

Lilian Pichot

Laboratoire d'Activités Physiques et Sportives et des Sciences Sociales, Université Marc Bloch, Strasbourg

LES USAGES DU SPORT PAR LES ENTREPRISES : DES STRATEGIES ENTREPRENEURIALES AUX STRATEGIES DES AGENTS

Pouvant utiliser les imaginaires associés aux sports pour crédibiliser leur action, les entreprises développent parfois des stratégies de sponsoring sportif. Les intérêts réciproques de l'entreprise et de l'espace sportif institutionnalisé sont au fondement des partenariats sportifs. Au-delà des profits économiques de l'espace sportif liés à ses dimensions idéologiques et symboliques, le sport génère des profits éthiques et économiques pour une entreprise en quête de légitimité.

La construction des actions de parrainage révèle que les usages du sport par l'entreprise dépendent moins des «calculs» des entreprises conçues comme des agents rationnels que des stratégies internes, tout à la fois individuelles et collectives, fondées sur la possession de propriétés spécifiques des acteurs sociaux. L'étude de l'engagement des décideurs dans le sport dévoile des stratégies de conquête, de pouvoir et de reconnaissance dans plusieurs espaces : l'entreprise, le milieu sportif associatif et le champ politique local. Selon la position occupée dans l'entreprise et son degré de coopération externe avec les espaces politique et sportif locaux, le décideur peut, par son action dans le sport, «faire jouer» et faire-valoir ses dispositions et ses propriétés convertibles en profits économiques, politiques, sociaux et symboliques.

Cette recherche s'appuie sur l'analyse des stratégies de parrainage sportif local de cinq entreprises¹ des secteurs de l'assurance et de

la banque. Les données issues d'entretiens² réalisés avec les décideurs des entreprises sponsors sont complétées par l'analyse de dossiers de presse internes aux entreprises et de revues de presse nationale et locale.

Après avoir rappelé que l'origine des relations historiquement construites entre le sport et l'économie relève de données structurelles et de faits de conjoncture, nous montrerons que l'implication des entreprises dans l'espace public local par le sport, traduit des stratégies de légitimation institutionnelle. Les discours invoquant les choix rationnels des entreprises masquent des engagements sportifs visant la légitimité individuelle dans l'entreprise ou encore la reconnaissance dans l'espace public local. Ces stratégies de reconversion des propriétés des agents, dans et en-dehors de l'entreprise, sont plus ou moins efficaces selon le degré d'accréditation publique ou médiatique.

LES CONNEXIONS ENTRE LE SPORT ET L'ENTREPRISE

Le sport est devenu l'objet d'enjeux économiques grandissants et conséquemment un support des stratégies marketing des entreprises. Pourtant il serait incongru de réduire le sport à des intérêts exclusivement économiques. L'histoire des liaisons entre le sport et l'économie révèle des objectifs plus complexes et antérieurs au «nouvel âge du sport»³ marqué par une médiatisation accrue des sports.

¹ Il est question d'étudier les stratégies de parrainage sportif local de sociétés d'assurance et de banques françaises dont les effectifs varient entre 700 et 1000 salariés. Ces stratégies de communication décidées au siège social (à Paris et en province pour les entités régionales) ne sauraient être représentatives ni de l'ensemble des entreprises du secteur des services, ni des grandes firmes multinationales qui sponsorisent le sport.

² Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs d'une durée de 45 minutes avec une quinzaine de cadres décideurs, directeurs de la communication ou du marketing, totalement ou en partie responsables des actions de parrainage sportif. Les entretiens se sont déroulés sur leur lieu de travail ou plus rarement par téléphone.

³ Si l'économie du sport constitue un champ de recherches apparu vers la fin des années 70 avec notamment les travaux de Malenfant-Dauriac C., *L'Economie du sport en France : un compte sa-*

L'interpénétration historiquement constituée des sphères sportive et économique

L'arrivée massive du sponsoring sportif au tournant des années 70, ne doit pas occulter son invention à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle⁴, accompagnant le caractère déjà spectaculaire du sport. A cet égard, dès la fin du 19^{ème} siècle est mise en exergue l'affinité structurale entre le monde sportif et le «monde des affaires», l'homologie entre les pratiques sportives individuelles et concurrentielles et celles de l'agent économique idéal du capitalisme libéral⁵. D devient courant de voir des directeurs d'entreprises industrielles et commerciales, des ingénieurs et avocats d'affaires se passionner pour un sport et participer à son organisation. «Le patronat des grandes et moyennes entreprises françaises soutient des clubs sportifs (...) à partir des années 20, après avoir quelquefois soutenu des grou-

pements de gymnastes»⁶. Les industriels entrent en contact avec les représentants des pratiquants, présidents de clubs et de fédérations. Ces éléments laissent à penser «une rationalisation de la gestion des affaires sportives, rationalisation en bonne partie menée à partir d'intérêts industriels et bourgeois vers la fin du 19^{ème} siècle (vers 1890-1900) et qui marque profondément le champ des pratiques sportives (...). Une fraction de la bourgeoisie utilise la thématique sportive pour symboliser son style de vie et, plus précisément son esprit d'entreprise pour donner une représentation idéale de sa pratique de domination»⁷. Les liens entre les valeurs du sport et celles du système capitaliste représentent les conditions de possibilité de l'essor du sport spectacle à partir des années 70. Ce dernier est devenu un instrument de légitimation de l'économie capitaliste, sa régulation étant assurée par la rationalité marchande.

L'utilisation des métaphores sportives dans le champ économique et «économisation» du sport

Le «nouvel âge du sport» doit être appréhendé au regard de caractéristiques structurelles et conjoncturelles. Si pour certains auteurs⁸, les relations entre le sport et l'économie datent du 19^{ème} siècle parce que, par nature, le sport moderne constitue une expression du capitalisme, d'autres auteurs⁹ voient dans la dépréciation des instances étatiques et dans la crise du politique des

tellite du sport. Paris. Cujas. 1977, de Di Ruzza F., Gerbier B., *Ski en crise*. Grenoble. Presses Universitaires de Grenoble. 1977, et au cours de la décennie suivante, sous l'impulsion des économistes du Centre de Droit et d'Économie du Sport de Limoges, les travaux de sociologues et historiens ont pu révéler, à la même période, l'imbrication des enjeux sociaux, politiques et économiques liés au sport. Voir revue *Esprit*, *Le Nouvel âge du sport*, avril 1987, 125. Lire aussi Chartier R., Vigarello G., «Les trajectoires du sport. Pratiques et spectacle», *Le Débat*, 1982, 19, pp. 35-58.

⁴ La première opération de sponsoring concerne la course cycliste Paris-Brest-Paris le 6 septembre 1881 où C. Terront est parrainé par Michelin. Cf. Simonnot P., *Homo sportivus. Sport, capitalisme et religion*. Paris. Gallimard. 1988, p. 53. Par ailleurs, les milieux d'affaires se sont intéressés au football dès la fin du XIX^{ème} siècle: les premières multinationales européennes soutiennent en effet une équipe, les constructeurs automobiles Fiat (Juventus de Turin - 1897) et Peugeot (FC Sochaux - 1925), le groupe chimique allemand Bayer (Leverkusen - 1904), la société Philips (PSV Eindhoven - 1913) en sont les exemples les plus connus.

⁵ Defrance J., *Sociologie du sport*. Paris. La Découverte. 1995.

Defrance J., «Exercice rationnel et rationalité économique», *Travaux et recherches en E. P. S.*, I.N.S.E.P., 1980, 6, pp. 84-93.

⁶ Fridenson P., «Les ouvriers de l'automobile et le sport», *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1989, 79, pp. 50-62.

⁷ Defrance J., 1980, *op. cit.*

⁸ Brohm J.-M., *Critique du sport*. Paris. C. Bourgois Editeur. 1976. Et Caillat M., *L'Idéologie du sport en France*. Paris. Editions de la passion. 1989.

⁹ Simonnot Ph., *Homo sportivus*, *op. cit.*; Ehrenberg A., *Le Culte de la performance*. Paris. Calmann-Lévy. 1991. Voir aussi Segrestin D., *Sociologie de l'entreprise*. Paris. Ed. A. Colin. 1992; à l'échelle d'une réflexion dépassant la question sportive, l'auteur voit dans la crise du politique la possibilité d'un nouvel état de régulation des rapports sociaux.

années 80 les conditions de possibilité de ce mariage.

Précisément à partir des années 70, l'érosion du paradigme taylorien¹⁰ contraint le patronat à trouver de nouvelles méthodes de management. Les entreprises recherchaient une forme masquée d'obéissance de leurs salariés autour des activités sportives et corporelles. En regroupant ces derniers autour d'un fait consensuel (le sport suscitant un intérêt dans la société à partir des années 70), les entreprises ont instauré un principe de soumission naturelle. Les pratiques sportives deviennent ainsi subrepticement «une manière d'obtenir du corps une adhésion que l'esprit risquerait de refuser»¹¹ et constituent «l'instrument par excellence de toute espèce de domestication»¹², les activités sportives ou corporelles participant à l'élaboration d'un «esprit de corps» nécessaire à l'unité d'un collectif.

Les valeurs sportives, à savoir le caractère compétitif, la culture de l'effort, l'esprit d'équipe et la solidarité, sont mises en avant et exploitées ; elles accèdent à la thèse de l'autofabrication de soi par la performance¹³. Une série d'images pousse l'individu à occuper une position à travers laquelle il se sent simultanément unique et semblable, il se singularise par son action personnelle. La sphère sportive est présentée de manière systématique comme un référent dynamique de l'excellence sociale et de la juste concurrence, par lequel l'individu trouverait son expression sociale dans l'action d'entreprendre. Les entreprises, par le biais des sports, peuvent offrir des espaces de réalisation personnelle où se diffusent les figures conquérantes et où la concurrence interindividuelle serait devenue une juste compétition¹⁴.

Les valeurs du sport sont utilisées au bénéfice de l'entreprise et de l'économie de marché. Aussi l'homologie entre les valeurs de la compétition sportive et celles du capitalisme (l'action étant réduite à sa plus simple expression économique) explique en partie le rôle de légitimation du capitalisme joué par le sport¹⁵.

De manière concomitante, l'épuisement des ressorts de la croissance des «trente glorieuses» conduit les entreprises à rechercher de nouveaux marchés, alors même qu'émerge un «temps libre» suscitant de nouveaux besoins en matière de sport.

Face à la contrainte concurrentielle, les entreprises vont associer leur image et leurs produits au sport pour se faire connaître. Le sport devient ainsi, comme l'entreprise, une figure de la performance, une forme de rapports pensés et structurés en vue de l'efficacité. Les valeurs fondatrices du sport et de l'entreprise se recoupent comme le laissent à penser les sondages de notoriété des personnalités qui réservent les premières places aux battants, aventuriers et entrepreneurs ; la rencontre de deux systèmes de valeurs (économiques et sportives) pouvant révéler les structures de l'imaginaire social.

Si le sport est l'objet de tant de convoitises, c'est parce qu'il connote des «cercles d'excellence», des «images de référence»¹⁶, des valeurs de loyauté, le sens de la responsabilité, le sacrifice et la gratuité, autant de valeurs que l'entreprise s'approprie pour faire la preuve de sa citoyenneté et de sa responsabilité sociale.

Par ses fonctions symboliques, le sport produit «des figures de la communauté d'appartenance, de l'excellence individuelle et de la réussite, qui offre une représentation de figures de la compétence»¹⁷.

¹⁰ C'est-à-dire la mise en cause de la conception militaire de la mobilisation de la force de travail.

¹¹ Bourdieu P., *Choses dites*. Paris. Minuit. 1987, p. 215.

¹² Ibid.

¹³ Ehrenberg A., *Le Culte de la performance*, op. cit.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Brohm J.-M., *Sociologie politique du sport*. Paris. Ed. J.-P. Delarge. 1976.

¹⁶ Collectif, «Le nouvel âge du sport», *Esprit*, 1987, 125, p. 294.

¹⁷ Defrance J., *Sociologie... op. cit.*, p. 75.

Duret P., *L'Héroïsme sportif*. Paris. PUF. 1993.

Postulant une interpénétration des sphères, avec des liens de causalité réciproques, loin d'être un modèle pour la société, le sport constitue un fait social dont les finalités dépendent de l'ordre social, économique et politique, de sa forme (cadre institutionnel, juridique, etc.) et des valeurs de l'idéologie au pouvoir.

L'idéologie du challenge et le mythe de la performance s'imposent à une bonne partie de la vie sociale. Le marché devient le principe d'organisation des sociétés modernes et le profit, le critère d'efficacité. Progressivement, le modèle de fonctionnement dominant (le productivisme) va constituer le moteur de l'évolution du système sportif basé sur des normes économiques (rationalisation, division et spécialisation du travail, rapport quantitatif aux résultats, etc.). Cette «urgence de gagner» se transforme en culte des moyens promu au rang de fins ultimes dans un espace pour partie converti aux règles du libéralisme économique. Le système «économico-sportif»¹⁸ apparaît suite aux transformations des structures et des représentations sociales extérieures à la sphère sportive mais reflétées à l'intérieur de celle-ci. Cette mutation fait émerger un rapport de force au début des années 80 : échappant de plus en plus au contrôle du seul pouvoir sportif, les formes d'organisation du sport se dessinent dans un réseau de relations commerciales constituées autour des entreprises, des médias et des institutions sportives, autant d'agents collectifs participant aux décisions concernant le devenir du sport. Le pouvoir d'imposer la définition légitime du sport et de sa gestion se distribue ainsi entre les instances fédérales, les firmes d'équipement, les offreurs de produits commercialisés, les entreprises sponsors et les médias.

¹⁸ Le passage de *l'homo oeconomicus* à *l'homo sportivus* marque la transformation des relations entre le sport et l'économie, c'est-à-dire le passage de deux espaces coexistants à un système «fusionné». Voir à ce propos P. Chantelat, «La lecture socio-économique du sport en France : essai de classification et questionnement épistémologique», *revue STAPS*, 41, 1996, pp. 55-73.

L'IMPLICATION DES ENTREPRISES DANS L'ESPACE PUBLIC LOCAL OU LE RECOURS AU SPORT

Poser l'autonomie de l'espace sportif dans sa totalité paraît utopique tant l'obligation de financements privés s'impose pour le segment du sport professionnel. En effet, le financement public du sport faisant l'objet de contestations profondes assénées par les acteurs politiques, soucieux de leur honnêteté et de leur légitimité à gouverner aux yeux de l'opinion publique et déterminés à conserver ou prendre le pouvoir, les dirigeants du mouvement sportif se sont trouvés dans l'obligation de démarcher des partenaires privés solvables à moyen terme. Le décret Pasqua¹⁹ encourageant le mouvement sportif à rechercher de nouvelles ressources dans le secteur économique marchand, les entreprises privées sont considérées comme des bailleurs de fonds utiles à l'évolution du sport institutionnalisé. Malgré l'infléchissement temporaire en matière de parrainage sportif enregistré par les observateurs professionnels de la communication en 1994, les engagements des entreprises sponsors demeurent substantiels et durables²⁰.

¹⁹ Le décret Pasqua (décret n° 96-71 du 24 janvier 1996) prévoyait l'interdiction des subventions publiques aux clubs professionnels au 1er janvier 2000. La loi sur le sport en cours d'élaboration a révisé et aménagé ce décret. L'un des trois décrets d'application de la nouvelle loi - prévue pour le 1er trimestre 2000 - sur les sociétés anonymes sportives professionnelles (SASP) devrait fixer le montant maximum des subventions que pourront verser les collectivités locales aux clubs sportifs professionnels, principalement au titre de l'emploi et de la formation des jeunes sportifs apprentis.

²⁰ Selon les enquêtes menées par *l'Union des Annonceurs* (1994, 1996 et 1998), 63% des entreprises sponsors mènent des actions de parrainage dans le sport. Ce dernier est le domaine d'actions le plus convoité (25% des actions de parrainage sont consacrées au sport) ; il devance des secteurs comme la culture, les causes humanitaires, la recherche scientifique. Même si les budgets de sponsoring sont élevés à l'échelle d'une entreprise, la part du financement assurée par les entreprises privées ne représente en France pour l'année 1997 que 6,4% (hors médias) du financement global du sport et reste nettement infé-

Stratégies de légitimation de l'entreprise

Communiquer autour d'un événement sportif voire d'une équipe, intéresse l'entreprise selon deux modalités principales. L'objectif est, d'une part, interne et il vise la mobilisation individuelle et collective du personnel. D'autre part, il peut être externe dès lors que l'entreprise cherche à rassembler et fédérer les clients dans un but commercial.

Le sport peut ainsi être un support publicitaire, un marché à développer, un produit d'appel ou de diversification et un investissement financier. Les sommes investies par l'entreprise dans le partenariat sportif visent à plus ou moins long terme un retour sur investissement. Les motivations qui poussent les entreprises à soutenir le sport sont variables : améliorer leur image de marque et faire valoir une image d'entreprise citoyenne, augmenter leur notoriété, élément de la stratégie marketing pour faire connaître un produit, pour diversifier l'activité principale ou mobiliser les salariés en matière de communication interne.

Pendant les années 70, les grandes entreprises, les multinationales, porteuses d'une image négative, ont cherché à la transmuier pour faire admettre la légitimité de leur pouvoir en interne et en externe :

*«Le sponsoring doit permettre au public d'avoir une image dynamique de notre entreprise, d'être intéressé par notre entreprise parce que l'image générale est peu dynamique de par le passé de l'entreprise et de par ses produits (...) développer une image qui puisse capter l'attention de notre personnel qui se rajeunit».*²¹

rieure au financement public (cf. *La Lettre de l'économie du sport*, n° 423, janvier 1998).

21 Les déclarations des décideurs, même si nous avons pris soin de ne pas enregistrer des discours convenus et policés, c'est-à-dire risquant de reproduire à l'identique et donc de justifier les axes officiellement annoncés de la politique de communication de l'entreprise, ne peuvent être considérées comme preuve ou exprimant «la vérité». Il peut en effet exister un décalage entre leurs discours et la réalité objective dans la mesure où les agents ne sont *presque jamais* conscients de leurs

Chaque entreprise en empruntant aux figures sportives les stéréotypes qui conditionnent sa popularité tend à mettre en scène la performance à travers des événements ou des pratiques afin de se moderniser, de se «démocratiser» ou de servir l'usager. Sous cette forme, l'entreprise propose une voie pour permettre à chacun de ses membres de conquérir son autonomie, de se construire un civisme privé qui le rende responsable de lui-même.

C'est dire si l'entreprise inscrit ses actions de communication dans une double perspective de rentabilité. En d'autres termes, le développement des actions de partenariat sportif vise une double légitimité :

«Une opération de sponsoring ne vise pas qu'un objectif commercial ; si elle renforce un positionnement sur le marché, elle doit aussi développer un sentiment entrepreneurial de fierté en interne».

De plus, les entreprises ont la possibilité d'associer le personnel sur des événements sportifs où sont invités des clients dans un contexte agréable, dé-professionnalisé : les entreprises créent des espaces d'accueil et de «relations publiques» sur le site sportif, les loges, le club V.I.P.²² qui génèrent des relations commerciales, du «trafic commercial» dans le langage coutumier. Autant valorisés que leurs clients, les salariés apparaissent comme des personnes représentant leur entreprise et affirment un statut et une identité professionnelle hors du champ entrepreneurial. Le caractère représentatif de ces opérations de relations publiques leur confèrent un pouvoir de respectabilité et d'honorabilité. Dans ce cadre, le sponsoring sportif comme outil de la communication

stratégies. Cependant, les stratégies de l'habitus peuvent être conscientes chez les agents du champ économique. Voir à ce propos Bourdieu P., «Le champ économique», *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1997, 119, pp. 48-66.

22 *very important persons* : il s'agit d'individus identifiés comme étant de «gros clients» ou susceptibles de le devenir, des décideurs économiques et politiques locaux et des personnes en contact avec ces derniers, en particulier les journalistes.

d'entreprise peut être considéré comme un élément du «management stratégique» des entreprises. Tout se passe comme si un nouvel espace public interne faisait irruption dans l'espace entrepreneurial, le management stratégique par le sport consistant alors à la genèse des rapports sociaux et des représentations collectives²³. Ces situations atteignent un objectif de rentabilité indirecte via les négociations commerciales contractées par les salariés mis en situation de valorisation :

«Les opérations où les gens (salariés) sont impliqués peuvent être source de retombées à moyen terme (...) Le sponsoring présente un intérêt à condition d'impliquer activement le personnel du réseau (commerciaux) ; il faut le faire participer à l'événement, établir des discours sur les valeurs communes (...) c'est certain, il y a un retour indirect, une portée en interne, un changement de comportement des salariés, un sentiment d'appartenance, de fierté développé et un processus d'identification à l'entreprise».

Par ailleurs, les entreprises recherchent une légitimité externe. D s'agit de valoriser l'image de marque de l'entreprise, si possible d'accroître sa notoriété par l'association d'images et de symboles entre sportifs, équipes, événements et l'entreprise : *«Le sponsoring vise à améliorer, à conforter notre image de marque, c'est-à-dire améliorer l'idée que les gens se font de nous».*

Dès lors que l'entreprise s'engage dans la commune pour le développement du sport, de manifestations sportives, elle est repérée comme acteur citoyen agissant en faveur d'une dynamique locale à caractère social, culturel et économique : *«On doit faire savoir que notre entreprise participe à la vie économique de notre région (...) le sponsoring sert à faire connaître l'implication de*

l'entreprise dans la vie locale, être positionné aux côtés d'acteurs locaux et démontrer un positionnement singulier d'établissement bancaire sur des manifestations publiques ; être considéré comme un acteur décideur local d'importance (...) animer un territoire, relayer les collectivités locales et les associations sportives».

Communication de l'entreprise et lien social par le sport

Les grandes entreprises sont investies d'un pouvoir politique considérable et ont besoin «de se rendre légitimes, garantes de l'intérêt collectif»²⁴, c'est-à-dire qu'elles recherchent leur crédibilité dans les domaines qui garantissent leurs privilèges et devoirs, un certain prestige, où la rentabilité ne semble pas se manifester, plus exactement où «le capital prend un visage humain»²⁵ comme le permet la popularité du sport. Le profit légitimé permet à l'initiative privée de cautionner l'intérêt général, public. Les entreprises espèrent y trouver une possibilité d'imaginaire commun, de lien commun avec les champions sportifs, dont les trajectoires, itinéraires et valeurs sont comparables.

Par delà un mode de gestion «du social» et des formes de domination dans l'entreprise, les partenariats sportifs peuvent témoigner de l'implication de l'entreprise dans l'espace public local.

La mise en visibilité de «l'entreprise-institution» vise à mettre en évidence les relations nouées entre les différents acteurs collectifs locaux (entreprises, conseils départemental et régional, municipalité, clubs sportifs, comités et ligues départementaux et régionaux). Le directeur commercial d'un groupe bancaire régional affirme : *«Si on souhaite s'afficher en tant qu'entreprise régionale citoyenne, on doit participer à l'animation urbaine et rurale dans la région à partir de manifestations sportives (...) Mais avant même d'animer un territoire,*

²³ Floris B., *Les Médiations sociales dans l'évolution de l'espace public*, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université Stendhal, Grenoble, 1991.

Paillart I., (dir.) et al, *L'Espace public et l'emprise de la communication*. Grenoble. Ellug. 1995.

²⁴ Collectif, «Le nouvel âge du sport», *Esprit*, 1987, 125, p. 293.

²⁵ Simonnot P., *Homo sportivus... op. cit.*, pp. 63-64.

nous sommes présents auprès des collectivités locales, nous les aidons financièrement à monter des équipements sportifs pour organiser des spectacles (...) On apprécie aussi des opérations sportives régulières destinées aux jeunes pratiquants et organisées par les comités sportifs départementaux et les clubs sportifs évidemment (...) on a contracté toute une série d'accords avec des fédérations, il y a une collaboration qui dure depuis quelques années avec la fédération de judo (...) L'enjeu est de s'associer à des partenaires économiques solides pour contribuer à la promotion de l'identité régionale». C'est une manière de rompre les cloisonnements entre l'espace privé et l'espace public et d'affirmer une force collective par une stratégie de maillage, l'entreprise assurant dans la cité une fonction de régulation d'un lien social déstabilisé et fragmenté. Impulsant cette unité collective, le sponsoring sportif instaure une forme de communication qualifiée d'orchestrale par opposition au modèle télégraphique²⁶.

Le sport est enraciné dans les cultures locales ; historiquement présent dans la cité, le sport participe à la construction d'une identité collective locale, l'entreprise veut être associée à cette dimension communautaire. D est en même temps le terrain d'expression de la notoriété des dirigeants d'entreprises devenus des notabilités locales.

L'exemple de l'entreprise Peugeot qui préside aux destinées du club de football de Sochaux depuis 1925 est éclairant de cet enracinement historique qui conduit à une fusion de Sochaux et de Peugeot dans les représentations sociales. Si les retombées pour le groupe automobile peuvent paraître plus de nature symbolique et politique qu'économique, en regard de la faible notoriété du club doubiste, il convient néanmoins de souligner les retombées «internes» liées aux représentations des personnels de l'entreprise et à leur mobilisation pour l'entreprise. S'il est difficile de les évaluer, les retombées économiques indirectes sont réelles.

²⁶ Winkin Y., *La Nouvelle communication*. Paris. Seuil. 1981.

DE L'ENTREPRISE STRATEGIQUE AUX AGENTS

Alors qu'il est coutumier d'expliquer les raisons de l'engagement d'une entreprise dans le sponsoring sportif par la logique économique et le profit plus ou moins objectivable et réel, nous tentons de montrer que les stratégies de sponsoring dépendent fortement des propriétés des acteurs sociaux, de leurs dispositions spécifiques aux différents espaces sociaux investis (sportif, politique) et des profits symboliques susceptibles d'être obtenus.

Une prétendue logique d'entreprise

Le discours de sens commun se fait l'écho d'engagements entrepreneuriaux pensés, rationalisés s'inscrivant dans une véritable stratégie d'entreprise²⁷ :

«Les opérations de sponsoring sportif ont de mon point de vue un énorme caractère de continuité (...) cela ne peut pas se faire comme ça spontanément sur des coups d'humeur», ou encore «L'antériorité de l'entreprise dans le cyclisme français des années 70 avec le sponsoring d'une équipe a joué (...) L'entreprise avait marqué de sa griffe le milieu du cyclisme et avait inscrit dans les mémoires une culture vélo (...) l'histoire a été un argument de justification en interne et le cyclisme a été bien accueilli».

Contrairement à l'idée admise et répandue d'une limitation des engagements des entreprises en matière de partenariat²⁸, ces dernières s'engageant à signer une charte de

²⁷ Cojean A., «Parrainage : l'âge de raison», *Le Monde*, le 5.1.1993.

²⁸ Voir les articles journalistiques qui fleurissent dans la presse nationale généraliste au cours de l'été 1998. Lire entre autres, G. Foucault, «La circonspection des sponsors», *Le Figaro économique*, le 28.07.98 ; E. Schwartzberg, «Les marques soucieuses de leur image», *Le Figaro économique*, le 28.07.98 ; P. Le Cœur, «Les sponsors s'inquiètent pour leur image», *Le Monde*, le 02.08.98 ; J. Thépot, «Parrainage sportif et dopage», *Le Monde*, le 15.08.98 ; B. Fraioli et V.-X. Morvan, «Dopage : que vont faire les sponsors ?», *Stratégies*, le 28.08.98.

bonne conduite afin de respecter «l'éthique du sport», les nombreuses «affaires» révélées au cours des années 90 autour du sport corrompu par des pratiques frauduleuses et déloyales (règlements sportifs bafoués par des arrangements économiques ; dopage institué, organisé des sportifs et de leurs employeurs, masqué par le mouvement sportif, admis par les entreprises économiques du sport) et par les violences physiques occasionnées par des rencontres aux enjeux sportifs et surtout économiques toujours plus importants, n'ont pas eu pour effet de disjoindre le champ économique du champ sportif²⁹.

Dans ce contexte de remise en question de l'intégrité du sport, les responsables d'entreprises sont tenus, à l'égard de leurs fournisseurs, de leurs clients, de leurs partenaires économiques, de «l'opinion publique» et de leur personnel, d'annoncer officiellement leur possible retrait, en vue d'éviter toute dissonance entre le discours entrepreneurial de justification et la «réalité sportive», de dissiper le doute sur le bien-fondé de leur communication externe.

Prisés par les médias dans leur habituel travail de sacralisation des événements sportifs, les effets d'annonce des entreprises indiquant leur probable désengagement accentuent les perceptions sociales d'une entreprise investissant avec parcimonie et soucieuse d'un idéal démocratique.

En prenant le contre pied des experts en communication, il est possible d'affirmer que les investissements réalisés par les entreprises dans le sport demeurent plus le fait de dirigeants d'entreprises passionnés que d'entrepreneurs mus par une rationalité économique. Les considérations évoquées pré-

cédemment ne suffisent pas à comprendre l'engagement entrepreneurial.

Les propriétés des décideurs régissent des actions de sponsoring sportif local. Le jeu d'actions est à saisir en regard de leurs attributions professionnelles -«*On est partenaire du club de handball de x. C'est pratiquement le seul événement qui attire du monde à cet endroit là (...) et puis il y a une dimension du partenariat qui s'affiche et qui est très claire : le président du club est un de nos directeurs. C'est sûrement un de nos directeurs les plus connus actuellement, tout le monde sait qu'il dirige une structure chez nous*»-, de leurs dispositions sportives et de leurs propriétés sociales acquises en d'autres lieux que l'entreprise. Par exemple, le passé sportif d'un cadre impliqué dans le sponsoring, ayant évolué au 2ème échelon national en football et membre du comité directeur du club phare local où il a effectué la quasi-totalité de sa carrière, a constitué un critère déterminant de l'engagement de l'entreprise dans ce même club.

De même, si telle autre entreprise a ciblé le basket-ball, c'est en partie parce qu'un de ses cadres, responsable du sponsoring de l'entreprise, possédait aussi la culture idoine : ancien joueur amateur de nationale 3, il sait utiliser son réseau de relations établies avec les principaux décideurs nationaux de ce sport pour «installer» son entreprise et lui-même dans le milieu.

L'engagement sportif ou la légitimité individuelle dans l'entreprise

Selon la position qu'ils occupent dans l'entreprise et les atouts possédés hors de cet espace, les cadres décideurs d'entreprise se voient offrir des possibilités variables de décision et d'action. Il importe ici de considérer la multi-appartenance d'un décideur investi localement dans plusieurs espaces : l'espace entreprise donc l'espace économique, l'espace sportif spécifique dans lequel il est engagé et éventuellement l'espace politique.

La légitimité du sport dans l'entreprise, historiquement construite, ou si l'on préfère

²⁹ Les enquêtes de l'Union des Annonceurs (op. cit.) affirment une volonté d'engagement des entreprises dans le sport supérieure à celle annoncée dans d'autres domaines d'activités. En effet, 63% des entreprises interrogées envisagent de conduire ou de poursuivre des actions de parrainage dans le sport, contre 53% dans la culture, 40% pour les causes humanitaires et sociales, 38% dans l'éducation-formation.

une culture sportive du «sommets stratégique» (les membres élus du conseil d'administration) rend possible l'initiative individuelle du décideur dans le sport :

«J'ai eu comme consigne quand je suis arrivé là il y a 2 ans de ne pas mettre à mal un certain nombre d'opérations qui existaient déjà (...) Je ne crois pas que ce soit uniquement sa personnalité (celle du président de l'entreprise) qui s'exprime dans ce domaine là (le sponsoring sportif). Et compte tenu du fait qu'il y a de multiples décideurs qui interviennent, je dirais qu'il y a de multiples personnalités à ce moment là qui interviennent».

Un cadre dirigeant d'entreprise, impliqué en tant que partenaire économique, membre du comité directeur de l'association sportive parrainée, cherche à accroître son pouvoir professionnel. Sur fond de citoyenneté externe de l'entreprise, les cadres valorisent la communication institutionnelle de l'entreprise en mettant en œuvre des technologies intellectuelles spécialisées. Les interventions de la direction de la communication dans l'espace sportif s'appuient à la fois sur la mise en scène de l'idéologie managériale et sur des procédés rationalisés de production et de diffusion symboliques qui tiennent aux représentations sociales relatives à l'espace sportif. De fait, la reconnaissance du capital professionnel spécifique des *dircoms*³⁰, construit sur un ensemble de méthodes et de supports symboliques, traduit la domination symbolique managériale dans l'entreprise. En conséquence, la gestion symbolique des relations socio-professionnelles est susceptible de générer l'implication des salariés dans leur travail, l'adhésion voire l'identification des salariés à leur institution³¹.

Il est possible de repérer des situations où la mise en valeur d'un savoir faire communicationnel dans l'entreprise et par suite la consécration institutionnelle autorise le dé-

cideur à agir selon son bon vouloir sans contrôle de sa hiérarchie.

Occupant une position dominante dans l'entreprise, les cadres décideurs du sponsoring, pour maintenir leur position, leur statut, ont intérêt à mettre en valeur au sein de l'entreprise les signes de l'identité de l'espace sportif qu'ils dirigent et investissent, c'est-à-dire les signes de leur différence constitutifs de leur respectabilité et donc de leur efficacité symbolique. On n'est pas étonné de voir se multiplier les réunions d'informations en interne, les déjeuners débats où les salariés sont invités à discuter avec les sportifs ou les représentants médiatisés des équipes parrainées.

Différemment, certains cadres décideurs dominés dans l'entreprise se servent d'un lieu externe (espace sportif, champ politique) producteur de forces, d'atouts individuels, pour modifier le rapport de forces à l'intérieur de leur espace professionnel (l'entreprise) et court-circuiter, voire phagocyter les hiérarchies internes, c'est-à-dire mettre en danger la rationalité collective de l'espace entrepreneurial, par des actions hétérodoxes pouvant remettre en cause le fonctionnement habituel et légitime de l'espace.

L'enjeu de contrôler les ressources collectives de l'entreprise (en particulier la responsabilité de la gestion d'un budget propre à un service), le faible différentiel de capitaux existant entre les responsables incitent aux stratégies de distinction individuelle dans des espaces sociaux externes. La recherche de formes distinctives d'investissement pour l'entreprise devient un enjeu de luttes entre les principaux acteurs parce qu'elles donnent accès au contrôle des ressources collectives. Il existe une concurrence interne pour l'appropriation individuelle des «trophées» susceptibles d'être obtenus par l'usage externe des ressources accumulées dans l'organisation et par l'usage de ressources individuelles indépendantes des attributs professionnels.

L'entreprise est animée par des agents disposant de ressources différenciées, plus ou

³⁰ Expression coutumière de l'entreprise utilisée pour désigner les directeurs de la communication.

³¹ Floris B., «Communication d'entreprise et pouvoir managérial», *Sciences de la Société*, 1996, 39, pp. 37-50.

moins adéquates aux positions définies antérieurement dans l'organisation, susceptibles d'en inventer et d'en imposer d'autres, et intéressés à des titres individuels et selon des intensités différentes à la réussite et à la pérennité de l'entreprise. Les modalités de reconversions externes des ressources d'organisation sont donc multiples³².

Diversement intéressés par les activités de l'entreprise et participant inégalement, de leur propre gré ou bien parce qu'on leur enjoint de rester à distance, aux discussions déterminant les orientations politiques de l'entreprise, les cadres décideurs se caractérisent par des engagements et des mobilisations différentes à l'extérieur de l'espace entrepreneurial.

Aussi à celui qui, régulièrement sollicité pour tracer le devenir de l'entreprise et contrôlant les ressources collectives de l'entreprise, assure une fonction de représentation collective (c'est-à-dire de renforcement de la visibilité et de la consistance de l'entreprise localement) dans le cadre du sponsoring sportif, doit être distingué celui qui, prédisposé à la représentation d'autrui, s'engage dans une «entreprise charismatique» et va s'investir dans une relation où ses compétences et ses ressources sont valorisées par la reconnaissance d'autrui. Ces dernières sont ajustées à la situation, c'est dire si elles peuvent être amplifiées, transformées, annihilées, selon leur congruence avec le capital collectif de l'organisation.

Le type d'investissement de l'agent est lié aux ressources mobilisables dans une situation et un espace donnés. Les possibilités de reconversion professionnelle ou d'accès à des responsabilités ailleurs qu'au sein de l'entreprise, dépendent de la possession de compétences attestées ou non par un diplôme ou par une identité professionnelle, et de la capacité à gérer un capital de relations professionnelles et extra-professionnelles.

La constitution d'un *capital spécifique composite* garantit une forme de domination dif-

ficilement contrôlable parce que peu identifiable. Dans tous les cas, les décideurs s'engagent dans des stratégies d'utilisation des médias faisant valoir des atouts individuels.

La reconnaissance dans l'espace public local à défaut de légitimité entrepreneuriale

Les décideurs peuvent faire jouer leur vécu sportif (un passé de joueur de bon niveau dans la discipline sportive parrainée par l'entreprise), leur réseau de relations sociales dans la cité pour compenser un capital spécifique entrepreneurial insuffisant à l'autonomie de décision.

Si certains décideurs de l'entreprise sont enclins à céder à la séduction des profits «externes» que procure la visibilité médiatique, c'est en partie parce qu'ils ne disposent pas du capital spécifique (entrepreneurial)³³ nécessaire à leur reconnaissance immédiate³⁴ dans l'entreprise et parce qu'ils ne sont pas assurés des profits spécifiques que cette dernière garantit à ceux qui détiennent les positions les plus reconnues. Ainsi, ces décideurs prennent soin d'organiser régulièrement des conférences ou des déjeuners débats publics sur un thème d'actualité sportive (le dopage, l'argent dans le sport, la reconversion professionnelle des sportifs de haut niveau, etc.). Ce type de manifestation trouve un écho favorable dans les médias,

³³ Le capital exigé pour faire de la communication n'est pas en rapport avec le savoir-faire spécifique aux techniques de communication. Dans ce cas, la légitimité des décideurs «de second rang» doit reposer sur d'autres ressources (sociales, politiques) voire sur des appuis médiatiques.

³⁴ A la suite de ses expériences professionnelles, le cadre de «second rang», sorti des écoles de «second rang», tente de combler le déficit de capital «incorporé» (acquis pendant la formation pré-professionnelle) pour jouir d'une reconnaissance semblable à celle du cadre pourvu des diplômes les plus honorifiques lui donnant un pouvoir décisionnel dès l'insertion professionnelle. Quand bien même la reconnaissance n'est pas équivalente, les expériences sportives de haut niveau exercent une fonction compensatrice dans les entreprises où l'identité collective est construite en partie sur une culture sportive (celle des dirigeants placés au sommet stratégique).

³² Offerlé M., *Sociologie des groupes d'intérêt*. Paris. Montchrestien. 1994.

«l'opinion publique» et les milieux d'affaires locaux dès lors que les organisateurs invitent des personnalités de renom autour desquelles se créent des échanges commerciaux et se construisent des réseaux locaux de décisions économiques et politiques.

Les actions de sponsoring sportif permettent aux cadres décideurs de conquérir l'espace sportif ou le champ politique local, ou encore d'accumuler du pouvoir symbolique dans ces deux espaces.

Il est possible de repérer des stratégies individuelles propres aux cadres dirigeants des entreprises qui visent à obtenir une position dominante dans l'espace sportif, sans espérer reconverter cette position de pouvoir dans le champ entrepreneurial d'origine : *«Je vais donc m'investir sur deux axes : l'association des clubs nationaux de football, instance nationale, et puis un grand club d'agglomération, football ou omnisports ou les deux ; voilà mes prochains objectifs. Et je ne lâcherai pas, je me heurterai probablement assez vite à l'establishment politique local y compris au maire, je m'en fous, je ne suis pas candidat à la mairie»*. Au principe de cette stratégie de conquête apparaît un centre d'intérêt, un goût prononcé pour l'espace investi, une passion du dirigeant d'entreprise.

L'appartenance entrepreneuriale est utilisée comme un moyen de domination dans la structure sportive. Une identité professionnelle stable et ordonnée autour d'un métier, d'un statut ou d'un diplôme, a historiquement acquis un droit de prééminence sociale et autorise la parole publique. Le cadre d'entreprise, responsable de la communication, peut tirer profit de son capital entrepreneurial, de son statut social, de son identité professionnelle dans la structure sportive. Sa «culture managériale» lui confère une position dominante, un pouvoir de décision dans l'organisation sportive tantôt désireuse, tantôt obligée³⁵ de s'approprier une culture de gestion. Cette configuration est accentuée lorsque le décideur peut faire valoir des références sportives et des ressources économi-

ques importantes liées à sa profession : *«J'ai pratiqué une dizaine de sports, j'ai fréquenté en tant que dirigeant beaucoup d'associations sportives, mais c'est quand même dans le football que passe l'émotion, il y a un état de tension (...) en tant que président, il y va de mes deniers personnels jusqu'à 50000francs par an»*.

L'implication d'un cadre d'entreprise dans une organisation sportive peut aisément se comprendre par l'obtention d'une autonomie plus importante. En effet, son investissement personnel n'est pas sous tutelle de la direction de l'entreprise et il jouit, à condition d'avoir fait la preuve de son utilité pour la réussite sportive, d'un pouvoir d'action élevé. D'y va de la reconnaissance de son identité personnelle. A défaut de maîtriser tous les paramètres de son action dans l'entreprise et agacé d'être considéré comme un homme lige ou un objet de manipulation, le cadre décideur peut cerner les enjeux sportifs et symboliques de son rôle dans l'institution sportive et dans l'espace local.

S'inscrivant dans une stratégie de conquête de l'espace politique local, le sport peut être utilisé comme un moyen d'ascension sociale. Aussi les notabilités sportives et le profit symbolique qui en est constitutif, sont convertibles en notabilités politiques³⁶. Un dirigeant d'entreprise impliqué et reconnu par les pairs dans l'espace sportif local est un candidat potentiel à l'équipe politique dirigeante dans la cité. Il est en effet susceptible d'apporter une garantie de légitimité du pouvoir en place apte à séduire l'électorat potentiel, et ce d'autant plus lorsqu'il représente un agent économique (une entreprise) dominant dans la ville : *«Ce qui est clair, c'est que dans l'étape suivante de construction d'un nouveau concept sportif dans l'agglomération, la double appartenance (cadre d'entreprise, président de club sportif) va jouer car ça donne une crédibilité professionnelle à la démarche, et puis cela*

³⁵ Dans les cas où l'association sportive est sous contrôle contractuel ou officieux de la municipalité qui lui enjoint d'adopter une gestion rigoureuse.

³⁶ Koebel M., *Le Recours à la jeunesse dans l'espace politique local, les conseils de jeunes en Alsace*. Thèse de doctorat de sociologie, Laboratoire APS et sciences sociales, université des Sciences Humaines de Strasbourg, 1997. Thèse reproduite et diffusée par les Presses Universitaires du Septentrion. 1997.

donne un pied local à la démarche (entreprise et club sportif situés dans l'agglomération). On peut difficilement imaginer que les 6 communes périphériques installent un concept de sport agglomération sans ou contre le soutien de la ville. Et donc pour avoir ce soutien, il faut être présent à l'intérieur de la ville», selon les propos d'un cadre dirigeant d'entreprise et président d'un club sportif parrainé par l'entreprise à laquelle il appartient.

Par ailleurs, des cadres décideurs que l'on peut qualifier «d'agents multi-facettes», habitués à des stratégies de placement dans les instances de décision (bureau directeur d'une association sportive, membre du conseil d'administration d'une entreprise, membre adhérent d'une association de notabilités politiques locales, etc.), exploitent leur multi-appartenance sur laquelle ils fondent leur pouvoir d'action et leur notoriété publique.

Membre des conseils d'administration d'entreprises locales et de sociétés d'économie mixte, conseiller municipal responsable de la gestion publique d'une commune, ponctuellement enseignant dans des établissements d'enseignement supérieur, aussi introduit dans le bureau directeur d'un club de football professionnel³⁷ pour gérer les relations avec la ville, un cadre décideur développant des actions de sponsoring lâche des paroles significatives : «A un moment donné satisfait d'efforts, vous êtes sollicité de part et d'autre et vous parvenez à occuper différentes fonctions (...) Ce n'est pas pour me déplaire. J'ai toujours aimé gagner et être le premier. Tout ce que j'entreprends, je le fais dans un esprit de compétition».

Parmi les agents «multi-facettes» se repèrent ceux qui bénéficient d'une marge de liberté qui ne peut être remise en cause dans la mesure où, ne possédant pas de capital spécifique à l'un ou l'autre de ces territoires pénétrés, ils ne sont pas tenus pour responsable des logiques spécifiques aux univers considérés. Le décideur de l'entreprise sponsor, dépourvu d'une culture sportive associative

par exemple, ne doit pas rendre des comptes aux dirigeants en cas de dysfonctionnements de la structure. Ces acteurs décideurs tirent leur légitimité de l'importation de pouvoirs propres à un autre univers et difficilement contestables dès lors qu'ils sont appréciés par des agents (l'opinion publique, les salariés de l'entreprise de l'agent décisionnaire) ne disposant pas des codes d'évaluation spécifiques à l'espace dont ils proviennent. Les membres d'une association sportive ne possèdent pas nécessairement «la culture managériale» caractérisant le cadre décideur de l'entreprise sponsor s'impliquant dans la gestion du club. Cette configuration révèle souvent des actions individuelles visant au profit symbolique : «en fait, le football vous légitime par le peuple, oui c'est la légitimation, et le chef d'entreprise qui a besoin d'être aimé, il va s'impliquer dans le football». La gratification personnelle ou le sentiment d'estime de soi est fondateur de l'action de communication.

Rendre public ses actes, gage de pouvoir

Les dirigeants d'entreprises, hommes connus donc publics du moins localement, «ont le pouvoir sur les moyens de s'exprimer publiquement, d'exister publiquement, d'être connu, d'accéder à la notoriété publique»³⁸, nationale ou locale d'ailleurs. L'accès à la parole publique autorisée (c'est-à-dire avec le consentement de la presse) dépend de conditions sociales et politiques que les dirigeants d'entreprise immiscés dans l'univers politique local ou national remplissent aisément.

Ce qui peut leur valoir d'être entourés (pour les plus dominants, les plus reconnus) d'une considération parfois disproportionnée ou peu en rapport avec leur savoir-faire, leur capital spécifique réel, objectivé. En ce sens, ils ont même la possibilité de détourner une part de leur pouvoir de consécration à leur profit.

L'outil médiatique donne l'occasion à certains de se prononcer sur des questions dont

³⁷ Ancien joueur amateur en division d'honneur.

³⁸ Bourdieu P., *Sur la télévision suivi de L'Emprise du journalisme*. Paris. Liber éditions. 1996, p. 53.

ils ne sont pas à même de répondre en tant qu'expert, sur des faits propres à un univers spécifique alors qu'ils ne possèdent pas le capital spécifique suffisant qui les autorise à apprécier objectivement (c'est le cas du dirigeant d'entreprise qui s'exprime avec certitude sur la politique sportive à développer sans posséder les éléments d'informations historiques ou contextuels nécessaires) mais en usant de stratagèmes tels que des discours convenus au prix d'un travail de rattrapage et d'apprivoisement d'une culture et d'un jargonage spécifiques.

Ici l'outil médiatique est vecteur de pouvoir dans la mesure où il procure une autorité réelle à l'acteur même si elle n'est pas fondée sur une compétence. Les médias représentent une force externe pour le décideur de l'entreprise lui permettant de recevoir une consécration qui ne peut lui venir de ses pairs. Le poids «journalistique» du cadre décideur est ainsi sans commune mesure avec son poids dans son univers spécifique. La consécration d'un cadre décideur par les médias, c'est-à-dire selon des critères d'évaluation externes, prise en compte par les dirigeants de l'entreprise, est à l'origine de sa réputation d'honorabilité professionnelle (le principe de reconnaissance sur la compétence interne étant devenu accessible). C'est dire si la notoriété publique d'un décideur doit confusément à la consécration médiatique et à la réputation auprès des pairs.

Les cadres dirigeants d'entreprises exploitent les médias agissant comme instrument

d'information mobilisatrice et ont la possibilité de s'assurer un profit de vertu, de belle âme humaniste que les médias, qui leur confèrent par-là même une légitimité démocratique, n'ont de peine à mettre en scène. La médiatisation, même fondée sur des faits non avérés recherchant le sensationnalisme et le profit commercial, incite les différents acteurs concernés par l'information à rendre compte, à justifier de leurs actes, de leurs prises de position. Se crée un espace de discussions publiques qui oblige à la transparence des acteurs³⁹. Les acteurs vont ainsi être érigés en figures de loyauté et d'honnêteté servant la crédibilité de leurs engagements personnels.

Le champ journalistique peut être perçu comme le terrain de coopérations, de coalitions entre cadres d'entreprises et journalistes sportifs, leur assurant réciproquement des profits symboliques. Lorsque les politiques doutent du bien-fondé de l'action d'un président d'association sportive, cadre dirigeant d'une entreprise partenaire de cette organisation sportive, le soupçonnent par crainte de concurrence de vouloir atteindre un objectif politique, l'homme d'entreprise se justifie publiquement (dans la presse locale) pour s'adjoindre des alliés. Son attitude est identique lorsque le président de l'entreprise partenaire n'est pas convaincu de la limpidité de la gestion au sein d'un club sportif. Ainsi, les stratégies d'acteurs sur fond d'accréditation médiatique, de transferts de compétences légitimes ou non, rappellent que l'espace journalistique local assure la convertibilité symbolique des capitaux entrepreneurial et sportif⁴⁰.

³⁹ Champagne P., «L'environnement, les risques et le champ journalistique», *Regards sociologiques*, 1997, 14, pp. 73-90.

⁴⁰ Lire l'article de F. Ohi dans ce même numéro «Le journalisme sportif dans les quotidiens régionaux : une production sous influence».