite se trouve souvent confrontée, il s'agit du caractère implicite du message représenté par la simple association commanditaire-commandité (Tripodi *et al*, 2003 ; Otker et Hayes, 1988 ; Hastings, 1984). En effet, la plupart du temps, il incombe au téléspectateur ou au supporter de décoder le message véhiculé par le commanditaire via son association avec le commandité. Ainsi une simple banderole ou un logo ne dit pas trop sur l'entreprise sauf qu'elle demeure associée à l'événement sportif en question. Il en résulte que les retombées d'une action de commandite sont généralement perçues différemment par les

individus cibles, et ce, selon la façon dont le message sera compris, traité et mémorisé par l'individu exposé (Lardinoit, 1996).

Bien que pour Perlstein et Piquet (1985) la commandite sportive doit avoir pour cible primordiale les consommateurs, Gianelloni et Valette-Florence (1991), quant à eux, croient en l'hétérogénéité des cibles. Ces derniers peuvent être de type interne à l'entreprise en visant une certaine répercussion sur les perceptions et les comportements du personnel, des actionnaires, ... La commandite peut aussi toucher des acteurs externes à l'entreprise, mais d'une importance vitale, comme les partenaires d'affaires, le public en sens large, la communauté internationale, etc.

Voici un tableau récapitulatif des différents objectifs de la commandite tels que définis par les auteurs cités précédemment :

Tableau 3

Objectifs de la commandite pour tout type d'entreprise

Objectifs	Auteurs	Définitions
Amélioration de l'image de marque.	Meenaghan (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Association de la marque à l'événement sportif. - Tirer profit de la couverture médiatique de l'événement. - Stimuler la reconnaissance du produit, du nom ou de la marque de la part des consommateurs.
Notoriété.	Meenaghan (2005) Gardelle (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - La marque est plus présente dans l'esprit du consommateur. - Profiter de la notoriété du commandité. - Générer une perception positive de la marque.
Augmentation du volume des ventes (ou parts du marché)	Meenaghan (2005) Otker et Ayes(1988)	<ul style="list-style-type: none"> - Une préférence de la marque de la part des consommateurs. - Influencer la décision d'achat.
Atteinte d'une clientèle particulière	Walliser (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Cibler un segment bien particulier du public qui est celui concerné par l'évènement sportif et/ou influencé par les sportifs eux-mêmes.

Tableau 3

Objectifs de la commandite (suite)

Modification du comportement des consommateurs.	Crimmins et Horn (1996) Meenaghan (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Susciter l'intérêt des consommateurs. - Familiarisation des consommateurs avec la marque. - Effet de persuasion.
Changements à l'interne de l'entreprise.	Gianelloni et Valette-Florence (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment d'appartenance du personnel qui partage les mêmes objectifs. - Changement du comportement du personnel et des actionnaires.
Amélioration des relations avec les acteurs externes à l'entreprise.	Gianelloni et Valette-Florence (1991)	-Changement de la perception de l'entreprise de la part des partenaires d'affaires, des sous-traitants,...

4. Efficacité de la commandite

a. Effets escomptés de la commandite

Selon Walliser (2003), les effets escomptés de la commandite sur la mémorisation sont soumis à cinq facteurs :

- Les conditions d'exposition : le message publicitaire et l'impact de la présence de la marque sur le lieu de la manifestation dépendent des conditions de déroulement de cette dernière et de la façon avec laquelle le nom ou la marque est exposée. Ainsi, et à titre d'exemple, le degré de visibilité de la marque doit être pris en considération par les parties prenantes et doit faire l'objet d'une entente (l'emplacement, l'éclairage, la visibilité lors des diffusions télévisées...). L'impact de la commandite dépend aussi d'autres facteurs liés au lieu de la tenue de l'événement tel que la durée de ce dernier, l'exposition de la marque, la sonorisation, la température, etc.

- Les caractéristiques de la marque : La mémorisation de la marque dépend de la nature du produit et de l'entreprise commanditaire elle-même. En effet, le consommateur réagit différemment face à des produits hétérogènes qui ne sont pas toujours en rapport avec le sport en question. Le nom de l'entreprise est aussi perçu différemment d'une personne à une autre. Il y a ceux qui s'intéressent plutôt à l'origine de la marque car ils ont une préférence particulière pour les marques locales, nationales ou

étrangères. Par la suite, et quels que soient les messages présents au lieu de l'événement sportif, il n'y aura pas de changements au niveau de leurs perceptions. Nous pouvons aussi trouver des consommateurs qui sont soumis à des préjugés relatifs à une position préalable par rapport à la marque suite à une expérience antérieure ou une mauvaise image de marque de l'entreprise commanditaire, ceci le rend réfractaire au message véhiculé.

- Les caractéristiques du message : c'est la capacité de ce dernier à capter l'attention du consommateur quelque soient les conditions sonores et climatiques auxquels peut être confronté le récepteur du message lors d'un événement sportif. Le slogan, le nom ou la marque exposée doit donc tenir compte de beaucoup de critères tels que les couleurs utilisées, les mots employés et l'originalité du message.

- Les caractéristiques individuelles des spectateurs : Le message véhiculé par l'action de commandite sportive est souvent adressé à un public varié du point de vue âge, sexe, niveau scolaire, origines ethniques... Ceci implique que le degré d'influence par la commandite serait inévitablement différent d'une personne à une autre, et ce, en fonction de l'intérêt, de l'implication, de l'attitude et des émotions ressenties par chaque individu.

- L'intégration du parrainage dans le mix de communication :
L'impact de la commandite sportive sur la mémorisation du

consommateur diffère selon que cette commandite est associée ou non à d'autres actions publicitaires émanant du commanditaire. Ainsi, une entreprise qui utilise déjà d'autres techniques et supports publicitaires peut bénéficier d'ascendant rendant le terrain plus favorable à la captivité de l'attention du spectateur.

Selon Walliser (2003) l'impact de l'action de commandite sur la mémorisation atteint son apogée avant et durant l'événement sportif, après quoi il reviendra à son niveau initial, il conviendrait alors à l'entreprise commanditaire de poursuivre ses efforts en matière de communication afin de conserver les acquis déjà réalisés lors des événements sportifs auxquels elle a été associée.

Selon Aaker (1996), la commandite, dans le domaine du sport, vise non seulement à augmenter la notoriété mais aussi et surtout à influencer positivement l'attitude envers la marque ou l'entreprise. Selon Mowen (1995), une attitude favorable à l'égard d'une marque peut se manifester soit par une fidélité comportementale acquise à travers un processus d'apprentissage, soit par une fidélité attitudinale en développant une attitude favorable sans pour autant passer à l'action d'achat.

Selon Kapferer et Laurent (1983), l'émotion ressentie lors d'un événement sportif susciterait un attachement psychologique de la part du consommateur à la marque.

Aaker (1996) a mis l'accent sur le capital marque, appelé aussi image de marque par Keller (1993), comme pierre angulaire dans l'évaluation du succès de la commandite

sportive. Le capital marque (ou image de marque) est, selon Aaker (1996) composé de la fidélité, de la notoriété, de la qualité associée des produits et de la place de l'entreprise dans le marché. L'image de marque a été définie comme les perceptions à propos d'une marque. Ces perceptions ont pour origines les associations à la marque dans la mémoire du consommateur (Lardinoit, 1996).

Stipp et Shiavone (1996) et Meenaghan (2001) ont démontré qu'il y a bel et bien une corrélation entre la commandite sportive et le changement d'attitudes des consommateurs. Ces derniers seraient plus familiarisés à la marque surtout s'il s'agit d'équipements utilisés par des sportifs ayant une certaine cote de popularité. De son côté, Harvey (2001) affirme que les entreprises qui utilisent la commandite sportive comme technique publicitaire ont une plus grande capacité à créer des liens affectifs avec leurs clients actuels et à capter l'attention des clients potentiels.

Le capital marque ainsi que la notoriété ne sont mesurables que ponctuellement car l'influence de la commandite est de nature à accroître avant et durant l'événement et elle est impossible à déterminer après une certaine période. Les effets de la commandite sur les attitudes du public dépendent de l'existence d'un lien logique entre l'entreprise commanditaire et l'événement sportif concerné. A ce chapitre, il serait déterminant que l'entreprise commanditaire ait une activité en rapport avec le sport en question (Gwinner et Eaton, 1999) et que le consommateur soit capable de saisir ce lien (Meenaghan, 2001). Par exemple, une entreprise qui vend des équipements sportifs ou des boissons

énergétiques a plus de chance d'influencer les comportements des consommateurs que celle qui commercialise des meubles.

Pour Stipp et Schiavone (1996) la commandite sportive est une association simple dans la mémoire du consommateur entre l'événement sportif et la marque. Ils considèrent que les effets qui en découlent dépendent de la publicité accompagnant cette commandite et sa capacité à expliquer aux consommateurs ce que c'est que la marque, les points positifs de ses produits.

Plusieurs chercheurs ont mis l'accent sur l'importance de l'implication des spectateurs dans l'événement sportif en tant que garant principal de la réussite de la commandite sportive. Selon Levin, Joiner et Cameron (2001), les attitudes vis-à-vis du sponsor sont plus favorables quand le consommateur est impliqué.

Ainsi le fait de suivre inconditionnellement son équipe favorite crée un sentiment d'appartenance ainsi qu'un lien social et émotionnel, donc une implication de la part du fan, ce qui augmente la probabilité d'être influencé par la marque commanditaire : *« Plus le consommateur s'identifie à l'équipe, plus il aura tendance à acheter les produits des sponsors »* (Madrigal, 2000, p. 24).

Enfin, les effets de la commandite sur les attitudes des consommateurs et leurs intentions d'achat peuvent dépendre aussi de l'influence du groupe de supporters auquel on appartient (Terry et Hogg, 1996), et de la position concurrentielle de l'entreprise commanditaire (Johar et Pharm, 1999 ; Lardinoit et Quester, 2001).

Peu d'études se sont penchées sur l'analyse des autres objectifs de la commandite sportive à l'instar du changement des comportements des consommateurs à l'égard de la marque. Selon Didellon (1997), la majorité des modèles expliquant l'efficacité du parrainage est fondée sur l'étude de la notoriété et de ses déterminants.

C'est pour cette raison que, dans le cadre de notre revue de la littérature, nous allons nous focaliser sur la mesure de l'efficacité de la commandite sportive en termes de notoriété et d'image de marque du commanditaire.

b. Les indicateurs des retombées de la commandite

Dans leur mesure des effets de la commandite sportive en terme de notoriété (ou mémorisation de la marque de la part du public), de nombreux chercheurs ont eu recours à des procédés empruntés aux études portant sur la publicité classique. Ainsi, les indicateurs utilisés ont été souvent la connaissance du nom de la marque de la part de la population cible, l'exposition médiatique et le degré d'association des produits de l'entreprise commanditaire avec l'athlète, le club ou l'événement sportif commandité (Crimmins et Horn, 1996 ; Otker et Hayes, 1988).

Pour Walliser (2006), l'évaluation des retombées d'une commandite sportive passe impérativement par l'analyse cognitive et/ou émotionnelle de l'impact du message véhiculé sur la population cible. Ainsi, et à titre d'exemple, il serait intéressant de mesurer, pour une population cible, sa fréquence de consommation de produits ou de services d'entreprises concurrentes avant et après un événement sportif faisant l'objet

d'une commandite. Toujours selon Walliser (2006), le nombre d'entreprise commanditaires retenues par le spectateur et la comparaison avec des commanditaires ayant des objectifs de commandite semblables donnent une idée sur l'efficacité de la commandite sportive.

Pour Harvey (2001), les résultats des recherches portant sur la mémorisation de la marque, tout en étant très différents, sont pour la plupart très significatives. Il en ressort que la commandite sportive accroît la reconnaissance de la marque ou du nom de l'entreprise auprès des consommateurs.

II. PROCESSUS DE PRISE DE DECISION

1. La décision

« La nécessité d'une décision provient toujours d'une discordance entre le désir et la perception du réel qui crée une tension interne à l'individu ou au groupe. La décision est conçue comme le moyen de réduire cette discordance pour diminuer la tension ».
(Lavergne, 1983, p. 81).

Selon Mintzberg (1982), décider veut dire choisir le comportement adéquat selon la situation. Il énumère trois phases élémentaires du processus de prise de décision :

- La perception du problème en question.
- La détection des différentes alternatives pour faire face au problème.

- Le choix de la solution adéquate.

Nous avons dressé un tableau incluant les principales définitions données par des auteurs à la prise de décision :

Tableau 4

Définitions de la décision

Définitions	Références
« La décision est le choix entre plusieurs solutions existantes, ayant chacune des conséquences différentes, le choix sera fait selon des critères précis de sélection »	Kast (1993, p. 128)
« Une décision est une sélection de l'éventualité dont on pense qu'elle permettra d'obtenir les avantages optimaux et les inconvénients minimaux »	Berchet (2000, p. 37)
« Une décision est un processus qui conduit un acteur à répondre à une question posée »	Stal-Le Cardinal (2000, p. 22)
« Décider, c'est choisir l'action à entreprendre parmi toutes celles qui sont possibles. Les actions sont aussi appelées des solutions ou des options »	Bellut (2002, p. 2)
« La décision est un processus de transformation d'informations. Il conduit un acteur ou un groupe d'acteurs de l'organisation à répondre à une question donnant lieu à une action »	Longueville (2003, p. 118)

En se référant au tableau ci-dessus, nous pouvons dire que toutes ces définitions ont en commun la recherche de la meilleure alternative parmi plusieurs, l'objectif de la résolution d'un problème donné et la nécessité de déboucher sur une action. Et c'est, en effet, ce récapitulatif que nous allons retenir tout au long de notre recherche.

2. La décision de commandite : Une décision stratégique ?

Il est vrai que la commandite sportive occupe une place de plus en plus importante dans les stratégies publicitaires des PME, mais pour que la décision de commandite soit qualifiée de stratégique, il faudrait qu'elle engendre des changements organisationnels, des dépenses importantes ou encore une forte implication du personnel. Dans cette section, nous allons tenter de décrire le processus décisionnel de la commandite sportive qui pourrait convenir à un processus de décision stratégique.

« En sponsoring sportif, les sommes engagées peuvent atteindre des montants tels que les sociétés doivent considérer ces opérations comme de véritables investissements et, de ce fait, mettre en œuvre une rationalité de gestion » (Tribou, 2007, p. 83).

Selon Rice Jr. (1983), il y a deux types de décisions, celles que nous pouvons qualifier de courantes, quotidiennes, répétitives et programmées et celles d'ordre stratégique ayant un caractère exceptionnel ou non-programmé. Ces dernières impliquent en général des dépenses très importantes et/ou l'adoption de nouvelles procédures et façons de faire par l'ensemble de l'organisation.

La question qui se pose alors c'est de savoir si la décision de commandite pourrait être considérée comme une décision stratégique ou bien elle relève tout simplement du quotidien de l'entreprise ? Selon Bergeron (1986), pour répondre à cette interrogation, il faut répondre à 4 sous-questions :

- 1- Est-ce que cette commandite est fréquente ou occasionnelle?
- 2- Quel est son degré de risque (importance de l'argent investi)?
- 3- Est-ce que cette décision fait appel à un certain jugement personnel ou suit une procédure prédéterminée ?
- 4- L'univers de la commandite est-il prédéfini ?

En se référant aux écrits de Mintzberg (1982), la prise de décision de commandite sportive ne peut être considérée de stratégique que si elle touche l'ensemble de l'organisation et a un effet de longue durée sur celle-ci, alors que pour Rice Jr. (1983), pour être qualifiée de stratégique, la décision de commandite doit avant tout faire partie des principaux objectifs de son preneur (le propriétaire-dirigeant). Cependant, et si nous appliquons la définition donnée par Bowman et Hurry (1993) à la décision stratégique au sein d'une PME, nous concluons que seules les décisions impliquant des investissements importants en argent et en temps de travail du personnel, peuvent être qualifiées de stratégiques. Bref, selon les auteurs cités ci-dessus, et dans le contexte d'une PME, il existe quatre caractéristiques principales auxquelles doit correspondre la décision de commandite sportive pour qu'elle soit considérée comme étant une décision stratégique :

- Elle implique l'ensemble de l'organisation.
- Elle doit être d'une longue durée
- Elle doit faire partie des objectifs principaux du dirigeant.
- Elle implique des investissements importants en temps et en argent.

La décision de commandite sportive relève du domaine du marketing, et les résultats qu'elle est susceptible de générer sont difficiles voir impossibles à quantifier ce qui met en évidence une certaine incertitude quant à la rentabilité de cette action. Cette incertitude est d'autant plus à prendre en considération si la commandite fait appel à une dépense assez importante par rapport aux ressources dont dispose l'entreprise, si l'environnement est instable et surtout si l'entreprise n'est pas « maître de son destin » (difficulté de financement, vulnérabilité face aux concurrents et à la conjoncture...) (Marchesnay, 1991).

La prise de décision est alors conditionnée par la recherche du propriétaire-dirigeant d'atteindre ses objectifs par l'intermédiaire de l'assurance d'un certain équilibre entre, d'un côté, les opportunités et les incertitudes qui lui sont offertes au sein de son environnement externe, et, d'un autre côté, les ressources dont dispose l'entreprise. (Saint-Pierre, 1999).

3. Le processus décisionnel

Par processus décisionnel nous entendons dire « une série d'actions et de facteurs dynamiques qui commencent avec l'identification d'un stimulus pour l'action et se terminent par un engagement spécifique pour l'action » (Mintzberg et al, 1976, p. 58).

Quand nous parlons de décisions stratégiques au sein d'une PME, nous ne pouvons pas ne pas évoquer la place du propriétaire-dirigeant dans ce processus décisionnel. En effet, ce dernier demeure au centre du processus, ce qui veut dire que « Les valeurs et les intérêts de l'entrepreneur exercent une forte influence sur ses préférences personnelles. Celles-ci influencent à leur tour ses décisions stratégiques » (Coupal, 1994, p. 43).

Selon Raymond (2004), tout processus décisionnel comporte les étapes suivantes (nous avons tenté de les appliquer à la décision de commandite étant donné qu'elle pourrait être considérée comme étant une décision stratégique):

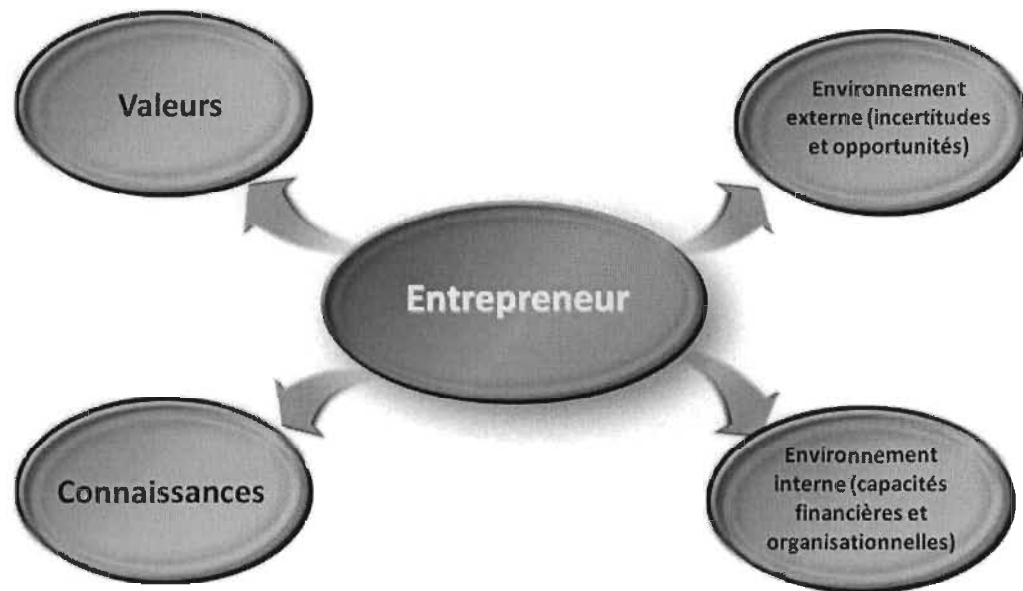
- Perception des éléments clés de la situation : recueillir les informations pertinentes, les analyser et fixer les objectifs de la commandite.
- Identification du problème : Se prononcer sur la nécessité de la commandite et détermination des contraintes budgétaires.

- Choix d'une solution : voir s'il serait mieux d'allouer les ressources dont dispose l'entreprise vers d'autres actions marketing dont les retombées seraient plus sûres et plus importantes. Il s'agit de trancher entre les différentes possibilités offertes à l'entreprise.
- Mise en œuvre de la décision : informer les personnes ou services concernés par la commandite de façon à la mettre à l'œuvre.
- Contrôle : vérifier périodiquement le déroulement de l'action de commandite sportive tout en s'assurant de la conformité des résultats obtenus aux objectifs préétablis.

Selon Robitaille (1987), et avant le déclenchement du processus décisionnel, l'entrepreneur dispose déjà d'un ensemble de valeurs et de connaissances lui permettant d'avoir une perception initiale des choses et une prédisposition à prendre une décision bien déterminée. C'est après qu'intervient son arbitrage en fonction de ses objectifs, de son environnement et des ressources dont il dispose.

La figure 1 montre la situation dans laquelle se trouve l'entrepreneur lors de la prise d'une décision :

Figure 1 : Place de l'entrepreneur dans la stratégie d'une PME



Source : L'évaluation d'une demande de financement: Étude du processus décisionnel individuel Robitaille (1987).

4. Rationalité, jugement et intuition dans le processus de prise de décision

Selon Lavergne (1983), la prise de décision dépend de la personnalité de l'individu et de ses valeurs. Elle découle aussi des informations dont dispose le propriétaire-dirigeant, ainsi, ce dernier peut décider de commanditer un athlète, un événement sportif ou encore une équipe sportive suite à une collecte de documents, de références et de témoignages. Ces informations peuvent l'aider considérablement à prendre la décision de relire le nom de son entreprise à un éventuel commandité. Quant à l'incertitude, selon Lavergne (1983), un dirigeant qui se trouve fréquemment dans des situations où il est obligé de

prendre des décisions stratégiques tend à avoir moins de crainte qu'un dirigeant qui en prend moins. En ce sens, et en appliquant ceci au domaine de la commandite sportive, un entrepreneur expérimenté en matière de prise d'importantes décisions n'hésiterait pas beaucoup avant de se prononcer sur l'implication de son entreprise dans une commandite. Dans cette section, nous essayerons de regrouper les sources de prises de décision de commandite en trois pôles principaux, et ce, en s'inspirant des écrits de Mintzberg (1990) et de ses recherches sur la prise de décisions stratégiques. Nous allons donc nous focaliser sur la place de la rationalité, du jugement et de l'intuition dans la prise des décisions de commandite sportive par les dirigeants des PME.

a. Rationalité :

L'approche rationnelle est fondée essentiellement sur un processus de raisonnement logique qui prend en considération toutes les composantes d'une situation donnée. La décision qui en découle est supposée être la meilleure (Temprado, 1988). Il est vrai que le propriétaire-dirigeant d'une PME se trouve parfois dans l'obligation de prendre des décisions en un très court laps de temps et se fier à son jugement ou à son intuition. Mais, il demeure difficile de croire que cet entrepreneur n'a pas pour but ultime de faire croître son entreprise et d'adopter les meilleurs choix. Même si la rationalité n'est pas toujours dominante dans le processus décisionnel des chefs d'entreprise, son influence n'est pas à négliger (Robitaille, 1992; Holloman, 1989). Selon Von Neumann et Morgenstern (1947), un choix rationnel est celui où le décideur est cohérent avec lui-

même. Il ne se comporte pas nécessairement comme le voisin, parce qu'il n'a pas les mêmes objectifs ni les mêmes informations; mais il est au moins en accord avec les objectifs et les informations qui sont les siens.

La rationalité dans la prise de décision est surtout évoquée par l'école de la quasi-rationalité. A ce chapitre, Brandsford et Stein (1984) et Polya (1971) mettent l'accent sur quatre étapes indispensables lors du processus de prise de décision :

- 1) Identifier le problème et se poser la question à laquelle le décideur devrait répondre.
- 2) Générer et évaluer les différentes alternatives.
- 3) Examiner les retombées de chaque alternative.
- 4) Choix de la solution appropriée en apportant des corrections si nécessaire.

b. Le jugement :

Selon Lafortune (2006), le jugement professionnel est le processus qui débouche sur une prise de décision. Il dépend de la formation et de l'expérience professionnelle du décideur. En ce sens, ce processus implique une certaine rigueur, cohérence et transparence. Il suppose « la collecte d'informations à l'aide de différents moyens, la justification du choix des moyens en lien avec les visées ou intentions et le partage des résultats de la démarche dans une perspective de

régulation. » Lafortune, (2006, p. 21).

Selon Robitaille (1987), le jugement est une étape incontournable du processus de prise de décision, en effet, c'est lui qui «mène à la décision qui mène à l'action» (Robitaille, 1987, p. 31). Pour Mintzberg (1990), le jugement est un mode de prise de décision qui est le plus adopté par les chefs d'entreprises.

Lafortune (2006) met l'accent sur l'expérience et la formation du propriétaire-dirigeant comme éléments principaux qui influencent son jugement et, par la suite, sa prise de décision. Pour sa part, Robitaille (1992) rajoute les facteurs croyances, préférences et attentes du décideur. Selon l'auteur, ces facteurs mènent le décideur à avoir une certaine idée préétablie face à une situation donnée, et c'est souvent à celle-ci que se fie le propriétaire-dirigeant d'une PME lors de sa prise de décision. Il est également important de signaler que le propriétaire-dirigeant prend sa décision en se basant sur les informations qui lui ont été transmises et en fonction du délai qui lui est permis. Il en découle que l'exactitude des données en possessions ainsi que le temps alloués à la prise de décision de commandite sont autant des facteurs à prendre en considération.

Robitaille (1987) recense trois théories du jugement d'un preneur de décisions:

- Théorie de l'utilité espérée: Cette théorie suppose que le preneur de décision est rationnel et poursuit un objectif de maximisation de sa rentabilité

(maximisation de son utilité espérée). Cependant, le jugement dépendra de la qualité de l'information dont dispose le propriétaire-dirigeant (degré d'exactitude) et son aversion au risque (Robitaille, 1987).

- Théorie du traitement cognitif de l'information: Le jugement est un raisonnement mental propre à chaque individu. Le décideur fait toujours appel aux informations stockées dans sa mémoire selon un cheminement bien déterminé. Et c'est avec le biais de ce processus cognitif qu'il va interagir avec la problématique à laquelle il doit faire face (Robitaille, 1987).

- Théorie de la structure de la formation des préférences: Selon cette théorie, le décideur se fie à sa perception du sujet en question (dans notre cas la commandite sportive) et ses préférences individuelles (Robitaille, 1987). En cas de nécessité de prise de décision, l'individu recherche automatiquement un équilibre entre ses croyances et ses perceptions.

Cependant, le propriétaire-dirigeant peut disposer de certains outils et techniques lui permettant de trancher entre les différentes alternatives envisageables et de porter son jugement :

- Jugement par représentativité: Lorsque le preneur de décision recherche une certaine similitude entre la situation dans laquelle il se trouve et des situations antérieures. Au cas où cette ressemblance existe, il y aura de fortes

probabilités qu'il prenne les mêmes mesures qu'il a déjà prises dans les cas similaires (Robitaille, 1987).

- Jugement par disponibilité: C'est valable quand le propriétaire-dirigeant se sert de ses souvenirs personnels pour juger que les données dont il dispose sont exacts.
- Jugement par ancrage et ajustement: quand le décideur privilégie sa première impression. Cependant son jugement pourrait être ajusté par des nouvelles données (Robitaille, 1987).
- Jugement par analogie : D'après Robitaille (1987), ce type de jugement est utilisé par la majorité des décideurs en milieu des affaires. Ils se fient à de simples ressemblances entre le problème auquel ils font face et des cas antérieurs, pourtant le degré de complexité des situations et l'importance de la décision à prendre n'est pas la même.

c. L'intuition :

Voici deux citations que nous pensons tout dire quant à l'importance de l'intuition dans le processus cognitif de l'être humain :

« C'est par la logique qu'on démontre, c'est par l'intuition qu'on invente » (Poincaré, 1902, p. 137).

« C'est à l'intelligence d'achever l'œuvre de l'intuition » (Rolland, 1961, p. 383).

Julien et Marchesnay (1988) considèrent que la plupart des décisions prises par les dirigeants des PME portent sur le court terme. Souvent, les propriétaires-dirigeants ne fondent pas leurs décisions sur des prévisions, des bilans ou des analyses financières mais plutôt sur leur intuition. Julien et Marchesnay (1988) expliquent cela, d'une part, par la dominance du relationnel en ce qui concerne les rapports des propriétaires-dirigeants avec leur environnement, et d'autre part, par la proximité de l'entrepreneur-dirigeant de ses employés-clés. En effet, alors que dans les grandes entreprises chaque décision stratégique, impliquant temps et argent, doit être bien, dans les PME, et vu leurs tailles et leurs structures, les dirigeants disposent d'un pouvoir leur permettant une rapidité d'exécution de leurs directives. Ceci constitue un terrain favorable pour la prise de décisions plus fondées sur l'intuition que sur la raison.

On tend toujours à dire que les dirigeants des PME prennent leurs décisions stratégiques en solo en combinant deux facteurs essentiels : analyse et intuition. Toutefois, rares sont les recherches permettant d'approuver ou d'infirmer ce constat. En revanche, des auteurs comme Agor (1983), Vaughan (1984), Simon (1987) et Mintzberg (1990), ont tous reconnu le rôle joué par l'intuition au sein du processus de prise de décision stratégique. Dans cette section, nous tentons de comprendre l'importance de l'intuition en tant qu'origine de prise de décision.

L'intuition permet de voir des situations complexes sous un jour nouveau et de résoudre aisément des problèmes jugés complexes. L'intuition se présente comme étant

la connaissance directe, spontanée et immédiate sans recours au raisonnement (Raskin, 1988). Selon Golberg, (1986), il est impossible de prévoir une intuition ni de la provoquer, ce qui rend complexe son étude au niveau organisationnel.

Si la pensée rationnelle suit un enchainement bien déterminé nécessitant un certain effort mental, l'intuition quant à elle, se manifeste d'une façon spontanée et inexplicable (Golberg, 1986).

Selon Mintzberg (1990), comme l'intuition guide le raisonnement, le déclenche, le pousse et l'évalue, il incombe donc au preneur de décision d'allier intuition à rationalité.

Golberg (1986) recense quatre éléments principaux communs à tous les processus intuitifs :

- Période d'incubation: C'est une période d'assimilation qui correspond au délai entre l'exposition face à la problématique et l'émergence de ou des mesures à prendre.
- Paradoxe de l'expérience intuitive: C'est l'intuition qui se manifeste d'une façon inattendue, spontanée et indépendante des actes de routines. Le décideur sent un certain soulagement puisqu'il vient de trouver une solution à un problème donné d'où son désir de croire en l'exactitude de la nouvelle donnée que son intuition a généré.

- Langage intuitif : C'est la forme sous laquelle se présente l'intuition. Cela varie d'une personne à une autre. Elle peut correspondre à des mots, à des images ou à des réactions kinesthésique (frissons, décharges électriques, luminosité...). (Golberg, 1986 ; Cayrol et De Saint Paul, 1984).
- Éclair intuitif : c'est une révélation inattendue d'une quantité de nouvelles données susceptibles de mettre fin à notre questionnement (Golberg, 1986; Vaughan, 1984).

D'après la théorie de la rationalité limitée d'Herbert Simon (1997), les décideurs cherchent constamment à prendre les meilleures décisions en se fiant à leur intuition, mais, ils ne seront guère capables de prédire s'il s'agit de la bonne ou de la mauvaise décision.

Pour De Wilde (2005), d'abord, l'éclair intuitif n'est pas toujours le bon, il convient donc au propriétaire-dirigeant de raisonner l'intuition et d'en accepter le risque. Ensuite, se fier à son intuition peut aussi amener le décideur à passer à côté de décisions évidentes, simples et plus rationnelles. Ainsi, il faut différencier entre le désir d'aboutir à un résultat donné et l'intuition.

Il n'est pas toujours évident pour un chef d'entreprise d'argumenter une décision basée sur son intuition et de la présenter à son entourage (collaborateurs, salariés, partenaires...) (Raquin, 2004). L'intuition doit donc être perçue en tant qu'aide à la

prise de décision qui doit obligatoirement s'ajuster avec une vue rationnelle des choses et une prise de décision qui tient compte de l'environnement interne et externe de la PME.

En guise de conclusion de cette section, nous pouvons dire que le processus de prise de décision se déclenche dès l'identification du problème de la part du propriétaire dirigeant. Du coup, nous nous retrouvons devant trois cas de figures. Le premier est que le décideur se fie à son intuition, c'est-à-dire qu'il agit en un très court laps de temps. Un propriétaire-dirigeant expérimenté ou qui se trouve pressé de prendre une décision a plus tendance à suivre son intuition. Ainsi, des facteurs comme ses valeurs, sa personnalité, ses expériences individuelles, ses croyances, ses préférences ou ses relations influencent sa décision. Le deuxième cas de figure est que le preneur de décision est rationnel. Ceci implique qu'il commence à collecter le maximum possible d'informations sur la commandite en question et sur tous ce qui peut l'aider dans sa prise de décision. Il peut se servir de ses connaissances sur la commandite en question, ses expériences professionnelles, ... Il peut également demander conseil auprès de ses collaborateurs ou consultants externes de son entreprise. Ensuite, ces données seraient analysées en tenant compte de l'environnement interne (ressources physiques et financières) et externe (concurrence, incertitudes, tendances, législations,...) de l'entreprise. Toutes ces informations serviront de base pour le décideur afin qu'il puisse évaluer les conséquences d'un rejet ou d'une acceptation de la commandite dans une phase que nous appellerons « jugement ».

Enfin, le troisième, et dernier cas, est que le décideur essaie de combiner rationalité et intuition. Ainsi, il chercherait à établir un certain équilibre entre ses attentes personnelles et celles de son entreprise.

Cette classification des fondements de la prise de décision chez les chefs d'entreprises nous servira de base pour l'élaboration de notre cadre conceptuel.

d. Les modèles de prise de décision

Selon une étude faite par Gasquet et Le Gonidec (2005), il existe 10 méthodes de prise de décision :

Toujours selon la même source, nous pouvons bien définir les différentes méthodes de prise de décision dans le tableau suivant :

Tableau 5

Méthodes de prise de décision de Gasquet et Le Gonidec (2005)

Méthodes	Définitions	Avantages	Inconvénients	Références
Réfléchir en solo	Prise de décision en solitaire en pesant le pour et le contre de chaque alternative.	<p>Rapidité de réaction.</p> <p>Coupure avec l'opérationnel et minimisation de l'influence.</p> <p>Accentue la position de pouvoir du décideur. Pas de nouvelles mesures logistiques.</p>	<p>L'être humain n'est pas toujours rationnel et a besoin de l'avis des autres.</p> <p>La décision personnelle est subjective.</p> <p>Plusieurs facteurs influencent les décisions personnelles : sexe, âge, troubles psychologiques, culture, préférences...</p>	<p>Kast (2002).</p> <p>Falque et Bougon (2005).</p>
Analyser les chiffres	Ramener toute décision à un calcul (ex : Business intelligence). Le but est de formuler une base de données regroupant toutes les données pertinentes.	<p>Méthode efficace dans les environnements complexes.</p> <p>Permet un suivi précis en temps réel d'un environnement ou d'une situation.</p> <p>Les données chiffrées sont plus plausibles.</p>	<p>Pas de pondérations. Le décideur ne possède pas toujours toutes les informations pertinentes. Confusion possible chez le décideur entre le contrôle et l'influence de l'environnement.</p>	<p>Le Journal du Net.</p> <p>Eber (2004).</p>
Opter pour le collectif	Exposer les choix possibles à un groupe afin d'aboutir à une solution finale.	<p>Meilleure compréhension du problème.</p> <p>Plusieurs solutions envisageables.</p> <p>Le niveau de connaissance est plus élevé.</p> <p>Plusieurs visions des faits.</p>	<p>Il n'y a pas toujours de consensus. Processus assez long. Dans un groupe il est plus difficile de dire ce qu'on pense sans être influencé. Une décision en solo peut s'avérer plus pertinente que celle prise en groupe. Il faut que tous les intervenants aient la même vision du problème.</p>	<p>Moscovici et Doise (1997)</p>

Tableau 5

Méthodes de prise de décision de Gasquet et Le Gonidec (2005) (suite)

Se tourner vers un tiers	Il s'agit ici de faire appel à une personne de confiance pour prendre conseil.	Un avis extérieur est rassurant, permet d'aborder le problème sous un autre angle et aide à détecter les imperfections et les erreurs.	Le tiers ne connaît pas toutes les informations, son apport doit être perçu comme étant un éclairage et non une solution. Le tiers peut aussi se tromper en se fiant à ses préférences, ses émotions...	Ludovic (2004).
Se fier à son intuition	Les décideurs cherchent à prendre une décision acceptable en se servant de leur intuition.	Décision rapide si l'intuition est la bonne. L'intuition se base sur l'expertise. Suppose la connaissance de son environnement et des enjeux de l'entreprise.	Décision risquée. Confusion possible entre intuition et désir d'avoir raison. Il est difficile de défendre une décision fondée sur l'intuition.	Raquin (2004) Gil (2001)
Agir puis réfléchir	Trancher rapidement pour une solution immédiate, envisager toutes les alternatives possibles.	Minimisation de l'influence. Rapidité de choix et d'exécution Permet d'évaluer rapidement les expériences, les erreurs possibles et de se munir une meilleure capacité à décider.	La méthode repose sur l'expérience, l'intuition et le hasard, et ne prend pas en compte toutes les informations qu'il serait possible de recueillir avec plus de temps. La justification du choix est difficile. Engage la responsabilité du décideur en cas d'échec.	Berthoz (2003)

Tableau 5

Méthodes de prise de décision de Gasquet et Le Gonidec (2005) (suite)

Ne pas se décider	déléguer la prise de décision à une personne ou à un groupe.	Le décideur évite de prendre des risques et de nuire à sa réputation en cas d'échec.	La méthode est une forme de fuite de la réalité.	March et Weil (2004) Hirschman (1970)
Utiliser le mind mapping	Appelée aussi carte heuristique, c'est une illustration graphique d'un problème ou d'un concept afin de représenter les concordances entre les idées.	On a recours à la logique, au jugement, à l'intuition, à l'émotion... Une idée génère une autre et ainsi de suite.	La bonne décision prend du temps.	Deladrière Le Bihan, Mongin et Rebaud (2004).
Faire comme tout le monde	S'inspirer de l'environnement direct du décideur et des concurrents et faire comme eux.	En cas d'échec, l'entreprise sera dans le même bateau que ses concurrents et la décision serait plus ou moins explicable. Peu d'efforts. S'inspirer des expériences des autres.	L'entreprise ne peut pas se distinguer de ses concurrents. Ce qui constitue une bonne décision pour une PME peut ne pas l'être pour une autre.	Gautron, et Jardin (2003).
Se fier au hasard	Pas d'analyse de situation ni de méthode de prise de décision.	Méthode très rapide et très facile.	La décision n'obéit à aucune logique. Il faut néanmoins définir les alternatives possibles pour en choisir une.	Le site : http://www.coachvoucoach.com

Source : Les 10 méthodes de prise de décision (2005), site : www.journaldunet.com

Le tableau 4 nous permet d'identifier d'autres facteurs influant la prise de décision que nous pourrions, par la suite, inclure dans notre cadre conceptuel. Dans la section précédente, nous avons pu regrouper les critères considérés par les propriétaires dirigeants lors de leur prise de décision en deux catégories : ceux liés à l'intuition et ceux liés à la rationalité. Nous avons aussi constaté que le processus rationnel passe par une évaluation des différentes alternatives. À ce chapitre, le décideur peut procéder à une réflexion individuelle, à une analyse des chiffres, à une exposition du problème aux autres membres de l'organisation ou encore à la consultation d'un tiers. De ce tableau, nous pouvons aussi soustraire d'autres modèles de prise de décision relevant tous de l'intuition et qui font appel à la première impression du décideur, à ses émotions, à son désir d'imitation des concurrents ou tout simplement au hasard.

e. Facteurs déterminants de la prise de décision de commandite

Étant donné qu'à notre connaissance aucune étude ne s'est penchée sur le sujet de prise de décision de commandite au niveau des PME, nous essayerons, dans cette section, de faire ressortir les facteurs influant la prise de décision stratégique en supposant que la commandite sportive en fait partie. Ceci est d'autant plus valable si la commandite sportive obéit à l'un des critères cités précédemment : elle implique l'ensemble de l'organisation et est de longue durée (Mintzberg, 1982), elle fait partie des objectifs principaux du dirigeant (Rice Jr., 1983) ou encore elle implique des investissements importants en temps et en argent (Bowman et Hurry, 1993).

Les facteurs influençant la prise de décision les plus cités lors de nos lectures sont : l'âge du dirigeant, la planification de sa vie personnelle (Benoit et Rousseau, 1993), le lieu de contrôle, la personnalité (dynamisme, préjugés), l'état de santé, la dépendance familiale, la formation initiale, les expériences professionnelles et le profil de comportement (Lorrain, Belley et Ramangalahy, 1994), l'intuition (Waterman Jr, 1987), l'affection (Simon, 1982 et Batra et Ray, 1986), les compétences (Kotter, 1982), la créativité (Gowan, 1983) et le degré de prise de risque (Chapuis, 1990).

Si la firme entrepreneuriale reflète la personnalité de l'entrepreneur (Gasse, 1985), le profil du dirigeant est un élément central permettant de comprendre et d'analyser la configuration structurelle et les orientations stratégiques de la PME (Bayad et Nebenhaus, 1993). Pour Pieters et Van Raaij (1988) ce sont les préférences, les attitudes et les évaluations qui entrent en jeux.

Il y a aussi l'approche cognitiviste développée par Myers (1982) et Gazzanica (1985) qui fait la liaison entre le jugement et donc la décision et ce que le décideur veut voir (chiffres, schémas, croquis, documents...). Il convient donc aux athlètes, aux responsables de clubs sportifs et aux organisateurs de manifestations sportives d'adapter la présentation de leurs demandes de commandite aux préférences de l'entrepreneur, de façon à obtenir le financement dont ils ont besoin.

Ce processus de prise de décision est qualifié par les modèles classiques de logico-rationnel c'est-à-dire obéissant à des règles prédéfinies par le preneur de décision ou l'ensemble de son organisation. Leur vision est basée sur l'organisation plutôt que sur l'individu afin d'éliminer les incertitudes (Chapuis, 1993).

Selon Allison (1971), le preneur de décision est rationnel et dispose de toutes les informations nécessaires pour évaluer et analyser la situation. Cette prise de décision se fait dans le cadre d'un certain processus organisationnel et est basée sur une planification stratégique (Ackoff, 1970).

Cependant, selon James Brian Quinn (1978), le fait qu'une décision soit prise en collectivité n'implique pas nécessairement qu'elle fut la bonne. En effet, cet auteur considère que la majorité des acteurs dans une entreprise ne maîtrisent pas le sujet (marketing), leurs idées sont mal organisées et leurs influences sur la prise de décision varient sans cesse. Il n'y a donc pas de logique, les problèmes sont souvent résolus sans consensus et parfois sans négociation. Selon Quinn (1978), le rôle du dirigeant est de favoriser l'organisation des idées et donc des décisions.

Jusque-là, nous avons vu que la décision de commandite dépend du style managérial de l'entrepreneur qui peut être autoritaire, et dans ce cas il agirait en solo, ou bien collaborateur, ce qui veut dire qu'il va consulter ses conseillers avant de trancher.

Le ou les décideurs peuvent toutefois recourir à des facteurs logico-rationnels, ou encore à leur intuition. Myers (1982) quant à lui, démontre que le processus de prise de décision peut impliquer les deux facteurs; la rationalité lors de la perception du problème et l'intuition lors de la génération de solutions potentielles.

Chapitre III

CADRE CONCEPTUEL

Comme nous avons pu le constater dans notre revue de littérature, généralement, dans les PME, les décisions importantes jugées stratégiques émanent directement du chef d'entreprise ou de ses collaborateurs qui ne font que mettre en œuvre la philosophie de gestion de l'entrepreneur. C'est la raison pour laquelle, nous allons faire abstraction du rôle des collaborateurs jugeant que leur rôle serait tout juste de communiquer les informations qu'ils jugent pertinentes à la haute direction et d'ensuite, et en cas d'adoption de la commandite, de veiller au bon achèvement des opérations futures.

Nous avons pu constater également qu'une décision peut être rationnelle ou intuitive. Par rationnelle, on entend dire celles basées sur une certaine logique et où le décideur n'agit qu'en conséquence de ce qu'il présume être profitable à son entreprise. Les décisions peuvent aussi être intuitives quand elles se fondent sur les caractéristiques personnelles de l'individu (sa passion, ses affinités, ses relations, ses préjugés...).

Cependant, plusieurs recherches montrent que le décideur, tout en étant conscient des répercussions et des risques de sa décision, ne peut pas faire autrement que se fier à son intuition ou au hasard surtout lorsqu'il doit agir rapidement ou encore quand il ne dispose pas de toutes les informations nécessaires.

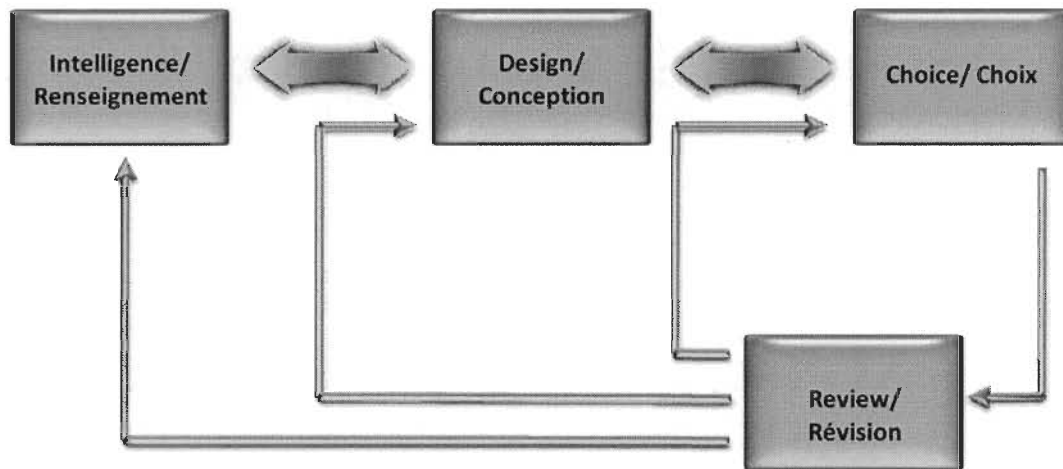
I. PROPOSITION CONCEPTUELLE

Dans cette section nous allons commencer par exposer les principaux modèles de prise de décision stratégique. Par la suite, nous tenterons de les adapter aux PME en tenant compte des spécificités de celles-ci. Ce qui nous mènera à élaborer notre propre cadre conceptuel. Enfin, nous supposons que la décision de commandite sportive est une décision stratégique qui suit le même processus vu son importance, les dépenses qu'elle génère, la mobilisation de toute l'organisation qu'elle implique, sa contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise ou encore son caractère durable.

Le processus de prise de décision fut présenté, en premier lieu par Simon (1977) sous forme d'une succession de quatre étapes :

- "intelligence" : c'est la collecte de toutes les informations touchant de près ou de loin le problème à résoudre.
- "design" : Définition des différentes alternatives aboutissant à la résolution du problème.
- "choice" : évaluation des alternatives et choix de la meilleure solution.
- "review" : c'est la remise en question de tout le processus ou d'une de ses étapes.

Figure 2 : Processus décisionnel de Simon (1977)



Source: New science of management decision (Simon, 1977)

Dans la première phase nommée *renseignement*, le décideur récolte les informations nécessaires à l'étude de son environnement interne et externe et, par la suite, au jugement quant à la nécessité d'une prise de décision et par conséquent d'une action.

La seconde phase est celle de la *conception*, impliquant l'élaboration et l'analyse des différentes alternatives. La troisième phase est le choix d'une action en particulier parmi les actions possibles. Enfin, la quatrième phase est intitulée révision, et correspond aux enseignements tirés des décisions passées.

En se référant aux travaux de Simon (1977), nous devons ajouter une phase de recherche d'informations pertinentes à notre processus rationnel de prise de décision. Cette étape vient tout juste après l'identification du problème et précède l'évaluation des différentes alternatives. Selon Simon (1977), il faut aussi prévoir une phase de révision de tout le processus décisionnel, de l'une de ses étapes ou des retombées des décisions antérieures.

De son côté, Lavergne (1983) met l'accent sur l'éthique et la réflexion sur les conséquences de chaque alternative comme critères déterminants de la prise de décision. Il a présenté le processus de prise de décision en six étapes. Si on applique le processus de prise de décision mis en place par Lavergne (1983) sur la commandite sportive en contexte de PME, nous pouvons décrire les étapes comme suit :

- La première étape : c'est la définition de l'objectif de la commandite et sa mise en contexte par rapport à l'environnement interne (personnel, ressources, politique de l'entreprise ...) et externe (concurrence, conjoncture économique, réglementations, ...) de l'entreprise, tout ceci en tenant compte de certaines valeurs à respecter qui conviennent, généralement, à celles du propriétaire-dirigeant.
- La deuxième étape est la collecte de toutes les informations touchant de près ou de loin à cette prise de décision. Il peut s'agir des techniques à utiliser en

cas d'adoption de la commandite ou des informations en rapport avec les athlètes, les clubs sportifs ou les événements sportifs en question.

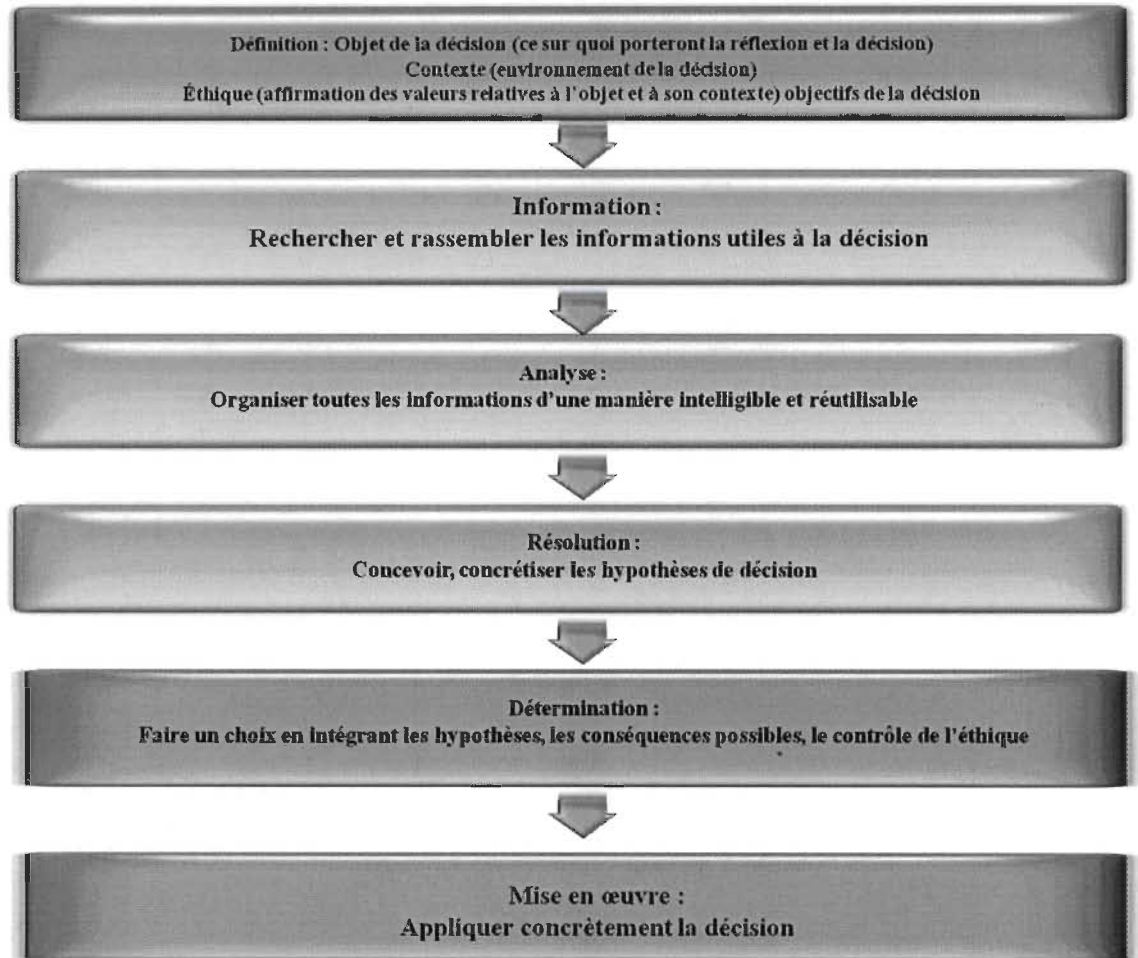
- La troisième étape est de classer et organiser les informations collectées de manière cohérente et signifiante.

- La quatrième étape du processus est la définition des différentes alternatives qui se présentent au preneur de décision. Dans le cas de la commandite sportive, le choix est assez restreint. Il s'agit d'être pour ou contre la commandite sportive. Ainsi, les informations collectées sont réparties en deux groupes. Le premier correspond aux arguments favorisant l'adoption de la commandite et le second groupe est constitué des données impliquant le refus de la commandite.

- La cinquième étape convient à trancher entre les deux options dont dispose le propriétaire-dirigeant. C'est l'étape de la prise de décision.

- La sixième, et dernière étape, correspond à la mise en action de la décision prise dans l'étape précédente. Pour un propriétaire-dirigeant, il s'agit d'informer le demandeur de fonds de sa position par rapport à la commandite qui lui est proposée. Si la réponse est positive, le propriétaire-dirigeant donnerait les directives de débloquer les sommes d'argent nécessaires à la commandite et il expliquerait à ses subordonnés la façon de s'y prendre.

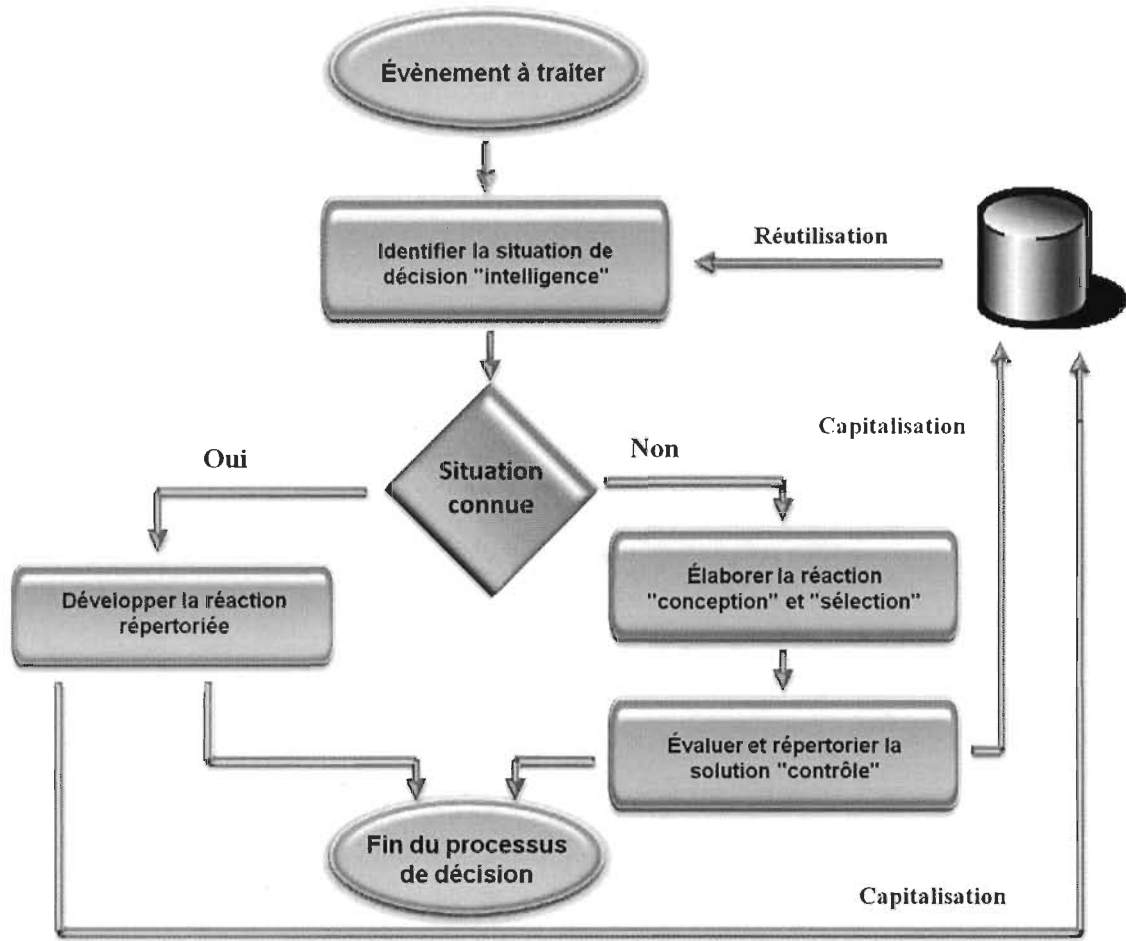
Figure 3: Processus décisionnel de Lavergne (1983)



Source : La décision : psychologie et méthodologie (Levergne, 1983)

Dernièrement, Cauvin (2005) a mis l'accent sur la capitalisation des connaissances comme étant un facteur incontournable dans le processus de prise de décision :

Figure 4 : Processus décisionnel de Cauvin (2005)



Source : Analyse, modélisation et amélioration de la réactivité des systèmes de décision dans les organisations industrielles (Cauvin, 2005)

À partir des points communs relatifs aux trois modèles cités ci-dessus, nous avons pu élaborer un processus décisionnel pouvant être attribué à la prise de décision de commandite au sein des PME. Le propriétaire-dirigeant demeure au centre de ce processus et les facteurs influents son comportement sont pris en considération. Les trois étapes principales de notre modèle sont les suivantes :

1- C'est la prise de conscience du problème à résoudre ou la nécessité de prendre une décision. En d'autres termes une possibilité de commanditer une équipe sportive, un athlète ou un événement sportif se présente à l'entreprise ou bien suite à une observation personnelle du chef d'entreprise et des membres de son organisation ou encore suite à une demande de financement émanant d'un éventuel commandité.

2- Détection des alternatives : Le décideur aura deux choix : commanditer ou pas. Il va, alors, puiser dans ses connaissances afin d'évaluer le pour et le contre de chaque alternative. Généralement, il prendra en considération l'environnement interne (ressources et organisation) et l'environnement externe (opportunités et incertitudes) de son entreprise. En cas de l'adoption d'un système de prise de décision en groupe, et après avoir pris conscience de la nécessité de l'action marketing, les collaborateurs vont faire le point des ressources financières, humaines et technologiques dont leur entreprise dispose. Ils doivent tenir compte de toutes les contraintes internes (situation financière de l'entreprise, capacité de réponse à une demande accrue, priorités budgétaires, capacité de financement...) et externes (les coûts des différentes actions marketing, conjoncture économique, analyse de la concurrence...). Cependant, les collaborateurs aussi peuvent se fier à leurs intuitions en fondant leur jugement sur leurs passions par exemple, dans ce cas, c'est le degré d'influence de chaque membre dans la prise de décision qui va trancher.

En revanche, si le chef d'entreprise prend la décision de commandite en solo, il pourrait demander de ses collaborateurs des informations qu'il juge indispensables pour sa prise de décision, sans pour autant les impliquer dans le processus, ils ne feront donc qu'exécuter les ordres.

Le propriétaire-dirigeant peut aussi comparer l'utilité de l'action de commandite par rapport à celle d'autres actions marketing qu'il pourrait entamer avec les mêmes ressources financière allouées.

3- La prise de décision vient comme une étape finale du processus et marque le début de l'allocation des fonds nécessaires à la commandite vers le commandité sportif. Ceci suppose un engagement de la part des membres de l'entreprise à qui incombe la tâche de l'exécution des décisions du dirigeant de la PME.

Cependant, il est très difficile de se prononcer sur le comportement d'un propriétaire-dirigeant d'une PME. Ces entreprises sont si différentes que nous ne pouvons pas établir une ligne directrice et un processus commun à tous les décideurs. En effet, si dans une grande entreprise il incombe généralement au conseil d'administration de prendre les décisions selon des règles et des procédures préétablies, dans le cas d'une PME, le propriétaire-dirigeant est souvent détenteur d'un pouvoir absolu et irrévocable. Ainsi, les façons de penser et d'agir sont

illimitées, un chef d'entreprise peut se fier uniquement à son environnement externe (exemple : imite à la lettre ses concurrents), il peut aussi se contenter d'examiner son environnement interne (exemple : ne pas commanditer tant que l'entreprise est déficitaire), il peut aussi essayer d'être le plus rationnel possible (exemples : analyser les retombées de la commandite, voir la notoriété du commandité, demander conseil à des spécialistes en marketing, ...) ou encore agir par intuition (exemples : passion, émotion, hasard, attentes personnelles...). Par ailleurs, il y a des dirigeants qui vont tenir compte de toutes ces variables ou quelques unes et essayer de prendre des décisions équilibrées et il y a d'autres qui vont négliger quelques étapes du processus (exemple : dès la perception et la prise en conscience de la nécessité de prise de décision, ils vont se fier directement à leurs intuitions sans pour autant analyser le pour et le contre de chaque alternative).

II. SCHEMATISATION DU PROCESSUS

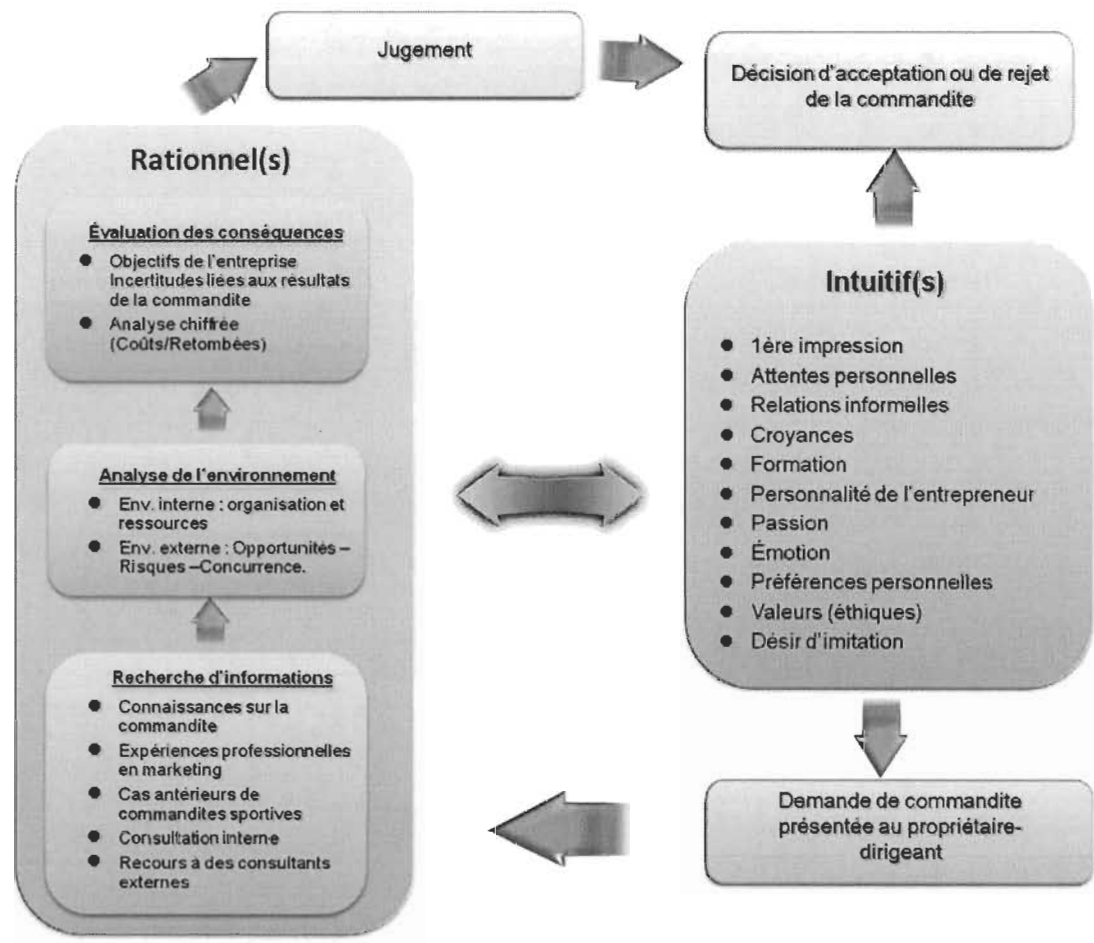
À partir de notre revue de littérature portant sur la commandite sportive et la prise de décision par le propriétaire-dirigeant d'une PME, nous pouvons conclure que la première phase du processus correspond à celle où le propriétaire-dirigeant se trouve contraint de prendre une décision de commandite sportive (la demande de commandite peut émaner de la part du club, de l'athlète ou des organisateurs d'évènements sportifs ou encore de la part de l'entreprise désirant profiter de l'influence du commandité sur

des consommateurs actuels ou potentiels). Une fois le propriétaire-dirigeant sollicité, et étant le centre de la prise de décision au sein de sa PME, il essaierait d'apporter la solution adéquate. À ce chapitre, trois cas de figures peuvent surgir. Le premier est qu'il réagit en solo en tenant compte de quelques critères relevant de ses «intuitions» tels que sa première impression, ses attentes personnelles, ses croyances, etc. La deuxième possibilité est que la décision d'acceptation ou de refus de la commandite sportive soit issue d'un raisonnement faisant appel à la logique du propriétaire dirigeant. Ainsi, ce dernier fonde sa décision sur une recherche d'informations pertinentes, une analyse de l'environnement interne et externe de son entreprise et une estimation de la rentabilité de la commandite. Cette rentabilité touche aussi bien le rapport coûts/retombées de la commandite que sa conformité avec les objectifs de l'entreprise d'une façon générale. Le troisième, et dernier cas, est que le propriétaire-dirigeant se fie à la fois à son intuition et à son sens de la logique. Ainsi, et à titre d'exemple, il peut chercher une commandite qui soit monétairement rentable tout en portant sur un sport qui le passionne personnellement.

Quels que soient les critères pris en considération par le propriétaire-dirigeant, ils feront tous l'objet d'un jugement de la part du propriétaire-dirigeant. À ce niveau, il est possible que le verdict donné en dernier lieu de la part du propriétaire-dirigeant tienne compte des éventuelles conséquences, non seulement de l'adoption de la commandite, mais, aussi du rejet de la commandite. Dans ce cas, il est question de comparer les conséquences de chaque alternative.

Voici, par ailleurs, une schématisation du processus de prise de décision de commandite sportive telle que nous avons, nous-mêmes, conçu à partir des différents écrits, d'une part, en matière de prise de décision au niveau des PME et, d'autre part, ceux relevant de la commandite sportive en tant que technique publicitaire :

Figure 5 : Processus de la prise de décision dans une PME



III. OBJECTIFS SPECIFIQUES DE LA RECHERCHE

1. Questions spécifiques

La compréhension du processus de prise de décision de la commandite sportive dans le contexte d'une PME passe impérativement par une étude du comportement de son propriétaire-dirigeant. Ainsi, il s'agit de se référer à la source de prise de décision, et vérifier si le propriétaire-dirigeant est bel et bien le seul décideur dans sa PME comme nous avons pu le constater lors de notre revue de littérature. Une fois que la personne détentrice du pouvoir dans l'entreprise est identifiée, il conviendrait de comprendre les principaux critères pris en considération lors de sa décision de commandite, son degré de satisfaction quant à ces décisions et, enfin, les spécificités de la commandite sportive par rapport à d'autres commandites (culturelles par exemple). En somme, plusieurs questions peuvent découler de notre problématique générale, parmi lesquelles, nous pouvons citer :

- 1- Qui prend la décision ?
- 2- Sur quelle base cette décision est prise ?
- 3- Quelles ont été les retombées de ces décisions ?
- 4- Pourquoi investir dans le sport plutôt que dans d'autres domaines ?

2. Variables

Notre variable dépendante est la décision de commandite dans une PME. Elle peut être prise dans le cadre d'une planification stratégique bien réfléchie par l'ensemble des membres de l'entreprise comme elle peut résulter d'une appréciation personnelle de la part du détenteur du pouvoir à savoir le propriétaire-dirigeant. Ensuite, pour chaque modèle, nous avons classé les origines de prise de décisions en deux catégories : celles que nous avons appelées rationnelles (rentabilité, notoriété, priorités, expérience, compétence...) et celles intuitives (émotion, valeurs, hasard, passion,...). Ces deux catégories représentent les variables indépendantes liées à l'entrepreneur.

Le degré d'acceptation de prise de risque par l'entrepreneur ainsi que l'incertitude liée à l'environnement externe de l'entreprise sont qualifiés de variables modératrices.

Chapitre IV

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Afin de bien analyser le processus de prise de décision de commandite sportive au sein des PME, nous avons prévu un plan de recherche visant à collecter le plus de données pertinentes (historique de l'entreprise, niveau de scolarité de son dirigeant, budgets alloués à la publicité, relation avec les commandités...). Cette démarche, ainsi que la méthode d'analyse et de traitement des données seront exposées dans ce chapitre.

I. APPROCHE ET MÉTHODE DE RECHERCHE

Les PME sont si différentes, chacune a sa propre réalité, son propre environnement et ses différents objectifs. De plus, il est pratiquement impossible d'établir un portrait commun de tous les propriétaire-dirigeants des PME. Il en ressort qu'à chaque dirigeant correspond une façon de faire particulière, des priorités plus ou moins personnelles et une méthode de prise de décision appropriée. La complexité du thème de prise de décision au sein des PME et la rareté des recherches dans ce domaine sont dues au fait que l'entrepreneur ne suit pas toujours le même enchaînement dans ses prises de décisions. Sa réaction serait également différente d'une situation à une autre.

Une décision, telle que la commandite sportive, et au cas où elle génère un coût important et une implication de la part des membres de l'organisation, peut être considérée comme une décision stratégique ayant des répercussions non négligeables sur le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents, sur sa notoriété, sur ses résultats, etc.

Cette étude est donc exploratoire vu la nouveauté du sujet traité et vise à transposer la problématique de la prise de décision au domaine de la commandite sportive.

Notre revue de littérature nous a permis de ressortir plusieurs facteurs expliquant la prise de décision de commandite de la part des dirigeants des différents types d'entreprises. Nous avons essayé de les classer en deux catégories; ceux relevant de la rationalité du décideur et ceux relevant de son intuition. Arrivés à ce stade, une recherche descriptive s'impose afin de bien saisir la conformité des processus de prise de décision réellement adoptées par les dirigeants des PME et ceux retenus suite à nos recherches et nos lectures.

« La recherche exploratoire fournit essentiellement des données d'ordre qualitatif. Elle ne se fonde pas sur des hypothèses ou des idées préconçues; le chercheur y recourt quand il ne possède pas d'informations préalables sur un sujet ou très peu. C'est une méthode généralement flexible, non structurée et qualitative » (Colbert, 2011, p. 1).

Il en ressort de cette citation que les données qualitatives sont les plus adaptées à notre recherche puisque le but de l'étude n'est pas d'extrapoler les résultats obtenus sur l'ensemble des PME mais plutôt de bien comprendre les origines de prise de décision de commandite de chaque dirigeant interviewé.

L'approche qualitative est retenue et la méthodologie est celle des entrevues en profondeur auprès de dirigeants de PME ou des responsables marketing de ces entreprises.

II. LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

D'une part, notre recherche a pour but de comprendre le processus de prise de décision de commandite sportive chez les PME. D'autre part, nous visons à identifier les facteurs influant ces prises de décision.

Afin d'aboutir à des résultats significatifs, nous avons décidé de tenir compte d'une seule équipe régionale pratiquant le sport le plus populaire à l'échelle nationale; il s'agit de l'équipe de hockey universitaire de la région R. Notre objectif était d'abord d'étudier les processus de prise de décision de la commandite sportive au sein de toutes les PME commanditaires de cette équipe, par la suite, nous avons prévu de rencontrer le premier responsable de l'équipe pour vérifier l'exactitude des données collectées.

Malheureusement, et malgré que nous avons essayé de contacter les personnes en question par tous les moyens possibles, seuls trois responsables de PME nous ont répondu favorablement. Le fait que ces PME opéraient dans des secteurs d'activités hétérogènes a enrichi notre recherche puisque nous avons pu découvrir plusieurs formes d'ententes de commandite sportive pouvant influencer d'une façon directe ou indirecte les comportements des dirigeants des PME.

Afin de tirer le maximum d'information des dirigeants d'entreprises que nous avons rencontrés, nous nous sommes servis d'un questionnaire. Ce dernier a été élaboré en tenant compte des sous-objectifs qui seront énumérés dans l'annexe 1. À la suite de chaque sous-objectif figurera en caractères gras un nom de variable que nous avons attribué afin de faciliter notre analyse.

III. CADRE D'ÉCHANTILLONNAGE

Les participants à cette recherche sont les preneurs de décision dans les PME (propriétaire-dirigeant, gérant, directeur marketing ou autre). Nous avons choisi d'effectuer des entrevues semi-dirigées par le biais d'un questionnaire avec les commanditaires sportifs de l'équipe de hockey universitaire. Nous avons choisi cette façon de faire, étant donné la proximité des interlocuteurs et les contacts que le directeur de recherche dispose avec certains commanditaires. En plus, il s'agit de PME locales, étant sous l'influence des mêmes dimensions de l'environnement d'affaires. Ainsi, nous

avons réalisé trois cas d'entreprise dont les propriétaires-dirigeants ont accepté de nous accorder leur temps et répondre à toutes nos questions.

Nous nous sommes référés au site Web de cette équipe pour connaître les noms des entreprises commanditaires. Par la suite nous les avons triés pour établir une liste finale des entreprises pouvant être classées comme étant des PME soit 10 sur un nombre total de 18 entreprises.

Après avoir établi une liste des PME à contacter, nous avons effectué une recherche afin de trouver leurs numéros téléphoniques (par le biais de leurs sites Web et de l'annuaire téléphonique). Nous avons pris contact avec la personne qui s'occupe de la commandite sportive. Il s'est trouvé aussi que le professeur W. M. connaissait personnellement quelques responsables qui y occupent des postes de responsabilité, des acteurs en lien avec ces gens, voir même, dans certains cas, des étudiants à qui il a déjà enseignés et qui œuvrent au sein de ces entreprises, ce qui nous a énormément facilité la tâche.

IV. PRÉPARATION DES ENTREVUES

Avant d'entamer la phase de la recherche de propriétaires-dirigeant prêt à nous accorder une entrevue, il nous a fallu élaborer un questionnaire qui nous permettrait

d'atteindre nos objectifs de recherche de répondre le plus fiable possible à toutes nos interrogations.

Une fois arrivés à une version finale du questionnaire, il nous a resté à présenter une demande de certificat d'éthique à l'administration de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ce certificat, obtenu le **10 mai 2010** et portant le numéro **CER-10-156-06.14**, témoigne de notre engagement à respecter la confidentialité des données recueillies auprès des responsables d'entreprises à interviewer.

Nous tenons à préciser qu'il ne nous était pas facile de rencontrer des chefs d'entreprises aussi débordés par le travail. Il nous a fallu essayer d'y aller par référence puisqu'il n'y a pas eu de réponses suite aux courriels et aux messages vocaux que nous avons adressés aux différents chefs d'entreprises concernés par notre étude.

Enfin, et suite à des réponses favorables de la part de trois responsables de PME de la région, nous nous sommes mis d'accord sur le lieu, la date et l'heure de la rencontre. Nous avons aussi envoyé à ces dirigeants, par courriel, une dizaine de jours avant le rendez-vous, notre certificat d'éthique ainsi qu'un sommaire de notre recherche incluant les objectifs de l'étude, les données chiffrées qui nous seraient utiles, la durée de l'entrevue, ...

V. PERSONNES INTERROGÉES

Les personnes que nous avons réussi à interroger étaient toutes au centre de la prise de décision notamment en ce qui concerne la commandite sportive. D'abord, la première responsable rencontrée était la directrice marketing de l'entreprise (qui est aussi la fille du propriétaire-dirigeant). Ensuite, étaient présents lors de notre deuxième entrevue la directrice générale de l'entreprise en question et le directeur marketing (qui est aussi le fils du propriétaire-dirigeant et son successeur à la tête de l'entreprise). Enfin, nous avons eu la chance de rencontrer le propriétaire-dirigeant de la troisième entreprise en personne.

VI. COLLECTE DES DONNÉES

Dans notre recherche, et comme nous l'avons déjà évoqué dans notre revue de littérature, la prise de décision dans le contexte d'une PME constitue un sujet peu évoqué par les chercheurs. Il était alors plus approprié de partir de cas précis, les décrire, expliquer le pourquoi des choses, déterminer les états psychologiques et les comportements organisationnels et, enfin, tenter d'influencer les cognitions les attitudes et les comportements individuels (Gagnon, 2005).

Ainsi, nous avons procédé à des entrevues semi-dirigées sur les caractéristiques des entreprises et des preneurs de décision des PME qui décident de commanditer dans le domaine du sport.

Les données ont été recueillies par enregistrements sonores, puis dactylographiées et enfin analysées selon la méthode de Miles et Huberman (1991). Pour ces auteurs, le processus d'analyse des données est composé de trois étapes essentielles :

- Condenser les données.
- Présenter les données.
- Formuler et vérifier les conclusions.

Ensuite nous avons analysé les données recueillies de chaque site afin de comprendre le pourquoi, le quand et le comment de la prise de décision de commandite à l'intérieur même de l'organisation. C'est ce qu'Eisenhardt (1989) appelle analyse intra-site. Après cette étape, nous avons procédé à une comparaison méthodique et rigoureuse des données relatives à chaque entreprise afin d'en déduire les ressemblances et les divergences. Cette démarche est appelée comparaison inter-site.

Voici le processus de recherche qualitative préconisée par Eisenhardt (1989) :

Tableau 6

Le processus de recherche suggéré par Einsenhardt (1989)

Étape	Activité
Début de la recherche	Élaboration de questions de recherche.
	Spécification a priori des variables d'intérêt.
	Aucun recours à la théorie et aucune formulation d'hypothèse
Sélection des sites	Délimitation de la population
	Échantillonnage théorique (et non aléatoire)
Choix des instruments de collecte de données.	Utilisation de plusieurs méthodes
	Combinaison de données qualitatives et quantitatives
	Recours à plusieurs chercheurs pour la collecte.
Début de l'investigation sur le terrain	Chevauchement de la collecte et de l'analyse
	Usage de méthodes de collecte flexibles pour exploiter toute opportunité
Analyse des données	Analyse de chaque site individuel.
	Comparaisons intersites en utilisant des techniques divergentes.
Élaboration des hypothèses	Tabulation itérative des données pour chacune des variables.
	Logique de reproduction continue d'un site à l'autre.
	Recherche du « pourquoi » derrière les relations mises en lumière.
Comparaison à la littérature	Comparaison à la littérature divergente
	Comparaison à la littérature allant dans le même sens.
Terminaison	Atteinte de la saturation théorique.

Source: Building Theories from Case Study Research (Einsenhardt, 1989)

Dans le but de recueillir les informations nécessaires à la compréhension du processus décisionnel de la commandite sportive des PME, nous avons eu des entrevues semi-dirigées avec trois chefs d'entreprise. Nous nous sommes servi d'un questionnaire portant sur les caractéristiques des entreprises commanditaires dans le domaine du sport, sur les caractéristiques personnelles des preneurs de telles décisions, sur l'importance de l'investissement et du budget alloué ainsi que sur le degré de satisfaction suite à la commandite sportive.

Les entrevues ont eu lieu aux sièges même des entreprises avec le preneur de décision et ont duré environ une heure. Durant ces entrevues, nous avons tenté de suivre la méthode de Huberman et Miles (1991) en étude qualitative, et ce, en nous servant d'un enregistreur numérique, en prenant constamment des notes et en essayant de rassembler le plus de documentation possible sur l'entreprise en question. En effet, l'utilisation d'un enregistreur favorise une meilleure concentration de la part de l'interviewer (Rispa, 2002).

Une fois l'entrevue achevée, place à la transcription de l'enregistrement qui permet une meilleure cohérence entre les propos recueillis.

Ainsi, nous tenterons de faire ressortir un profil type des propriétaire-dirigeants de ces entreprises. Pour arriver à cette fin, il nous faut étudier les cas un à un en comprenant le comment et le pourquoi de leurs décisions. Suite à quoi, nous allons comparer ces

entreprises dans le but d'identifier d'une part leurs similarités et, d'autre part, les points communs entre les profils psychologiques et les styles de gestion de chaque dirigeant. Enfin, nous vérifierons la conformité de nos résultats avec notre revue de littérature et notre cadre conceptuel.

Chapitre V

**PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION
DES RÉSULTATS**

Dans le présent chapitre, nous tenterons d'exposer au lecteur les résultats obtenus suite aux trois entrevues que nous avons pu réaliser auprès de trois propriétaire-dirigeants de PME opérant dans différents secteurs d'activité. Pour des raisons de confidentialité, nous n'allons pas citer les noms des entreprises en question ni les noms des personnes interviewées. Les trois premières sections porteront sur les processus de prise de décision étudiés respectivement dans l'entreprise 1, opérant dans le domaine de la restauration, puis l'entreprise 2, une des entreprises les plus connues dans le domaine du transport, et enfin dans l'entreprise 3 qui n'est autre qu'un concessionnaire d'une marque d'automobiles.

Pour chacune de ces entreprises, nous présenterons brièvement l'entreprise ainsi que la place qu'occupe notre répondant au sein de l'organisation. Ensuite, nous mettrons en évidence les faits significatifs entourant la prise de décision de la commandite sportive. Notre analyse se fera en regard du modèle proposé dans la section « schématisation du processus » du chapitre 3.

La quatrième, et dernière section de ce chapitre, sera dédiée à la synthèse des trois cas afin d'en tirer les points communs. En effet, ceci nous permettrait de répondre à nos

objectifs de recherche et de comprendre le déroulement du processus de prise de décision de commandite sportive au sein des PME en particulier.

I. ENTREPRISE 1

1. L'entreprise

Cette PME a été fondée en 1989 dans la région R. Elle est devenue, peu à peu, un franchiseur regroupant pas moins de 26 restaurants à l'échelle de la province du Québec. La bannière offre deux concepts possibles; le comptoir-livraison avec service à l'auto et le comptoir-livraison avec salle à manger.

Le bureau-chef de l'entreprise est également situé dans la région R, il gère, d'une part, les relations avec les franchisés et, d'autre part, le restaurant à proximité de la direction générale qui demeure la propriété du fondateur et unique actionnaire de l'entreprise. Entre le personnel de direction et celui du restaurant, nous recensons pas moins de 25 employés.

2. La répondante

Notre première entrevue s'est déroulée le 21 juin 2010 à 10h du matin avec la responsable marketing (que nous appellerons entrepreneure 1) de l'entreprise qui est aussi la fille du propriétaire-dirigeant. Il est vrai que cette dame possède une formation

en marketing, mais, en réalité, elle touche à peu près à tout. Durant l'entrevue, elle nous a laissé entendre qu'elle ne tardera pas à prendre les commandes de l'entreprise du moins en ce qui concerne la prise de décision de la commandite sportive. En effet, et en répondant à notre question : « un club ou athlète sportif qui cherche une commandite, à qui il va s'adresser dorénavant ? », elle nous avait si vite répondu en toute confiance : « C'est à moi ». Le fait de réussir à interviewer cette dame nous a été d'une grande utilité car notre répondante était apte à répondre à toutes nos questions aussi bien celles portant sur le volet marketing que celles relevant de la personnalité du propriétaire-dirigeant.

3. La commandite sportive

La relation entre l'entreprise 1 et ses franchisés est régie par un contrat déterminant les droits et les obligations de chaque partie comme nous le fait savoir l'entrepreneur 1 : « Le budget marketing de l'entreprise est de l'ordre de 2 % du chiffre d'affaires. Et puis, c'est 0,5 % du chiffre d'affaires qui va vers la commandite sportive ». L'entrepreneure nous apprend également que chaque franchisé est tenu de verser à l'entreprise mère 2% de son chiffre d'affaire comme frais de publicité. Sur ces portions collectées auprès des franchisés, y compris le restaurant situé dans la région R, environ le quart est alloué à la commandite sportive. Le reste se répartit sur les autres formes de publicité; spots télévisés, publipostage, événements culturels ...

L'entrepreneure 1 nous apprend :

« Admettons qu'on commandite un événement sportif ou une équipe de hockey, par exemple, ça doit être à nous de la faire la mise en jeu au nom de l'entreprise, donc, la personne allait là, ainsi, les gens sont vraiment en contact direct avec la personne, c'est alors plus facile pour nous de se rapprocher. À ce moment-là, ça marche mieux, mais si on fait juste donner des sous et le franchisé du secteur ne se déplace pas parce que c'est bien compliqué d'aller à Québec, alors ça ne marche pas. C'est dommage pour le franchisé mais c'est parce qu'il ne se déplace pas. En fait, ici, au bureau chef, on s'occupe de tout ce qui est provincial, ensuite, chaque restaurant s'occupe de ça au niveau individuel. Je sais qu'avant, c'était nous qui commanditait tout ce qui est équipe sportif peu importe la région. Maintenant, je pense qu'on va juste garder l'équipe de hockey universitaire de la région R. Parce que c'était nous qui étaients obligés d'aller faire la mise en jeu, de donner la poignée de main, même si c'est très loin. Si tu donnes juste de l'argent à l'équipe et si tu ne te présentes pas, ça ne marche pas, ça ne vaut rien. Il faut vraiment se déplacer et là, on voit une grosse différence. Et puis, ce n'était jamais le franchisé de la région en question qui allait, c'était trop compliqué, il n'avait pas le temps ou peu importe, je ne sais pas sa vraie raison. Donc, on a décidé d'arrêter ça, et puis ça va être à cette personne-là, si elle veut continuer, de défrayer les coûts et puis de se présenter ».

Comme nous avons pu le constater, l'entreprise a commencé par le financement des manifestations sportives, des clubs et des athlètes au niveau de la province du Québec. Mais, le problème auquel elle a dû faire face est que les franchisés ne prenaient pas souvent ces actions marketing au sérieux. Alors, si les membres du bureau chef qui se trouvent dans la région R ne se déplaçaient pas sur place pour promouvoir et faire le suivi de la commandite, il n'y avait personne pour le faire, pourtant, ce sont les franchisés de la région en place qui demeurent les premiers concernés par la réussite de telles actions. Les dirigeants de l'entreprise ont alors décidé de se contenter de financer les sportifs de la région R, puisque ceci aurait un impact direct sur le chiffre d'affaire du

restaurant sis à proximité de la direction générale, en plus, il ne serait pas difficile de trouver quelqu'un prêt à se déplacer sur les lieux des compétitions sportives.

L'entrepreneure 1 nous confie qu'au fil du temps, la politique de l'entreprise en matière de publicité, en général, et de commandite sportive, en particulier, a remarquablement changé : « aujourd'hui, tout le monde connaît notre entreprise à part peut-être Montréal et d'autres régions où on n'a pas de restos. Avant, c'était nous qui allions chercher les sportifs mais avec le temps ça s'est inversé » nous dit-elle.

Parmi les plus importantes dépenses de l'entreprise en matière de commandite sportive, nous retrouvons l'équipe de hockey universitaire de la région R. Cette commandite a vu le jour en 2006 et depuis, elle n'a jamais été interrompue.

En effet, et malgré la dernière crise économique où de nombreuses entreprises ont dû diminuer considérablement leurs dépenses en publicité y compris la commandite sportive, l'entreprise 1 a tenu à préserver ses liens de commanditaire-commandité avec l'équipe de hockey universitaire de la région R : « Maintenant, avec la crise, on ne fait plus de commandite sportive mais on va garder cette équipe universitaire », nous révèle l'entrepreneure 1.

4. Évaluation des retombées de la commandite

Aujourd'hui, et après environ 4 ans de commandite, l'entrepreneure 1 nous révèle que l'action de commandite de l'équipe universitaire de la région R n'est pas aussi rentable que nous pouvons le croire :

« Je ne crois pas que ça va faire une grande différence. On n'a pas vraiment vu leurs ventes augmenter parce que des personnes ont vu nos logos sur des tee-shirts ou quelque chose comme ça. Je ne peux pas vous dire que c'est parce que les gens aiment mieux le hockey qu'il va y avoir plus d'argent qui rentre. Mon père me disait toujours qu'il ne voyait pas de différence ».

Ce jugement est à notre avis fondé sur deux éléments. D'abord, et comme nous le confirme notre répondante, les franchisés ne voient pas de lien entre les commandites sportives et l'évolution de leurs chiffres d'affaires:

« Je sais que les franchisés nous disent, ils ne voient pas les équipes en tant que telles venir, on les voit partir ailleurs. Donc, ce que nous avons fait, ce sont des contrats échange, ça marche très bien ».

Par «contrats échange», l'entrepreneure 1 voulait dire que son entreprise bénéficiait d'une présence de son nom de marque sur certains équipements sportifs de l'équipe et sur les pancartes existantes autour du terrain de jeu en contrepartie de repas offerts aux membres de l'équipe lorsqu'ils se présentent dans l'un des restaurants de l'entreprise 1 le jour de la compétition.

Ensuite, pour les autres moyens publicitaires tel que le publipostage, ça apparaît plus rentable car il existe des logiciels capables de mesurer la croissance à court terme des

ventes suite à une telle action alors que pour la commandite sportive, il est impossible de quantifier les retombées. C'est sans doute pour ça qu'elle nous affirme :

« Nous, on fonctionne avec un logiciel qui s'appelle MaitreD, et puis, tous les gens nous envoient leurs rapports d'activité, chaque jour si je ne me trompe pas, alors, si on commence, par exemple, une promotion le premier de ce mois-ci et elle va se terminer le 14, on va voir ce qui s'est passé dans chaque restaurant chaque jour, on a donc une vue globale sur tout ce qui se passe. Pour la commandite sportive, les indices d'efficacité ! On n'a pas d'indices, c'est pour ça qu'on voudrait bien faire plus de contrats échange, parce qu'à chaque fois que les gens viennent manger, c'est écrit, alors si l'équipe vient manger, on sait qui est venu, qu'est-ce qu'il a pris, comme ça, c'est plus quantifiable parce que maintenant on a de la misère... »

En entendons les propos de notre répondante, notamment en ce qui concerne son avis quant à la rentabilité de l'action de commandite sportive de l'équipe de hockey universitaire de la région R, nous ne pouvons pas nous empêcher de nous demander quelles sont les raisons, autres que le faible coût, qui les poussent à continuer à financer cette équipe. Interrogée à ce sujet, l'entrepreneure 1 nous répond :

« Vous savez, on a toujours des gens qui viennent chercher des commandites, pour nous, c'est plutôt pour leur donner un coup de pouce que pour chercher une certaine rentabilité. Je peux vous dire que c'est plutôt pour donner espoir à nos jeunes qu'on accepte de commanditer. Notre objectif est d'assurer l'avenir des jeunes, si nous, nous ne faisons pas ça, qui va le faire ! ».

Notre répondante évoque le côté humanitaire et social. Pour elle, son entreprise se doit de financer les activités des jeunes car elle a un rôle qu'elle se doit de jouer à l'échelle de sa région.

5. Facteurs influant la prise de décision de commandite

Dans cette partie, nous essayerons de revivre le moment où la décision de commanditer l'équipe de hockey universitaire de la région R a été prise. Nous tenterons, d'après le discours de notre répondante, de recenser tous les éléments qui nous semblent influencer cette prise de décision. Ceci nous servira pour la conception d'un modèle de prise de décision approprié à l'entreprise 1 et qui sera, par la suite, comparé au modèle illustré dans le chapitre « cadre conceptuel ». Ainsi, nous pourrions voir s'il y a une similitude entre un modèle tiré d'une revue de littérature et celui basé sur une observation empirique.

L'entrepreneure 1 nous fait part que l'ancienne directrice marketing de l'entreprise 1 avait des relations amicales avec certains dirigeants de l'équipe de hockey universitaire de la région R. En plus, elle était très passionnée par le hockey et elle avait un fils qui pratiquait ce sport :

« Il avait juste 13, 14 ans, il jouait dans une autre équipe de jeunes. Je sais qu'elle, elle aimait beaucoup ça, elle accompagnait toujours son fils. Le fait que nous nous sommes orientés plus vers ce sport, c'est parce que la dame qui

a pris la décision était plus intéressée par le hockey. C'est plutôt au niveau personnel que cette décision a été prise » nous dit l'entrepreneure 1.

Nous comprenons alors que ce sont les relations informelles et la passion qui ont poussé cette femme à vouloir convaincre son directeur général afin qu'il accepte de commanditer l'équipe de hockey universitaire. À aucun moment il était question de rentabilité sauf quand elle a exposé la situation au propriétaire-dirigeant de l'entreprise puisqu'il demeure l'unique preneur de décision dans cette entreprise. Cette position du propriétaire-dirigeant est très fréquente d'ailleurs au sein de la majorité des PME. Interrogée sur la réaction de son père quand sa directrice marketing lui a exposé le dossier de la commandite des l'équipe de hockey universitaire, l'entrepreneure 1 nous répond :

« Elle a su lui présenter ça, elle lui a dit qu'on va avoir plus de visibilité, que les gens vont voir le logo de l'entreprise sur les manteaux. Pour l'équipe adverse, ils vont se poser des questions sur la marque, c'est où ça ? Est-ce qu'on peut y aller manger ? Je pense que ça aussi ça arrive parfois ».

De ces propos nous pouvons tirer deux remarques :

- Nous pouvons avancer que le propriétaire-dirigeant est assez rationnel car il a fallu lui énumérer les bienfaits de cette commandite sur l'entreprise pour qu'il s'engage.
- Malgré cette rationalité, il ne s'est pas renseigné sur la commandite, il a très vite accepté sous l'influence de son employée. Ceci peut être expliqué par le fait que la somme investie n'exige pas beaucoup de réflexion.

Tout au long de notre entrevue il y a eu beaucoup de propos de la part de l'entrepreneure 1 qui ont suscité notre attention et qui peuvent expliquer cette décision de commandite. Au fait, elle explique le fonctionnement de la dite commandite en disant :

« On va dire vous allez mettre notre logo sur votre chandail et vous venez manger gratuitement chez nous, c'est-à-dire pas d'argent à donner. Le joueur doit se présenter dans le cadre d'une compétition habillé par l'uniforme de l'équipe affichant le logo ».

Ainsi, nous comprenons que cette commandite prévoit la mise en place de panneaux publicitaires entourant la surface de jeu de l'équipe de hockey universitaire de la région R et l'affichage du nom de l'entreprise sur les maillots des joueurs, en contrepartie, ces derniers ont le droit à des repas gratuits lors des compétitions sportives. Cette entente incombe à l'équipe universitaire de ne pas être commanditée par d'autres entreprises opérant dans le secteur de la restauration.

Durant les premières années d'activité de l'entreprise 1, le propriétaire-dirigeant essayait de profiter de toute opportunité susceptible de permettre à son entreprise de se faire connaître au niveau de la région R. Il a su que le fait de commanditer l'équipe de hockey universitaire de la région ne pouvait être que bénéfique pour son entreprise. En plus, et avant de passer aux « contrats échange », le montant que l'entreprise 1 devait verser à l'équipe universitaire, en contrepartie de cette publicité, était très dérisoire : «

C'est sûr que ça ne peut pas nuire, mais je pense que c'est plutôt pour la notoriété plus qu'une question de rentabilité », nous dit l'entrepreneure 1.

De plus, il se pourrait que le propriétaire-dirigeant percevait cette commandite comme étant une opportunité de se démarquer des autres concurrents de la région surtout si nous savons que les dirigeants de l'équipe universitaire se sont engagés sur le fait que l'entreprise 1 soit leur seul partenaire dans le domaine de la restauration : « Ils peuvent être commandités par Pepsi par exemple mais pas par un autre restaurant ».

À l'origine, nous pouvons donc dire que les facteurs qui ont influencé la décision de la commandite de l'équipe de hockey universitaire de la région R sont :

- La passion
- Le relationnel
- L'influence d'un consultant interne (la directrice marketing)
- La notoriété
- Le faible coût

6. Processus de prise de décision

Au début, il est très important de noter que lors de la prise de décision de commandite sportive, les principaux intervenants qui sont la directrice marketing de l'époque et le propriétaire-dirigeant, ne disposaient pas des mêmes informations. À ce chapitre, deux

facteurs stimulaient l'envie de la directrice marketing d'obtenir un engagement de la part de son supérieur quant à la commandite de l'équipe de hockey universitaire de la région R; il s'agissait de sa passion envers ce sport et de ses relations informelles avec les dirigeants de cette équipe. Alors que la commandite a été présentée au propriétaire-dirigeant d'une toute autre manière. La directrice marketing a en effet mis l'accent sur la rentabilité d'une telle action pour une entreprise qui est en pleine croissance surtout que le coût de la commandite est relativement faible.

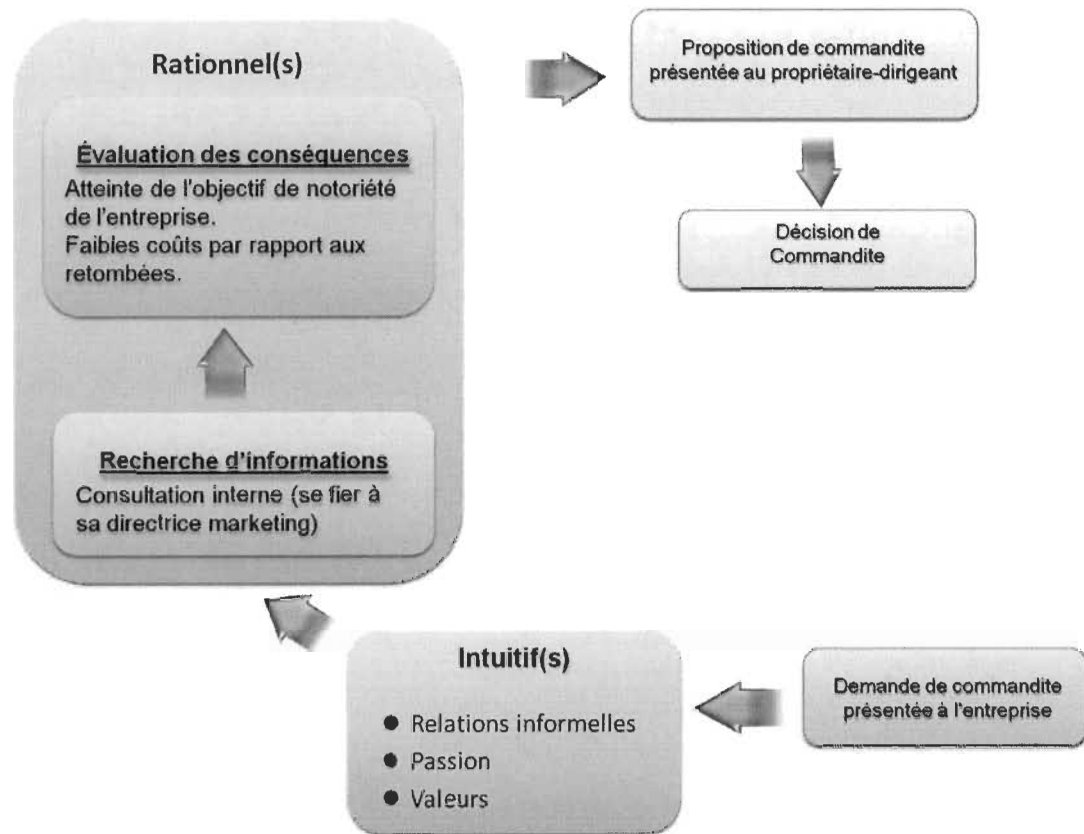
Il est à préciser aussi que les dirigeants de l'équipe de hockey universitaire ont su entrer par la bonne porte; ils auraient pu présenter directement au propriétaire-dirigeant une demande de commandite mais ils ont préféré tirer profit des relations informelles qu'ils détiennent avec la directrice marketing et, par la suite, maximiser leur chance d'acceptation.

Cependant, et malgré le fait que les dirigeants de l'entreprise 1 continuent à commanditer l'équipe de hockey universitaire, nous pouvons avancer que les raisons d'une telle stratégie publicitaire ont considérablement changé. Ainsi, et lors de la première demande de commandite adressée à l'entrepreneur par le biais de sa directrice marketing, la décision était en réalité issue d'un processus intuitif basé sur la passion et le relationnel même si nous pouvons percevoir des mobiles rationnels liés à la recherche d'une certaine rentabilité et notoriété de la part du propriétaire-dirigeant. Depuis, et avec le temps, les dirigeants de l'entreprise 1 ont conclu, à tort ou à raison, que la

commandite en question n'était pas aussi rentable qu'ils pensaient, ils ont même jugé qu'elle était inefficace. Pourtant, ils ont continué à financer l'équipe de hockey universitaire. Il est vrai que la directrice marketing qui a été à l'origine de cette commandite a quitté ses fonctions et que ni le propriétaire-dirigeant ni sa fille ne sont des passionnés de hockey, mais le côté humain et communautaire a pris le dessus sur la passion puisque notre répondante nous disait que si son père se fiait uniquement à sa passion, il aurait commandité le soccer.

En essayant d'avoir une vue globale sur les facteurs qui ont influencé directement ou indirectement la prise de décision de commandite sportive par le propriétaire-dirigeant tout au long de ces quatre dernières années, nous avons abouti à la figure suivante :

Figure 6 : Le processus de prise de décision de la commandite sportive au sein de l'entreprise 1



Il en ressort de l'analyse de ce cas de commandite que l'entreprise 1 a connu beaucoup de changements quant à sa perception de la commandite sportive de l'équipe de hockey de l'UQTR. En effet, et contrairement à ce que nous avons avancé dans notre cadre conceptuel, il n'y a jamais eu de recherches sérieuses d'informations sur le commandité et sa capacité à bien véhiculer l'image de l'entreprise (les preneurs de décision se limitent souvent aux informations connues par la plupart des habitants de la région sur l'équipe sportive en question), pas plus qu'une analyse des ressources internes de l'entreprise et des éventuelles retombées d'une telle décision. Ce propriétaire-

dirigeant faisait entièrement confiance à sa directrice marketing et prenait sa décision suite aux informations qu'elle lui a communiquées. Nous tendons à expliquer ce comportement par le fait que les sommes d'argent versées par une telle PME à des clubs sportifs sont tellement dérisoires qu'elles ne valent même pas la peine qu'on lui accorde beaucoup d'importance. Donc, le fait que le propriétaire-dirigeant de l'entreprise 1 s'est fié à l'une des membres de son organisation lors de sa prise de décision de commandite sportive ne veut pas dire nécessairement qu'il est du type collaborateur ni qu'il est rationnel mais peut être tout simplement qu'il avait tout à gagner et rien à perdre. En effet, et comme le mentionne l'entrepreneure 1, la commandite de l'équipe de hockey universitaire ne coûte presque rien à l'entreprise, ceci lui permet de refuser d'autres demandes de commandites dont le coût est plus élevé. Il suffit de jeter un coup d'œil sur le site Web de l'entreprise 1 pour savoir que les dirigeants n'évoquent même pas le fait que leur entreprise commandite l'équipe de hockey universitaire. Pour eux, de telles commandites n'ont pas d'impact sur l'évolution de leur chiffre d'affaire alors il vaut mieux les considérer plutôt comme des dons.

II. ENTREPRISE 2

1. L'entreprise

Fondée en 1973, cette PME a commencé dans le domaine du transport scolaire pour se lancer ensuite, en 1984, dans le transport nolisé. Ses principaux clients sont les

agences de voyage et les clubs sportifs. Il s'agit d'une entreprise familiale sise dans la région R et dont les actions sont toutes détenues par son fondateur.

À ce jour, l'entreprise dispose d'une centaine de véhicules, dont 44 autocars de luxe et embauche environ 195 employés. Elle possède aussi une dizaine de ports d'attache dans les régions des Bois-Francs, de l'Estrie, de l'Île de Montréal, de la Mauricie, de la Montérégie, de Portneuf, de Québec et du Centre-du-Québec⁴.

2. Les répondants

Notre deuxième entrevue a été réalisée le 1^{er} juillet 2010 au local même de l'entreprise. Nous avons eu la chance de rencontrer en même temps la Directrice générale et le Directeur Marketing. Ce dernier est le fils du propriétaire de l'entreprise et son futur Directeur Général. Tous les deux ayant une formation universitaire en administration, ils ont été très coopératifs à un point que l'entrevue qu'ils nous ont accordée a duré plus que prévu.

Par la suite, nous affecterons les codes DG et DM respectivement à la directrice générale et au directeur marketing.

⁴ Site officiel de l'entreprise 2.

3. La commandite sportive

L'entreprise 2 figure parmi les trois premiers transporteurs au Québec vu son chiffre d'affaire et sa flotte d'autobus mais le fait qu'elle opère au niveau de toute la province voir même tout le pays (elle a assuré le transport de délégations politiques lors de la dernière réunion du G-8 à Toronto), ses autobus sont un peu éparpillés. Elle se trouve confronté à des concurrents régionaux qui, eux, se contentent de se focaliser sur une seule région de la province. Partant de là, les responsables de l'entreprise, toujours à l'affut de nouveaux clients et de nouvelles opportunités, misent beaucoup sur la publicité pour garder leur place dans le secteur de la location d'autobus. La DG considère que des techniques publicitaires comme celles des pages jaunes et du financement d'événements culturels ne peuvent pas apporter un plus pour l'entreprise en termes de rentabilité :

« J'ai déjà essayé les événements culturels, que ce soit dans le festival du folklore, parce qu'on est aussi partenaire, j'ai également embarqué avec des pièces de théâtre dans la région R pour les aider à avoir une exposition plus provinciale. Ce n'est pas payant parce qu'ils ne louent pas des autobus, mais, c'est une forme d'appartenance régionale je dirai » nous dit-elle.

Du coup, l'entreprise 2 a, depuis sa fondation, instauré une stratégie publicitaire basée sur un contact direct avec ses clients constitués principalement d'agences de voyage et d'équipes sportives. L'entreprise 2 n'hésite pas à se servir de la commandite sportive comme moyen de susciter l'intérêt des équipes sportives toujours à la recherche de financement. Sauf que pour l'entreprise 2, la commandite est perçue sous un autre angle, elle a pour fin de faire de toutes les équipes sportives ses clients. Elle accorde une

attention particulière aux équipes de hockey car leurs besoins en matière de location d'autobus sont les plus importants vu leurs déplacements fréquents dans le cadre des ligues nationales.

Le sport représente alors un cheval de bataille pour l'entreprise 2 qui, par souci de notoriété et d'appartenance à sa région, se trouve contrainte de commanditer même avec des montants dérisoires des sports moins populaires tels que le soccer, la natation, le base-ball ... Sauf que les grosses dépenses en matière de commandite sportive reste allouées aux équipes de hockey :

« Le base-ball, le football quand même un peu, on fait tous les voyages pour le NFA, bien sûr c'est pour des sportifs et ce n'est pas pour des fans, qu'est-ce qu'on fait de plus ? ben, l'équipe universitaire de la région R, on fait tous les sports... clubs de natation aussi, mais là, on commandite 200-300\$ » nous affirme la DG.

Pour l'équipe universitaire de la région R, et d'après ce que la DG nous a fait savoir, il s'agit d'un cas très particulier de commandite sportive : « je pense que la nature de la commandite dans notre domaine ne reflète peut-être pas la nature de la commandite si tu vas voir par exemple d'autres entreprises... » nous dit-elle. En effet, ce que la dame voulait nous faire comprendre c'est que les entreprises dans le domaine du transport considèrent les équipes sportifs comme étant des gros clients vu leurs besoins en matière de transport inter-villes dans le cadre des ligues dans lesquelles ils évoluent. Ces équipes représentent aussi une très belle opportunité pour ces PME afin de se faire connaître au sein du petit monde sportif et, par la suite, décrocher davantage de contrats de transport.

Reste que les équipes sportives ont besoin de ressources et se tournent souvent vers leurs transporteurs pour obtenir une commandite. Ces intérêts qui se croisent génèrent souvent des situations comme celle décrite par le DG :

« On va vous louer un autobus, on va promener le nom de l'équipe sur un autocar de 45 pieds gratuitement sur un contrat de trois ans. On commandite les Cataractes, les voltigeurs, le cegep de Sainte-Foy, on est beaucoup dans le hockey, les cages aux sports, on transporte les Canadiens, on est vraiment concentré sur la commandite des clubs de hockey, le cas de l'équipe universitaire de la région R, c'est un cas particulier ».

Nous comprenons que c'est bien l'entreprise 2 qui propose en général aux équipes sportives d'être à la fois leur transporteur et leur commanditaire. En effet l'entreprise 2 facture à l'équipe sportive le montant de location de l'autobus tout en retranchant un certain pourcentage correspondant à une commandite et qui donne au transporteur le droit de mettre une bande ou un panneau publicitaire dans l'aréna et d'afficher son nom sur l'autobus.

Cependant, la relation qu'entretient l'entreprise 2 avec l'équipe universitaire de la région R est un peu particulière vu que ces derniers, et pour un souci de transparence, passent par un appel d'offre pour désigner leur transporteur :

« L'équipe universitaire de la région R est la seule qui ne marche pas de même au Québec, eux, ils vont en appel public, ils ne s'attendent pas à avoir une entente particulière avec le transporteur. Je dirais que nous sommes plutôt des partenaires de cette équipe. On peut considérer les rabais que nous leur accordons comme une commandite ».

En d'autres termes, c'est bien l'équipe de l'équipe universitaire de la région R qui définit ses besoins en matière de transport, et dans le cadre d'un appel d'offre, elle reçoit les propositions des sociétés de transport intéressées. Elle choisit l'entreprise ayant la meilleure offre du point de vue prix et qualité du service. Chaque transporteur concerné intègre dans sa proposition des montants correspondant à une commandite que l'entreprise est prête à octroyer au club sous forme de rabais.

Dans le cas du contrat qui régit la relation entre l'entreprise 2 et l'équipe universitaire de la région R, la DG ne nous a pas donné des chiffres exacts et a voulu parler d'une façon plus générale et ce en nous disant : « Moi, je calcule toujours entre 2% et 3 % du volume d'affaires selon le volume des ventes et la visibilité qui en découle ».

La commandite ne correspond pas juste à un pourcentage fixe du volume du chiffre d'affaire mais tient compte aussi de la visibilité assurée par le commandité. Cependant, la DG de l'entreprise 2 nous a quand même confié : « Le budget total en marketing est d'environ 2 % de notre chiffre d'affaires, je dirais la commandite sportive c'est 1 % de notre chiffre d'affaires ».

4. Évaluation des retombées de la commandite

Reste que la question que nous nous sommes posée c'est : comment être sûr qu'indépendamment du service de transport que l'entreprise facture à l'équipe

universitaire de la région R, la commandite en tant que telle, c'est à dire le fait d'afficher le nom de l'entreprise sur des panneaux et des banderoles autour du terrain, peut être jugé rentable?

Nous avons posé cette question au DM et il nous a répondu :

« Tu sais, de plus en plus on conserve nos clubs, parce que, d'une année à l'autre, on se crée des partenariats et on en parle pas, au contraire, on veut toujours des nouvelles, et puis, je pense qu'en tout cas, tout va ensemble, c'est dur à dire concrètement que c'est seulement à cause de la commandite sportive parce que ce n'est pas juste le club en soit mais tout ce qui va à l'entour. Mais moi je pense que oui, je veux dire qu'on fait des clubs ennemis (rire), des clubs qui jouent l'un contre l'autre, se disent, ok, je vais faire pareil, ils nous appellent et on finit par faire des clubs qui jouent l'un contre l'autre. Je crois qu'il y a de plus en plus des clubs de hockey qui viennent vers nous, donc, c'est sûr qu'il y a une raison derrière ça ».

Quant à la DG, elle nous a répondu :

« Il faut que tu te mettes plus haut et tu te dise, dans l'ensemble, présentement, ce que je mets comme budget, ça a l'air d'aller, puis quand ça se met un peu à baisser, là tu te dis oups. Tu sais, comme je me disais le matin, là, on a décidé de couper une action marketing qu'on faisait dans les pages jaunes pour investir dans notre site Web, sur notre façon de procéder au niveau du Web, c'est un choix, je veux dire que les pages jaunes c'est sûr qu'elles sont toujours bonnes, je ne peux pas nier ça et cracher là-dessus, on a eu beaucoup de clients à cause de ça, mais pas de nouveaux clients, tu sais, à quelque part, je pense que c'est comme ça le marketing, est-ce que j'ai raison ? Est-ce que j'ai tort ? Je ne le saurai jamais.»

Il est très clair que les responsables de l'entreprise 2 ne disposent d'aucun moyen leur permettant de mesurer les retombées de leurs commandites. Ceci est assez logique puisque nous savons que dans le domaine du marketing en général, nous pouvons avoir

une vue globale et constater une hausse ou une baisse du chiffre d'affaire suite à une action publicitaire mais de là à ressortir des chiffres exacts ceci révèle du domaine de l'impossible car les impacts sont illimités et surtout étalés sur le temps. Dans le cas de cette entreprise, tous les moyens sont bons pour préserver la clientèle constituée en majorité d'équipes de hockey, donc, on n'hésite pas à leur donner des bons prix et au lieu d'appeler ça rabais, on préfère l'appeler commandite, de cette manière, l'entreprise peut exiger une présence de son logo ou de son nom autour des terrains de jeu, en plus du fait que son nom apparait sur les cotés de l'autobus, une façon intelligente d'avoir « le beurre et l'argent du beurre ».

5. Facteurs influant la prise de décision de commandite

Par la suite, nous tenterons d'analyser les propos de nos deux répondants de façon à déterminer tous les facteurs influant la prise de décision de commandite de l'équipe universitaire de la région R.

La décision de commandite sportive fait souvent partie d'une entente entre l'entreprise 2 et le commandité (ou le client). Ça peut être l'équipe sportive qui va faire les premières démarches afin de bénéficier des fonds nécessaires au fonctionnement de ses activités, comme ça peut être le contraire, c'est à dire, l'entreprise 2 qui voit en une équipe sportive un client potentiel dont les besoins en matière de transport sont assez intéressants et/ou dont la notoriété ne peut que faire du bien à l'image de l'entreprise, ce

qui pourrait attirer d'autres clients. Il incombe à la DG de négocier les termes des contrats liant l'entreprise 2 à ses clients. La commandite fait partie de ces ententes et est octroyée au client sous forme de rabais. C'est aussi la DG qui s'occupe de tous ce qui est commandite sportive, d'ailleurs, elle nous le confirme en disant : « C'est moi, c'est la direction générale qui traite les commandites, indépendamment de celui qui va s'occuper du dossier de A à Z », nous dit-elle. Une fois que la DG s'est prononcée favorable sur le dossier de la commandite, elle le transmet au directeur marketing qui va continuer les pourparlers avec le futur commandité. Néanmoins, et comme nous l'explique la DG, le dernier mot revient toujours au propriétaire-dirigeant :

« On s'entend tout le temps, et puis on va voir son père pour l'ultime décision (elle parle du père de son directeur marketing qui est aussi le propriétaire de l'entreprise), par exemple, ça va coûter 10 000 \$, embarques-tu ? S'il dit oui, le processus commence, mais généralement, il aime ça le hockey (rire) ».

À priori, et en entendant ces propos, nous nous dirions que c'est plutôt la passion qui guide le propriétaire-dirigeant dans son jugement. Mais, en essayant d'étudier la question en profondeur, nous avons pu découvrir que le propriétaire-dirigeant déléguait une grande partie de son pouvoir à sa directrice générale. Ainsi, il revient à cette dernière de négocier les contrats avec tous ses clients y compris les équipes sportives ayant demandé une commandite ou qu'on leur accorde la commandite sous forme de rabais. Alors, et puisque la commandite fait partie d'une convention dont le commandité est aussi un client, on ne pouvait pas dissocier le côté marketing du côté commercial. Il

en ressort que si, après négociations menées par la DG et son DM avec l'éventuel commandité, la DM convient avec les membres de sa direction que l'affaire est rentable pour l'entreprise, elle s'adresse en dernière étape au propriétaire-dirigeant pour obtenir son aval. Le fait que ce dernier est un fan de hockey n'est qu'un petit détail, la décision de commanditer une équipe sportive repose avant tout sur l'évaluation des retombées sur l'entreprise comme nous le précise la DG :

« Dans le sport, c'est sûr que pour moi, l'objectif c'est de transporter. Ça c'est clair. Mes principaux objectifs de la commandite sportive sont les retombées, et puis la notoriété. C'est sûr que je ne commanditerai pas quelque chose que je ne pense pas rentable pour notre entreprise ».

La DG est donc constamment à la poursuite d'un objectif de rentabilité qui passe inévitablement par un partenariat avec les équipes sportives dont la demande en matière de transport est assez élevée. Il se trouve alors que ce sont les équipes de hockey qui se servent le plus des autobus dans leurs déplacements. Nous pouvons dire que le hockey satisfait toutes les attentes de l'entreprise 2 du côté visibilité, notoriété et surtout importance de la demande en transport :

« On est porté à croire qu'il y en a beaucoup de transporteurs mais, tu sais, il y en a 300 autobus au Québec qui font ce genre de transport. Partant de là, on se pose tous la question : comment acquérir une notoriété dans une région ? C'est sûr en portant les couleurs de la région. Le hockey est le sport le plus populaire au niveau de prendre l'autobus, parce que c'est sûr, un club de football qui joue par exemple 10 matchs dans une saison, pour moi ce n'est pas assez intéressant, quand je donne une aux bulldogs de Sherbrooke, les bulldogs c'est six équipes, et là, ça commence à être plus rentable. Pour revenir au hockey, toutes les équipes d'hockey d'envergure sortent pour un volume entre 40 000 \$ et 75 000 \$ par année. C'est dans un

moment de l'année qui est l'hiver, où est-ce que moi je suis parqué dans la cour, c'est ce qui me pousse à aller vers ce sport au niveau des commandites qu'on fait ».

Ce qu'il faut savoir c'est qu'un autobus comme celui de l'équipe universitaire de la région R ont eu en série l'année passée coûte environ 600 000 \$. Il s'agit d'un gros investissement que l'entreprise 2 est tenue de rentabiliser, et pour ça elle doit le louer au moins 250 jours par année. Pour atteindre ce but, il n'y a pas mieux que les clubs de hockey selon les estimations de notre DG qui nous dit à ce sujet :

« Les joueurs de soccer, par exemple, ne se déplacent pas souvent en autobus, même pour l'Impact de Montréal, les déplacements ne se font pas par bus. Au dessous de 1000, 200,300, je ne sais pas ce que toi tu juges être une commandite, des petits montants comme ça, on en donne toutes les semaines, je n'exagère pas, mais c'est toutes les semaines. Mais, pour les grosses commandites, il faut que ça soit rentable ».

Autre que le volume de vente réalisé par l'entreprise 2 avec les clubs de hockey, la DG ne cesse d'évoquer les bienfaits de privilégier ces équipes au détriment même des agences de voyages. En effet, ces dernières, et malgré qu'ils représentent des clients très importants pour l'entreprise, sont moins rentables car les contrats qu'ils exigent réduisent considérablement la marge de manœuvre de l'entreprise. La DG raisonne toujours en termes de rentabilité sur toute l'année et nous dit :

« On ne commandite pas tous les clients, des clients qui, exemple, nous donnent des volumes beaucoup plus importants de chiffre d'affaire, supposons qu'une agence de voyage, qui nous loue 100 sorties par année, ce qui est plus qu'un club de hockey, sauf que le reste des 265 jours, je ne peux pas envoyer le bus vers les agences concurrentes tandis qu'un club de hockey régional, il ne concurrence personne, alors, à ce moment-là, je peux

l'envoyer à la caisse populaire ou à une banque qui vont faire un voyage à Montréal voir les feux d'artifice, ils vont être fier d'embarquer dans le bus de leur club de hockey, les gens sont fiers d'embarquer dans le bus des l'équipe de hockey universitaire de la région R ou des Cataractes. C'est aussi une forme de publicité pour nous, d'autres clubs vont nous approcher pour louer nos bus ».

Il en découle que les facteurs influant la prise de décision de la commandite sportive dans l'entreprise 2 relèvent tous de la rationalité du preneur de décision en l'occurrence notre DG. Et même si ni la DG ni son DM ne cachent que le hockey est leur sport favori, elle n'hésite pas à nous dire d'un air très confiant : « je suis dans l'autobus, donc, les gens qui vont voir le soccer je ne crois pas qu'ils louent des autobus, écoute, ce n'est pas parce que mon gars joue, nous, c'est au niveau du business ».

Nous constatons que tout tourne autour de la rentabilité dans les décisions prises par la DG. Elle voit les équipes sportives comme étant des gros clients plutôt que des commandités. Du coup, et tant qu'elle génère des bénéfices, elle ne refusera jamais de les commanditer. En effet, ce que nous et les clubs sportifs appelons commandite, la DG de l'entreprise 2 le considère comme un rabais à accorder à des clients avec lesquelles elle réalise un chiffre d'affaire annuel assez important.

6. Processus de prise de décision

Nous sommes ici dans un cas très particulier de la commandite sportive ou des intérêts se croisent entre une PME et ses commandités qui n'ont d'autres choix que d'être aussi ses clients. En réalité l'entreprise ne donne pas d'argent aux équipes sportives même si elles

figurent parmi ses clients mais leur accorde plutôt des rabais et leur demande d'afficher son nom. Comme il ne peut pas y avoir de rabais s'il n'y a pas de vente, dans notre cas, il ne peut pas y avoir de commandite s'il n'y a pas de location d'autobus.

Le processus de la prise de décision de commandite se confond alors avec l'offre et la demande du service entre l'équipe sportive et l'entreprise.

Il convient de préciser que la DG demeure au centre de la prise de décision dans l'entreprise 2. Elle bénéficie de la confiance du propriétaire-dirigeant ce qui lui donne une grande marge de manœuvre. La seule condition c'est qu'elle prenne les décisions en toute collaboration avec le DM puisque son père le propriétaire-dirigeant veut lui apprendre les ficelles du métier et le préparer à lui succéder.

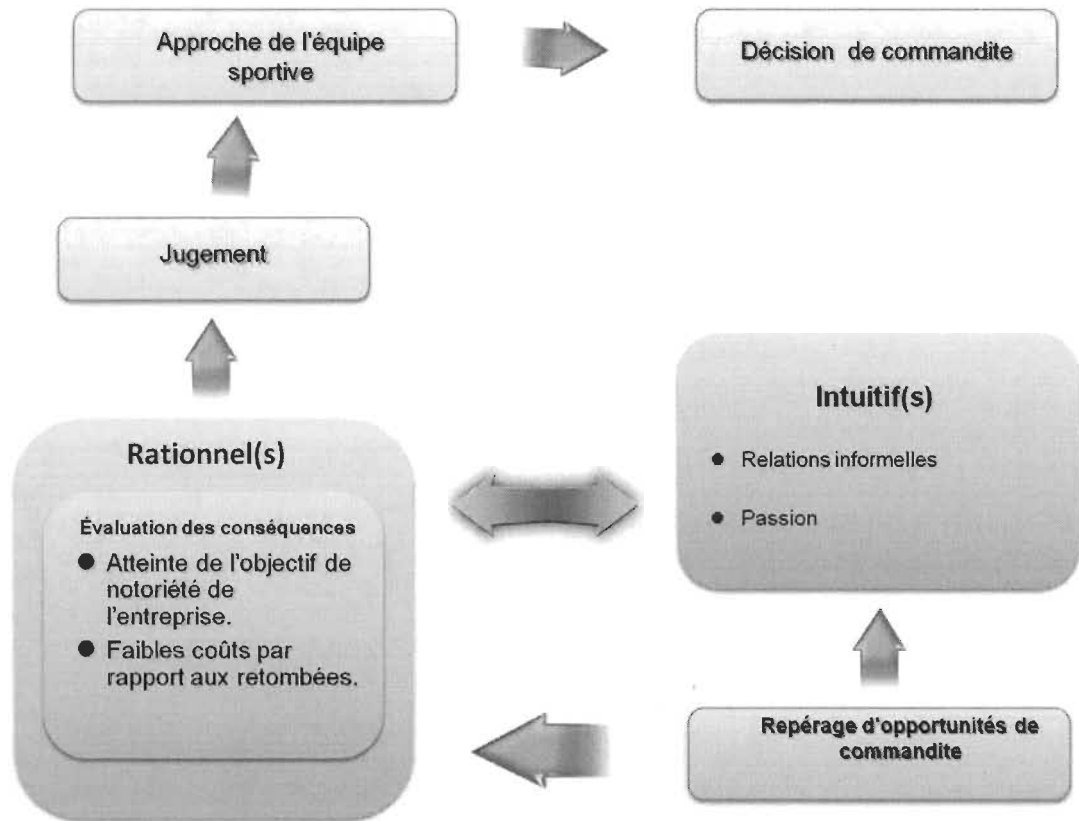
La décision de commandite sportive, et bien qu'elle ne porte que sur environ 1 % du chiffre d'affaire, occupe une place très importante dans la stratégie marketing et commerciale de l'entreprise. En effet, ce n'est pas le montant de la commandite qui compte mais la manière avec laquelle il va être octroyé au client. Le demandeur de fonds représente un client potentiel de l'entreprise. Du coup, la personne qui s'occupe du dossier de la commandite est la même qui s'occupe de la négociation des termes du contrat de location d'autobus avec le commandité. Ceci implique un certain savoir-faire permettant à l'entreprise de maximiser ses profits, de satisfaire ses clients et d'augmenter sa notoriété.

Afin de comprendre le cheminement de la prise de décision de la commandite sportive, il est primordial de séparer le cas où c'est l'entreprise qui fait les premières démarches en proposant ses services à l'équipe sportive et le cas où c'est cette dernière qui approche l'entreprise dans le but d'être commanditée.

a. 1^{er} Cas : L'entreprise 2 approche l'équipe sportive

Il arrive souvent que l'entreprise 2 approche une équipe de hockey dont les besoins en transport sont assez importants et lui propose des bons prix par rapport à la concurrence. Si un accord est établi entre les deux parties, l'entreprise 2 en profite pour afficher son nom autour du terrain de jeu et/ou sur les autobus qu'elle va louer. Alors, et au lieu de donner de l'argent à cette équipe sportive, elle va lui accorder un rabais supplémentaire.. La figure ci-dessous illustre parfaitement le processus de prise de décision de la commandite sportive dès l'approche du client par l'entreprise :

Figure 7 : Le processus de prise de décision de la commandite sportive au sein de l'entreprise 2 – premier cas -



En se référant au cadre conceptuel tiré de notre revue de littérature, nous pouvons constater que lorsque c'est l'entreprise qui fait les premières démarches pour attirer un client, le processus de prise de décision est pratiquement inversé. Ainsi, la première étape du processus décisionnelle est bel et bien le repérage d'occasions de commandite pouvant permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs en termes de retombées et de visibilité afin d'identifier les critères dont doit disposer l'équipe sportive avec laquelle l'entreprise va entrer en contact. Selon ces critères, la DG et le DM, supposés être en charge du dossier, vont rechercher dans l'environnement externe de l'entreprise des

opportunités d'affaires avec des clubs sportifs disposant d'une certaine notoriété et d'un certain niveau de demande en matière de transport. Cette démarche est donc basée sur un processus rationnel et où le relationnel peut surgir pour permettre aux dirigeants de faciliter le contact avec les responsables des équipes sportives à commanditer et où la passion pourrait également influencer le choix de l'équipe ou de la discipline sportive. Une fois la cible identifiée, les responsables de l'entreprise 2 commenceront par la négociation du prix de location des autobus et se serviront de la commandite sportive comme moyen d'attirer et de convaincre encore plus les responsables de l'équipe sportive de devenir leurs clients :

« Il nous arrive fréquemment d'approcher des équipes de hockey dans le cadre de la recherche de nouveaux clients, il arrive aussi que ces clubs soient imités par d'autres qui viennent nous voir pour assurer le transport de leurs joueurs » nous affirme le DM.

En cas d'accord, l'entreprise 2 tire aussi profit de la commandite sportive en affichant son nom dans une compétition régionale de hockey qui demeure toujours le sport le plus populaire au Québec.

b. 2^{ème} cas : l'équipe sportive approche l'entreprise 2

Une équipe sportive qui espère bénéficier d'une commandite de la part de l'entreprise 2 doit savoir d'avance que cela ne peut se faire que dans le cadre d'une relation du type donnant-donnant. C'est-à-dire que si elle n'est pas cliente de l'entreprise dans le domaine du transport, elle ne peut aspirer à l'obtention d'une commandite. De plus, le montant de la

commandite octroyée dépend en grande partie du nombre des matchs joués à l'extérieur durant la saison sportive. C'est au fait ce qui détermine le volume des ventes à réaliser avec le commandité :

« S'ils prennent pour 50 000 \$ d'autobus, ça va être 15000 \$ par année sur un contrat disons de trois ans, plus le club va être bon, plus le rabais va être bon, c'est-à-dire plus que pour moi on va me donner plus de visibilité, quand j'arrive dans la ligue junior, j'ai 5000 spectateurs qui vont voir mon autobus parké là, quand je suis dans un club universitaire, j'ai 1500 personnes qui voient mon autobus, donc pour moi aussi ça compte dans mon pourcentage de commandite » nous dit la DG.

Une fois la demande de commandite présentée à l'entreprise, ce sont le DM et la DG qui s'en occupent. Ils se basent sur leurs formations académiques, leurs connaissances et leurs expériences dans le domaine commercial et marketing pour mener les négociations des termes du contrat avec le responsable de l'équipe sportive.

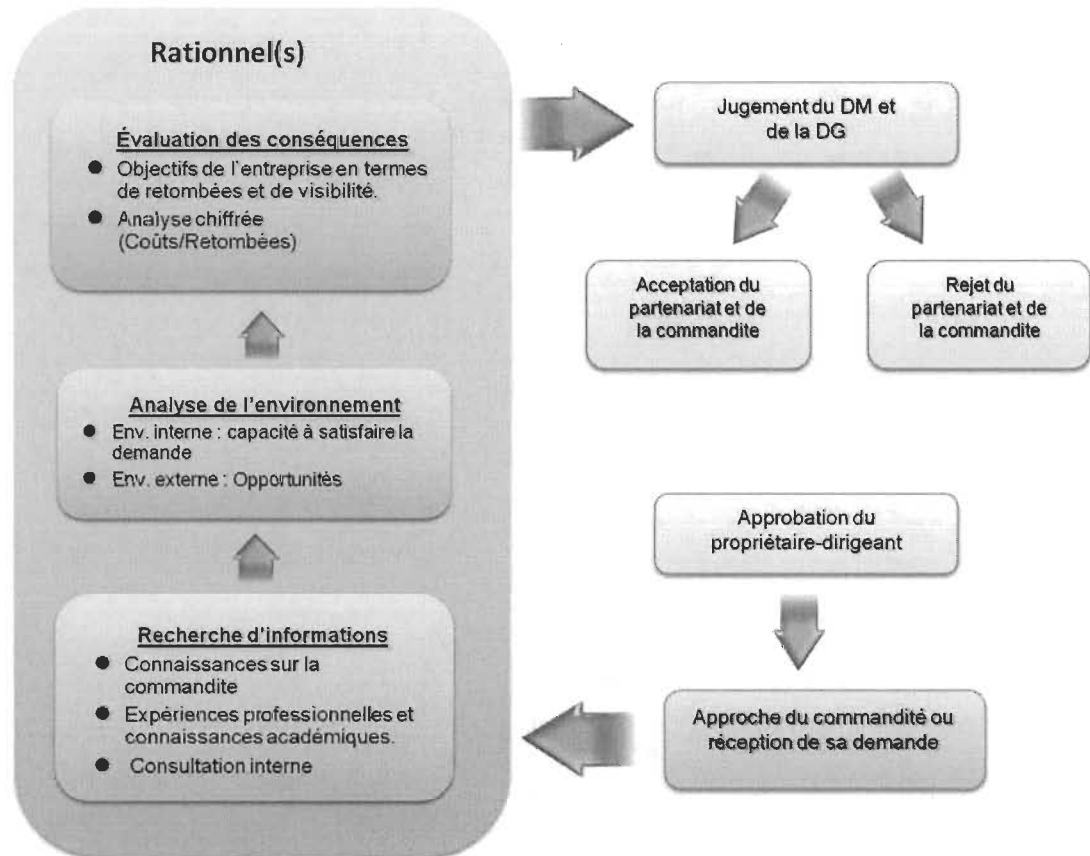
Il s'agit donc d'une phase de recherche d'informations nécessaires pour se constituer une idée claire sur les opportunités que représente le partenariat avec un demandeur de commandite tant du point de vue retombées que du point de vue visibilité. L'entreprise prend aussi en considération son environnement interne et sa capacité à bien satisfaire la demande du futur client. Suite à cela, la DG et le DM procèdent à une analyse chiffrée tenant compte des objectifs de l'entreprise en matière de maximisation de profit et de notoriété. Des indicateurs comme le nombre des matchs à jouer à l'extérieur, le nombre de spectateurs et les résultats de l'équipe sont tous pris en compte.

Une fois que le partenariat avec le demandeur de commandite sportive est analysé sous tous ses aspects, deux cas peuvent alors se présenter :

- Le premier est que la DG et le DM acceptent de faire affaire avec l'équipe de hockey en question. Ceci implique un dernier recours au propriétaire-dirigeant qui, d'une façon générale, approuve la décision de sa DG.

- La deuxième alternative est qu'ils ne voient pas d'intérêt pour l'entreprise de s'engager avec le client en question vu que les retombées monétaires ne sont pas au niveau des attentes et des objectifs de l'entreprise. Dans ce cas là, tout le dossier est refusé et il va de soit que l'entreprise 2 ne va pas commanditer l'équipe en question car, et comme nous l'avons déjà souligné auparavant, il faut que l'équipe sportive soit un client de l'entreprise 2 pour que cette dernière accepte de la commanditer. Le processus va alors s'arrêter là et on ne va pas aller voir le propriétaire-dirigeant.

Figure 8 : Le processus de prise de décision de la commandite sportive au sein de l'entreprise 2 – deuxième cas -



Que ce soit l'entreprise qui approche l'équipe sportive ou l'inverse, le processus de prise de décision de la commandite sportive repose sur l'appréciation de la directrice générale et à un degré moindre sur celle du directeur marketing. L'avis du propriétaire-dirigeant est primordial puisque c'est à lui de trancher mais il semble qu'il se contente d'une vue globale du cas sans pour autant se préoccuper des détails des conventions établies entre son entreprise et ses commandités. La commandite porte souvent sur des

petites sommes d'argent par rapport aux montants reliés à la location d'autobus que l'entreprise facture à ses commandités.

Comme nous pouvons le constater de la figure ci-dessus, l'intuition est quasiment absente du processus de prise de décision qui se base essentiellement sur une étude de rentabilité et une recherche d'information relative à la notoriété du commandité auquel l'image de l'entreprise va être associée.

III. ENTREPRISE 3

1. L'entreprise

La dernière entreprise étudiée est une filiale d'un grand concessionnaire de véhicules neufs et d'occasion dans la région dans la région R. Cette entreprise est considérée comme étant une PME car elle représente une entité économique autonome tant au niveau de la gestion qu'au niveau du marketing. Le nombre d'employés s'élève à 195.

2. Les répondants

Nous avons eu la chance de rencontrer le propriétaire-dirigeant à son bureau le 22 septembre 2010. Il demeure le principal actionnaire de l'entreprise et seul maître à bord. À première vue, cette personne nous avait paru sérieuse et assez préoccupée mais en discutant avec elle, nous avons découvert un propriétaire-dirigeant très passionné par ce

qu'il fait, très fier de partager ses expériences et surtout très concerné par tout ce qui se passe au tour de lui, c'est-à-dire, le bien-être de ses employés, la relation informelle avec ses clients et les actions humanitaires et communautaires auxquelles son entreprise se doit de contribuer.

3. La commandite sportive

Le fait que l'entreprise 3 représente une grande marque d'automobiles au niveau de la province du Québec rend sa relation avec la maison-mère sise à Toronto assez compliquée notamment au niveau de la publicité et des fonds qui y sont rattachés. Ainsi, et selon les propos du propriétaire-dirigeant :

« On donne à la maison-mère à Toronto, il y a la maison de province sise dans notre région, moi je suis sur le comité de publicité, la maison-mère donne juste les incitatifs, exemple, les Canadiens de Montréal veulent qu'on les commandite et tout, on n'a pas le droit parce que nous, dans notre mandat dans l'association, c'est l'argent qu'on a, le budget qu'on a, quand on vend un véhicule, on met 200 \$ sur la facture pour notre publicité nationale, il faut absolument que ça génère du trafic dans les salles de vente, alors, on est obligé de faire la publicité. Il faut qu'il y ait une entente avec la maison-mère. Déjà on ne commandite plus du sport depuis, vous n'avez pas peut-être connu vous ça, il y avait un sportif qui était commandité par la marque, il s'appelait Ben Johnson. Alors, depuis ce temps-là, la maison-mère ne s'est jamais associée à un sportif, à une personne. Parce que...l'image de marque...Elle ne veut plus ça. Elle ne commandite plus le sport, elle va commanditer des choses qui sont ouvertes, l'environnement, l'alphabétisation, exemple, des livres, aider les gens ici au Canada, les enseigner, les inciter à lire, c'est ce que la maison-mère fait. Elle ne met plus d'argent... Vous voyez, la dernière récession qu'on a traversée, on a arrêté de soutenir la formule 1, il y avait une équipe de formule 1 complètement à eux, ce sont des budgets de 400, 500, 600 millions de dollars, ils ont arrêté au mois de décembre, 7, 8 mois après un de nos concurrents a fait la même chose,

alors c'est la première chose qu'on va couper. Et puis, nous, on continue à faire ça au niveau régional...»

Il en découle que l'entreprise 3, selon les ententes qu'elle a avec la maison mère, se doit de verser à cette dernière un montant fixe sur chaque voiture vendue. Ça convient à une participation obligatoire de chaque franchisé dans la constitution d'un budget marketing national qui est géré par la maison-mère et dont bénéficient tous les franchisés canadiens. Ce que nous a révélé l'entrepreneur 3 est qu'au niveau national, l'orientation marketing n'est plus la même et le sport ne représente plus une priorité surtout avec l'expérience que la marque a eu avec le coureur du 100 mètres Benjamin Sinclair Johnson dit Ben Johnson pendant les jeux olympiques d'été de 1988 à Séoul. Bien que ce coureur ait battu le record du monde dans sa spécialité, il fut rapidement reconnu coupable de dopage. Du coup, il n'est plus question d'associer l'image de marque de l'entreprise à un athlète, à un club ou à un événement sportif. De plus, et avec la dernière crise économique mondiale, même la participation de la marque à des courses de Formule 1 a été suspendue. Cependant, et au niveau régional, les franchisés se trouvent libres d'entreprendre les actions marketing qu'ils jugent rentables dont la commandite sportive. Dans le cas de l'entreprise 3, le propriétaire-dirigeant nous a fait savoir que le budget marketing de son entreprise est aux alentours de 1,4% du chiffre d'affaire dont 20% sont alloués à la commandite sportive :

« Je dirai un bon 20 %... Tous sports confondus. Y compris l'équipe de hockey universitaire de la région R et les sports individuels. Je n'ai jamais arrêté les calculs depuis 15 ans qu'on est ouvert, jamais, jamais, jamais. Je ne sais

même pas à combien je me suis rendu dans le mois ou dans l'année ». Nous dit-il.

Le DG nous a appris que malgré tout, et au niveau régional, la plus grosse dépense en termes de publicité demeure la course automobile. Ainsi, il nous révèle :

« Ma plus grosse commandite c'est dans une équipe de course, avec mon ami qui est médecin, on a deux voitures qui portent les couleurs de notre entreprise, on les a fournies à cette écurie plus la commandite alors ça va faire 35 000 \$, 40 000 \$ de commandite par année. C'est le plus gros budget, parce qu'on est beaucoup impliqué dans le Grand prix de la région R, alors, on choisit une catégorie qui court dans ce Grand prix, et on fait la promotion. On ne fait pas toutes les séries mais on fait trois ou quatre séries».

Ceci reflète une implication de l'entreprise dans un sport en relation directe avec le produit qu'elle commercialise. Cette implication, nous ne le ressentons pas dans les propos du propriétaire-dirigeant quand il évoque les autres sports commandités par son entreprise :

« On a beaucoup de demandes de commandite pour tout le sport en général, soit le base-ball, le soccer, le patinage artistique, le patinage de vitesse, j'ai disons entre 10 et 20 demandes par semaine, alors, c'est impossible de plaire à tout le monde, mon premier critère : est-ce que c'est un de mes clients ? Si c'est un de mes clients, ben voilà, parce que je ne peux pas commanditer tout le monde, on a environ 1400 nouveaux clients par année, alors, on ne peut pas tous les commanditer, on ne peut pas vendre une voiture, faire 1000 \$ brut et donner 1000 \$ et 3000 \$ de commandite pour quelqu'un qui achète une voiture, on va fermer le commerce», nous dit-il.

4. Évaluation des retombées de la commandite

Lors de notre entrevue, le propriétaire-dirigeant de l'entreprise 3 n'a jamais évoqué le terme de rentabilité. Il considère la commandite sportive comme étant synonyme de bienfaisance, d'aide et de soutien à la communauté. Il va jusqu'à dire qu'il donnait sans même calculer puisque c'était toujours pour la bonne cause. Même lorsqu'il évoquait la commandite d'un athlète qui a participé aux jeux olympiques à maintes reprises, il semble plus fier du fait qu'un sportif appartenant à sa région puisse se hisser à un niveau aussi haut que du fait que ça a représenté un bon coup marketing pour son entreprise. Il est évident qu'il n'est pas aussi fréquent pour une PME de commanditer un athlète olympien mais cela n'a pas poussé le propriétaire-dirigeant à prétendre la réalisation des mêmes retombées que les grandes entreprises. En effet, cet entrepreneur sait très bien que puisque son entreprise est une franchisée, l'augmentation de la notoriété de la marque aurait des répercussions générales sur tous les franchisés et non sur son entreprise en particulier. En plus, il sait très bien qu'en soutenant cet athlète, il ne croyait pas le voir un jour participer aux olympiades, c'est en effet un cas isolé qui ne se répétera pas fréquemment.

En se référant aux définitions que nous avons avancées dans le deuxième chapitre relatives à la commandite et au mécénat, nous pouvons dire que le cas de l'entreprise 3 illustre parfaitement la confusion que font beaucoup de chefs d'entreprises en évoquant la commandite. En effet, et à travers les propos de l'entrepreneur 3, nous constatons que les fonds versés par l'entreprise à l'équipe de hockey universitaire de la

région R relèvent du mécénat et non de la commandite puisqu'il n'y a aucune stratégie ni planification antérieure. Il s'agit tout simplement d'un don suite à une sollicitation d'un ami, à savoir, l'entraîneur qui est le premier responsable de cette équipe : « j'y vais beaucoup par référence, l'équipe de hockey universitaire de la région R à cause de leur coach, qui était client ici, que je me suis fait un ami, et ça a commencé comme ça. Ça fait quand même 4 ans, 5 ans et ça va être difficile de laisser ça » nous révèle l'entrepreneur 3.

En effet, l'entreprise 3 commandite l'équipe universitaire de la région R depuis 2005 suite à une sollicitation de la part du coach de l'équipe ayant déjà des affinités avec le propriétaire-dirigeant. Il s'agit d'une commandite simple et courante qui fait que l'entreprise 3 verse annuellement des fonds à l'équipe en contrepartie de la mise en place de banderoles portant le nom de la marque au tour du terrain de jeu. Malgré cette publicité, l'entrepreneur 3 ne voit aucune valeur ajoutée concrète pour son entreprise :

« Je ne fais pas ça pour les retombées, en fait, il y en a pas, il y a quoi comme étudiants à l'université de la région R ! La majorité sont des étudiants étrangers, une annonce au journal me reviendrait beaucoup moins cher et rapporterait plus, j'en suis sûr. Quand j'ai commandité l'équipe de hockey universitaire, c'était pour mon ami, pour le sport en lui-même et pour ma région. Comme je t'ai déjà dit, si moi je ne le fais pas, qui le fera ! », nous dit-il.

Il en résulte que, pour ce propriétaire-dirigeant, la commandite est une forme d'implication de la part de son entreprise au sein de la communauté de sa région. Le fait qu'il ne s'attend pas à une contrepartie explique l'inexistence d'instruments de mesure des retombées. Encore une fois, nous sommes en présence d'un cas où un dirigeant

d'entreprise perçoit la commandite sportive comme étant un mécénat dont le but principal est le soutien du commandité.

5. Facteurs influant la prise de décision

En général, ce sont bien les athlètes et les clubs sportifs qui viennent vers l'entreprise pour demander une commandite. D'après le DG, et vu que les entreprises commanditaires, dont fait partie l'entreprise 3, sont assez connues par tout le monde au niveau de la région R, il va de soi que les demandeurs de fonds vont l'approcher à un moment ou à l'autre :

« Ils vont venir me chercher, je ne courrais pas après, ils vont venir, tu sais, c'est facile, l'automobile là, les annonces dans le journal, les télévisions et à la radio, c'est 50 % du budget publicitaire des télévisions et des radios. Ça fait que tout le monde regarde le journal, s'il y a une coupe du monde de soccer dans la région R, les organisateurs, les premiers qui vont voir, c'est nous. Je ne vais pas courir après, ils vont venir nous voir, c'est sûr, c'est sûr, c'est sûr. Si demain matin, il y aurait une équipe junior de hockey dans la région, c'est sûr qu'ils vont venir nous voir. Mais je ne cours jamais après ça, jamais jamais jamais. Tant que je ne réussis pas à me cacher pour les éviter (rire) ».

Les propos du DG laissent entendre une certaine indifférence quant à la commandite sportive. Reste à savoir si ce dernier considère vraiment que le sport n'a rien à ajouter en termes de notoriété et de rentabilité à son entreprise ou bien, au contraire, il croit en la commandite sportive et ses bienfaits mais c'est tout juste qu'il trouve inutile de chercher des commandités puisque de toutes les façons ils vont approcher son entreprise à un moment ou à un autre. C'est ce que nous tenterons de savoir tout au long de notre présente analyse.

Une fois l'entreprise sollicitée pour une commandite, il incombe toujours au DG de décider :

« C'est moi qui prend la décision tout seul, j'ai un associé à 40 %, il n'a jamais participé à aucune décision. Ma secrétaire reçoit les appels téléphoniques et fait une première sélection mais elle a zéro décision. Il y a tellement de téléphones, ce qui est arrivé il y a deux ans avec la récession économique dans le domaine des automobiles, il y a des grandes firmes qui ont fermé, d'autres qui ont de la misère et qui ont vraiment coupé la commandite, du coup, il ne reste plus beaucoup de monde quand même, ces entreprises-là commanditaient des activités et des événements, alors, les gens qui demandent des commandites, ils vont appeler où ? Ils vont appeler ici. Ça fait que, c'est ma secrétaire qui reçoit les demandes mais c'est devenu plus sélectif. C'est incroyable, des bingos, tournois de golf des seniors, des juniors, des médiums, du tout, ça ne s'arrête pas », nous dit le DG.

Le DG est alors seul maître à bord de son entreprise, cependant, et vu les nombreuses sollicitations, il donne certaines directives à sa secrétaire pour faire un peu le tri des demandes de commandite. Ca sera à lui ensuite de donner son accord.

D'un autre côté le DG nous dit :

« Il y a beaucoup par référence là-dedans, me conseilles-tu de le commanditer ? ben oui, je le commandite moi-même. Commandite-le. Parce que même les commandites, c'est beaucoup par référence parce que je te commandite, tu vas voir un autre mais dans un autre secteur d'activité. Tu vas leur dire que moi je te commandite, fait que si moi je suis connu, ils vont m'appeler, c'est souvent par personnes interposées. Je fonctionne beaucoup par référence, ce sont des relations, des amis, exemple, je commandite un athlète de l'université de la région, son père était mon chiro, un de mes grands amis, ami de la famille qu'il se cherchait un commanditaire et une voiture, on me l'a présenté et depuis, on a une très bonne relation ensemble, ça va être ses deuxièmes jeux olympiques que je le commandite depuis peut-être sept ans et puis jusqu'à encore... On a un contrat de trois ans jusqu'aux prochains jeux olympiques et puis, après, ça va être terminé parce qu'il a 29 ans 30 ans, donc, il va avoir 32 ans 33 ans, donc, peut-être qu'il va arrêter, mais c'est beaucoup par contact, par personnes interposées, et puis, j'ai

trouvé ça intéressant de pouvoir commanditer quelqu'un qui fait les jeux olympiques à un coût quand même minime parce qu'on est une PME ici, on ne peut pas mettre 100 000 \$ d'investissements dans les sports, parce qu'on fait du culturel aussi, on fait du communautaire, on fait des soirées, salles de spectacle, plein plein plein, fondation des cégeps, fondation de l'hôpital... c'est plein».

Pour la première fois depuis le début de notre étude de cas d'entreprises nous apprenons que le DG d'une PME peut donner son accord à une commandite sportive seulement par référence, c'est-à-dire, rien qu'en sachant que le demandeur de fonds est déjà commandité par une autre entreprise appartenant à un autre secteur d'activité vu que les chefs d'entreprises de la région R se connaissent presque tous ou, tout simplement, parce que le demandeur de fonds est recommandé par un ami du DG. Il se trouve aussi que le DG accepte de commanditer des équipes sportives pour la simple raison que l'enfant de l'un de ses employés y joue :

« Quand tu as des employés ou des gérants que leurs enfants jouent dans des niveaux assez élevés et puis que tu commandites, ben, les coéquipiers, les parents des coéquipiers sont contents que l'employé qui travaille ici ait réussi à apporter une commandite ».

Il en ressort alors deux principales constatations :

- Si un athlète ou une équipe sportive arrive à trouver un commanditaire, il lui est plus facile par la suite d'en trouver d'autres.
- Il est important pour un athlète ou une équipe sportive d'avoir parmi ses membres ou ses connaissances quelqu'un qui connaît personnellement le DG et qui est prêt de jouer le rôle d'intermédiaire.

Le DG nous informe aussi qu'il ne voit pas d'objections à financer quelques actions humanitaires, d'ailleurs son entreprise n'a jamais cessé de le faire, mais, pour commanditer dans le domaine du sport, il faut que le demandeur soit un de ses clients ou de ses amis ou qu'il soit référé par l'un d'eux et que le sport en question lui plait :

« Là, ils viennent me voir pour un tournoi de golf, je n'aime pas ça commanditer un tournoi de golf parce que je ne suis pas un bon joueur de golf. Je n'aime pas ça, je trouve que l'argent qui s'en va au golf pour organiser un tournoi avec des cadeaux ça ne sert pas beaucoup, t'as-tu d'autres choses que je pourrais faire, je pourrais t'aider mais... Justement j'achète des lits électriques qui coûtent environ 3000 \$ le lit, et puis, ceux de qui on va acheter mettent notre logo au pied du lit. Bon, je vais t'acheter trois lits. Je te donne 10 000 \$ sur trois ans, je vais acheter un par année, ça veut dire que j'en ai acheté quatre, parce qu'il y en a deux par chambre. Ça, ça ne rapporte rien mais, au moins, tu as des gens qui travaillent mieux équipés et des gens qui en ont besoin qui sont plus confortables. Ce sont les deux aspects que je vais aller là-dedans. Mais le choix se fait vraiment par... Il faut que ça soit un ami... Des amis, des contacts, des gens viennent nous voir, tu crois à la cause, tu veux l'aider et puis tu embarques là-dedans », nous dit-il.

Il en ressort que c'est aussi, en partie, la passion pour le sport en question qui guide le propriétaire dirigeant dans ses décisions de commandite :

« Moi j'aime le hockey, on est en Amérique du Nord, on est au Québec et on aime beaucoup le hockey, je joue au hockey, donc, c'est sûr que j'ai une attirance particulière envers le hockey, c'est pour ça que je vais commanditer l'équipe de hockey universitaire de la région, parce que j'aime le hockey et aussi parce que le coach, c'est un de mes amis », nous fait savoir le DG.

Comme le souligne le DG la demande de commandite est tellement élevée qu'il ne peut pas satisfaire tout le monde alors il a choisi les sports qui l'intéressent personnellement sans se fier aux retombées de chacune des alternatives :

« Moi je suis un fils de cultivateurs, je ne suis pas tellement instruit, fait que le culturel, l'orchestre symphonique, par exemple, c'est très bon, mais ce n'est pas quelque chose qui m'attire vraiment. Pour la commandite il faut faire des choix » nous fait savoir le DG.

Le DG avoue qu'il ne s'intéresse pas trop à tout ce qui est culturel, ce qui explique son penchant pour le sport en général, et le hockey en particulier, étant son sport favori.

Autre que le relationnel et la passion, le DG nous assure que lorsqu'il pense commandite, ce sont bien les cotés humanitaire et social qui prévalent :

« Je ne pense même pas retombées. Je le fais parce qu'il faut que tu fasses et puis, de toute manière, dans mes relations avec mes amis, comme mon médecin, qui est mon pilote de course, on est une équipe de 12 à 15 personnes là-dedans dont des enfants qui font du sport aussi, on commandite aussi, lui, il parraine un tournoi de golf pour le diabète, son associé parraine un tournoi de golf pour la santé mentale, et indirectement tous les gens que je commandite sont attachés à des personnes qui sont impliquées socialement et humainement. Je reste surpris un peu à tous les ans comment je peux dépenser autant l'argent dans ces choses là. Quand on fait le calcul à la fin de l'année, c'est énorme, facilement entre 50 000 \$ et 75 000 \$ pour une entreprise comme ici. Ça ne se compte pas, parce que si on compte, je pense que ça va être entre 75 000 \$ et 100 000 \$ donc... Mais c'est toujours des bonnes causes et des bonnes raisons » nous révèle le DG.

Nous constatons que, parmi les demandes de commandite, le propriétaire-dirigeant privilégie ses clients, ses employés et ses amis. Dans son domaine d'activité, ceci peut

être un choix stratégique. Ceci relève d'une certaine rationalité même si l'entrepreneur avoue ne pas s'attendre à des retombées. L'entrepreneur 3 nous paraît également rationnel lorsqu'il nous a parlé d'un critère mis en place pour le choix de la commandite sportive, en effet, seuls les sportifs participants à des compétitions se déroulant dans la région R seraient concernés par l'octroi d'une commandite.

6. Processus de prise de décision

Comme la plupart des PME, le DG se trouve au centre de la prise de décision. En effet, et dès que l'entreprise est sollicitée par un athlète ou un club sportif pour l'octroi d'une commandite, le processus de prise de décision se déclenche. Le propriétaire-dirigeant se fie en premier temps à son intuition. Sa réponse est immédiate, dans la plupart des cas, c'est le « feeling » qui est déterminant surtout s'il y a un lien d'amitié entre le DG et le demandeur de fonds, un lien de parenté ou encore un lien d'employeur-employé. Si nous sommes en présence de l'un de ces cas énumérés, il faut qu'il y ait une certaine affinité entre le DG et le futur commandité. En ce sens, la personne qui est supposée proposer la commandite au DG doit avoir certaines qualités lui permettant de retenir l'attention du décideur. Il ne suffit pas alors d'avoir les bons arguments liés à la rentabilité de la commandite. L'entrepreneur 3 y va également par référence et peut consulter une autre entreprise ayant déjà commandité l'athlète ou l'équipe sportive en question. Là aussi le demandeur de fonds pourrait bénéficier de personnes interposées s'il en connaît.

Le rationnel de l'entrepreneur 3 semble être l'importance qu'il accorde au maintien de bons liens d'affaires avec son entourage. De cette façon, il espère que les gens qui auront par la suite à acheter un véhicule pensent en premier temps à son entreprise.

L'idée que le processus de prise de décision de commandite est basé sur un cheminement intuitif est d'autant plus renforcée quand nous entendons le DG dire :

« Je ne le fais jamais pour les retombées. Je ne le fais jamais pour les retombées. Pour l'équipe de hockey universitaire, j'ai zéro retombées. Le profit que je fais avec sa voiture une fois par quatre ans et même sa conjointe une fois par quatre ans ça n'équivaut pas à la commandite d'un an. Tu ne fais pas ça pour les retombées, tu le fais pour l'université, comme ça. Même à l'université, tu as quoi, 30 % qui étudient à l'université ici qui sont locales, des gens de la région, même pas, ce sont des gens de l'extérieur retombées c'est zéro, tu as une implication, je ne m'impliquerais pas dans la radio de l'université, c'est ça ?, dans le journal, la première année, j'étais les premières années dans l'agenda. J'aime mieux aller comme l'équipe de hockey universitaire, ils donnent des bourses d'études, font du sport, c'est mon chum qui est là, qui s'en occupe, il travaille fort, c'est correct, j'ai zéro retombées, zéro. C'est du sport amateur ».

La commandite de l'équipe de hockey universitaire illustre parfaitement l'orientation de l'entreprise 3 en termes de commandites sportives. En effet, toutes les conditions sont réunies pour que le DG accepte et continue à commanditer cette équipe de hockey durant des années. Le DG est fan du hockey, le coach de l'équipe est un ami du DG et l'équipe de hockey universitaire représente une fierté de la région R. Le DG affirme qu'il n'y a pas de retombées qui peuvent être associées à cette puisque la majorité des étudiants viennent de l'extérieur de la région R, voir même de l'extérieur du pays. Il est

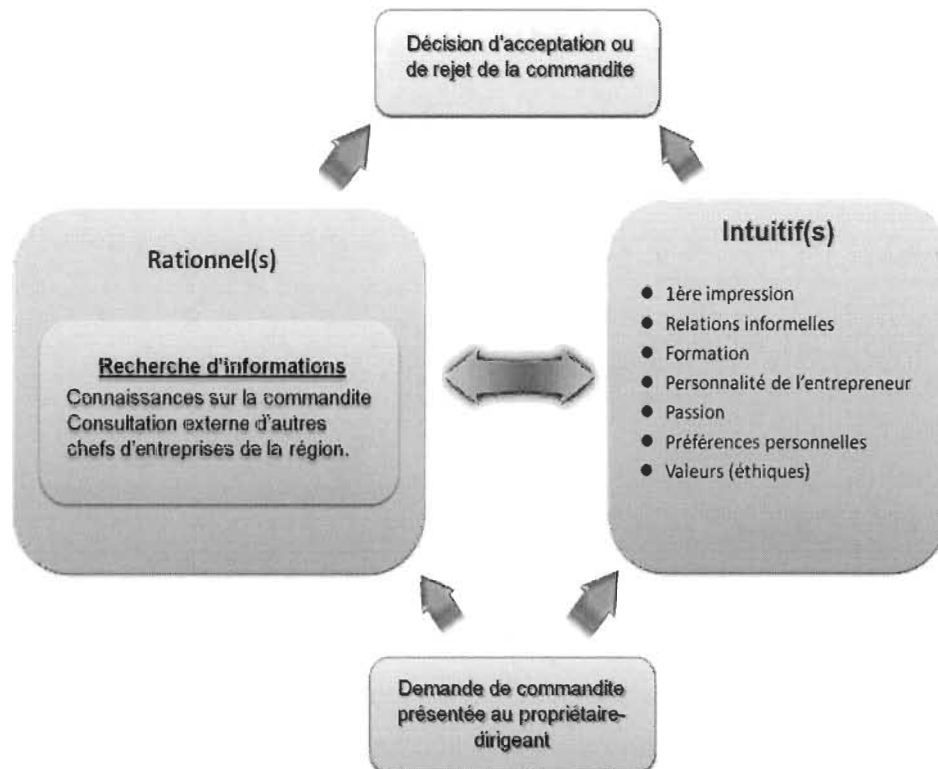
alors peu probable qu'ils deviennent clients de la marque, encore moins du concessionnaire sis dans la région R.

Ce que nous pouvons avancer dans ce cas d'entreprise, c'est que l'entrepreneur agit d'une façon intuitive en se fiant seulement à sa passion, ses valeurs, ses relations, et sa première impression :

« C'est difficile d'expliquer comment choisir et puis comment on fait, c'est vraiment le « feeling ». Si tu viens me voir, tu as un projet, et tu veux que je te commandite, ça m'intéresse pas ton sport ou bien toi, le courant ne passe pas, oublie ça, tu es bête... », nous révèle le DG.

Par ailleurs, nous avons essayé de représenter tout le processus décisionnel de l'entreprise 3 dans la figure suivante :

Figure 9 : Processus de la prise de décision dans l'entreprise 3



En guise de conclusion, nous pouvons avancer que le processus décisionnel de l'entreprise 3 est principalement fondé sur l'intuition et le propriétaire-dirigeant ne se fie à sa rationalité que lorsqu'il a la possibilité de se renseigner sur le demandeur de commandite auprès de l'une de ses connaissances. Nous constatons aussi une certaine logique dans le raisonnement de l'entrepreneur quand il nous a fait part qu'il ne commandite jamais des sportifs dont les compétitions se font à l'extérieur de la région R.

IV. SYNTHÈSE DES CAS

Lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel, nous nous sommes posé de nombreuses questions découlant de notre problématique générale et auxquelles nous essayerons de trouver des réponses après avoir étudié dans le moindre détail les fondements de la prise de décision de commandite dans trois PME commanditaire de l'équipe de hockey universitaire de la région R. Parmi ces questions nous pouvons citer :

- 1- Qui prend la décision ?
- 2- Sur la base de quoi cette décision est-elle prise ?
- 3- Pourquoi investir dans le sport plutôt que dans d'autres domaines ?
- 4- Quelles ont été les retombées de ces décisions ?

La réponse à ces interrogations ainsi que la détermination des similitudes entre les processus de prise de décision de la commandite sportive dans chacune des entreprises étudiées nous permettra de nous constituer une idée d'une part, sur la place qu'occupe la commandite dans les politiques marketing des PME et, d'autre part, sur les facteurs pouvant influencer les décisions de commandite.

En effet, et en partant des informations que nous avons pu collecter sur les entreprises étudiées, nous tenterons de ressortir toutes similitudes pouvant influencer d'une manière ou une autre le processus de prise de décision de la commandite sportive. Ainsi, nous allons nous focaliser, en premier temps, sur les caractéristiques de ces

entreprises et de ses dirigeants et leurs influences sur les relations avec l'équipe de hockey universitaire. Ensuite, nous évaluerons l'importance accordée à la commandite sportive au sein de chaque entreprise. Enfin, nous examinerons minutieusement les facteurs d'influence communs sur la prise de décision de la commandite sportive en regard avec le cadre conceptuel qui a été élaboré à partir de notre revue de littérature.

1. Les entreprises

Les trois entreprises sont sises dans la région R et ont plus de 20 ans d'activité dans des domaines qui ne sont pas tous liés au sport et se sont impliqués dans la commandite de cette équipe de hockey universitaire à un an d'intervalle c'est-à-dire entre l'année 2005 et 2006. L'entreprise 1 et l'entreprise 3 opèrent respectivement dans le secteur de la restauration et de l'automobile qui sont destinés à «Monsieur tout le monde» et non seulement aux joueurs de l'équipe de hockey universitaire ou leurs fans. En se référant à notre revue de littérature, nous trouvons que Stipp et Shiavone (1996) et Meenaghan (2001) ont détecté une corrélation entre la commandite sportive et le changement d'attitude des consommateurs, même si pour le cas de l'entreprise 1 ceci reste difficile à vérifier. En effet, il peut arriver qu'il y ait des ventes générées par des actions marketing telles que la commandite sportive mais avouons que la probabilité demeure minime. D'ailleurs, et dans les propos des propriétaire-dirigeants de ces entreprises, nous n'arrivons pas à déceler une certitude liée aux résultats de la commandite de l'équipe de hockey universitaire. Pour eux, « ca ne peut pas nuire à l'image de marque de l'entreprise ». L'entreprise 2 est, quant à elle, très concernée par la commandite sportive

car c'est une façon de fidéliser sa clientèle constituée en grande majorité par des équipes sportives de la région. Là, nous rejoignons les propos de Gwinner et Eaton (1999) qui considèrent que le fait qu'une entreprise ait une activité en rapport avec le sport (dans notre cas le transport des équipes sportives) est déterminant quant à l'atteinte des objectifs de la commandite.

Il en découle que nous ne pouvons pas définir une relation de causalité entre les caractéristiques de ces PME et la décision de commandite sportive sauf pour l'entreprise 2 qui considère l'équipe de hockey universitaire comme étant à la fois un commandité et un gros client.

2. Les décideurs

Dans les trois cas, et comme il est répondu dans la majorité des PME, les décisions stratégiques émanent en majorité des propriétaire-dirigeants. Cependant, et selon les critères tirés de notre revue de littérature, nous ne pouvons parler de décision stratégique que dans le cas de l'entreprise 2. Pour les entreprises 1 et 3, et même si la décision de commandite porte sur une longue durée (condition posée par Mintzberg (1982)), elle n'obéit cependant pas aux autres conditions préétablies par Bowman et Harry (1993), Mintzberg (1982) et Rice Jr. (1983) qui sont respectivement l'implication d'importants investissements, l'implication de l'ensemble de l'organisation et que cette décision fait partie des principaux objectifs du propriétaire-dirigeant.

Afin de mieux cerner l'origine de la décision de commandite sportive, nous avons constitué le tableau récapitulatif suivant :

Tableau 7

Acteurs de la prise de décision de la commandite

Entreprise	Décideur (s)	Influencé par
1	Propriétaire-dirigeant	Directrice Marketing
2	Propriétaire-dirigeant	Directrice Générale
3	Propriétaire-dirigeant	Aucun

Ainsi, pour l'entreprise 1, nous avons vu que c'était la directrice marketing qui a été à l'origine de la commandite de l'équipe de hockey universitaire alors que pour l'entreprise 2, c'était la directrice générale qui a pris la décision. Seul l'entrepreneur 3 prend toutes les décisions, peu importe leur importance, en solo. Néanmoins, nous pouvons affirmer que pour tous les cas étudiés, et malgré l'influence possible des collaborateurs, c'est toujours au propriétaire-dirigeant que revient le dernier mot. Nous rejoignons ici les propos de Coupal (1994) pour dire que, peu importe l'importance de la décision, le propriétaire-dirigeant demeure toujours au centre du processus. En effet, la délégation du pouvoir de la part des propriétaire-dirigeants au profit de leurs subordonnées peut être expliquée par le fait que la décision de commandite sportive n'est pas considérée comme étant une décision stratégique vu ses coûts assez minimes

par rapport aux chiffres d'affaires réalisés par ces entreprises. Voici ci-dessous un tableau expliquant les dépenses de ces entreprises en matière de marketing :

Tableau 8

Importance de la commandite sportive pour les entreprises étudiées

	Entreprises étudiées		
	E1	E2	E3
Budget marketing par rapport au chiffre d'affaire réalisé	2%	2%	1,4%
Budget de la commandite sportive par rapport au chiffre d'affaire réalisé	0,5%	1%	0,35%

Comme nous pouvons le constater, la commandite sportive est loin d'être la première préoccupation des propriétaire-dirigeants des PME en termes budgétaires. Elle est plutôt perçue comme étant une sorte d'implication de l'entreprise au sein de sa communauté. En effet, l'entrepreneure 1 et l'entrepreneur 3 n'ont pas cessé de nous répéter lors de nos entrevues la phrase suivante : « si nous, on le fait pas, qui le ferait ? ». Cependant, et pour le cas de l'entreprise 1, la directrice générale pense que lors des débuts de l'entreprise, tous les moyens étaient bons pour faire de la publicité et augmenter la notoriété. À présent, et comme le reste des propriétaire-dirigeants que nous avons rencontrés, elle ne pense pas que la commandite de l'équipe de hockey universitaire était

d'une grande rentabilité. Son importance provient seulement du fait que l'université occupe une place très importante au sein de la communauté de la région R, notamment au rang des jeunes, alors, il n'est pas question d'y renoncer.

En se fiant aux caractéristiques personnelles des décideurs, nous avons pu constater qu'ils sont tous très expérimentés mais non disposant de formations appropriées notamment dans le domaine du marketing. Ce sont plutôt leurs subordonnées, auxquels ils ont délégué le pouvoir en matière de marketing, qui possèdent des formations en administration ou en gestion. Seul le propriétaire-dirigeant 3 détient un diplôme d'études secondaires, pourtant, il est le seul décideur au sein de son entreprise quelle que soit le genre de la décision à prendre. En général, la formation académique des décideurs ne nous a pas semblé en relation quelconque avec l'adoption de la commandite sportive. Cependant, il était très important pour notre étude de se poser des questions sur l'ancienne directrice marketing de l'entreprise 1 qui fut la seule à avoir une très grande influence sur le propriétaire-dirigeant de son entreprise quant à la décision de commanditer l'équipe de hockey universitaire. Sa détermination et son enthousiasme à mettre sur pied cette commandite émane essentiellement de sa passion pour le hockey et du fait que son fils pratique ce sport. Elle a même utilisé des arguments peu fondés liés à la rentabilité de telles actions pour convaincre son patron.

3. Atteinte des objectifs de la commandite sportive

Il est très intéressant pour notre étude d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs annoncés par les différents chefs de PME étudiées. Pour ce nous avons eu besoin d'identifier les instruments de mesure utilisés.

Voici un tableau récapitulatif des objectifs annoncés par les chefs d'entreprises via leurs commandites (ou mécénat) :

Tableau 9

Test d'atteinte des objectifs de la commandite

Étapes du processus	Objectifs annoncées	Instrument de mesure	Objectifs réalisés
Entreprise 1	Notoriété	Parts de marché et chiffre d'affaire	Oui mais difficile de dire que c'est grâce à la commandite
	Soutien à une association à but non lucratif	Il n'y a pas	Oui
Entreprise 2	Atteinte d'une clientèle particulière	Observation	Oui
Entreprise 3	Soutien à une association à but non lucratif	Il n'y a pas	Oui

En se référant à notre revue de littérature, nous ne retrouvons que les objectifs de notoriété (Meenaghan, 2005), d'atteinte d'une clientèle particulière (Meenaghan, 2005 et Gardelle, 2010) et d'amélioration des relations externes à l'entreprise (Gianelloni et Valette-Florence, 1991). Concrètement, et à travers nos études de cas, nous avons pu conclure que, pour les entreprises 1 et 3, la commandite de l'équipe de hockey universitaire entre dans le cadre du soutien inconditionnel et sans contrepartie d'un organisme à but non lucratif. Ces résultats confirment le fait que les gens ont du mal à séparer le mécénat de la commandite. Pour la plupart, le terme commandite regroupe à la fois les fonds versés aux associations sportives qu'ils soient à titre de don, d'aide ou en contrepartie d'une publicité.

Mise à part l'entreprise 2, qui est tenu de soutenir ses clients et qui voit la commandite comme étant une façon d'acquérir de nouveaux marchés, les autres PME étudiées n'espèrent pas beaucoup de la dite commandite et le font à titre humanitaire et sociale. Il aurait été alors plus approprié d'appeler cette action mécénat plutôt que commandite.

Il en ressort alors que, comme l'ont déjà mentionné Robitaille (1987) et Coupal (1994), ce sont en fin de compte les valeurs, les intérêts, les prédispositions de l'entrepreneur à prendre une décision bien déterminée qui prévalent dans la prise de décision de commandite sportive.

4. Place de l'intuition

a. Contexte passionnel

Lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel, nous avons avancé que la passion pourrait jouer un rôle capital dans la prise de décision de commandite sportive. Ceci a été bel et bien vérifié tout au long de nos entrevues avec les dirigeants des PME étudiées. De plus, nous savions d'avance que le hockey demeure le sport le plus populaire et le plus pratiqué au Québec. Donc, il va de soit que ça serait le premier sport auquel les dirigeants de chaque entreprise vont penser lors de l'adoption d'une commandite sportive. Il fut le cas pour toutes les PME étudiées; pour l'entreprise 1, il y avait la directrice marketing qui était tellement passionnée du hockey, pour l'entreprise 2, le propriétaire, la directrice générale ainsi que le directeur marketing sont tous passionnés par le hockey, enfin, et pour l'entreprise 3, le propriétaire-dirigeant nous a confié également que le hockey était son sport favori, Du coup, nous avons essayé de trouver une certaine relation entre la passion des dirigeants et la commandite de l'équipe de hockey universitaire. Même si nous ne pouvons pas nier une telle relation, l'influence de la passion dans la prise de telles décisions reste quand même assez limitée puisque même le propriétaire-dirigeant de l'entreprise 1, dont la directrice marketing était une passionnée de hockey, ne s'est impliqué que dans le but d'acquérir plus de notoriété pour son entreprise. En ce qui concerne l'entreprise 2, la commandite entrait dans le cadre d'une relation entre un client et

son fournisseur de services de transport sans que le facteur passion ne soit mis en évidence par les responsables interviewés. Enfin, l'entrepreneur 3, seul maître à bord au sein de son entreprise, était passionné par le hockey sans que cette passion ne lui rende un adepte des arénas. Il nous a confié qu'il aimait ce sport comme la plupart des québécois et que ses décisions de commandite sportive étaient un peu guidées par cette préférence sans pour autant en être la principale cause. En effet, ce sont bien le côté relationnel, communautaire et humanitaire qui influencent considérablement les décisions de commandite sportive.

En conclusion, nous pouvons joindre Pieters et Van Raaij (1988) pour dire que la passion est omniprésente dans le processus de prise de décision de commandite sportive mais sans pour autant en être la principale origine.

b. Contexte relationnel

Si nous nous fions au cas de l'équipe de hockey universitaire, nous pouvons avancer que ce sont généralement les équipes sportives qui approchent en premier les entreprises pour solliciter une commandite. Comme nous avons vu les cas de l'entreprise 1 et 3, les responsables des équipes sportives se servent de leurs connaissances des personnes en places et des relations d'influence pour arriver à collecter les commandites nécessaires au financement de leurs activités. En ce sens, le responsable de l'équipe de hockey universitaire était à la fois ami de la directrice marketing de l'entreprise 1 opérant dans le secteur de la restauration et du propriétaire-dirigeant de l'entreprise 3 dont le domaine d'activité est la vente de voitures.

Dans le cas de l'entreprise 2, le processus décisionnel demeure difficile à identifier. En effet, la relation entre l'entreprise et l'équipe de hockey universitaire était née suite à un appel d'offre lancé par l'université afin de trouver un transporteur pour son équipe et la commandite faisait juste partie de ce que l'entreprise 2 offrait comme avantages.

Ainsi, et comme l'a mentionné Julien (1988), nous remarquons une très importante influence du relationnel sur les décisions prises par les propriétaire-dirigeants des PME sauf pour le cas où l'équipe sportive constitue à la fois un client et un demandeur de commandite. En effet, et dans ce cas assez particulier, il se peut que ça soit l'entreprise qui approche l'équipe sportive en lui proposant une commandite. Il se peut aussi que l'entreprise cherche à se servir de ses connaissances et de ses relations pour arriver à convaincre son éventuel commandité.

c. Les valeurs

Ce que les responsables des PME étudiées n'ont pas cessé de nous le répéter c'est le rôle que devraient jouer leurs entreprises au sein de la communauté. En les entendant, nous avons l'impression qu'ils parlent de dons plutôt que de commandite sportive. D'ailleurs, et lorsque nous les questionnons sur les retombées de ces commandites, les entrepreneurs 1 et 2 n'hésitent pas à évoquer ces actions marketing en les mettant dans le même sac que les actions humanitaires auxquelles leurs entreprises participent. Ils n'y

voient aucun véritable apport en termes de rentabilité sauf que, éthiquement, ils se voient obligés de les faire. Nous avons donc pu à travers nos études de cas de vérifier l'exactitude de la pensée de Lavergne (1983) affirmant que la prise de décision dépend essentiellement de la personnalité et des valeurs des décideurs. Nous remarquons que seuls les dirigeants de l'entreprise 2 évoquent les bienfaits de la commandite sportive en matière de rentabilité, en effet, ils perçoivent la commandite sportive comme étant un moyen d'attirer plus de clients et de faire connaître leur entreprise dans le monde sportif notamment dans les ligues de hockey.

d. Autres facteurs liés à l'intuition

Mis à part le relationnel, la passion et les valeurs communautaires, nous avons pu dénicher d'autres facteurs susceptibles d'influencer les décisions des propriétaire-dirigeants des PME étudiées en matière de commandite sportive. Ainsi, l'entrepreneur 3 nous a confié que la première impression qu'il a de la personne qui l'approche pour demander une commandite est souvent déterminante. Ainsi, et à l'image de tout processus de vente, sa ponctualité, sa façon de parler, sa tenue vestimentaire et son argumentation sont tous des facteurs à prendre en considération.

Les « références » du demandeur de commandite pourraient également jouer un rôle très important quand il s'agit de se prononcer sur une acceptation ou un refus d'une commandite sportive. Autrement dit, le fait que le demandeur de commandite soit référé

par un ami, un parent ou même un autre directeur d'entreprise de la région qui l'a commandité auparavant, peut jouer en sa faveur. Cette « politique » n'est guère propre aux PME mais elle est omniprésente dans toutes les entreprises

Enfin, le dernier facteur que nous pouvons retenir de nos entrevues est ce que nous appellerons « vécu de l'entrepreneur ». Au fait, et à titre d'exemple, l'entrepreneur 3, dont les parents étaient agriculteurs, et ayant été élevé dans un milieu rural, ne voyait pas d'intérêt à commanditer des événements culturels. Il a toujours pratiqué du sport alors cela va de soi pour lui de financer les activités sportives. Étant constamment proche de sa communauté, la répercussion du « vécu de l'entrepreneur » se ressentait également quand il évoquait les malades de cancer auxquels son entreprise ne cesse d'accorder son soutien moral et matériel.

5. Place de la rationalité

Dans notre cadre conceptuel, nous avons identifié trois étapes du processus décisionnel rationnel qui sont : la recherche d'informations, l'analyse de l'environnement et l'évaluation des conséquences. Dans le tableau suivant, nous avons essayé de vérifier l'existence de ces étapes au sein de chaque entreprise étudiée :

Tableau 10

Processus rationnel au sein des entreprises étudiées

Étapes du processus	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3
Recherche d'informations	Consultation interne (se fier à sa directrice marketing)	Connaissances sur la commandite Expériences professionnelles et Connaissances académiques. Consultation interne	Connaissances sur la commandite Consultation externe d'autres chefs d'entreprises de la région.
Analyse de l'environnement	Aucune	Capacité à satisfaire la demande Recherche d'opportunités.	Aucune
Évaluation des conséquences	Atteinte de l'objectif de notoriété de l'entreprise. Faibles coûts par rapport aux retombées.	Détermination des objectifs de l'entreprise en termes de retombées et de visibilité (Coûts/Retombées).	Aucune

Si nous examinons ce tableau en tenant compte des budgets alloués par les PME étudiées aux commandites sportives (tableau 7), nous pouvons en tirer le peu d'importance accordée à ce genre de communication. Ainsi, il n'y a ni évaluation des conséquences ni analyse de l'environnement pour les entreprises 1 et 3 même si l'entrepreneur 1 croyait que la commandite de l'équipe de hockey universitaire avec un faible coût a aidé son entreprise à se faire connaître dans la région dans la période de démarrage. Nous constatons également que les propriétaire-dirigeants de l'entreprise 1 et

3 n'accordent pas trop d'importance à la recherche d'information puisqu'ils se réfèrent à leurs connaissances personnelles, à l'avis d'un tiers ou encore aux suggestions de leurs subordonnées comme c'était surtout le cas de l'entrepreneur 1 dont la décision de commanditer l'équipe de hockey universitaire résultait des informations transmises par sa directrice marketing. Seuls les décideurs de l'entreprise 2 suivent pratiquement toutes les étapes du processus décisionnel rationnel que nous avons développé à partir de notre revue de littérature. En réalité, il s'agit de la seule entreprise qui voit en la commandite sportive une source de revenu non négligeable car, d'un côté, elle permet de proposer aux responsables des équipes sportives une bonne affaire, et de l'autre côté, elle aide l'entreprise à se faire connaître dans le milieu sportif et d'attirer plus de clients.

Du coup, la décision est prise en groupe suite au consentement de toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise tout en identifiant les objectifs de celle-ci en matière de retombées et de visibilité.

6. Possibilité de se fier à l'intuition et à la rationalité simultanément

L'entreprise 2 est la seule à suivre un processus décisionnel purement rationnel en matière de commandite sportive. Tout était fait dans le but d'avoir plus de visibilité, plus de parts de marché et donc plus de rentabilité. En revanche, l'intuition était à la base de la décision de commandite pour l'entreprise 1. En effet, la recherche d'une certaine notoriété n'était qu'une couverture utilisée par la directrice marketing afin de convaincre le propriétaire-dirigeant de l'importance de s'impliquer avec l'équipe de

hockey universitaire. Les véritables facteurs influant la prise de décision de commandite étaient tous liées à l'intuition : passion et relationnel.

Pour l'entreprise 3, et bien que ça soient le relationnel, la passion, les valeurs et la première impression qui ont guidé l'entrepreneur dans ses décisions, ce dernier n'hésite pas, s'il a la possibilité, à consulter d'autres chefs d'entreprises ayant déjà commandité l'équipe sportive qui l'a approché pour une commandite. Nous avons relevé aussi une certaine cohérence dans les fondements des décisions de l'entrepreneur 3 qui nous affirme qu'il a quand même certaines règles à respecter comme le fait de ne pas commanditer un sportif qui n'est pas de la région R ou qu'il ne va pas exercer ses activités sportives dans cette région. Il s'agit là aussi d'une forme de prise de décision où le propriétaire-dirigeant se fie simultanément à son intuition et à sa rationalité.

7. Ajustement de notre modèle

L'analyse des processus décisionnels des trois PME commanditaires de l'équipe de hockey universitaire nous a menée à apporter des modifications à notre modèle conceptuel tiré de notre revue de littérature.

Ainsi, nous avons pu constater qu'au départ du processus il peut y avoir deux cas; le premier est que la PME manifeste son désir de commanditer une équipe sportive de la région et ce ou bien pour augmenter sa notoriété en associant son nom à des sportifs qui portent les couleurs de la région ou encore lorsque l'entreprise perçoit la commandite

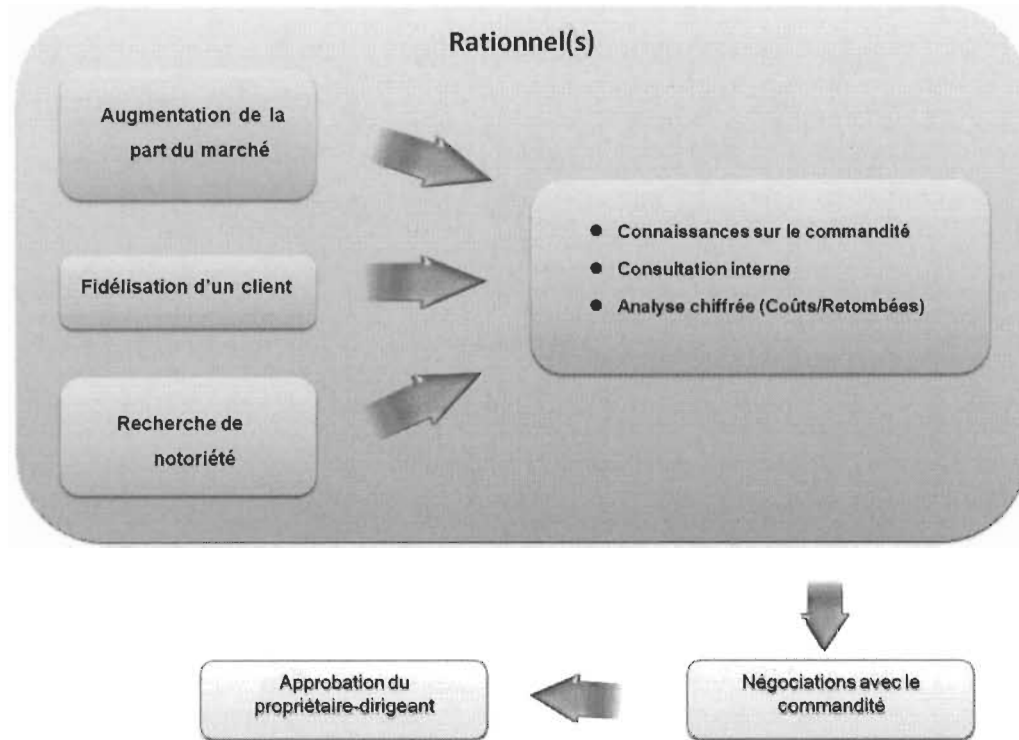
comme un moyen d'acquisition de nouvelles parts de marché ou de fidélisation de ses clients actuels. Ensuite, le deuxième cas, et qui est d'ailleurs le plus fréquent, et que c'est le responsable de l'équipe sportive qui sollicite les propriétaire-dirigeant des PME afin de financer son équipe par le biais de la commandite.

Nous allons par la suite faire une distinction entre les deux cas évoqués ci-haut afin d'arriver à représenter le processus de prise de décision de commandite sportive en se rapprochant au maximum de la réalité des PME.

a. La PME est à l'origine de la commandite

Comme nous avons pu déjà le constater à partir des écrits d'Allison (1971) mettant l'accent sur le côté rationnel du preneur de décision, si l'entrepreneur est convaincu par la rentabilité d'associer l'image de son entreprise à une équipe sportive, lui ou ses subordonnés vont entrer en négociation avec les responsables de cette dernière afin d'en tirer le maximum de profit avec un minimum de coût. Le propriétaire-dirigeant se fierait alors à un jugement purement déduit de sa rationalité et où il n'y aurait pas de place pour l'intuition, comme nous l'a confié la DG de l'entreprise 2 : « on parle business ». À noter que si le commandité est un client actuel ou potentiel de l'entreprise, nous parlons souvent d'une commandite sous forme de rabais sur le prix facturé des services offerts ou à offrir. Nous aboutissons alors à la figure suivante :

Figure 10 : Processus de la prise de décision si le commandité est un client de la PME



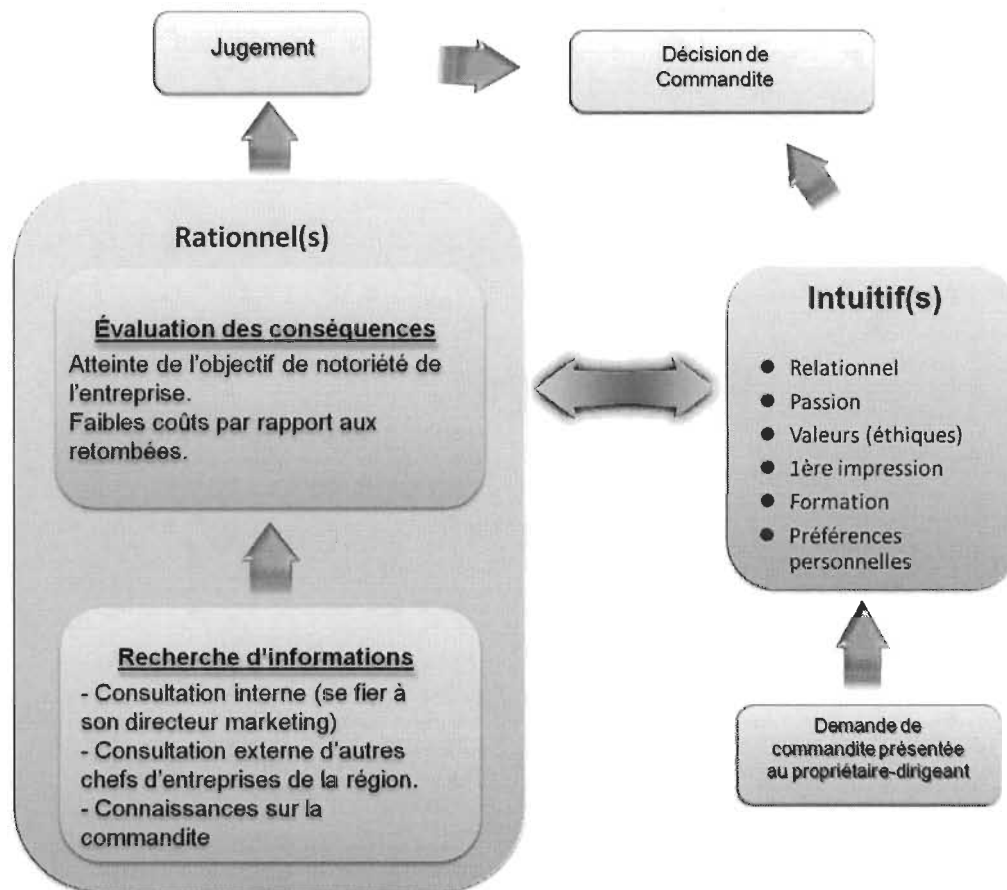
Il en ressort que le déclencheur principal du processus décisionnel de la commandite sportive pour les PME est l'élaboration de la stratégie de l'entreprise en matière de publicité souvent suite aux instructions du propriétaire-dirigeant. Cette politique aurait pour objectifs la recherche d'une certaine notoriété, la conquête de nouveaux clients et/ou la fidélisation d'une clientèle déjà existante. Il s'agirait alors d'une démarche purement rationnelle où les responsables de la PME essaieraient de collecter le plus d'informations sur l'opportunité qui leur est présentée via une commandite. Ils tenteraient de négocier avec l'équipe sportive de façon à maximiser les résultats escomptés de la commandite à moindre coûts. Une fois les termes du contrat de

commandite fixés, le dernier mot reviendrait au propriétaire-dirigeant qui se prononcerait suite à une étude du dossier de commandite et à la consultation de ses subordonnées.

b. L'équipe sportive est à l'origine de la demande de commandite sportive

En partant des cas que nous avons étudiés, nous pouvons dire que si l'équipe sportive n'est pas cliente de l'entreprise, il serait très improbable qu'elle reçoive une demande de commandite de la part de celle-ci. Ce sont au fait les responsables des équipes sportives qui vont approcher les PME réputées encourager le sport dans la région. Le processus de prise de décision se présentera alors comme suit :

Figure 11 : Processus de la prise de décision si le commandité n'est pas un client de la PME



Comme nous avons pu le voir, une fois la demande de commandite parvenue au propriétaire-dirigeant d'une PME donnée, il se fait tout de suite une idée sur la décision qu'il va prendre et ce, principalement, à partir de la relation qui le lie à celui qui lui a présenté la demande, de sa passion pour le sport en question et de ses valeurs personnelles. Nous entendons par valeurs personnelles du propriétaire-dirigeant sa volonté à aider les gens et à contribuer au développement du sport dans sa région. Nous

remarquons que s'il n'y a pas un gain immédiat à espérer de la commandite, celle-ci serait perçue comme une forme de don pas plus. Cependant, il arrive que le décideur consulte son directeur marketing (consultation interne), un autre chef d'entreprise qui a déjà commandité la même équipe (consultation externe) ou s'informe davantage sur les activités de l'équipe sportive ou l'athlète en question. En effet, il y a souvent une part de rationalité dans la décision prise car, à titre d'exemple, un dirigeant d'une PME serait tenté par un gain en notoriété mais refuserait de commanditer des sportifs dont les compétitions se font à l'extérieur de la région alors que ça ne serait pas le cas pour une entreprise comme l'entreprise 2 qui, au contraire, le fait que l'équipe à commanditer voyage beaucoup stimulerait son intérêt à la commanditer puisque ca lui permettrait de d'augmenter son chiffre d'affaire.

Chapitre VI

**CONTRIBUTIONS ET LIMITES DE LA
RECHERCHE**

Dès l'entame de notre présente recherche, nous savions qu'ils nous seraient très ardu de trancher sur les étapes du processus décisionnel de la commandite sportive et des fondements de ces décisions. Néanmoins, nous voulions relever des similitudes entre les processus décisionnel de PME opérant dans différents secteurs d'activités afin que nos résultats servent de point de départ pour la réalisation d'autres recherches dans ce domaine jusque là non exploré.

Dans cette dernière partie du travail, nous mettrons en évidence les contributions de notre recherche, ses limites ainsi que les opportunités de recherche dans le domaine de la commandite sportive.

I. LA CONTRIBUTION A LA RECHERCHE

Notre recherche est une première dans le domaine de l'étude du processus décisionnel des PME en matière de commandite sportive, alors, il n'est pas trop prétentieux d'affirmer que nous avons réussi à mettre de la lumière sur certains comportements des propriétaire-dirigeant ayant de l'influence à la fois sur leurs entreprises et sur la façon de faire des demandeurs de fonds notamment les équipes sportives ayant un besoin vital de commandites pour le financement de leurs activités.

Cette recherche nous a permis de constater que ce ne sont pas toujours les équipes sportives qui approchent les PME pour demander un financement sous forme de commandite. En effet, une PME peut voir en une équipe sportive une opportunité de croissance de son chiffre d'affaire surtout si cette dernière est un client actuel ou potentiel de l'entreprise. Il en découle qu'une PME est plutôt concernée par une rentabilité à court terme et les propriétaires-dirigeants ne croient pas trop en l'acquisition de plus de notoriété via une commandite.

Malgré que les écrits que nous avons pu consulter dans le domaine de la prise de décision au sein des PME s'accordent tous à considérer le propriétaire-dirigeant comme étant une pièce angulaire incontournable, notre étude de cas de PME nous a permis de constater que ces responsables sont parfois prêts à déléguer une partie de leur pouvoir à leurs subordonnés notamment quand il s'agit d'une implication de l'entreprise dans le financement de sportifs par le biais d'une commandite. Ceci est dû, à notre avis, au fait que ces dirigeants ne croient pas en la rentabilité de ce genre d'actions marketing et l'associe souvent à des dons et des actions humanitaires et communautaires qui font partie du quotidien de l'entreprise. La commandite sportive est alors loin d'être considérée comme une décision stratégique nécessitant un traitement particulier de la part des propriétaire-dirigeants.

Notre recherche nous a également permis de cerner les fondements de la décision de commandite sportive chez les dirigeants des PME. Ainsi, nous avons pu avancer que plus les produits commercialisés par les PME sont en rapport avec les besoins

des sportifs plus le processus décisionnel tend vers le rationnel (recherche d'informations pertinentes sur le commandité, analyse chiffrée et consultation interne). Inversement, plus les produits offerts par les PME ne font pas parties des besoins immédiats des sportifs dans leurs compétitions, plus le processus décisionnel se base sur l'intuition (les valeurs personnelles de l'entrepreneur, le relationnel et la passion).

Il en découle qu'il serait très recommandé pour les demandeurs de commandites, qu'ils soient des athlètes, des équipes sportifs ou des organisateurs d'événements sportifs, qu'ils agissent en fonction de leurs liens avec la PME approchée. En effet, s'ils s'estiment clients actuels ou potentiels de la PME en question, ceci pourrait constituer un point fort permettant une négociation d'égal à égal des termes de la commandite. En revanche, s'il n'existe pas d'intérêt direct de la PME donatrice de fonds à commanditer le ou les sportifs, il serait alors très recommandé aux demandeurs de commandite de tisser des liens informels avec les propriétaire-dirigeants de ces PME ou leurs subordonnées dont l'influence sur la prise de décision est reconnue.

II. LIMITES DE LA RECHERCHE

L'objectif principal de cette recherche était d'aboutir à une description aussi complète que possible du processus de prise de décision de la commandite sportive en mettant l'accent sur les facteurs influant ce genre de décisions. Toutefois, nous

reconnaissons quelques limites de cette étude que nous allons évoquer dans cette partie.

1. L'échantillon

L'idéal aurait été de questionner tous les dirigeants des PME de la région R sur leurs décisions de commandites sportives. Ceci aurait donné des résultats difficiles à interpréter vu la divergence entre les PME sur tous les niveaux (organisation, financement, environnement, secteur d'activité...), et le grand nombre d'événements sportifs, d'équipes sportives et d'athlètes pouvant faire l'objet d'une commandite.

Il faut reconnaître que c'est le hasard qui nous a menés à étudier ces trois entreprises puisque ce sont les seuls dont les responsables étaient prêts à coopérer avec nous. Il en découle que nous ne serions jamais dans la mesure de prétendre avoir choisi l'échantillon le plus représentatif pour notre recherche.

De plus, il demeure alors inapproprié de projeter nos résultats sur toutes les décisions de commandite sportive car ces décisions changent d'importance d'une PME à une autre, d'une conjoncture à une autre et d'un propriétaire-dirigeant à un autre.

3. La validité interne

Ça aurait été plus enrichissant pour notre recherche si nous aurions pu rencontrer tous les chefs d'entreprises des dix PME commanditaires de l'équipe de hockey

universitaire et ça aurait été encore plus intéressant d'interviewer le premier responsable de l'équipe de hockey universitaire afin de valider les informations recueillies. Malheureusement, et malgré toutes nos tentatives seulement trois entreprises ont manifesté leur volonté de nous accueillir.

Nous étions également obligés de supposer les exactitudes des informations qui nous étaient transmis par la fille du propriétaire-dirigeant de l'entreprise 1, d'une part, et la directrice générale et le fils du propriétaire-dirigeant de l'entreprise 2, d'autre part, puisque seul le propriétaire-dirigeant de l'entreprise 3 nous a ouvert ses portes.

4. Le contexte de la collecte

Il est très important de signaler que lorsque nous avons réalisé nos entrevues, les entreprises étudiées subissaient encore les répercussions de la dernière crise économique. Cette conjoncture a fait que la majorité des dirigeants des PME ont décidé de diminuer considérablement leurs dépenses et les premiers budgets révisés à la baisse furent ceux alloués aux actions marketing y compris la commandite sportive. Il y a donc une forte possibilité que nous aurions pu avoir droit à d'autres réponses de la part des responsables d'entreprises interviewés si la conjoncture économique était différente.

III. LES OPPORTUNITÉS FUTURES DE LA RECHERCHE

Au début de cette étude, nous avons essayé de tirer de notre revue de littérature tous les facteurs susceptibles d'influencer la prise de décision de la commandite sportive au sein des PME. Par la suite, nous avons constitué deux groupes de facteurs, le premier nous l'avons appelé « intuition » alors que le second était intitulé « rationnel ». Nous nous sommes fixés comme objectif de comprendre le déroulement du processus décisionnel de la commandite sportive tout en déterminant le groupe auquel appartiennent les facteurs pris en considération par le propriétaire-dirigeant de chaque entreprise étudiée. C'est au fur et à mesure que nous avons pris conscience d'une éventuelle relation entre le secteur d'activité de l'entreprise et le processus décisionnel. Une première avenue de recherche constituerait alors de vérifier l'existence d'un tel lien via l'élargissement de l'échantillon.

Certains chercheurs peuvent vérifier si le processus décisionnel auquel nous avons abouti dans notre étude serait valable pour d'autres demandeurs de commandite dont le sport pratiqué est autre que le hockey. Ils peuvent également étudier le comportement des décideurs quand il s'agit d'événements sportifs à commanditer.

D'autres chercheurs peuvent aussi reprendre la présente étude dans des conjonctures économiques différentes ou en se plaçant du côté du commandité qui peut être considéré comme étant une PME.

Bref, vu l'originalité de cette étude, elle pourrait être à l'origine d'une infinité de recherche portant aussi bien sur les PME que sur leur propriétaires-dirigeants souvent au cœur de la prise de décision.

CONCLUSION

En partant des modèles de prise de décision tiré de la littérature, nous avons pu distinguer certains facteurs influant la prise de décision de commandite sportive et que nous avons par la suite classé en deux catégories : « rationnel » et « intuition ».

Au fur et à mesure que nous avançons dans notre recherche et que nous interrogeons des responsables de PME, nous avons pris conscience de l'existence d'une certaine corrélation entre le secteur d'activité de l'entreprise et les fondements des décisions de commandite sportive. Cependant, ce qui nous a frappé le plus c'est bien l'importance accordée à la commandite sportive de la part des dirigeants des PME.

En effet, ayant déjà l'idée que les propriétaires-dirigeants des PME occupent une place centrale dans leurs firmes, nous nous attendions à une dominance totale de ces responsables sur toutes les décisions y compris celles concernant l'implication dans une commandite sportive. Or, parmi les trois entreprises étudiées, il y avait deux où les propriétaire-dirigeants n'étaient pas aussi impliqués que nous aurions pu le sous-entendre. Du coup, nous avons remis en question le fait de considérer la décision de commandite sportive comme étant une décision stratégique.

De plus, le fait des chefs d'entreprises interrogés percevaient la commandite sportive comme étant une forme de don dont la rentabilité est loin d'être certaine pour ne pas dire inexistante, nous a poussé à se poser la question : pourquoi les firmes internationales se

bousculent pour associer leur nom à des équipes sportives, athlètes et événements sportifs, alors que les PME n'y voient pas d'intérêt même au niveau régional ? S'agit-il d'un manque de clairvoyance de la part des dirigeants des PME ou plutôt d'une surestimation des bienfaits de la commandite sportive de la part des dirigeants des grandes entreprises? Est-ce que la différence des montants investis dans la commandite sportive entre les PME et les grandes entreprises est due uniquement à leurs capacités financières ou c'est une question de conviction et de choix stratégique de la part des dirigeants ?

RÉFÉRENCES

- Aaker, D.-A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*. 3: 102-120.
- Ackoff, R.-L. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. Wiley-Interscience.
- Agor, W. H. (1983). "Tomorrow's intuitive leaders." *Futurist* 17(4).
- Allison, G. T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston, Little Brown & C0.
- Ayrol, A., De Saint-Paul, J. (1984). *Derrière la magie : la programmation neurolinguistique*. Paris, Inter Éditions.
- Batra, R., Ray. M. L. (1986). "Affective Responses Mediating Acceptance of Advertising." *Journal of Consumer Research* 13(2): 234-249.
- Bayad, M., Nebenhaus, D. (1993). Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil. 4ème congrès de l'AGRH. Jouy-en-Josas.
- Bellut, S., Ed. (2002). *Les processus de la décision : Démarches, méthodes et outils*. Paris, AFNOR.
- Benoit, C., Rousseau, M. -D. (1993). *La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises du Québec*. Québec, Les publications du Québec.
- Berchet, C. (2000). *Modélisation pour la simulation d'un système d'aide au pilotage industriel*, INP de Grenoble.
- Bergeron, O. (1986). *La gestion dynamique, Concepts, méthodes et applications*. Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.
- Berthoz, A. (2003). *La décision*, Editions Odile Jacob.
- Bowman, E.-H., Hurry, D. (1993). Strategy throught the option lens : an integrated view of resource investments and the incremental-choice process. *Academy of Management Review*. 18: 760-782.

Bransford, J., Stein, B. (1984). The IDEAL problem solver: A guide for improving thinking, learning, and creativity. New York, W.H. Freeman.

Cauvin, A. (2005). Analyse, modélisation et amélioration de la réactivité des systèmes de décision dans les organisations industrielles", Habilitation à Diriger des Recherches, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III.

Cayrol, A., De Saint-Paul, J. (1984). Derrière la Magie, la Programmation Neuro-Linguistique. Paris, InterEditions.

Cegarra, J. J. (1994). La place du sponsoring dans la stratégie marketing dans l'entreprise. Revue Française du Marketing: 47-53.

Chapuis, P. (1990). Tirez d'abord...vous viserez ensuite ! Papier théorique N-1. Montréal, HEC Montréal.

Chapuis, P. (1993). Étude exploratoire d'un processus de décision stratégique atypique : cas de commandite de voile. Thèse inédit. Écoles des hautes études commerciales.

Colbert, F. "L'étude de marché, séminaires de management culturel." Page consultée le 10 mars 2011 de : <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=1214>.

Coupal, M. (1994). La PME, copie conforme de son fondateur. Revue Organisation: 39-44.

Crimmins, J., Horn, M. (1996). "Sponsorship : From Management Ego Trip to Marketing Success." Journal of Advertising Research: 11-21.

Deladrière, J.-L., Le Bihan, F., Rebaud, D., Mongin, P. (2004). Organisez vos idées avec le mind mapping, Dunod.

Delmer, D. (2004). "Le sponsoring, Développement d'entreprise." Journal des PME.

Derbaix, C., Gérard, P., Lardinois, T. (1994). Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique : le parrainage, Recherche et Applications en Marketing.

Didellon, L. (1997). Mode de persuasion et de mesure d'efficacité du parrainage : une application au domaine sportif Grenoble, Université Pierre Mondès France.

Eber, N. (2004). La théorie des jeux et modélisation économique, Dunod.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy Management Review*. 14: 532-550.

Elias, N., Dunning, E. (1994). *Sport et civilisation. La violence maitrisée*. Paris, Fayard.

Falque, L., Bougon, B. (2005). *Pratiques de la décision : développer ses capacités de discernement*, Dunod.

Filion, L.-J. (1991b). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal, Les éditions de l'entrepreneur Filion & Associés.

Gaelle, J. (2010). Sortez des sentiers battus avec le sponsoring sportif. *Commerce Magazine*.

Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Presses de l'université du Québec.

Ganassali, S., Didellon, L. (1996). Le transfert comme principe central du parrainage. *Recherche et Applications en Marketing*. 11: 5-29.

Gardelle, L. (2010). "La communication par le sport." Page consultée le 15 janvier 2011 de : <http://www.netpme.fr/communication/727-communication-par-sport.html>.

Gasquet, C., Le Gonidec, A. (2005). "Les 10 méthodes de prise de décision." Page consultée le 4 avril 2011 de : <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050269decision/>.

Gasse, Y. (1985). *L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement*. *Revue de Gestion P.M.O.*, 1, 5.

Gautron, J., Jardin, A. (2003). *Le Guide du Benchmarking*, Editions d'Organisation.

Gazzanica, M. S. (1985). "The social Brain." *Psychology today*: 29-38.

Giannelloni, J.-L., Valette-Florence, P. (1991). La mesure de l'efficacité de la communication par l'événement : une approche structurale. *Actes du 7e Congrès de l'Association Française du Marketing*.

Gil, F. (2001). *La conviction*. Paris, Flammarion.

Golberg, P. (1986). *L'intuition : La découvrir en soi, la comprendre, la mettre à profit*. Montréal, Les Éditions de l'Homme.

Gowan, J. C. (1983). "The Production of Creativity Through Right Hemisphere Imagery." *Journal of Creative Behavior* 13(1): 39-51.

Grunert, K.-G. (1996). "Automatic and strategic processes in advertising effects." *Journal of Marketing*(60): 88-101.

Gwinner, K.-P., Eaton, J. (1999). "Building Brand Image through Event Sponsorship: the Role of Image Transfer." *Journal of Advertising* 28: 47-57.

Harvey, B. (2001). "Measuring the Effects of Sponsorships." *Journal of Advertising Research* 41(1): 59-65.

Hastings, G.-B. (1984). "Sponsorship works differently from advertising." *International Journal of Advertising*: 3, 2, 171-176.

Hirschman, A.-O., Ed. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Harvard University Press.

Holloman, R. (1989). *The light and dark sides of managerial decision making*, Industriel management.

Huberman, A.-M., Miles, M. -B. (1991). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.

Janiszewski, C. (1990). "The influence of nonattended material on the processing of advertising claims." *Journal of Marketing Research*(27): 263-278.

Janiszewski, C. (1993). "Preattentive mere exposure effects." *Journal of Consumer Research*(20): 376-392.

Johar, G.-V. P., M. -T. (1999). "Relatedness, prominence and constructive sponsor identification." *Journal of Marketing Research*(36): 299-312.

Julien, P.-A., Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise*. Paris, Vuibert.

Julien, P.-A. (1994). *PME et grands marchés : Pme québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A et au marché unique*, L'Harmattan.

Kast, R., Ed. (1993). *La théorie de la décision*, Ed. La Découverte.

Kapferer, J. N., Laurent, G. (1983). La Sensibilité aux Marques. Fondation Jours de France.

Kast, R. (2002). La théorie de la décision, Editions La Découverte.

Keller, K.-L. (1993). "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity." *Journal of Marketing* 5: 1-22.

Kotter, J.-P. (1982). The General Manager. New York, Free Press.

Lafortune, L. (2006). Accompagnement-recherche-formation d'un changement en éducation: un processus exigeant une démarche de pratique réflexive

Lardinoit, T. (1996). Effective Memory Retention in Sport Sponsorship: A study of Three Methods. C. a. F. Ed. Pigeasou, T. Montpellier, E.A.S.M.

Lardinoit, T., Quester, P. -G. (2001). "Attitudinal effects of combined sponsorship and sponsor's prominence on basketball in Europe." *Journal of Advertising Research*: 48-57.

Lavergne, J. P. (1983). La décision : psychologie et méthodologie. Paris, Les éditions E.S.F.

Levin, A.-M., Joiner, C., Cameron, G. (2001). "The impact of sports sponsorship on consumers' brand attitudes and recall: the case of NASCAR's fans." *Journal of Current Issues and Research in Advertising*(23): 23-31.

Longueville, B. (2003). Capitalisation des processus de décision dans les projets d'innovation : application. l'automobile. Paris, École Centrale Paris

Lorrain, J., Belly, A., Ramangalahy, C. (1994). Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise. *Revue Internationale PME*. 7: 9-34.

Ludovic, F. (2004). Business sous influence, Editions d'Organisation.

Madrigal, R. (2000). "The influence of social alliances with sports teams on intentions to purchase corporate sponsor's products." *Journal of Advertising Research*(29): 13-24.

March, J.-G., Weil, T. (2004). "Le leadership dans les organisations." Presses de l'École des mines.

Marchesnay, M. (1991). "La PME : une gestion spécifique." In: Économie rurale(206).

Marchesnay, M. (1991). "La PME : une gestion spécifique. " In: Économie rurale N°206.

Massé, I. (2010). Un combat de titans. Montréal, La presse des affaires.

McInnis, D., Jaworski, B. (1989). "Information Processing from advertisements : toward an integrative framework." Journal of Marketing(53): 1-23.

McInnis, D., Jaworski, B. (1990). Two routes to persuasion models in advertising : review, critique and research directions. Review of Marketing: 4, 3-42.

Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. Psychology and Marketing: 18, 12, 95-122.

Meenaghan, T. (2005). Global Sports Sponsorship in Evaluating Sponsorship Effects. Oxford, Amis, J. et Bettina, T. Cornwell eds.

Mintzberg, H., Gaisinghani, D., Theoret, A. (1973). The structure of unstructured decision process. Montréal, McGill University.

Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Paris, Les Éditions d'Organisation.

Mintzberg, H. (1990). Le managment : Voyage au centre des organisations. Paris, Les Éditions d'Organisation.

Moscovici, S., Doise, W. (1997). Dissensions et consensus, PUF.

Mowen, J.-C. (1995). *Consumer behavior*: Prentice Hall.

Myers, J. T. (1982). "Hemisphericity Research." Journal of Creative Behavior 16: 197-211.

Norbert, E. N., Dunning, E. (1994). Sport et civilisation, Editions Fayard.

Otker, T., Hayes, P. (1988). Evaluation de l'efficacité du sponsoring. Expérience de la coupe du monde de football de 1986. Revue Française du Marketing: 13-40.

Perlstein, J., Piquet, S. (1985). La communication dans l'événement : sponsoring et mécénat. Revue Française du Marketing: 105, 131-140.

Petty, R.-E., Cacioppo, J. -T., Percy, L., Woodside, A. -G. (1983). Central and peripheral routes to persuasion: application to advertising, advertising and consumer psychology, Lexington Books.

Pieters, R. G., Van Raaij, W. F. (1988). "Functions and management of affect: Applications to Economic Behavior." *Journal of Economic Psychology*(9): 251-282.

Poincaré, H. (1902). *La Science et l'Hypothèse*, Flammarion.

Polya, G. (1971). *How to solve it* New Jersey, Princeton University Press.

Quinn, J.-B. (1978). Logical incrementalism. *Sloan Management Review*.

Raquin, B. (2004). *Rendez-vous avec l'intuition : initiation au chamanisme*, Exergue.

Raskin, P. (1988). *Decision-making by intuition, Part 1 : why you should trust your intuition*, Chemical Engineering.

Raymond, P. (2004). *Le management opérationnel : Direction et Animation des équipes*, Maxima.

Ricard, N. (1992). *Mémoire inédit de DEA en Sciences de gestion. Style d'apprentissage et style entrepreneurial : impacts sur la stratégie en PME*

Rice Jr, G. (1983). "Strategic decision making in small business." *journal of General Management*: 58-65.

Rispal, M.-H. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*.

Robitaille, L. (1987). *L'évaluation d'une demande de financement: Étude du processus décisionnel individuel*

Robitaille, L. (1992). *La prise de décision : Être rationnel ou raisonnable? L'exemple du banquier*. *Revue Organisation*: 17-25.

Rolland, R. (1961). *Jean-Christophe*, A. Michel.

Romain, R. (1961). *Jean-Christophe*. Paris, Éditions Alain-Michel.

Saint-Pierre, J. (1999). *La gestion financière des PME:Théories et pratiques*. Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec.

Sanchez, T. (2007, 2009). Page consultée le 12 décembre 2010 de : <http://www.novethic.fr/novethic/entreprise-environnement/recyclage-environnement/developpement-durable/110489>.

Simon, H.-A. (1977). The new science of management decision. New Jersey USA, Prentice-Hall: ed. revised.

Simon, H.-A. (1982). "Models of Bounded Rationality." MIT Press, Cambridge.

Simon, H.-A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion, Academy of management Executive: 57-64.

Simon, H.-A. (1997). "Models of Bounded Rationality: Empirically Grounded Economic Reason." Massachusetts Institute of Technology Press 3.

Stal-Le Cardinal, J. (2000). Étude des disfonctionnement des processus de décision, application au choix d'acteur, École Centrale Paris.

Stipp, H., Schiavone, N. -P. (1996). "Modeling the impact of Olympic sponsorship on corporate image." Journal of Advertising Research: 36, 34, 22-28.

Temprado, J.-J. (1988). Préparation et prise de décisions en sport; entretien avec Claude Alain. Revue EPS. 210: 58-61.

Terry, D.-J., Hogg, M. -A. (1996). "Group norms and the attitude-behavior relationship: a role for group identification." Personality and Social Psychology Bulletin.

Tétu, J.-F. (2009). Les cahiers du journalisme N°19.

Tribou, G. (2007). Sponsoring sportif. Paris, Economica.

Tripodi, J.-A., Hirons, M., Bednall, D., Sutherland, M. (2003). "Cognitive evaluation: prompts used to measure sponsorship awareness." International Journal of Market Research 45(4): 435-455.

Tripodi, J.-A., Hirons, M., Bednall, D., Sutherland, M. (2003). "Cognitive evaluation: prompts used to measure sponsorship awareness." International Journal of Market Research: 45, 44, 435-455.

Vaughan, F.-E. (1984). "L'éveil de l'intuition." Éditions de la Table Ronde, Paris.

Von Neumann, J., Moorgenstern, O. (1947). The Theor of Games and Economic

Behavior. NJ., Princeton University Press.

Walliser, B. (2003). L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage. *Recherche et Applications en Marketing*. 18: 65-93.

Wallisier, B. (2006). *Le parrainage: sponsoring et mécénat*. Paris, Dunod.

Waterman Jr, R. H. (1987). *Les Relations Industrielles au Québec 50 ans d'évolution*. Sainte-Foy (Québec), Les presses de l'Université de Laval.

ANNEXE 1 : OBJECTIFS DES ENTREVUES

Il s'agit de connaître :

Objectif 1 : Qui prend la décision dans une PME. Variable **Décideur**.

Objectif 2 : Le sexe du décideur. Variable **Sexe**.

Objectif 3 : Son niveau de scolarité. Variable **Niveau**.

Objectifs liés au style de gestion : Il s'agit de connaître :

Objectif 4 : Si le décideur est du genre à prendre des risques dans sa vie personnelles et professionnelle? Variable **Risque**.

Objectif 5 : Si la personne est de nature émotive? Variable **Émotion**.

Objectifs liés à la commandite :

Objectif 6 : Quel est le pourcentage du chiffre d'affaire alloué à la commandite en question? Variable **Budget**.

Objectif 7 : Quels sont les facteurs influant la prise de décision de commandite sportive? Variable **Facteur**.

Objectif 8 : Comment se déclenche le processus de prise de décision? Variable **Origine**.

Objectif 9 : Quel(s) autre(s) sports la PME commande aussi? Variable **Sport**.

Objectif 10 : Comment choisir le sport à commander ? Variable **Raison**.

Objectif 11 : Le décideur est-il passionné par ce sport? Variable **Passion**.

Objectif 12 : Quel est l'objectif de la commande? Variable **Objectif**.

Objectif 13 : L'objectif est-il atteint? Variable **Succès**.

Objectif 14 : Si le décideur avait préalablement des relations avec des personnes appartenant à l'équipe de hockey commanditée. Variable **Relation**.

Objectif 15 : Le degré de satisfaction par rapport à l'action de commande. Variable **Satisfaction**.

ANNEXE 2 : LA GRILLE D'ENTREVUE

#	Questionnaire
Informations sur l'entreprise	
1.-	Nom de l'entreprise _____
2.-	Année de début d'activité : _____
3.-	Nombre d'employés _____
Informations sur le répondant	
5.-	Sexe : <input type="radio"/> Homme <input type="radio"/> Femme
6.-	Poste occupé au sein de l'entreprise ? <input type="radio"/> Propriétaire-dirigeant <input type="radio"/> Gérant <input type="radio"/> Directeur Marketing <input type="radio"/> Autre – spécifiez : _____
7.-	Niveau de scolarité ? <input type="radio"/> Primaire <input type="radio"/> Collégial <input type="radio"/> CEGEP <input type="radio"/> Universitaire <input type="radio"/> Doctoral
8.-	Êtes-vous du genre à prendre des risques dans la vie ? (Encerclez la réponse qui vous convient)
	Pas du tout un peu beaucoup

9.- Est-vous une personne émotive ?

☐ Oui

☐ Non

10.- Pourcentage du chiffre d'affaire alloué au financement des actions marketing la dernière année ?

11.- Pourcentage du Budget réservé aux commandites sportives à la dernière année (par rapport au budget marketing)?

12.- La décision de commandite des l'équipe de hockey universitaire était-elle prise :

☐ En réponse à une concurrence

☐ Par anticipation vis-à-vis de la concurrence

☐

Autre – spécifiez :

13.- Par qui est-elle prise la décision de commanditer les l'équipe de hockey universitaire ?

14.- Comment se déclenche le processus de commandite?

☐ C'est l'entreprise qui va chercher le demandeur de fonds.

☐ C'est le demandeur de fonds qui propose à l'entreprise.

15.- Quel (s) autre(s) sports commanditez-vous ?

16.- Pourquoi aviez-vous choisi de commanditer le sport plutôt que d'autres activités (culturelles par exemple)?

17.- Sur quel(s) critère(s) choisissez-vous le sport et le club à commanditer?

18.- Aviez-vous déjà pratiqué ce sport ?

☐ Oui

☐ Non

S'agit-il de votre sport favori ?

☐ Oui

☐ Non

19.- Quel était l'objectif visé de la décision de commandite ?

- ☐ Notoriété
☐ croissance des ventes
☐ Autre – spécifiez :

—

—

20.- Estimez-vous que cet objectif ait été atteint ? expliquez svp

—

—

21.- Connaissiez-vous des joueurs ou un des dirigeants des l'équipe de hockey universitaire avant d'entreprendre la commandite?

- ☐ Oui ☐ Non

22.- Sur une échelle de 1 à 5 comment jugez-vous votre degré de satisfaction quant à la rentabilité de l'action de commandite?

Notoriété	/	_____	/	_____	/	_____	/	_____	/	_____	/	_____	
	1		2		3		4		5				
Chiffre	/	_____	/	_____	/	_____	/	_____	/	_____	/	_____	
D'affaire	1		2		3		4		5				
Autre(s)	/	_____	/	_____	/	_____	/	_____	/	_____	/	_____	
Objectif(s)	1		2		3		4		5				

23.- Comment aviez-vous pense à cette commandite ?

24.- Quels sont vos indices d'efficacité de la commandite ?

25.- Continueriez-vous à commanditer dans le
domaine du sport?

☐ Oui

☐ Non

Date: ----/----/----

**MERCI D'AVOIR COMPLÉTÉ LE
QUESTIONNAIRE**