

**UCL**

Université  
catholique  
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)  
Ecole de communication (COMU)

# Parrainage et congruence, l'utilisation d'un club de sport au service de l'image de marque d'un pays

Le cas du Qatar et du Paris Saint-Germain

Mémoire réalisé par  
**Oscar Bonte**

Promoteur(s)  
**Damien Renard**

Année académique 2016-2017  
**Master [120], finalité Relations publiques**

## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>2</b>
<b>Revue de littérature .....</b>	<b>4</b>
<b>Le parrainage .....</b>	<b>4</b>
Définition du parrainage .....	4
Cibles et objectifs.....	6
Limites .....	6
<b>Le parrain .....</b>	<b>7</b>
Un pays est-il une marque ? .....	8
La marque-pays.....	10
L'image de marque d'un pays.....	13
L'identité compétitive de Simon Anholt .....	16
<b>Le sport comme domaine de parrainage .....</b>	<b>20</b>
Le sport power .....	21
Les actions.....	22
<b>L'entité parrainée.....</b>	<b>23</b>
La marque-club .....	23
La construction d'une marque-club.....	24
<b>Mesurer l'action de parrainage : la congruence .....</b>	<b>25</b>
Définition .....	25
L'analyse bidimensionnelle.....	26
<b>Méthodologie .....</b>	<b>28</b>
<b>Présentation du cas d'étude .....</b>	<b>30</b>
<b>Le Qatar.....</b>	<b>30</b>
Brève histoire du Qatar.....	30
Le Qatar à travers ses sphères d'influence .....	31
L'Image négative du Qatar .....	45
<b>Le Paris Saint-Germain.....</b>	<b>46</b>
Histoire .....	46
Paris et le PSG .....	47
L'image du PSG.....	48
<b>La relation Qatar - Paris Saint-Germain .....</b>	<b>49</b>
<b>Analyse de la congruence .....</b>	<b>49</b>
Est-elle pertinente ? .....	50
Est-elle attendue ?.....	52
Congruence globale .....	54
Conclusion sur la congruence .....	55
<b>Une stratégie fondée sur la discrétion.....</b>	<b>57</b>
Un management rassurant.....	57
Un sponsoring stratégique .....	58
Le développement international de la marque-club .....	60
<b>Conclusion.....</b>	<b>70</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>74</b>

## Introduction

« Un sport qui n'exigeait pas d'argent, et qu'on pouvait pratiquer sans autre moyen que l'envie de jouer. Dans les prés, dans les ruelles et sur les plages, les enfants du pays et les émigrés improvisaient des parties avec des ballons fabriqués avec de vieilles chaussettes, bourrées de chiffons onde papier, et deux pierres ennuies de but » (Galeano, 2012, p.73).

C'est ainsi qu'Eduardo Galeano définit l'essence du football dans son livre *football, ombre et lumière*. Cette image d'Épinal définissant le football comme une pratique universelle et spontanée paraît bien loin lorsqu'on observe le football tel qu'il est vécu dans notre société actuelle : un instrument médiatique, marketing et économique. Aujourd'hui, la défaite ne rend plus seulement grognon le supporter, mais rend également grognon l'actionnaire et les sponsors, un 0-0 à la fin du temps réglementaire ne frustre pas seulement le supporter mais frustre également le patron de la chaîne qui diffuse le match. Le ballon rond fait tourner la tête de nombreuses multinationales et médias qui investissent des millions dans ce sport pour participer à ce spectacle devenu universel. Le Qatar a bien compris cette tendance et entre à son tour dans la danse le 18 juin 2011 : pour la première fois dans l'histoire du football, un pays investit en tant qu'actionnaire et sponsor dans un club de football. Le Qatar, pays confetti situé au bord du golfe Persique, achète le club de football du Paris Saint-Germain en France.

L'interrogation première étant de comprendre l'intérêt d'un pays du Golfe à investir dans un club de football européen, conduit à découvrir que le Qatar mène une stratégie d'investissement dans le sport afin d'étendre son influence dans le monde. Le sport est ici utilisé comme un outil de communication permettant à un pays de rayonner à l'international. Ce rayonnement suppose l'existence de caractéristiques uniques d'un pays le rendant attractif, révélant cette différence créatrice de valeur. La différenciation et la création de valeurs sont les deux éléments qui rapprochent un pays du fonctionnement d'une entreprise et permettent d'envisager le pays sous la forme d'une marque. L'abondante bibliographie

en la matière permet de construire un cadre théorique étudiant l'image de marque d'un pays et conduit à se demander en quoi le parrainage du Paris-Saint Germain est-t-il bénéfique à l'image de marque du Qatar.

L'intérêt de ce mémoire consiste à étudier l'efficacité de l'action de parrainage entreprise par le Qatar qui sera étudiée au moyen du concept de congruence.

La première partie de l'étude est consacrée à la revue de littérature énumérant les concepts cadrant théoriquement notre cas d'étude, notamment celui qui définit la relation entre le Qatar et le PSG : le parrainage. Après avoir défini en quoi consiste ce moyen de communication, la notion de parrain est définie selon le concept de marque-pays. Puis l'analyse porte sur le sport utilisé en tant que domaine de communication capable de développer l'image de marque d'un pays : le sport power. Ensuite la nature de l'entité parrainée est étudiée par le prisme du concept de la marque-club. Une fois parrain et parrainé définis, le moyen d'évaluer cette relation est réalisé en utilisant le concept de congruence.

Le cadre théorique étant défini, la méthodologie utilisée pour étudier la relation Qatar / PSG est développée, s'appuyant sur une recherche documentaire et des entretiens qualitatifs avec les parties prenantes du PSG.

Le cas d'étude est présenté dans un troisième temps en commençant par étudier les raisons qui poussent le Qatar à mener une action de parrainage avant de proposer une image de marque du Qatar et de terminer par la présentation de l'entité parrainée, le club de football du Paris Saint-Germain.

La relation Qatar/PSG est étudiée en évaluant la congruence de ces deux entités avant d'exposer les stratégies mises en place pour l'améliorer.

Pour conclure, une discussion est proposée, reprenant les apports et les limites ainsi que les opportunités et voies de recherche ouvertes par ce mémoire.

## Revue de littérature

Avant de présenter les résultats du cas d'étude, il est nécessaire de présenter les différents concepts utilisés pour construire cette réflexion : s'appuyant sur une recherche documentaire, la revue de littérature tente d'apporter un cadre théorique au sujet de ce mémoire. La relation unissant le Qatar et le PSG étant le cœur de l'étude, le concept de parrainage en guidera la structure. Après avoir cadré théoriquement le parrainage, nous nous intéresserons à la nature originale du parrain en développant le concept de marque-pays. Puis, nous nous focaliserons sur le sport en tant que domaine d'influence pour un pays : le *sport power*. Ensuite, nous passerons à l'analyse de l'entité parrainée en faisant intervenir le concept de marque-club. Une fois le parrain et le parrainé analysés, notre attention se portera sur la relation entretenue par les deux entités à travers le concept de congruence. Pour compléter ce dispositif, la théorie des parties prenantes préfigurera la méthodologie employée pour mener cette étude scientifique.

### Le parrainage

#### Définition du parrainage

Activité de persuasion (Tribou, 2016), le parrainage ou sponsoring est un outil de communication couvrant plusieurs domaines : le sport, la culture, le social, l'environnement et le parrainage audiovisuel (Walliser, 2012). Son principe est de mettre en relation un parrain et une entité parrainée sous la forme d'une :

« Association caractérisée par la mise à disposition de moyens financiers et/ou non financiers par un parrain (une organisation à but lucratif ou non lucratif, un individu) à une entité parrainée (événement, groupe, organisation, individu) dans le domaine du sport, de la culture, du social ou de l'environnement ayant comme double objectif: soutenir l'entité parrainée et favoriser les objectifs de la communication du parrain. »  
(Walliser, 2012, p.9)

Un sponsor ou parrain s'associe à une entité en lui apportant un soutien financier, matériel ou son savoir-faire et bénéficie, en contrepartie, de l'image, de la notoriété et la promotion de l'entité parrainée. La notion d'échange (Derbaix, 2004) dans la définition de parrainage fait l'unanimité dans la littérature scientifique. La relation qui se crée entre le parrain et le

parrainé est importante car l'entité parrainée constitue le message du parrain. En effet, la principale caractéristique du parrainage est qu'il est un mode de communication implicite. Le sponsoring se limite à faire apparaître le logo et le slogan du parrain lors d'événements. A l'inverse de la publicité, le spectateur/consommateur n'a pas d'argumentaire à traiter, le message délivré se confond avec l'entité parrainée. Cependant, la présence du parrain n'est que secondaire pour le spectateur/consommateur qui a son attention focalisée sur le parrainé. Ainsi, l'aspect affectif de l'activité persuasive du parrainage est pris en charge par l'événement en lui-même, car riche en émotions (Walliser, 2012).

Par sa nature implicite, le traitement du message du parrain par le spectateur empruntera naturellement une route périphérique (Fleck, 2014) si l'on se réfère au modèle ELM (Elaboration Likelihood Model) développé par Petty et Cacioppo en 1983. Ce modèle suggère qu'il existe deux chemins de formation de l'attitude du consommateur envers la marque à partir du traitement de l'information, l'un central et l'autre périphérique :

« Dans le chemin central, le consommateur est très impliqué et le niveau de traitement de l'information est élevé. De ce fait le consommateur est très attentif au contenu du message publicitaire et aux arguments qu'il contient. Dans la route « périphérique », l'individu est peu attentif au contenu du message. Il traite l'information publicitaire de manière plus superficielle et distraite » (Abassi et Jaoued, 2008, p.7).

Ce traitement distrait de l'information est une opportunité pour le sponsor car le spectateur ne se sent pas la cible d'un message persuasif (Kapferer et Laurent, 1985). Le parrain contourne ainsi l'encombrement publicitaire et la résistance grandissante des publics à la publicité traditionnelle (Walliser, 2012). Seulement exposé au message de manière répétée, le spectateur traite le message du parrain de manière inconsciente (Mc Donald, 1991 ; Crimmins et Horn, 1996) et transfère les images positives de l'événement vers le parrain (Didellon, 1997). Selon Keller, cela est possible car l'image d'une marque repose essentiellement sur des représentations et non sur des éléments de la réalité des produits (Keller, 1993).

Le sport concentre les investissements les plus massifs dans le domaine du parrainage (Walliser, 2012). Le parrainage sportif se définit comme suit :

« Une technique de communication qui vise à persuader les publics assistants à

un événement sportif d'un lien existant entre une entité sportive (l'événement lui-même ou l'institution qui l'organise) et l'entreprise communicante. » (Tribou, 2016, p.12)

Lors d'un événement sportif (il peut être également culturel ou social) le parrainage s'adresse à deux types d'audience : directe et indirecte (Tribou, 2016). L'audience directe correspond au public présent sur le lieu de l'événement ou suivant en direct par l'intermédiaire d'un média l'événement (le plus souvent la télévision), tandis que l'audience indirecte concerne le public assistant à l'événement de manière différée ou sous forme condensée (résumé lors d'un journal télévisé par exemple). Plus l'événement sera majeur, plus l'audience indirecte sera grande et permettra au parrain de maximiser son action et diversifier ses cibles (Tribou 2016).

### **Cibles et objectifs**

Crowley (1991) propose une synthèse des différents publics touchés par l'activité de parrainage : les consommateurs-spectateurs, les salariés et collaborateurs, les fournisseurs, les actionnaires, les communautés d'affaires, les organisations publiques et les politiques, les prescripteurs et leaders d'opinion.

L'énumération des cibles, permet d'observer que le parrainage sert autant des objectifs de communication externe qu'interne. D'un point de vue externe, le principal objectif du sponsoring est, pour le parrain, le gain de notoriété à travers l'image, supposée positive et utile, de l'entité parrainée. Ainsi, le parrain peut également espérer modifier son positionnement et rapprocher son identité de marque de l'image de l'entité parrainée. D'un point de vue interne, le parrainage offre la possibilité de renforcer la culture d'entreprise en étant un vecteur de motivation. L'événement est également un lieu dédié au développement des relations publiques. Enfin, le parrainage permet le développement d'une image *corporate* et de faire valoir sa stratégie RSE (Escoubes, 2014).

### **Limites**

Avant de se lancer dans une activité de parrainage, l'organisation qui souhaite parrainer doit prendre la mesure des risques qui incombent au

sponsoring. En premier lieu, le message n'est pas contrôlable par le parrain. En effet le message se transmet par le choix de l'entité parrainée et l'association qu'ils forment. Ainsi, le risque est que l'entité parrainée soit perçue négativement par le consommateur. C'est souvent le cas lorsqu'un sportif est reconnu coupable de dopage, ses sponsors se désolidarisent très vite afin que leur image ne soit pas affectée. A ce titre, lorsque Lance Armstrong, coureur cycliste américain avait reconnu s'être dopé lors de ses victoires sur le Tour de France, Nike, son sponsor, avait alors cessé toute relation avec l'intéressé craignant d'entacher son image. Aussi, la relation peut être mal interprétée par le consommateur allant jusqu'à un rejet. Au même titre que la publicité, l'encombrement et la confusion ont également touché le sponsoring :

« le trop gros nombre de sponsors entraîne une banalisation de ceux-ci. Les consommateurs sont confus, n'arrivent plus à distinguer les sponsors des non-sponsors et ne parviennent donc pas à mémoriser les messages envoyés par les entreprises. » (Martin, 2013, p.37).

D'autre part un sponsoring parallèle peut s'organiser ajoutant à la confusion. *L'ambush marketing* ou pseudo-parrainage est défini comme : « une technique où un annonceur non accrédité des droits de parrainage, notamment un événement, cherche à faire croire le contraire au public. » (Walliser, 2012, p.53). L'exemple de Pepsi et Coca Cola lors de la Coupe du Monde 2010 permet de mieux comprendre ce phénomène. A l'approche de la compétition se tenant en Afrique du Sud, Pepsi a tourné et diffusé mondialement une publicité mettant en scène les célébrités footballistiques de la compétition : Messi, Henry, Drogba jouant une partie de foot dans la savane sud-africaine en compagnie de la population locale. Cependant, le sponsor officiel de la coupe du monde 2010 n'était pas Pepsi mais Coca Cola. Ayant acheté les droits auprès de la FIFA, Coca Cola doit, en théorie, jouir seul de l'association à l'événement. Pepsi fait ici de *l'ambush marketing* en tentant de faire croire au consommateur qu'il est associé à la coupe du monde 2010 FIFA.

## **Le parrain**

Classiquement, la littérature scientifique considère le parrain ou le sponsor comme étant une entreprise. Cependant, comme le souligne Bjorn Walliser :

« le sponsoring ne se limite pas qu'aux marques commerciales. Des collectivités, voire des pays peuvent en viser les retombées économiques (touristiques le plus souvent) ou politiques. » (2012, p.46). Face à ce phénomène, les pays entrent directement en compétition avec les entreprises. Se pose alors la question de l'utilisation de la marque par un pays afin de développer des réflexions stratégiques tout aussi efficaces que les entreprises. Dévolue au secteur marchand, la marque ne semble, à priori, pas pertinente pour l'étude d'un pays. Il est donc nécessaire, au préalable, de justifier le concept de marque appliqué à un pays : un pays peut-il être considéré et perçu comme une marque ? Quel est l'intérêt pour un pays d'utiliser les outils marketing ? L'analyse s'attachera, par la suite, à définir les composantes de l'image de marque d'un pays.

### **Un pays est-il une marque ?**

#### *L'évolution de la notion de marque*

La définition élémentaire de la marque est délivrée par Bathelot :

« La marque est un signe distinctif qui permet au consommateur de distinguer le produit ou service d'une entreprise de ceux proposés par les entreprises concurrentes. La marque peut être matérialisée par un nom propre, un mot, une expression ou un symbole visuel. » (Bathelot,2016) <sup>1</sup>

Reprenant les deux fonctions essentielles de la marque : l'identification de l'origine et la différenciation, cette définition fait référence à l'avènement de la société de consommation dans les années 50 et au tournant symbolique que prend la notion de marque à cette époque (Heilbrunn, 2007). La multiplication des produits ayant une valeur d'usage similaire a poussé les entreprises à ajouter une fonction symbolique à leurs produits pour se différencier. La marque devient alors une valeur ajoutée au produit en cristallisant autour d'elle des associations cognitives qui viennent s'ajouter à la valeur fonctionnelle initiale du produit (Aaker, 2010, Keller, 2003). Elle permet aux entreprises proposant le même produit de se singulariser dans la lutte concurrentielle qu'elles se livrent.

Aujourd'hui, la marque a considérablement étendu son champ d'application en dépassant le cadre des produits et services. Elle étend son modèle de

---

<sup>1</sup> Source : <http://www.definitions-marketing.com/definition/marque/> Consulté le 25 mai 2017

pensée et d'action à toutes les sphères de la vie économique, privée ou publique (Kapferer, 2013). Jean Noel Kapferer donne une définition élargie de la marque : « Une marque est un nom et un symbole associés, ayant acquis un fort pouvoir d'influence, car ils évoquent des valeurs uniques, des bénéfices tangibles et intangibles » (Kapferer, 2013). Cette définition donne à la marque une valeur fonctionnelle et sociale qui la fait apparaître comme médiateur entre l'individu et son environnement quotidien. Elle n'est plus seulement réservée à des produits ou services de grande consommation. Elle se révèle comme un signe anthropologique et culturel ayant une application beaucoup plus vaste (B.Heilbrunn, 2007 ; Kapferer, 2013).

Cette nouvelle conception de la marque nourrit l'initiative lancée par Kotler et Levy en 1969 qui proposent d'élargir l'utilisation du marketing en dépassant le cadre des activités commerciales. Le marketing est ainsi considéré par les auteurs comme une activité sociale persuasive : il doit servir et satisfaire les besoins humains. La marque est alors créatrice de valeurs, de symboles, de différences et s'applique à tout type d'entités : allant du produit de grande consommation aux idées (partis politiques par exemple) en passant par les organisations à but non lucratif, les institutions territoriales, etc. Dès que l'une de ces entités se retrouve en situation de concurrence, l'utilisation de la marque devient indispensable pour être visible (Kapferer, 2013).

### ***Le marketing territorial ou place branding***

La contribution de Kotler et Levy a donc permis de repenser la marque et d'étendre le champ d'application du marketing. C'est en utilisant cette nouvelle approche qu'est né le marketing territorial ou *place branding* ayant pour objet une ville (Maynadier, 2009), une région (Mihalis Kavaratzis, Warnaby et Ashworth, 2015), ou des états (Papadopoulos & Heslop, 2002). Ceci, malgré de nombreuses réticences et interrogations comme le souligne Jean-Noel Kapferer :

« Il est normal que l'entrée du mot marque dans la réflexion sur la compétitivité d'un territoire crée parfois des réactions de rejet. Quand on dit marque on pense biens de grande consommation, de faible intérêt. Un territoire, cet humus géographique, humain, historique, sociologique, culturel et économique d'une collectivité en marche qui cherche à croître et se développer, c'est mille fois plus sérieux. » (Kapferer, 2011, p.143)

Or, dans l'optique d'un monde où le village global de Mc Luhan (1967) s'est matérialisé, les pays ont besoin de visibilité pour exister sur un marché devenu mondial et donc unique. En effet, chaque pays, chaque ville et chaque région du monde sont en compétition entre eux pour attirer et convaincre les consommateurs, les touristes, les investisseurs, les étudiants, les entrepreneurs, les événements sportifs ou culturels mondiaux, pour attirer l'attention et la reconnaissance des médias internationaux, des autres gouvernements, et plus généralement, les habitants des autres pays (Kotler et Gertner, 2002). Face à ces mutations, on assiste à un intérêt croissant des entités publiques en charge des territoires pour les stratégies de marketing territorial.

Dans ce contexte, la réputation d'un pays est tout aussi importante et semblable à l'image de marque d'un produit ou d'une entreprise (Anholt, 1996). Le recours à la marque a l'avantage de fixer l'identité et les composantes du territoire afin d'en optimiser le potentiel communicationnel (Baygert, 2014). Le marketing territorial a pour but de proposer des stratégies qui visent à augmenter l'attractivité d'un territoire en utilisant des outils issus du marketing. C'est pourquoi, pour un pays, la marque est devenue aujourd'hui un outil majeur d'une politique de différenciation et d'influence dans l'optique d'une lutte concurrentielle avec les autres pays.

## **La marque-pays**

### ***Les spécificités de la marque-pays***

Après avoir montré la pertinence d'étudier la stratégie de communication d'un pays en le considérant sous la forme d'une marque et situé le contexte de l'émergence du concept de marque-pays, il s'agit à présent de pointer les spécificités de la marque-pays et de mettre en lumière ce qui la différencie de la marque traditionnelle commerciale. Ensuite, il sera possible de proposer une définition précise de la marque-pays.

La première différence majeure se situe dans la finalité de ces deux types de marques. Pour une entreprise la finalité de son existence est le profit tandis qu'un pays cherche à satisfaire les besoins de sa population (Proulx et Tremblay, 2006). Autrement dit, une administration territoriale a pour

mission de servir l'intérêt général (Benko, 1999) tandis que l'entreprise travaille pour un intérêt privé, son propre intérêt. C'est le cas des territoires qui souhaitent promouvoir l'attractivité locale sans avoir l'objectif de réaliser des profits (Asworth et Voogd 1990). Le marketing territorial reprend les objectifs du marketing sans but lucratif (American Marketing Association) et il s'inspire également du marketing social qui cherche à favoriser l'adoption de comportements, d'attitudes et de croyances qui seront bénéfiques pour les individus eux-mêmes ou pour la société en général (Kotler 1971).

La deuxième différence est que la notion de marque-pays est plus complexe qu'une marque commerciale. La marque-pays est rattachée à un territoire qui renvoie à « une identité d'une nature bien plus profonde et contraignante que celle d'une marque commerciale. » (Kapferer, 2011, p.145). Elle est multidimensionnelle et traduit une réalité géographique, humaine, économique et culturelle : « Toutes ces dimensions font de la marque-pays, un cocktail de composantes qui s'interpénètrent, s'influencent mutuellement et impactent l'ensemble de l'image. » (Bonnal, 2011, p. 29). De ce fait, la marque-pays a des impératifs à respecter lors de la réflexion stratégique : son territoire, son histoire, sa culture. Elle ne peut trahir son identité. Le produit résultant de cette stratégie sera fortement imprégné de l'identité intrinsèque du pays. Par conséquent, une marque-pays n'a qu'un contrôle partiel de son marketing mix (Proulx et Tremblay, 2006). Ainsi, il est plus difficile, pour un pays, d'opérer un repositionnement comme une entreprise qui créerait un nouveau produit ou une nouvelle marque (Le Bart, Procureur, 2011).

En troisième lieu, la temporalité est différente d'une marque classique : elle est beaucoup plus longue pour une marque-pays. Outre le processus décisionnel, les résultats escomptés suite à une action sont longs à se manifester et plus complexes à mesurer (Alaux *et al*, 2014).

La nature de la marque-pays constitue encore une différence : elle se veut fédératrice et ouverte. À l'inverse de la marque commerciale, qui se veut excluante (Kapferer, 2011). La marque-pays permet ainsi à des marques

commerciales, issues du pays, d'utiliser l'image de marque nationale comme avantage compétitif sur leurs marchés (exemple : la publicité Volkswagen qui met en avant la qualité allemande). Les marques issues de ce pays sont donc également garantes de la bonne image de la marque-pays et la véhiculent sans forcément la mettre en avant. La marque-pays endosse lors de cet échange symbolique avec les entreprises nationales le rôle de marque ombrelle (Bonnal, 2011).

Cette attitude d'ouverture envers les autres marques nationales et l'échange symbolique qui s'y produit amènent à se demander qui possède le leadership de la marque-pays ? La marque-pays n'a, en réalité, pas de pilote unique pour orchestrer la cohérence de sa marque. Elle est gérée et est dépendante de l'ensemble des acteurs du pays : du simple citoyen à l'entreprise multinationale. Ils construisent ensemble l'image, le capital, les valeurs de la marque-pays.

### *Fonctions de la marque-pays*

Kotler et Gertner voient dans la marque-pays l'association d'un nom, de marques, de symboles conçus et combinés entre eux dans l'idée de se différencier des autres pays (2002). À l'instar de la marque produit, la différenciation est au cœur de la marque-pays comme le confirme la définition de Dinnie : « Un mélange multidimensionnel unique d'éléments fournissant à une nation une différenciation culturelle pertinente pour ses cibles. » (2008 - p. 14). Pour créer cette différence le pays doit se construire une identité et la communiquer, la marque-pays peut alors se définir comme « le processus par lequel l'image d'une nation peut être créée, conduite, évaluée et gérée de manière proactive dans le but d'améliorer la réputation du pays auprès d'une cible internationale. » (Fan, 2010 ). La marque-pays est une aide apportée pour accélérer le développement du pays en attirant des investisseurs étrangers et des touristes (Rendon, 2003). Pour réussir à rendre attractif le pays, la marque-pays doit travailler sur ses compétences nationales : culturelles, politiques, commerciales (Anholt, 2004).

Ce travail sur la marque-pays se nomme le *nation branding*. Il sert des objectifs économiques et communicationnels : attirer les touristes, stimuler

les investissements et augmenter les exportations. La marque-pays sert également des objectifs communicationnels en repositionnant l'image d'un pays ou en générant une image positive (Dinnie, 2008). Le principe est de dégager les caractéristiques d'une nation pouvant servir à former la base de l'identité d'un pays (Dzenovska, 2005). Cette recherche a pour but d'aligner les innovations stratégiques du pays pour améliorer sa réputation nationale (Anholt, 2007). La stratégie de marque doit donc prendre en compte tous les aspects économiques, sociaux, politiques et culturels du pays (O'Donovan, 2004). Le nation branding identifie et prend en charge les différentes images du pays, prises individuellement dans chaque domaine, afin de faire émerger une unicité. Il leur donne sens dans un projet clair et cohérent en épousant les besoins des différents produits du pays. (Loo et Davies, 2006). La création d'une communication nationale résulte de ce travail et propose des slogans, des thèmes nationaux, des publicités, des longs métrages, des documentaires des sites web, etc. (Florek, 2005). Tout ceci dans le but d'acquérir une reconnaissance globale et être compétitif au niveau mondial (Wilkin-Armbrister, 2008).

### **L'image de marque d'un pays**

Afin de créer une marque-pays forte, il faut donc réaliser un important travail sur l'image afin d'attirer des cibles préalablement définies (touristes, investisseurs, cerveaux etc.). Cependant, le pays n'est pas le seul acteur à élaborer cette image qui résulte d'une négociation entre l'identité nationale, façonnée par tous les acteurs du pays, et la perception qu'en ont les publics extérieurs du pays.

Pour se construire une image de marque, un pays doit respecter un processus en trois étapes selon Fan (2009, p.5). Dans un premier temps, il faut interroger l'identité nationale. Lorsqu'il essaye d'évaluer cette identité et d'en faire émerger des caractéristiques, le pays doit faire attention à ne pas s'en fabriquer des fausses au risque d'obtenir une dissonance entre la réalité du pays et ce qu'il donne à voir au public extérieur. Cela peut être fortement dommageable pour le pays. En interne, un peuple en perte de repères identitaires peut s'avérer être dangereux. Tout l'art de cette première étape consiste donc à amplifier les valeurs d'un pays sans en forcer le trait.

Une fois cette étape réalisée, le pays doit confronter les caractéristiques de cette identité nationale avec les outils servant à mettre en valeur la marque-pays. Cette négociation interne entre l'identité nationale et la marque-pays doit impérativement s'inscrire, selon Anholt, dans une dynamique de changement du pays :

« L'image de marque nationale sert à aligner les innovations sur la stratégie afin d'améliorer la réputation du pays. Concrètement, l'image de marque d'un pays n'est effective que si des actions sont mises en œuvre, l'image de marque vient en complément comme accélérateur et porte-voix du processus engagé par le pays » (2007- p.32).

Cet élément est crucial pour la construction d'une image forte, car la marque-pays n'est pas une fin en soi, mais un outil :

« Il faut voir la marque territoire comme un catalyste inspirationnel. Son but n'est pas de faire, mais de faire faire sous son égide, son drapeau. La puissance de la marque territoire se mesure à la puissance des liens qu'elle sait créer avec tous les partenaires qui la feront vivre (citoyens, entreprises, politiques, administrations, etc.) ». (Kapferer, 2011, p.145)

La communication n'est qu'un moyen pour faire accepter le changement. Si aucun changement ne se produit, l'action de communication créera une dissonance entre ce qui est annoncé et la réalité. Il faut donc impérativement utiliser l'image de marque nationale pour servir une dynamique de changement. Celle-ci doit servir des objectifs économiques, sociaux et politiques du pays en question, tout en reflétant avec honnêteté l'identité nationale.

Pour être attractif et compétitif sur la scène internationale, un pays doit non seulement savoir mettre en valeur ces atouts, mais doit également comprendre la manière dont il est perçu à l'étranger. Cette compréhension de la perception des publics étrangers et l'implémentation d'une stratégie adaptée constituent la troisième étape du processus. Fan stipule que quatre éléments au niveau individuel affectent l'évaluation d'un pays : l'expérience personnelle de l'individu, l'éducation ou le savoir de l'individu, l'utilisation d'un produit fabriqué dans le pays par l'individu et le traitement médiatique du pays dans le pays où réside l'individu (2009) Ces quatre facteurs vont fortement contribuer à la construction de stéréotypes au niveau individuel.

En analysant finement ces éléments pour chaque groupe cible, le pays va mettre en œuvre une stratégie de marque et de communication qui va tenter d'influencer cette perception.

En outre, Dinnie insiste sur le fait que l'image d'une nation est fortement influencée par l'ensemble de sa population, elle ne dépend pas uniquement de son administration dirigeante et de ses entreprises (2008). L'image du pays, initialement pensée par les dirigeants, est irrémédiablement recomposée par l'ensemble de sa population : de la star internationalement reconnue au simple citoyen. Elle n'est pas statique et évolue au grès du temps et des échanges avec l'extérieur. Chaque citoyen est en réalité un ambassadeur de son pays, son comportement a directement un impact sur l'image de marque du pays. La population doit vivre sa marque, elle doit être en harmonie avec sa marque pour que cette dernière soit attractive (Aronczyk, 2014). A ce propos, Anholt a remarqué dans son classement annuel des marques-pays que les populations des vingt premiers pays se classent eux-mêmes en première position. Il en déduit donc que si la population d'un pays a une image positive de son pays cela a un effet positif pour la construction d'une image forte (2007). Il ne faut donc pas exclure la population de la stratégie de marque du pays comme l'illustre le contre-exemple du Brésil développé par Diana Alexandra Căciuleanu :

L'organisation par le Brésil de la Coupe du monde puis des Jeux Olympiques est un cas de *nation branding* qui a montré une dissonance entre l'image et la réalité ainsi que la nécessité d'intégrer le *nation branding* dans une dynamique de réforme et l'importance de la concertation avec la population. Voulant promouvoir une image positive du Brésil et renforcer son attractivité à l'international, le pouvoir brésilien s'est néanmoins heurté à la contestation d'une grande partie de sa population. Plutôt que la construction d'infrastructures pour accueillir les compétitions sportives, les Brésiliens voulaient des réformes concernant l'éducation, la santé et la sécurité. Ces événements étaient l'occasion pour les dirigeants d'amorcer une dynamique de changement ; finalement ce n'est qu'une énorme opération marketing à laquelle les brésiliens ont assisté avec mécontentement. Même la stratégie marketing pensée pour l'occasion n'a

pas plu à la population : communicant sur les stéréotypes du Brésil (plage, forêt, soleil) tout en niant les difficultés (corruption du pouvoir politique, inégalité sociale, violence ...), le marketing a accentué la dissonance entre l'image et la réalité. Finalement ces deux méga-événements n'ont pas été bénéfiques pour le pays et par conséquent pour son image de marque (Căciuleanu, 2014).

Les méga-événements comme une Coupe du monde ou des Jeux olympiques ne sont pas les seuls leviers dont disposent les pays pour communiquer. D'autres moyens existent et peuvent s'avérer plus pertinents lors de la mise en place d'une stratégie d'influence. Simon Anholt propose un modèle hexagonal qui recense les domaines qui façonnent l'image d'un pays.

### **L'identité compétitive de Simon Anholt**

Simon Anholt est l'un des pères fondateurs de la réflexion sur l'utilisation du marketing pour un pays. En 1996, il est le premier à utiliser le terme de Nation Branding. Murissant sa réflexion, il écrit, en 2007, un ouvrage intitulé « *Competitive Identity* » qu'il définit comme :

« La gestion de la synthèse de la diplomatie publique, du commerce, des investissements, du tourisme et des exportations afin de promouvoir la marque-pays. L'identité compétitive est un nouveau modèle permettant d'améliorer la compétitivité nationale dans un monde global » (Anholt, 2007, p.3)

Selon l'auteur, chaque pays crée sa réputation à travers des canaux de communication naturels. Il est donc nécessaire de s'intéresser à la gestion de ces canaux pour développer sa notoriété et son image à l'international. En utilisant l'identité compétitive, Anholt estime qu'un pays se dote d'un consensus national sur son identité nationale et son modèle de société poursuivi. Ensuite, cette forme de gestion de la marque-pays permet d'augmenter l'efficacité de la promotion du tourisme, des investissements, des exportations. Les canaux de communication maîtrisés donneront une meilleur image du pays dans les médias internationaux et facilitera l'accès du pays à des organisations régionales ou internationales. Enfin, l'identité compétitive intensifiera les relations culturelles avec les autres pays.

Prenant racine dans le champ du marketing, l'identité compétitive propose un modèle pertinent pour l'analyse de notre cas d'étude. Cependant, l'identité compétitive d'Anholt ou tout autre modèle issus des recherches en marketing sur la marque-pays démontrent une certaine proximité avec le concept de *soft power* ou « pouvoir doux » initié par Nye. Ce dernier appartenant au champ des relations internationales, il semble, dès lors, intéressant de définir le *soft power* pour ensuite le confronter à la marque-pays afin d'en dégager des conclusions pertinentes.

### *Soft Power et identité compétitive*

Le concept de *soft power* a été élaboré par Joseph S. Nye au début des années 1990. Dans un contexte de fin de guerre froide, où le bloc soviétique s'effrite de plus en plus, d'aucuns pensent que la domination mondiale américaine est sur le déclin. En réponse à ces idées, Joseph S. Nye fait émerger le concept de *soft power* qui casse le monopole du *hard power* (la capacité coercitive d'un pays). L'avènement de « the second face of power » (Nye, 1990, p.5) est dû, selon l'auteur, à l'avènement des technologies modernes d'information. Selon lui, la domination américaine est toujours aussi forte, mais elle a pris différentes formes : *hard power*, *economic power* et *soft power* cohabitent à présent ensemble. Nye estime que si la révolution de l'information poursuit son cours, le *soft power* sera le plus important des trois pouvoirs. Selon Nye, le *hard power* étant la capacité coercitive d'un pays, le *soft power* est :

« La capacité de persuasion et d'influence d'un pays, d'une société multinationale, d'une ONG ou d'un groupe minoritaire auprès d'autres acteurs pour les conduire à penser de la même façon que lui ou à changer de comportement, de manière indirecte, en douceur, sans que ces autres acteurs aient l'impression d'y avoir été contraints ». (Nye, 1990 - p. 6).

Le *soft power* d'un pays prend source à travers sa culture, ses valeurs politiques et sa politique étrangère. En communiquant des valeurs universellement partagées, un pays crée de l'attraction et des intérêts communs qui augmentent ses chances de voir ses désirs accomplis. Outre le pouvoir de persuasion d'un pays, le *soft power* désigne donc la capacité d'un pays à être attractif et se rapproche en cela de l'identité compétitive

d'Anholt. A l'instar des théories sur la marque-pays, Nye pointe une même limite : l'impossibilité des gouvernements à contrôler totalement leur *soft power*. Il se construit avec les différents acteurs du pays, comme suggéré par Fan.

On observe ainsi de fortes similitudes entre l'identité compétitive d'Anholt (2007) et le *soft power* de Nye (1990). Ces deux concepts tendent même à se confondre comme le confirment les propos d'Anholt :

« Le *soft power*, dit-il (NDLR : en parlant de Nye), consiste à inciter les autres à faire ce que l'on souhaite. L'identité compétitive consiste à attirer l'attention des gens sur les résultats obtenus d'un pays. C'est l'exemple moderne par excellence de *soft power*. Pour ça et pour plein d'autres raisons, l'identité compétitive est une approche pacifique et humaniste des relations internationales. » (2007 - p. 127)

Anholt estime que l'identité compétitive répond à la globalisation du monde. Ainsi il énumère de nombreux facteurs comme la diffusion du modèle démocratique, la puissance croissante des médias internationaux, ou encore l'économie globalisée ou la désaffection grandissante pour la culture américaine qui suggèrent aussi à eux seuls la mise à jour du *soft power* défini par Nye.

Si ces deux concepts sont finalement très similaires, quel est l'intérêt de les confronter ? Il se situe, non pas dans la définition de *soft power* proposé par Nye, mais dans la manière dont Nye l'articule avec les autres sphères de pouvoir. En effet, Nye désigne trois sphères d'influence : le *hard power*, l'*economic power*, et le *soft power* (1990 - p. 30). Ces trois sphères de pouvoir ont leurs pertinences pour comprendre les raisons qui poussent un pays à mener une action de Nation Branding. Les sphères d'influence « economic » et « hard » influencent la mise en œuvre de la sphère « soft » dans la mise en œuvre d'une stratégie de marque car selon Anholt l'image de marque nationale sont des « accélérateur et porte-voix du processus engagé par le pays. » (2007- p.32). Ces trois sphères sont donc nécessaires pour comprendre les raisons qui poussent un pays à parrainer un club de football.

### *L'hexagone d'Anholt.*

Anholt isole six moyens pour un pays de communiquer son image de marque : le tourisme, les produits et services, les décisions politiques, les contacts commerciaux, les échanges culturels et la population du pays.

La première composante de l'image de marque d'un pays est la plus évidente : le tourisme. Ce travail se fait au niveau de la promotion et de la valorisation du territoire pour attirer des touristes. Une fois attirés, l'expérience vécue par ces touristes est également importante à optimiser pour ensuite la promouvoir. Un touriste satisfait constituera, en outre, un ambassadeur du pays.

Les marques issues du pays constituent le deuxième levier de communication : les produits et services exportés par les pays peuvent être de puissants ambassadeurs lorsque le savoir-faire est reconnu à l'étranger et le lieu d'origine explicite et valorisant.

Les politiques entreprises par les pays constituent le troisième moyen de communication. Des décisions concernant la politique intérieure peuvent être couvertes par des médias étrangers de manière positive. Des décisions de politique extérieure peuvent, quant à elles, directement toucher un public concerné.

Quatrième élément de communication : les contacts commerciaux. C'est-à-dire la façon dont le pays attire les investissements sur son territoire. Mais aussi la façon dont le pays recrute les entrepreneurs, les travailleurs, les chercheurs ou les étudiants étrangers.

La culture est la cinquième composante de l'image de marque d'un pays. Par culture, on entend le rayonnement culturel du pays, les échanges culturels entre les pays et les exportations culturelles. Le sport, par exemple, fait partie intégrante de la culture selon Simon Anholt.

Enfin, la population elle-même constitue la sixième composante de l'identité compétitive d'un pays. Anholt insiste particulièrement sur les responsables politiques, les médias, les stars et les sportifs internationalement reconnus. Il juge également que la population en général, par son comportement lorsqu'elle est à l'étranger et la manière dont elle traite les visiteurs de son pays, est très influente. (Anholt, 2007 - p. 25-26)

Ces six domaines ont été modélisés par l'auteur selon un hexagone<sup>2</sup>

On observe que les pays ont à disposition une large palette de domaines pour communiquer et développer leur image de marque. Faisant partie du domaine de la culture, le sport est l'un des domaines le plus utilisé par les pays pour accroître leur notoriété. En relations internationales, la littérature scientifique sur le soft power fait spécifiquement état de l'utilisation stratégique du sport par certain pays : *le sport power*. On observe ce même phénomène dans le secteur du parrainage : le sport est massivement utilisé par les entreprises dans leur stratégie de communication. Par conséquent, il semble nécessaire de s'intéresser au sport en tant qu'outils de communication.

### **Le sport comme domaine de parrainage**

Depuis le début des années 80, le sport, devenu universel, incarne l'une des formes les plus visibles de la mondialisation (Terret, 2007, p.8) : lors des Jeux Olympiques de 2012 à Londres, 204 pays sont représentés. Le sport se diffuse principalement par le biais de la télévision. En 2008, les Jeux Olympiques de Pékin rassemblent environ 3,7 milliards de téléspectateurs. Le sport est à présent un spectacle que Tribou qualifie de « phénomène social dont l'impact émotionnel repose à la fois sur l'incertitude des résultats et sur l'engagement partisan des compétiteurs et de leurs publics » (2016, p.11). Son énorme puissance de communication en fait une industrie dont le chiffre d'affaires avoisine, au niveau mondial, 650 milliards d'euros en 2011, ce qui représente environ 3% de la valeur du commerce mondial (Bourg et Gouguet, 2012, p.42). Quatre acteurs constituent le spectacle

---

<sup>2</sup> Voir schéma en annexe

sportif mondial<sup>3</sup>: les médias (les producteurs d'images et diffuseurs), les entreprises (sponsors, actionnaires, annonceurs), les organisateurs d'événements (fédérations nationales et internationales, pays hôtes et clubs de sport) et les consommateurs (spectateurs, téléspectateurs, clients). (Panhuys, 2010). Jean-Francois Bourg et Jean-Jacques Gouguet pointent cinq raisons qui suscitent l'intérêt des entreprises à investir dans le sport : le taux d'audience très fort, l'état de réceptivité des téléspectateurs, le langage quasiment universel du sport, la nécessité de présence sur tous les marchés et la volonté de se forger une image sympathique et populaire (2012).

### **Le sport power**

Face aux avantages que génère le sport en tant que domaine de communication, les pays ont également pris le parti d'investir dans cette activité en développant leur sport power. Cependant, Une clarification terminologique doit être apportée pour éviter toute confusion autour du concept de *sport power* regroupant plusieurs termes (Champagne, 2012). D'aucuns parlent de diplomatie sportive, de diplomatie du sport ou de diplomatie par le sport. La première terminologie englobe les deux suivantes. La « diplomatie du sport » permet à deux pays, à l'occasion d'une compétition sportive ou sous le prétexte d'une rencontre sportive organisée à cet effet, de trouver, d'essayer de trouver ou de prétendre avoir trouvé des points de rapprochement (Champagne, 2012). L'exemple le plus représentatif de cette approche est la diplomatie du ping-pong qui a contribué au rapprochement des États-Unis et de la Chine dans les années 1970. Dans le cadre de ce mémoire, il est seulement question de la troisième terminologie : la « diplomatie par le sport ». Elle répond à trois objectifs : défendre la justesse de choix politiques et/ou de modèles sociétaux, affirmer une cause nationale présente ou passée ou encore une recherche de reconnaissance et accroître son influence sur la scène internationale (Champagne, 2012). Le but ultime est d'influencer le comportement des États grâce à la force de conviction et à l'image (Verschuuren, 2013). Par cette approche, nous situons notre analyse dans la continuité des concepts d'identité compétitive (Anholt).

---

<sup>3</sup> Voir le schéma de Panhuys (2010) en Annexe

Robert Frank souligne qu'avec l'internationalisation du sport, l'intégration au mouvement olympique est devenue plus urgente que l'entrée à l'ONU. (Frank, 2012, p.391). Cheikh Hamad Al Thani, l'émir du Qatar entre 1995 et 2013, abonde également dans ce sens: « il est plus important d'être reconnu au Comité international olympique (CIO) qu'à l'Organisation des Nations-Unies. Tout le monde respecte les décisions du CIO » (Al Thani, 2004). Le CIO compte à ce jour 206 comités nationaux olympiques, soit 206 États, quand l'ONU reconnaît 197 États. On peut citer, à titre d'exemple, le Kosovo qui est reconnu par le CIO, mais pas par l'ONU. Par sa popularité et son universalité, le sport est un outil politique et marketing pour un État et il participe à son rayonnement sur la scène internationale. Pierre Milza avance que le sport est à la fois reflet de la vie internationale, moyen de la politique étrangère et révélateur de grands sentiments collectifs (Milza, 1980). Il apparaît donc pertinent que le sport soit utilisé par les États dans leurs stratégies de communication et d'influence (Verschuuren, 2013).

### Les actions

Il existe trois formes d'action de diplomatie par le sport selon Pascal Boniface et Pim Verschuuren. La première action est l'organisation d'événements mondiaux. Lorsqu'un pays organise ce type d'évènement, comme les Jeux Olympiques, cela affecte directement son image car « il donne la possibilité au pays hôte de se légitimer universellement en présentant et en promouvant son identité nationale et sa culture à une échelle globale. » (Dolles et Soderman, 2008, p.147). La diffusion des événements sportifs est le second moyen d'action de diplomatie par le sport pour un pays. En effet, le statut de diffuseur devient un enjeu majeur d'influence dans le sport car lors d'événements internationaux des centaines de millions de téléspectateurs se concentrent devant leur petit écran pour admirer le spectacle. Les retombées économiques, ne serait-ce qu'en matière de recettes publicitaires sont faramineuses (Boniface et Verschuuren, 2013, p.70). Enfin, l'investissement comme sponsor et actionnaires dans le monde du sport, qui constitue l'objet de ce mémoire, est également un outil de communication utilisé par les pays. A titre d'exemple, depuis 2013, le club de football de l'Atletico Madrid a comme sponsor maillot l'Azerbaïdjan. Le championnat de football espagnol étant l'un des plus suivi au monde,

l'Azerbaïdjan espère profiter de cette exposition pour augmenter sa notoriété.

Pour saisir au mieux, la relation de parrainage entre le Qatar et le PSG, un pays et un club de football, il est nécessaire à présent de définir le cadre théorique de l'entité parrainée.

### **L'entité parrainée**

Au même titre que le parrain, l'identité du parrainé a également fait l'objet d'une évolution dans la littérature scientifique de ces dernières années. Longtemps limitée à un événement, l'entité parrainée prend aujourd'hui des formes diverses dans la sphère du sport : une fédération sportive, une équipe ou un sportif offrent de nouvelles solutions au parrain (Escoubes, 2014). Parmi elles, la représentation de l'équipe de sport a évolué et accompagné la mutation du sport en une véritable industrie du spectacle global et hyper-médiatisé. En effet, les clubs de sport ne sont plus de simples équipes, mais sont devenus de véritables entités commerciales : des marques-club (Bouchet et Hillairet, 2008).

### **La marque-club**

Ce qui distingue principalement la marque-club c'est son énorme richesse symbolique. En effet, elle s'appuie sur son territoire d'origine et son historique sportif pour créer son identité de marque. Bouchet et Hillairet rapprochent la marque-club des marques automobiles qui utilisent, de la même manière, la performance des véhicules et leur territoire d'origine pour construire leur univers identitaire (Bouchet et Hillairet, 2008). Ces deux piliers identitaires permettent aux clubs de véhiculer des valeurs, des croyances et des références culturelles qui créent, au fil du temps, de véritables mythes dans l'imaginaire collectif à l'image du Réal Madrid en football, des New York Yankees en baseball ou de Ferrari en Formule 1. En reprenant l'idée de Lever, qui compare le rituel sportif à un rituel religieux (Lever, 1983), on ose avancer que la marque-club s'apparente à une « marque religion ». La passion prend le pas sur la raison : la valeur de la marque est si élevée dans l'esprit du consommateur qu'il restera loyal envers

elle (Pederson, 2004).

Pour réussir à développer une équipe de sport en marque-club, l'adhésion des supporters est indispensable (Pons et Richelieu, 2006) pour les transformer en consommateurs :

« Ce qui fait la richesse d'un club de football comme Manchester United, c'est la communauté mondiale de plus de quatre millions d'adhérents payants, partout dans le monde, qui brûlent d'acheter, un maillot, des photos, etc. » (Kapferer, 2006, p. 32).

Les fans remplissent le stade, regardent les matchs par l'intermédiaire d'une chaîne payante, achètent les produits dérivés et attirent les investisseurs. Les trois sources de revenus d'un club de foot, selon le cabinet Deloitte<sup>4</sup>, dépendent des fans: la billetterie, les droits de diffusion et les revenus commerciaux (comprenant le merchandising et le sponsoring).

Les fans constituent donc le capital d'un club de sport mais peuvent faire défection en cas de crise sportive :

« L'absence de performance sportive de premier plan durant une période relativement longue engendre généralement un effritement de l'attachement des spectateurs, amplifié par la diminution progressive de l'attention médiatique. » (Escoubes, 2014, p. 18).

### **La construction d'une marque-club**

La réussite sportive est donc le premier moteur de la marque-club : sans elle, la marque n'a pas une histoire et une image de marque glorieuse, de «gagnant», indispensables pour s'ancrer localement. Son identité sociale (Richelieu, 2003) doit être forte pour pouvoir fédérer localement et ensuite communiquer vers de nouveaux territoires. Ensuite, au fur et à mesure des trophées, la notoriété du club va naturellement déborder de son territoire initial. A ce moment, la marque-club va devoir développer une stratégie de communication particulière pour réussir à internationaliser une marque de club de sport :

« La spécificité d'une marque qui fonctionne, dans laquelle les gens vont s'identifier, c'est son universalité. C'est à la fois révéler une grande particularité dans l'histoire du club et une capacité à universaliser ses valeurs. » (Leplat, Annexe)

---

<sup>4</sup> Voir le rapport Football Money League 2016

Cette étape de développement pour la marque est critique car elle doit porter un message dans lequel les supporters locaux et extérieurs se reconnaissent. Il faut donc tabler sur des valeurs qui ont nourri l'identité de marque, des valeurs qui ont su fédérer localement le club afin de les proposer à de nouveaux publics extérieurs qui se reconnaissent eux aussi dans ces valeurs.

Enfin, le dernier défi d'une marque-club est de se rendre autonome :

« Quand la marque peut vivre sans ses bases, qu'elle puisse être indépendante des résultats sportifs. C'est quand les attributs de la marque, d'un point de vue visuel ou au niveau des valeurs qu'elle dégage, parlent à des personnes qui sont totalement déconnectées du club de sport. »  
(Cherki, Annexe)

Rendre indépendante la marque des résultats sportifs c'est stabiliser le capital marque et le capital client (Ho Van Cam). Les New York Yankees constituent la référence dans ce domaine : le club de baseball est aujourd'hui un modèle d'autonomisation de la marque par rapport à un club. Au fil des années, la marque a su mener une stratégie marketing la confondant peu à peu avec la ville de New York : « Aujourd'hui on porte des casquettes Yankees sans savoir que c'est une équipe de baseball. » (Cherki, Annexe)

Une marque-club autonome apparaît comme un investissement très intéressant pour le parrain car il va pouvoir toucher de nombreux consommateurs très loyaux envers l'entité parrainée. De plus, le parrain peut entrevoir la possibilité de rapprocher son image des valeurs universelles du parrainé. Néanmoins, pour que cette activité de persuasion soit efficace le parrain doit attirer l'attention du spectateur. Pour cela, le parrain doit susciter un traitement intensif de l'information sur sa relation avec l'entité parrainée. S'il reste uniquement focalisé sur l'entité parrainée, le spectateur utilisera un traitement peu intensif et se forgera une image du parrain peu précise et peu durable (Escoubes, 2014).

## **Mesurer l'action de parrainage : la congruence**

### **Définition**

L'efficacité d'une action de parrainage doit pouvoir se mesurer selon l'intensité avec laquelle le consommateur traite la relation entre le parrain et le parrainé. Pour évaluer l'intensité de cette relation Nathalie Fleck-

Dousteysier propose d'utiliser la congruence (modèle cognitif) qu'elle définit comme «le fait que le parrain et l'entité parrainée soient perçus comme "allant bien ensemble" » (2005, p.5).

Loin de faire consensus dans la littérature scientifique sur le parrainage, la relation entre le parrain et le parrainé se décline sous plusieurs appellations et définitions. D'aucuns parlent de « fit » définit comme « l'attitude envers le couple événement/parrain et degré selon lequel ce couple est perçu comme allant bien ensemble. » (Speed et Thompson, 2000) ; de « match-up » entendu comme « la similarité perçue entre attributs du parrain et ceux de l'événement » ; de similarité perçue « basée sur le fonctionnel lorsque la marque est effectivement utilisée par les participants pendant l'événement et sur l'image lorsque l'image de l'événement est liée à l'image de la marque » (Gwinner et Eaton, 1999) ; d'adéquation perçue se traduisant par « un jugement global positif de la connexion logique entre parrain et entité parrainée » (Didellon, 1997) ; ou encore de pertinence au sens du « lien proche et naturel entre le produit du parrain et le site parrainé. » (Rodgers, 2004).

L'étude de la relation, au centre de l'évaluation de l'activité de parrainage, constitue le point commun de ces définitions. Le terme de congruence fait partie de cette tendance et est déjà largement utilisé dans d'autres domaines du marketing : en publicité, dans une action d'endossement et dans l'extension de marque. L'influence de la congruence sur l'image de marque faisant ses preuves dans ces domaines, on peut estimer pertinente l'utilisation de la congruence dans le parrainage (Escoubes, 2014). Chanut, Bonet Fernandez et Durant estiment même que la congruence est : « une variable clé de l'efficacité d'une action de parrainage » (2013, p.25).

### **L'analyse bidimensionnelle**

Objet de nombreuses recherches, la congruence se divise en deux courants majeurs dans le domaine du parrainage : l'approche unidimensionnelle et bidimensionnelle. Selon la première approche, plus la congruence est élevée, plus les bénéfices pour l'image du parrain seront importants (Gwinner et Eaton, 1999 ; Speed et Thompson, 2000). Dans le cadre d'une

incongruence, l'approche unidimensionnelle estime que le transfert opéré sur l'image du parrain sera négative et donc contre-productive pour le parrain. Cette première approche de la congruence a été vivement critiquée par les chercheurs car la congruence est ici perçue comme une variable unidimensionnelle qui s'apprécie à un niveau global (Escoubes, 2014).

Par conséquent, un autre courant est né en prenant en compte deux variables : l'analyse bidimensionnelle. Les figures de proue de cette approche sont Heckler et Childers qui mesurent la congruence selon la pertinence et le côté attendu de l'association entre le parrain et le parrainé (1992). Ces deux variables ont été reprises par Fleck-Dousteysier pour donner quatre niveaux de congruence :

Les quatre niveau de congruence (*Fleck et al. 2005*)

	<b>Couple Pertinent</b>	<b>Couple non Pertinent</b>
<b>Couple Attendu</b>	Fortement Congruent	Modérément Incongruent
<b>Couple non Attendu</b>	Modérément Congruent	Fortement Incongruent

**Figure 1**

De ce fait, on pourrait croire que la congruence semble maximale lorsque l'association est «très attendue» et «très pertinente». Cette affirmation est contredite par les travaux de Fleck-Dousteysier qui estiment que la congruence se modélise selon une courbe curvilinéaire (voir figure 2). Selon cette idée, le consommateur opère un traitement de l'information plus central lorsque l'association est perçue comme modérément congruente, pertinente mais pas attendue :

« Le côté inattendu, surprenant du couple parrain / entité parrainée devrait stimuler l'attention et la curiosité de l'individu exposé et lui donner envie de traiter ce message de façon plus intensive. Le côté attendu aura donc un impact négatif sur la motivation de l'individu à traiter le message. »  
(Fleck-Dousteysier, 2003, p.14).

Voici, selon Fleck-Dousteysier, la relation curvilinéaire de la congruence en fonction de l'intensité du traitement de l'information et du niveau de congruence :

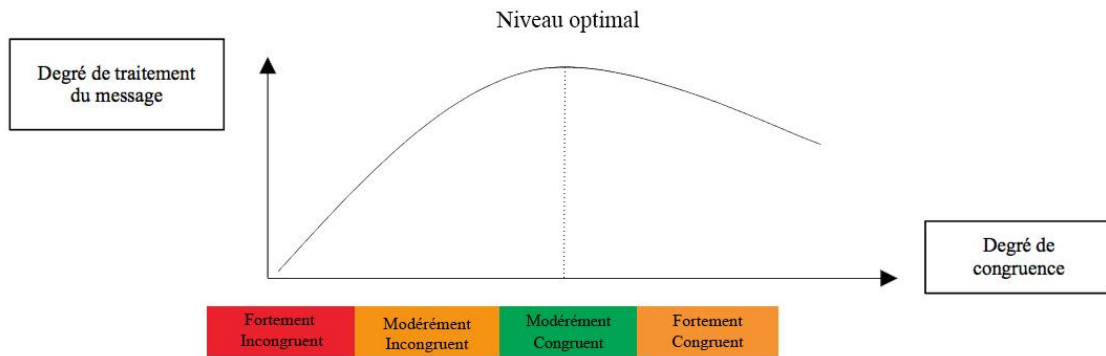


Figure 2

Face à ces résultats, un parrain doit, dans l'absolu, nouer une relation avec une entité parrainée qui créera une congruence modérée. Ainsi, la relation sera traitée de manière intensive et maximisera le transfert d'images de l'entité parrainée vers le parrain. Cependant, il faut prendre avec précaution ces résultats car ils n'ont pu être validés qu'empiriquement.

## Méthodologie

L'intérêt de ce mémoire est d'étudier l'efficacité du parrainage du Paris Saint-Germain sur l'image de marque du Qatar. Pour mener à bien ce travail, les modèles de la revue de littérature sont appliqués à notre cas d'étude. De plus, nous allons nous appuyer sur un travail empirique constitué de six entretiens qualitatifs menés avec les parties prenantes du PSG.

Dans un premier temps pour présenter le cas d'étude, nous allons décrire le Qatar à travers les sphères d'influence de Joseph Nye. Cette analyse nous permettra de croiser les aspects géopolitique, économique et social du Qatar afin de saisir au mieux ses besoins en matière de communication. Puis, nous proposerons l'identité compétitive du Qatar adaptée du modèle développé par Simon Anholt. Nous tracerons ainsi les contours de la stratégie de marque du Qatar qui nous amènera à décrire les actions de *sport power* telles que définies par Boniface et Verschuuren. Après la description du parrain, nous décrirons l'entité parrainée : le Paris Saint-Germain. Un bref rappel de son histoire précédera une analyse de son image actuelle.

Une fois le cas d'étude présenté, nous pourrons alors analyser l'efficacité de l'action de parrainage en utilisant le modèle constitué des quatre niveaux de congruence développé par Nathalie Fleck-Dousteysier. Pour saisir au mieux cette relation, un travail essentiellement empirique basé sur six entretiens a été mené. La sélection des personnes interviewées s'est basée sur la théorie des parties prenantes : « une partie prenante est tout groupe ou individu qui affecte ou est affectée par la réalisation d'un but d'une entreprise » (Freeman, 1984). Freeman, Harrison et Wicks ont proposé une modélisation circulaire de cette théorie<sup>5</sup>. Au total ce sont dix catégories d'acteurs qui sont représentées dans cette roue selon deux niveaux de parties prenantes : primaire et secondaire. Cependant, il est important de préciser que certains acteurs jouent plusieurs rôles à la fois. La liste des personnes interviewées reprenant leur fonction et leur classement catégoriel est composée comme suit:

- Dominique Baillif : journaliste et *community manager* des réseaux sociaux portugais du PSG, il appartient aux catégories : médias, communautés et employés
- Emmanuel Cherki : responsable du développement produit au PSG, il appartient à la catégorie : employés
- Daniel Hechter : supporter, fondateur du PSG et ancien président, il appartient aux catégories : clients et employés
- Karim Chérif Skalli : supporter et président de l'association PSG au Maroc, il appartient aux catégories : clients et communautés
- Salim Imad : commercial chez Henner Sport, il appartient à la catégorie : fournisseurs
- Thibaud Leplat : auteur du livre *Ici c'est Paris*, supporter et professeur d'université, il appartient aux catégories : clients et employés

Le but de ces entretiens est de comprendre la manière dont ils perçoivent la relation entre le Qatar et le Paris Saint-Germain afin de saisir au mieux le niveau de congruence. Pour réaliser ces entretiens qualitatifs la méthode semi-directive a été utilisée. Des sujets clés ont été préalablement définis et

---

<sup>5</sup> Voir schéma en Annexe

systématiquement posés aux personnes interviewées. La forme et l'ordre des questions diffèrent selon les entretiens. En moyenne, un entretien durait une heure.

## Présentation du cas d'étude

### Le Qatar

#### Brève histoire du Qatar

Le Qatar est un petit émirat, une monarchie de droit divin, situé dans le Golfe Persique. Cette péninsule désertique a une superficie comparable à la région française de l'Île-de-France (environ 11 000 km<sup>2</sup>). Steven Wright va même jusqu'à qualifier le Qatar de « cité-État » (2016, p.73). L'essentiel des activités se concentre, en effet, dans sa capitale, Doha. Le pays compte deux millions d'habitants, dont la moitié se situe dans la capitale. 12% de la population globale est Qatarie contre 88% d'étrangers représentant 63 nationalités différentes (Hamzi et Henry, 2015). Cet afflux d'étrangers date du milieu du XXe siècle et coïncide avec le début de la production pétrolière puis gazière à grande échelle. Le Qatar est un pays musulman d'obédience salafiste wahhabite pour reprendre les termes de Mathieu Guidère (2015).

Historiquement, le Qatar n'a pas toujours été souverain, il fut sous protectorat britannique du XVIIIe siècle jusqu'au milieu du XXème siècle. Confiant d'abord le pouvoir à la famille Al Khalifa, une famille originaire de Bahreïn, les Britanniques vont faire face à une vague de contestation des Qataris au XIXe siècle. Bahreïn et le Qatar vont alors être dissociés et ce dernier sera confié à la famille Al-Thani. La famille a fait fortune au XIXe siècle grâce au négoce des perles naturelles. En 1971, les Britanniques abandonnent le protectorat dans la région. À l'origine, les neuf émirats devaient se réunir pour former une fédération. Cependant, Bahreïn et le Qatar refusent cette idée et prennent chacun leur indépendance.

Le cheikh Khalifa Ibn Hamad al-Thani est le premier émir à accéder au pouvoir en février 1972. Son règne est marqué par la nationalisation des compagnies pétrolières étrangères qui font basculer le Qatar dans une nouvelle dimension. Malgré la richesse de ses sous-sols, le Qatar n'en reste

pas moins anonyme sur la scène internationale et vit constamment sous la menace de ses voisins. Tout change avec l'arrivée au pouvoir, en 1995, du cheikh Hamad, qui renverse son père le cheikh Khalifa, par un coup d'État. Le nouvel émir veut repenser la place du Qatar dans le monde. Cependant, il doit rapidement faire face à un contre coup d'État orchestré par son père qui demande l'appui de ses voisins pour reprendre le trône. Cette tentative échoue et éclaire l'émir sur la marche à suivre : pour faire du Qatar un acteur influent sur la scène internationale, il doit en premier lieu assurer la sécurité de son émirat.

Dans ce contexte, il est intéressant d'analyser le Qatar au regard de la première des trois sphères de pouvoir décrites par Nye : le *hard power*. La présentation du Qatar se poursuivra avec la sphère économique pour terminer par le *soft power*.

## Le Qatar à travers ses sphères d'influence

### *Sa géopolitique*

La vulnérabilité géopolitique constitue l'une des principales faiblesses du Qatar (Guidère, 2015 ; Ennasri, 2013 ; Wright, 2016). Ayant une forme de presque-île, le Qatar partage une frontière terrestre avec l'Arabie Saoudite et une frontière maritime avec Bahreïn et l'Iran. Dans la région du Moyen-Orient, le Qatar doit également compter avec l'Irak, les Émirats arabes unis, Oman, le Koweït et le Yémen (voir carte en annexe). Face à des voisins comme l'Arabie Saoudite, l'Iran ou l'Irak, le Qatar noue au milieu des années 1990 des accords militaires avec les États-Unis pour affirmer son indépendance et se protéger de ces puissances régionales. Se présentant comme une puissance alternative dans la région, le Qatar entend contester le *leadership* religieux et médiatique de Riad. Face à cette attitude risquée, l'enjeu numéro un du Qatar est de solliciter la protection de puissances mondiales capables de le soutenir en cas d'agression d'un de ses voisins.

On ne peut comprendre les préoccupations sécuritaires du Qatar sans évoquer l'invasion du Koweït par Saddam Hussein à l'été 1990. Le Koweït partage de grandes similitudes avec le Qatar : c'est un petit pays par sa taille, mais immensément riche grâce à ses ressources pétrolières. Le Koweït

est également entouré de grandes puissances régionales : l'Arabie Saoudite et l'Irak. La situation florissante de ce petit émirat au début des années 90 a aiguisé l'appétit de ses puissants voisins. L'Irak ne reconnaît pas à l'époque la souveraineté du Koweït issue de l'accord Sykes-Picot qui a morcelé en plusieurs pays l'Empire ottoman en 1916. D'abord placé sous son protectorat, les Britanniques reconnaissent le Koweït comme indépendant en 1961. Privant l'Irak d'un accès direct au Golfe Persique et d'importantes ressources pétrolières, l'indépendance du Koweït n'est pas acceptée par Sadam Hussein qui décide d'envahir son voisin en août 1990. Cet épisode marque le début de la guerre du Golfe qui durera jusqu'en février 1991. Le Koweït retrouve finalement sa souveraineté grâce à l'intervention d'une coalition de 34 pays soutenue par l'ONU.

Cet épisode est un véritable traumatisme dans la région qui compte de nombreux petits émirats ayant une situation comparable au Koweït : le Qatar, Bahreïn et les Émirats Arabes Unis. Face à cette situation instable, le Qatar prend les devants en abritant la plus grande base américaine au Moyen-Orient depuis 2002. La relation militaire entretenue par Doha avec Washington est vivement critiquée par ses voisins, elle recompose les rapports de force dans la région comme le constate Steven Wright :

« Une fois les forces américaines installées à Al-Udeid, les dirigeants du Qatar furent en meilleure position pour rétablir une certaine normalité dans leurs rapports avec les pays voisins » (2016, p.6)

Le rapport de force avec l'Arabie Saoudite s'est définitivement inversé lorsqu'en 2003 le haut commandement américain décide de quitter ses installations en Arabie Saoudite pour s'établir au Qatar. Cette nouvelle architecture sécuritaire mise en œuvre par le Cheikh Hamad marque un tournant dans la position qu'occupe le Qatar sur l'échiquier mondial. Fort de cet accord lui assurant sa sécurité intérieure, le Qatar s'est alors mué en véritable acteur des relations internationales tant au niveau régional que mondial. Il s'est notamment invité à de nombreuses négociations comme lors des printemps arabes en Égypte, Tunisie, Libye ou en tentant de relancer le processus de paix entre Israël et la Palestine.

Ayant trouvé une solution à sa principale faiblesse, le Qatar va s'appuyer sur son économie florissante pour investir massivement à l'étranger et ainsi faire valoir son influence économique à l'international.

### *Son économie*

Les principaux éléments de puissance du Qatar sont ses ressources en pétrole et en gaz. En 1974, le Qatar prend le contrôle total des sociétés pétrolières et gazières étrangères implantées sur son territoire sous la houlette de l'émir de l'époque Khalifa bin Hamad Al Thani. En prenant le contrôle de ses richesses, le Qatar prend une dimension économique de premier ordre sur la scène internationale : il possède la troisième réserve de gaz au monde (13,3%) selon l'Agence Internationale de l'Énergie, derrière la Russie et l'Iran en 2013. Avec l'Iran, le Qatar partage la plus grande réserve de gaz au monde, le *North Dôme*. Cette situation partagée avec son puissant voisin chiite renforce le sentiment d'insécurité du Qatar.

En 2013, le Qatar est, selon l'Agence Internationale de l'Énergie, le 3<sup>e</sup> producteur mondial de gaz avec une part de 4,6 % derrière les États-Unis (19,8%) et la Russie (19,3%). Cette gigantesque production couvre entièrement la demande nationale, le Qatar exporte la majorité de sa production. Cependant, le Qatar étant une presque-île, il partage sa seule frontière terrestre avec son grand rival saoudien. Impossible pour le Qatar d'envisager de faire transiter son gaz par l'Arabie Saoudite. Cette position géographique a poussé le Qatar à faire preuve d'ingéniosité en axant son exportation sur le GNL : une technique qui consiste à liquéfier le gaz afin de faciliter son transport et lui permettant de transporter le gaz par voie maritime sans avoir recours à des gazoducs qui rendraient le Qatar dépendant de l'Arabie Saoudite. Le Qatar possède les capacités de liquéfaction les plus importantes au monde : environ 25% des capacités mondiales et satisfaisant 30% de la demande mondiale, principalement à destination du marché asiatique (Corbeau, 2012).

Ces rentes gazière et pétrolière ont fait exploser le PIB du Qatar entre 2000 et 2015, selon les données fournies par la Banque Mondiale ; le PIB du pays a été multiplié par 9 en 15 ans. Cette forte croissance classe le Qatar dans le

top 3 (derrière le Luxembourg et la Norvège) des pays ayant les plus forts PIB par habitant selon le Fonds Monétaire International. Cependant, on estime que le Qatar ne pourra plus compter sur ces matières premières à l'horizon 2030 ou 2050 selon différentes estimations. Le Qatar souhaite donc passer progressivement d'une rente gazière et pétrolière à une rente financière afin d'assurer à ses générations futures la même prospérité.

Pour assurer cette transition, le père de l'émir actuel a décidé de créer un fonds souverain en 2005 : QIA (Qatar Investment Authority). Un fonds souverain est un fonds d'investissement géré par un État. Cette stratégie de fonds souverain s'inspire du Koweït qui avait entrepris le placement de ses pétrodollars dans des entreprises étrangères dans les années 80. Grâce à QIA, le Qatar investit partout dans le monde. Sa stratégie est simple : la diversification des investissements dans des secteurs clés comme l'immobilier, l'agriculture, l'industrie, le sport et la finance. QIA a investi dans une quarantaine de pays depuis sa création. Outre le fait de rapporter des revenus au pays, ces investissements sont d'ingénieux leviers politiques et diplomatiques. À titre d'exemple, QIA a des participations dans la quasi-totalité des grandes entreprises françaises du Cac 40 (EADS, Total, Lagardère, Suez, Veolia, Vinci, LVMH...). Ces participations minoritaires permettent à QIA de faire partie du conseil d'administration. L'intention première du Qatar n'est pas de peser dans les décisions prises lors de ces conseils d'administration, mais d'avoir une oreille dans chaque entreprise-clé (Leplat, Annexe).

Ayant réussi à développer son *hard* et son *economic power* avec succès, le Qatar souhaite à présent travailler son image pour renforcer son *soft power*

### ***Son modèle de société***

Le 27 juin 1995, l'émir est destitué par son fils : Hamad bin Khalifa Al Thani de manière pacifique. Cheikh Hamad souhaite que son pays prenne une autre dimension. Nabil Ennasri résume l'ambition qui anime le nouvel émir pour le Qatar :

« Il (l'émir) s'entoure d'une élite formée dans les plus grandes universités occidentales et compte sur les immenses réserves de gaz et de pétrole. Son

projet : sortir le pays de l'anonymat, en faire un modèle pour les pays du Golfe et l'un des pivots du monde arabe » (2013, p.11).

Pour ce faire, le Qatar a établi un grand plan de réforme dès 2006 s'étalant jusqu'en 2030 (Qatar Vision 2030). Le but de ce plan à long terme est de transformer le Qatar en une société moderne capable de soutenir le développement durable. Il s'articule autour de quatre piliers : le développement économique, social, humain et environnemental. La stratégie de marque du Qatar s'insère dans ce plan et accompagne la réforme globale du pays.

Ce grand plan de réforme mené par l'émir est menacé en interne par des rivalités fortes entre les dirigeants du Qatar. Depuis son indépendance, le Qatar a vécu trois coups d'État dont deux ont abouti en 1972 et en 1995. Cette instabilité du pouvoir résulte d'une lutte entre les différentes familles qui dirigent le pays. Pour y remédier, un système de redistribution de la rente pétrolière et gazière a été mis en place à destination des principales tribus de l'émirat. Le but est d'asseoir la légitimité de la famille Al-Thâni au sommet du Qatar :

« En apportant confort social, protection et sécurité à la population, en réduisant les motifs de contestation par un habile travail de répartition des avantages matériels et l'instauration d'un généreux État-providence, l'émir fait en sorte que l'autorité de la dynastie Al Thani se confonde avec l'identité nationale qatarie. » (Ennasri, 2013 - p.27).

Cette politique est possible, car l'émir concentre dans ses mains le pouvoir politique, économique et militaire. Au Qatar, les intérêts publics et privés se confondent et relèvent de l'autorité de l'émir comme le décrit Mathieu Guidère :

« Il n'est pas exagéré d'affirmer que 80% des institutions et des grandes entreprises commerciales du pays sont dirigées par des membres de la famille Al-Thâni ou des familles ayant des liens matrimoniaux avec la famille régnante » (2015, p.155).

Cette situation constitue un avantage considérable dans la mise en place d'une stratégie de marque car, comme indiqué précédemment, l'inconvénient de la marque pays est qu'elle est ouverte sans véritable pilote

pour la manager. Or, l'émir peut facilement créer des synergies entre ses entreprises pour optimiser au mieux l'image du Qatar.

La stratégie de marque de l'émirat, chapeauté par la famille régnante, comporte deux objectifs : l'un au niveau interne et l'autre au niveau externe. Le premier est de renforcer la fierté nationale de la population qatarie, qui, par ricochet, consolidera la légitimité de la famille Al Thani au sommet du Qatar. Ainsi, la probabilité d'un nouveau coup d'État sera réduite. Le deuxième objectif de cette quête de prestige est d'apparaître comme un pays modèle et moderne dans une région du globe très instable. S'assurer une reconnaissance internationale est un facteur de sécurité supplémentaire pour le territoire qatari. Il est en effet difficile d'attaquer un pays lorsque toute la lumière est braquée sur lui.

### *L'identité compétitive du Qatar*

En reprenant l'hexagone de l'identité compétitive conçu par Anholt, on observe que le Qatar a développé son image dans quatre domaines : le tourisme, la population, la culture et les marques. Trois manifestations concrètes de cette identité compétitive illustrent ce propos : la volonté de faire de Doha une ville d'envergure mondiale, la création d'Al Jazeera comme porte-voix médiatique du Qatar, le développement d'un *sport power*.

### Doha

La volonté de transformer Doha en une ville-monde traduit plusieurs objectifs: touristique, économique et scientifique. En effet, le Qatar souhaite que sa capitale devienne un *hub* mondial en matière de culture, de sport et de connaissance. Situé au carrefour de l'Europe de l'Asie et de l'Afrique, le Qatar souhaite profiter de cette position centrale pour devenir un lieu incontournable et attirer des touristes, sportifs, et chercheurs du monde entier.

Pour ce faire le Qatar a investi massivement dans différentes infrastructures démesurées, avec le ciel pour seule limite. Cette fièvre immobilière s'illustre par la construction d'un quartier entièrement dédié au sport :

L'Aspire Zone. Unique au monde, ce complexe sportif se distingue par sa taille et sa modernité. Il se veut être la référence mondiale en matière de recherche sur le sport et de formation de jeunes sportifs. L'Aspire Zone sert également la volonté du pouvoir qatari de se forger une culture et une légitimité mondiale dans le domaine du sport. La quête d'une culture sportive se manifeste aussi par l'organisation d'événements sportifs d'envergure mondiale. Cette activité présente un double intérêt : favoriser la venue de nombreux touristes et braquer l'attention médiatique mondiale sur son pays. La stratégie sportive menée par le Qatar sera largement développée ci-après.

Par la construction de bâtiments hors normes le Qatar souhaite développer un tourisme architectural. Le musée national du Qatar signé par Jean Nouvel et le musée des arts islamiques conçu par le sino-américain Ieoh Ming Pei, architectes qui jouissent d'une reconnaissance mondiale illustrent cette volonté. Cette construction frénétique de musées traduit l'ambition du Qatar de se placer au centre de l'échiquier mondial de la culture et ainsi augmenter son potentiel attractif. Pour remplir ses musées des plus belles œuvres, le Qatar n'hésite pas à investir des millions sur le marché de l'art :

« Doha s'est offert au début des années 2012, une des cinq versions des *joueurs de cartes*, le tableau mythique de Paul Cézanne, pour 250 millions de dollars ! » (Ennasri, 2013, p. 143)

La culture est un vecteur de rayonnement mondial pour le Qatar, mais joue également un rôle dans la construction d'une nouvelle identité nationale en interne. En effet, les musées nouvellement construits sont également « le moyen pour la famille royale de réhabiliter l'histoire du pays et de poursuivre son entreprise de légitimation. » (Ennasri, 2013, p.144).

En 2004, le Qatar met en place le Comité permanent pour l'organisation de conférences. Le Qatar souhaite, comme pour l'organisation d'événements sportifs, devenir un carrefour de la connaissance en attirant de nombreux chercheurs ayant une renommée mondiale. Il entend « offrir les meilleures conditions de travail et de confort pour attirer des sommités internationales dans tous les domaines » (Ennasri, 2013, p. 51). Le Qatar matérialise cette ambition par la construction d'Education City un complexe universitaire

regroupant les antennes des universités les plus prestigieuses : l'University College de Londres, HEC, la Virginia Commonwealth University ou l'Université de Georgetown font partie des locataires de ce *hub* de l'éducation.

Pour mettre en avant les atouts de Doha et véhiculer une image attractive à l'international, le Qatar utilise sa compagnie aérienne Qatar Airways et la QTA (Qatar Tourism Authority) pour mener des campagnes de communication afin d'attirer ses différents publics cibles dans sa capitale Doha. D'autant que les compagnies aériennes nationales sont devenues un élément important de communication pour les pays. Aussi, Qatar Airways est présente dans tous les aéroports du monde et véhicule l'image du Qatar (Peterson, 2006). La compagnie n'est que le reflet de la culture, des valeurs et du caractère du Qatar : une société moderne, accueillante, riche d'opportunités et proposant des services haut de gamme (Markessinis, 2010). Ces valeurs sont véhiculées dans les publicités de la compagnie où la famille traditionnelle qatarie se mêle aux businessmen occidentaux dans des avions à la carlingue parfaite ; également en mettant régulièrement en scène le club de football du FC Barcelone et les différents musées du Qatar appuyant la volonté du Qatar d'axer sa communication sur le sport et la culture : deux axes stratégiques du *soft power* qatari.

#### Al Jazeera

Le deuxième axe de développement d'une identité compétitive est la création d'un média capable de porter la voix et les intérêts du Qatar à travers le monde. Lancée en 1996 par l'émir, la chaîne Al Jazeera remplit trois objectifs à différents niveaux.

Au niveau international, elle souhaite gagner une reconnaissance mondiale et s'attirer la bienveillance américaine. Quel que soit le domaine d'activité, on remarque, à nouveau, que la préoccupation sécuritaire est toujours au centre de la stratégie qatarie. Au niveau régional, la chaîne veut concurrencer l'hégémonie des chaînes saoudiennes. On constate que les tensions géopolitiques régionales se manifestent également au niveau

médiatique. Et au niveau national, elle souhaite consolider la famille régnante. Ici, on touche à la problématique interne de la légitimité de la famille Al-Thani pour incarner l'identité qatarie.

Pour se différencier au niveau régional, Al Jazeera va s'installer sur son territoire à l'inverse des chaînes saoudiennes qui sont systématiquement délocalisées de l'Arabie Saoudite. Par cette manœuvre, Al Jazeera souhaite prouver qu'une chaîne panarabe peut s'installer au Moyen-Orient sans pour autant subir les pressions du pouvoir politique. Cependant, cette volonté d'apparaître indépendante est vivement critiquée, car, entièrement financée par l'émir et malgré sa promesse à la création de la chaîne, de ne pas intervenir dans son contenu éditorial. Il va joindre sa parole aux actes en ne mettant pas Al Jazeera sous la tutelle de la *Qatar General Broadcasting and Television Corporation*. Cet organisme qui possède toutes les stations de télévision et de radio du Qatar, est chargé de contrôler la conformité des contenus avec les normes culturelles de l'État. Cependant, ce statut particulier conféré à Al Jazeera est nuancé par Claire-Gabrielle Talon :

« L'opacité de la gestion d'Al Jazeera renvoie à l'ambiguïté plus générale du statut des fonds publics au Qatar. La nature privée ou publique de la chaîne est d'autant moins claire que le budget de l'État est une affaire de famille. » (2011, p. 134)

La particularité d'Al Jazeera se manifeste dans son slogan « Une opinion et l'opinion opposée ». À l'inverse des télévisions saoudiennes qui suivent une politique éditoriale rigoureuse conforme à l'idéologie du pouvoir, Al Jazeera donne la parole à toutes les opinions, constituant une véritable révolution dans le paysage médiatique arabe. La chaîne veut incarner l'identité arabo-islamique du XXI<sup>e</sup> siècle (Talon, 2011). Fatiha Dazi-Héni appuie cette idée : « c'est une innovation médiatique qui sert de pilier à l'image de marque du Qatar » (2006, p.76). Al Jazeera contribue à l'ambition du Qatar de paraître moderne aux yeux du monde et de devenir une référence au niveau régional.

Symbole de la libéralisation des médias arabes et de l'émergence d'une opinion publique lassée de la propagande des régimes en place, Al Jazeera a ouvert un espace de dialogue et de débats qui n'existaient pas dans le monde médiatique au Moyen-Orient. Très appréciée par le grand public pour sa

liberté de ton, son apolitisme et la diversité de ses intervenants, la chaîne ne fait en revanche pas l'unanimité auprès des dirigeants arabes. À plusieurs reprises, la chaîne a créé la polémique et s'est attiré les foudres de plusieurs pays :

« Tour à tour ont fermé les bureaux de la station dans certains pays de façon temporaire ou définitive (Tunisie, Algérie, Maroc, Libye, Bahreïn, Koweït, Jordanie et Arabie Saoudite), suite à des émissions donnant la parole aux mouvements d'opposition de chacun de ces États. » (Dazi-Héni, 2006, p.78)

Au niveau international, la chaîne a acquis sa notoriété suite aux événements du 11 septembre 2001. En diffusant les images d'Oussama Ben Laden et en étant le seul média international à couvrir les frappes américaines en Irak en 2003, la chaîne est apparue comme un contrepoids à la domination américaine (Gardent, 2012). Cette insolence envers le protecteur américain montre qu'Al Jazeera ne sert pas totalement les intérêts de l'état qatari et garde une certaine indépendance. Néanmoins, lors des printemps arabes, certains ont mis en lumière le rôle prépondérant de la chaîne se positionnant comme « mégaphone » des mouvements contestataires en Libye, Tunisie ou Égypte, comme des mouvements soutenus par le pouvoir qatari et son allié américain (Daryanavard, 2011). Paradoxalement, la chaîne a totalement passé sous silence la révolte populaire qui a eu lieu à Bahreïn à la même époque.

Indéniablement, Al-Jazeera participe à l'image de marque du Qatar. Elle met en avant l'image moderne de l'émirat par son impertinence et jouit d'une aura internationale incontestable. Par ce rayonnement, la chaîne constitue la voix médiatique du Qatar à travers le monde, une version anglaise de la chaîne a d'ailleurs été lancée en 2006. En outre, Al Jazeera capitalise sur cette diffusion globale pour se lancer dans la diffusion de sport dès 2003. En plus de jouer un rôle médiatico-diplomatique en faveur du Qatar, Al Jazeera l'épaule dans sa stratégie de *sport power* développée à présent.

## Le Qatar et le sport

### *Un intérêt récent*

Historiquement, l'intérêt pour le sport du Qatar remonte au coup d'État de 1995 qui a entraîné une large remise en question stratégique du Qatar avec en ligne de mire la transition post-hydrocarbure ; la priorité est donnée à la modernisation du pays et à l'accentuation des relations internationales. La promotion des activités sportives est apparue comme un axe de développement économique apportant une image de modernité et une exposition médiatique planétaire au Qatar (Ennasri, 2013). Le Qatar a donc axé une partie de sa politique extérieure sur le sport en y consentant des investissements massifs pour se donner les moyens de ses ambitions.

La politique sportive est entièrement gérée, à l'image de l'économie qatarie, par la famille régnante qui décide des investissements à allouer au sport et des candidatures à mener pour les événements sportifs. L'ambition de cette politique est de faire de Doha la capitale mondiale du sport. Le prince héritier, Cheikh Tamim bin Hamad Al Thani, est le visage de cette politique sportive qatarie. C'est sous sa houlette que le Qatar a présenté sa candidature et remporté la Coupe du Monde 2022. Il est également le fondateur et directeur de QSI (Qatar Sport Investment), le fonds d'investissement souverain dédié au sport. Cette organisation a l'avantage de réduire considérablement le processus de décisions et permet au Qatar d'être très compétitif et rapide au sein de l'arène sportive internationale. Qui plus est, Pascal Boniface estime que :

« La diplomatie sportive qatarie est l'une des traductions de la politique générale de rayonnement qatarie que l'on peut qualifier de « diplomatie du chéquier » (« checkbook diplomacy »), et qui consiste à réaliser des dépenses sans retour sur investissement financier direct, mais qui aident au rayonnement du Qatar. » (Boniface, 2013)

### *La diplomatie par le sport qatarie*

#### *Organisateur*

Le 2 décembre 2010, date de la proclamation par la FIFA de la tenue de la Coupe du Monde de football en 2022 dans l'émirat, marque un tournant dans l'histoire du Qatar. À la surprise générale, cette annonce mécontente de nombreux observateurs qui soupçonnent le Qatar de corruption. Ce qui gêne

le plus ces observateurs, c'est la non-culture footballistique du petit émirat. Du côté du Qatar, on se réjouit de cette annonce qui placera le pays au centre du monde en 2022. L'accueil d'un méga-événement comme la Coupe du monde est, selon Maurice Roche, un événement culturel d'envergure mondiale ayant un caractère dramatique, un engouement populaire et une signification universelle inégalable (2000). L'accueil d'un tel événement apporte des retombées économiques considérables pour le pays hôte et une couverture médiatique internationale inédite (Horn, 2005). Cette victoire retentissante place le Qatar comme porte-drapeau régional en tant que premier pays du monde arabe à organiser une compétition de cette envergure. Elle a pour effet le renforcement de la fierté nationale et la confirmation de la suprématie régionale du Qatar dans le domaine du sport.

En une vingtaine d'années, le Qatar s'est imposé comme un organisateur incontournable d'événements sportifs. Nasser Al-Khelaifi détaille la mise en œuvre de cette stratégie :

« Le Qatar a décidé de se porter candidat à l'organisation de différents grands événements sportifs de portée mondiale. Nous avons commencé par l'organisation des Jeux asiatiques de 2006, à Doha. Le Qatar a également accueilli les Championnats du monde d'athlétisme en salle, des tournois de tennis des circuits masculin et féminin, ainsi que plusieurs autres compétitions. Nous allons continuer avec le Championnat du monde de handball en 2015 et puis viendra l'organisation de la Coupe du monde de la FIFA 2022. Ces événements contribuent à faire du Qatar l'une des capitales mondiales du sport. Au bout du compte, le Qatar accueille une cinquantaine de grands événements sportifs par an. » (Al-Khelaifi et Boniface, 2014)

Cette stratégie sert le rayonnement international voulu par le Qatar : l'exposition médiatique que permettent les grands événements internationaux comme les Jeux Olympiques représente un moyen d'exister dans le concert des Nations. (Boniface, 2013). Malgré ces succès, Sébastien Abis met en lumière le revers de la médaille que peut impliquer l'organisation de tels événements:

« L'exposition médiatique du pays hôte le place devant ses propres responsabilités (sécurité, logistique, image véhiculée), ses potentielles défaillances (techniques, infrastructurelles, ou policières) et ses contradictions internes (place des minorités ou des femmes, impact environnemental des manifestations, liberté d'expression pour n'importe quel sujet concernant le pays hôte de la presse présente pour couvrir l'événement). » (Abis, 2013, p.126)

Le Qatar essuie de nombreuses critiques à l'occasion des divers événements sportifs qu'il organise. Les dirigeants du Qatar le savent et estiment que les bénéfices d'image retirés excèdent et couvrent largement la mauvaise publicité faite à son encontre.

### *Diffuseur*

Même quand le spectacle sportif ne se déroule pas sur son territoire, le Qatar joue un rôle clé dans la diffusion des événements sportifs, et ce, par l'intermédiaire de sa chaîne Al Jazeera décrite précédemment. La philosophie et l'ambition d'Al Jazeera Sport s'expriment à travers son slogan : « Le sport est notre monde et le monde est notre terrain ». La filiale sport d'Al Jazeera a vu le jour en 2003 avec comme directeur Nasser Al-Khelaifi, également président du Paris Saint-Germain.

Al Jazeera Sport regroupe aujourd'hui une trentaine de chaînes présentes dans le monde arabe, en Afrique, en Europe, en Asie et en Amérique du Nord. Le réseau audiovisuel s'est tout d'abord imposé comme le premier diffuseur de sport dans le monde arabe, grâce à la retransmission de la quasi-totalité des grandes compétitions sportives du monde. En Occident, la chaîne se décline sous le nom de « BeIn Sports ». Elle s'est d'abord implantée en France en 2012, soit un an après que QSI ait acheté le PSG. En l'espace de quelques années, BeIn Sports s'est imposé comme le premier diffuseur de sport en Europe, mettant ainsi à mal l'hégémonie de Canal +. Seule ombre au tableau, BeIn Sports n'a pas réussi à acquérir les droits de la Première League anglaise, le championnat le plus lucratif, pour lesquels les droits de diffusion se négocient en milliards de livres. En effet, c'est Sky et British Telecom qui ont remporté en 2015 les droits pour la période de 2016 à 2019, pour un montant de 5,1 milliards de livres, un record.

Cette croissance fulgurante en tant que diffuseur de sport est en synergie avec le développement d'une politique sportive internationale, et bénéficie en finalité à l'image de marque du Qatar. La stratégie développée est également lucrative puisque le Qatar récupère les bénéfices, en termes

d'audiences et d'espace publicitaire en ayant la double casquette de diffuseur et d'organisateur (Verschuuren et Boniface, 2012).

### *Sponsor et investisseur*

À l'inverse de sa stratégie tous azimuts dans l'organisation d'événements sportifs, le Qatar sponsorise de manière très ciblée, avec une portée symbolique sous-jacente importante : outre le Paris Saint-Germain évoqué par la suite, le Qatar est le sponsor d'une autre équipe de football de renommée mondiale, le FC Barcelone. Par l'intermédiaire de sa compagnie aérienne Qatar Airways, le Qatar s'est offert le maillot du FC Barcelone. Du jamais vu dans l'histoire de ce club centenaire qui avait toujours refusé le sponsoring maillot d'une entreprise. Les sirènes mercantiles, les arguments économiques et l'influence du Qatar ont fait tourner la tête des dirigeants barcelonais, avec un contrat avoisinant les 165 millions d'euros sur 5 ans. Le Qatar avait déjà mis un pied dans la maison barcelonaise en réussissant à placer son *think tank* « Qatar Foundation » comme sponsor maillot entre 2012 et 2016, succédant à l'UNICEF, premier sponsor maillot du club en 2006. Ce sponsoring était unique en son genre, car le FC Barcelone avait accepté, sans contrepartie financière, de faire figurer le nom de l'ONG sur son maillot. Le contrat de sponsoring entre le FC Barcelone et le Qatar cessera à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2017, au profit de Rakuten, une entreprise japonaise. Le PSG constitue aujourd'hui le seul et unique club de football sponsorisé par le Qatar.

Composante de l'identité compétitive, la diplomatie par le sport est un outil de communication fortement utilisé par le Qatar pour renforcer son identité nationale et son rayonnement international. Afin de mettre en œuvre cette stratégie, le Qatar a mené une politique sur le long terme et des investissements touchant tous les domaines de l'industrie sportive mondiale : il est à la fois organisateur d'événements, diffuseur, sponsor et actionnaire. Cette ascension fulgurante est d'autant plus remarquable lorsque l'on sait que le Qatar n'avait aucune référence culturelle et historique dans le domaine du sport au début des années 90.

## L'Image négative du Qatar

Néanmoins, l'image du Qatar à l'international est négative, en particulier auprès de ses cibles occidentales. Le pays est souvent épinglé pour ses atteintes aux droits de l'homme comme le constate le rapport annuel d'Amnesty International :

« La liberté d'expression, d'association et de réunion pacifique restait soumise à des restrictions excessives. Un prisonnier d'opinion a été gracié et remis en liberté. Les travailleurs migrants étaient en butte à l'exploitation et aux mauvais traitements. Les femmes continuaient de subir des discriminations dans la législation et dans la pratique. Les tribunaux ont prononcé des condamnations à mort ; aucune exécution n'a été signalée. » (Amnesty International, 2016)

Doha faisant l'objet d'une construction frénétique, on estime que la main d'œuvre est à plus de 90% étrangère, souvent issue de l'Asie (Philippines, Népal, Pakistan). Cet afflux de travailleurs est qualifié par Amnesty International de « travail forcé » (Amnesty International, 2016). Face à cet « esclavage moderne » (Amnesty International, 2016), de nombreuses voix se sont élevées pour demander à la FIFA de retirer l'attribution de la coupe du Monde 2022 au Qatar. La plupart de ces travailleurs participant à la construction de stades climatisés qui, selon Greenpeace, est « une catastrophe humaine et écologique » (Greenpeace, 2015). Outre l'aspect écologique, cette attribution a également fait beaucoup parler d'elle, d'aucuns parlent de corruption mise en œuvre par le Qatar pour parvenir à gagner. En 2014, le Sunday Times estime, documents à l'appui, que :

« 5 millions de dollars ont été versés à l'initiative de l'ancien vice-président qatarien de la FIFA, Mohamed Bin Hammam, afin d'obtenir un vote du Comité exécutif favorable au Qatar » (L'équipe, 2014).

Le Qatar et la corruption, une pratique fréquente qui a pris une tournure sarcastique lorsque l'ambassadeur du Qatar en France, Meshaal al-Thani, déclare être excédé d'être pris « pour un distributeur de billets de 500 euros » (Chesnot et Malbrunot, 2017, p.137) auprès des élus français. Révélée dans le livre *Nos très chers émirs* de C.Chesnot et G.Malbrunot, cette anecdote en dit long sur les méthodes et les relations employées et entretenues par le Qatar. Même si Doha a déclaré, avoir cessé ces pratiques (Chesnot et Malbrunot, 2017), ces révélations discréditent l'image du Qatar se voulant le pivot du monde arabe.

Enfin, le Qatar est accusé par certains de financer le terrorisme, en particulier Al Qaeda (voir photo annexe). Selon Nabile Ennasri cette dernière accusation résulte uniquement d'un *Qatar-bashing* :

« Plusieurs observateurs ont ainsi indiqué que les campagnes de Qatar-bashing de certains journaux britanniques, tel que le Telegraph, ont eu pour objectif d'alimenter l'idée fausse d'un financement par Doha du terrorisme international. » (Ennasri, 2016)

Même si toute la lumière n'a pas été faite sur ces différentes accusations (corruption et financement du terrorisme) émanant d'ONG ou de journalistes, l'image du Qatar n'en est pas moins affectée. Le directeur de la communication du Qatar, M. Al Mulla connaît cette problématique et souhaite faire changer les choses :

« Quand on vous dit Proche-Orient à une personne, vous pensez terroristes, pas vrai ? Eh bien nos dirigeants veulent que le Qatar ait une bonne réputation. » (Al Mulla, 2004)

Grâce au développement d'une stratégie de communication, le Qatar souhaite changer l'image négative qui, à tort ou à raison, lui colle à la peau.

## **Le Paris Saint-Germain**

### **Histoire**

Créé en 1970, le Paris Saint-Germain résulte de la fusion infructueuse du Paris football club et du Stade saint-germanoï (club de la ville de Saint-Germain). Daniel Hechter, couturier phare de l'époque, reprend le club de Saint-Germain en 1973. Fraîchement séparé du Paris football club, le club est toujours appelé Paris Saint-Germain Football Club malgré l'annulation de la fusion. Hechter souhaite enfin implanter un vrai club de football à Paris en compagnie de Francis Borelli, Charles Talar, et Jean-Paul Belmondo, tous membres des « polymusclés » (ancien Variétés club de France) :

« Depuis le Racing et le Stade Français dans les années 50 et 60 et une tentative avec le Paris Football Club à laquelle j'ai participé, il n'y avait plus rien. J'étais un passionné de football et avec quelques amis nous avons décidé de monter un club à Paris en reprenant le club du PSG qui jouait à l'époque, en 1973, en troisième division. » (Hechter, Annexe)

Initialement en troisième division, le PSG profite de la défection de l'US Quevilly pour directement monter en deuxième division. L'année suivante en 1974, il est vice-champion de France de deuxième division, le PSG intègre l'élite et voit son statut passer d'amateur à professionnel en seulement deux ans. Insufflant un premier élan à son club, Hechter laisse les rênes du club à son ami Francis Borelli en 1978. Cette nouvelle ère est marquée par l'obtention de titres majeurs sur le plan national (Coupe de France en 1982 et 1983) et le début des épopées européennes pour le PSG. Vers le début des années 90, le PSG est racheté par Canal+, diffuseur du championnat de France. La chaîne cryptée va fortement investir et bâtir une équipe capable de rivaliser sur la scène européenne. Cette époque va considérablement marquer l'histoire du PSG avec en point d'orgue une victoire en Coupe des Coupes en 1996. Dans un second temps, Canal + va progressivement se désinvestir du PSG. Le club va alors, pour la première fois de son histoire, entamer un long déclin. La vente en 2006 à un fonds d'investissement américain, Colony Capital, ne modifiera pas la tendance : le PSG ne gagne plus de titres majeurs et peine à participer aux compétitions européennes. Le PSG fait alors les choux gras de la presse à cause de ses supporters violents. Le temps est venu d'une nouvelle ère : le Qatar prend le contrôle total du PSG en 2011 par l'intermédiaire de son fonds d'investissement QIA (Qatar Investment Authority).

## Paris et le PSG

Dès ses débuts le club n'était pas soutenu par la ville de Paris et était vu avec dédain par le pouvoir politique. Cette situation a duré jusqu'au début des années 80 :

« Il y a eu une vraie volonté de la ville après mon départ. Jacques Chirac, à l'époque maire de Paris, voulait une équipe de football à Paris. Philippe Seguin, son bras droit dans le domaine du sport, l'a beaucoup poussé à s'y intéresser, lui expliquant les intérêts politiques d'avoir une grande équipe. Malheureusement, je n'ai pas connu cette époque n'ayant touché qu'une seule subvention de la mairie. Nous étions le seul club de France sans subvention, à l'époque il n'y avait pas de droits télévisuels nous vivions donc de nos deniers personnels. » (Hechter, Annexe)

L'histoire du club du Paris Saint-Germain est marquée par la recherche constante de légitimité territoriale comme le souligne Daniel Hechter, président du PSG entre 1973 et 1978 : « la spécificité du club de Paris est

d'être en concurrence avec toutes les autres activités culturelles » (Hechter, Annexe) et Thibaud Leplat poursuit :

« Par conséquent, le football à Paris a toujours dû être spectaculaire, il fallait attirer les gens au stade. Le football qui perdure à Paris est un miracle permanent, le football à Paris doit sans cesse se renouveler et proposer de nouvelles attractions. Il est toujours obligé de lutter contre l'adversité, il est résilient. » (Leplat, Annexe)

Dans une ville où le football n'est pas roi, seul un spectacle de qualité peut attirer les foules au Parc des Princes (stade historique du PSG). Pour créer un engouement populaire, le club a, dès ses débuts, pratiqué un style de jeu offensif et inventé le football spectacle (Leplat, 2014).

### L'image du PSG

Les fondateurs ont transmis leur sens du spectacle au club comme le souligne avec ironie Jean Baptiste Doumeng, président du Red Star à l'époque :

« Un couturier, une vedette de cinéma, un producteur du show-biz et un publicitaire à chemise rose, ça ne fait pas un peu trop pop dans ce monde de football ? » (Leplat, 2014, p.16)

La chemise rose devient le symbole de ces jeunes entrepreneurs qui tranchent avec les costumes sombres des grands capitaines d'industrie de l'époque :

« Porter des chemises roses, c'est une autre façon de dire qu'à Paris on ne se contentera jamais de gagner ou de perdre comme les autres. Les ignorants ou les jaloux appelleront cela le strass et les paillettes. Les autres, le goût de plaire. On ne remplit pas un stade à force de modestie et de bonne éducation. Non. Il n'y a qu'un instrument qui fait gonfler les tribunes et écrire une histoire : le style. » (Leplat, 2014, p.19)

Les fondateurs l'ont bien compris et mettent leurs réseaux au profit du club à l'image de Jean-Paul Belmondo qui joue les communicants de luxe dans les colonnes du journal l'Equipe le 18 juin 1973. Il incite les parisiens à venir au stade et à s'approprier ce nouveau club taillé pour la ville lumière :

« En bon artisan du spectacle, je rêvais de voir cette scène merveilleuse qu'est le Parc des Princes briller de mille feux footballistiques d'une grande équipe parisienne enfin retrouvée » (Leplat, 2014, p.17)

Très vite le Parc des Princes attire les célébrités, c'est l'endroit où il faut être vu. Le PSG va surfer sur cette vague et entretenir une image « show-

biz » jusqu'à la fin des années 90. Par sa position de club de la capitale et son histoire couronnée de succès, le PSG jouit d'une couverture médiatique très importante. Les résultats sportifs vont ensuite décliner et la succession de présidents à la tête du club va peu à peu dégrader l'image du club. Le club est alors réputé ingouvernable et s'illustre médiatiquement de manière négative par ses supporters : Kops Auteuil et Boulogne donnant au Parc des Princes une allure de volcan les soirs de grands matchs vont se livrer une guerre fratricide qui va profondément altérer l'image du club.

Minée par la violence dans ses tribunes, la situation du club atteint un point de non-retour le 28 février 2010 lorsque Yann Lorence est battu à mort aux abords du Parc des Princes avant un match PSG-OM. Cet épisode dramatique plonge le PSG dans une crise institutionnelle. À l'époque, Colony Capital (fonds d'investissement américain) se désengage au plus vite de ce club dont les supporters sont incontrôlables et ternissent son image. Cependant, il leur est impossible de le vendre dans ces conditions. Lors de la saison 2010-2011, le plan Leproux est lancé par le président du PSG du même nom, Robin Leproux. Il vise à pacifier les tribunes du Parc des Princes avec la dissolution des deux principaux groupes de supporters : Boulogne et Auteuil. Les supporters les plus fervents, appelés « ultras » sont interdits de stade. Le placement devient aléatoire et empêche tout regroupement. Cette politique porte ses fruits, les supporters transcendés par la gagne et la passion sont remplacés par des spectateurs amateurs de beau jeu et de spectacle (Hourcade, 2002). Le club peut être vendu et le Qatar en prend possession en 2011.

## **La relation Qatar – Paris Saint-Germain**

### **Analyse de la congruence**

Pour mesurer l'effectivité du parrainage entre le PSG et le Qatar, il est nécessaire de se référer au concept de congruence (Fleck-Dousteyssier, 2005). En reprenant la méthodologie employée par Nathalie Fleck-Dousteyssier et en s'appuyant sur les entretiens qualitatifs, l'analyse se fera en trois temps. La question de la pertinence précèdera l'interrogation sur le côté attendu de l'acte de parrainage pour enfin déterminer et conclure sur

l'intensité de la congruence du couple Qatar-PSG.

### Est-elle pertinente ?

La pertinence s'analyse selon deux items : « Le fait que le Qatar parraine le PSG m'apprend quelque chose sur le Qatar » et « quand je vois cette opération de parrainage, cela me permet de mieux comprendre le Qatar. »

À première vue, cette association entre un club de sport et un pays éloigné géographiquement et culturellement, ne semble pas pertinente. Cependant, le Qatar a soif de reconnaissance internationale, pour les raisons évoquées précédemment. Pour cela, il utilise le sport comme composante majeure de sa stratégie d'influence. Les propriétés du sport peuvent, selon le Qatar, faire évoluer positivement son image au niveau mondial. Cette stratégie est illustrée par la remarque de M. Al-Mulla directeur de la communication du Qatar : « Le sport est le moyen le plus rapide de délivrer un message et d'assurer la promotion d'un pays. » (Al-Mulla, 2004). En parrainant le PSG, le Qatar semble cohérent dans sa stratégie d'influence globale, car le club présente un double intérêt : c'est un club de football, sport universel par excellence, bénéficiant de la couverture médiatique la plus importante dans le monde (Tribou, 2016). Qui plus est, le PSG est le club de la ville de Paris mondialement connue et attirant des millions de touristes chaque année :

« Paris est une ville au rayonnement mondial qui séduit à travers le monde. Cela se ressent et s'explique à travers sa devise : « rêvons plus grand ». Aussi, à l'époque il n'y avait aucun autre club de la dimension de Paris qui était à vendre. C'est aussi une question d'opportunité. A Paris il y a de réelles opportunités de croissance pour atteindre une renommée mondiale. Enfin, investir au PSG c'est un formidable coup de pub pour le Qatar. » (Skalli, Annexe)

En effet, lorsque le Qatar annonce le rachat du PSG, il fait alors les gros titres de la presse française. Il s'impose dans les agendas publics, politiques et médiatiques français (Cohen, 1963 ; Mc Combs et Shaw, 1972). Au-delà des supporters du PSG, initialement concernés par l'opération de parrainage, le traitement de l'information est également pris en charge par les acteurs politiques et médiatiques :

« Le Qatar est un état souverain. C'est une marque mais institutionnelle, derrière il y a un gouvernement et suscite donc des questions d'un point de vue politique. » (Leplat, Annexe)

On a donc assisté à une construction globale du sens qui a rendu le traitement de l'information central et intensif et donc bénéfique pour l'image du parrain :

« Avec la caisse de résonance médiatique que constitue le PSG : plus besoin d'acheter d'encarts publicitaires, pour un coût de 50 millions d'euros par an, tous les médias en parlent. » (Leplat, Annexe)

Le coup de publicité semble donc réussi, mais l'accueil de cette nouvelle est en réalité glacial et met en lumière la mauvaise image du Qatar en France (Garcia et Amara, 2013). Karim Chérif Skalli abonde dans ce sens : « Le point faible est l'image médiatique. Surtout en France où le Qatar a une image négative liée au terrorisme. » (Skalli, Annexe). Une image repoussante a donc émergé de cette construction de sens globale :

« Aujourd'hui, compte tenu de ce qui se passe au Moyen-Orient et du terrorisme, se pose cette sempiternelle question de savoir si le Qatar ne joue pas double jeu, si le Qatar n'est pas lié d'une manière ou d'une autre au financement du terrorisme. Ces éléments ont un effet néfaste au niveau du marketing et de l'image, provoquant un effet repoussoir » (Ennasri, Annexe)

Qualifié d'État calculateur, manipulateur et arrogant (Ho Van Cam, 2013) le Qatar souhaite changer sa perception par le sport :

« L'objectif du Qatar est de se sortir de l'image négative qu'on lui prête en Europe par le biais du sport en étant propriétaire du PSG, en achetant des hôtels, des monuments à Paris. Il y a une volonté du Qatar de changer la perception que les gens peuvent avoir de leur pays avec cette image prestigieuse que peut avoir le PSG » (Baillif, Annexe)

Le couple Qatar/PSG semble pertinent selon Karim Chérif Skalli car : « le PSG a une âme tandis que le Qatar a de l'argent » (Skalli, Annexe). Il s'inscrit parfaitement dans la stratégie qatarie de *soft power* utilisant le sport. Le PSG est un atout médiatique formidable pour l'émirat et a permis au Qatar de sortir de l'anonymat en braquant la lumière des médias français sur son territoire. Néanmoins, elle a clairement révélé l'image désastreuse dont pâti le Qatar.

### Est-elle attendue ?

Selon Nathalie Fleck-Dousteysier : « un couple parrain / entité parrainé sera attendu s'il correspond à un schéma prédéterminé sur le parrain » (Fleck-Dousteysier, 2005). Le côté attendu s'analyse selon trois items : « Cela ne me surprend pas que le Qatar parraine le PSG », « On pouvait s'attendre à ce que le Qatar parraine le PSG » et « C'est prévisible que le Qatar parraine le PSG »

Le cas du Qatar et du PSG est unique. Jamais un pays, par l'intermédiaire d'un fonds souverain, n'avait pris le contrôle total d'un club de sport étranger. Ce type de parrainage était plus qu'inattendu, il était impensable. La surprise a été telle, qu'au-delà du simple supporter ou amateur de football, c'est toute la France qui s'est interrogée sur cette action de parrainage.

Néanmoins, on peut trouver des indices qui auraient pu laisser penser qu'un jour le Qatar achète et sponsorise le Paris Saint-Germain. Depuis le milieu des années 2000, on assiste à un intérêt croissant des pays du Golfe pour le football européen se traduisant par des investissements dans le parrainage de clubs de football. L'étude du cabinet Repucom, qui s'est attaché à observer les contrats de sponsoring maillot dans le football européen entre 2005 et 2015, observe que les Émirats Arabes ont été les premiers à investir ce marché en 2006. Ce moyen de communication semble porter ses fruits puisqu'en 2015 l'émirat a, par l'intermédiaire de ses compagnies aériennes (Etihad et Fly Emirates), dépensé 183 millions. Comme évoqué précédemment, les compagnies aériennes nationales sont des ambassadeurs efficaces de la culture, des valeurs et du caractère du pays. En utilisant le même type de sponsor, le Qatar comptabilise un montant bien plus modeste avec 49 millions de dollars dépensés par sa compagnie aérienne Qatar Airways. Cependant, la stratégie de visibilité des deux pays du Golfe est différente : les Émirats Arabes unis sponsorisent le maillot d'un maximum d'équipes par leurs compagnies aériennes tandis que le Qatar a préféré

concentré ses dépenses sur deux clubs : le FC Barcelone (sponsor maillot par l'intermédiaire de Qatar Airways) et le Paris Saint-Germain (Actionnaire et sponsor maillot par l'intermédiaire d'Ooredoo et QNB). On note avec ironie que le PSG est à la fois sponsorisé sur son maillot par Fly Emirates (Émirats Arabes Unis) et les deux entreprises qataries précédemment citées.

D'ailleurs on assiste, ces dernières années, à un affrontement symbolique entre les pays du Moyen-Orient dans l'arène du football européen. Ainsi, Bahrein (Leeds United FC), le Koweït (Nottingham Forest FC), le Qatar (Malaga CF et PSG), les Émirats Arabes Unis (Manchester City FC), la Jordanie (TSV 1860 Munchen) et l'Iran (Arsenal) possèdent ou ont des participations dans des clubs de football européens. La situation de ces clubs paraît similaire à celle du PSG mais ils sont détenus par des personnes ou des entreprises privées. Le PSG quant à lui appartient à un fonds souverain, le lien est ici clairement établi entre le club et le pays. Il faut néanmoins rappeler que dans les pays du Golfe, la frontière est extrêmement ténue entre les intérêts privés des entreprises et les intérêts publics des pays. On suppose alors que certains propriétaires de clubs européens, à l'image de Mansour Bin Zayed al-Nahyan, président de Manchester City et fils du fondateur des Émirats Arabes Unis, peuvent utiliser, le cas échéant, leur club de football dans une stratégie de *nation branding* comme le Qatar avec le PSG.

En dehors des pays du Golfe, on peut citer l'Azerbaïdjan qui a noué un contrat de sponsoring maillot avec l'Atletico Madrid entre 2013 et 2015. À nouveau, cette action de sponsoring ne peut être comparée au cas du Qatar et du PSG, car l'émirat est propriétaire et non un sponsor-maillot d'un club. Ne se limitant pas au football, le cyclisme est un autre exemple concret d'une stratégie de soft power menée par les pays dans le sport. Les Émirats Arabes Unis ont racheté l'équipe italienne Lampre en 2017 pour en faire une équipe les représentant. Une situation similaire s'est produite en 2007 avec l'équipe Astana qui représente un conglomérat d'entreprises kazakhes regroupées sous le nom de la capitale du Kazakhstan. Ici, les équipes acquises évoquent directement le pays qu'elles représentent par leur nom et leurs couleurs, ce qui n'est pas le cas au PSG.

Il faut également noter que le Qatar a déjà tenté d'acheter le PSG en 2006. À l'époque, le PSG est mis en vente par le groupe Canal + et le pouvoir politique de la ville de Paris souhaite un repreneur français. Ne trouvant pas de solution franco-française, la balance penche en faveur des Américains de Colony Capital au détriment du Qatar, jugé alors trop « exotique » (Ho Van Cam, 2014).

Par ces indices, l'achat du PSG par le Qatar, aurait pu être attendu et prévu par les plus avertis. Pour la grande majorité des supporters parisiens se fut une surprise telle que la nouvelle a dépassé le cadre du football pour concerner l'opinion publique.

### **Congruence globale**

Le couple Qatar-PSG est-il perçu comme « allant bien ensemble » ? Au vu de la personnalité des deux entités, en comparant leurs ambitions, leurs positionnements et leurs identités de marque on peut établir des liens pertinents. Les deux entités partagent des ambitions communes : faire le spectacle, briller et attirer l'attention afin de rayonner mondialement. Comme l'observe Salim Imad:

« Ce qui rapproche les deux entités c'est la culture cinq étoiles et leur envie commune de conquérir le monde. Le Qatar se situant sur le plan diplomatique et de l'influence, et le PSG au niveau des fans et des consommateurs. » (Imad, Annexe)

Toute proportion gardée, les deux entités veulent apparaître comme un produit leader, un produit phare irradiant le secteur dans lequel ils évoluent. Cette culture cinq étoiles évoquée par Salim Imad se retrouve autant dans l'identité qatarie guidant sa stratégie d'influence que dans l'identité parisienne choisie et cultivée par le PSG :

« Le Qatar a un positionnement de marques et de soft power liés au haut de gamme. Le Paris Saint-Germain par son aspect showbiz et son ancrage territorial lié à la ville de Paris, symbole du luxe, prestige, etc. rejoint sur ce point le Qatar. » (Leplat, Annexe)

Un autre point de convergence entre ces deux entités est leur jeunesse respective :

« Le Qatar est un pays jeune avec un besoin de reconnaissance sportive, un besoin d'être assimilé à une grande puissance sportive. Le PSG est

jeune également dans le domaine sportif devenant peu à peu une puissance sportive. » (Baillif, Annexe)

Le PSG est, par rapport aux autres franchises de sport, très jeune, car créé dans les années 70 tandis que ses concurrents l'ont été au début du XXe siècle. Se revendiquant comme le club du XXIe siècle, le PSG assume sa jeunesse et l'associe à la volonté de casser les codes traditionnels du football. Le Qatar a également pris son indépendance dans les années 70. Les deux entités se sont construites et ont fondé leur identité de marque à la même période en utilisant des références communes et des stratégies communes.

### Conclusion sur la congruence

Le parrainage du Qatar et du PSG se résume ainsi : il est pertinent et est totalement inattendu. La pertinence de ce parrainage a permis de mettre en lumière la stratégie de rayonnement du Qatar à travers le sport : « l'acquisition du PSG devient la vitrine marketing planétaire de cette diplomatie sportive » (Ennasri, Annexe). De ce fait, le Qatar est sorti de l'anonymat en France :

« La stratégie du Qatar d'investir dans le sport marche car si on remonte dix ans en arrière, personne ne connaissait le Qatar. Il s'est principalement fait connaître par le sport. Aujourd'hui, en tout cas en France, tout le monde sait que le Qatar est un pays et sait plus ou moins le situer. Il a réussi son coup de pub en arrivant à être au premier plan sur la scène sportive internationale. » (Imad, Annexe)

Néanmoins, l'accueil diffère selon les publics : pour le supporter du PSG, cette action du parrainage est une aubaine car le Qatar a des atouts : « l'argent, les pétrodollars et leurs connaissances ; les qataris ont un carnet d'adresses énorme et sont donc très influents » (Skalli, Annexe). Par cet investissement, les supporters espèrent voir leur équipe briller à nouveau car le Qatar incarne : « l'ambition et la richesse au service d'un projet » (Ennasri, Annexe).

A contrario la question de l'argent est vue par l'opinion publique de manière négative et se répercute sur l'image du PSG selon Daniel Hechter :

« Les Qataris ont une politique de pétrolier, c'est-à-dire comme tous les pays du Golfe, ils investissent en surpayant tout. Cela ne les rend pas très

sympathique auprès du public. Lorsqu'un joueur a été surpayé, le public réagit contre le joueur et donc, indirectement contre le club » (Hechter, Annexe)

L'annonce de cette association a tellement été médiatisée, par la nature inédite de l'association et le capital médiatique du PSG que le traitement de l'information a dépassé le cadre des supporters du PSG, dépassé le cadre du football, pour devenir un débat public car l'arrivée du Qatar est vue d'un mauvais œil par l'opinion publique :

« Le Qatar a mauvaise presse dans le débat public occidental à cause de ces accusations de terrorisme, mais aussi de corruption vis-à-vis du mondial 2022 et peut lui être préjudiciable » (Ennasri, Annexe)

Selon Nathalie Fleck-Dousteysier :

« le fait que le parrain semble peu crédible ou peu intègre et bienveillant peut constituer un frein dans le renforcement ou l'enrichissement de l'image de la marque auprès de l'individu » (Fleck-Dousteysier, 2003, p.13).

A l'inverse, la nature unique et inattendue de ce parrainage est un atout positif pour le Qatar qui a su profiter de son investissement pour intéresser l'ensemble de la France à son cas :

« Le côté inattendu, surprenant du couple parrain / entité parrainée stimule l'attention et la curiosité de l'individu exposé et lui donne envie de traiter ce message de façon plus intensive » (Nathalie Fleck-Dousteysier, 2003, p12).

On estime donc que ce parrainage relève d'une congruence modérée dans le sens où de façon rationnelle le parrainage est pertinent, mais la perception globale de ce parrainage est négative et inattendue. Cette configuration se révèle toutefois intéressante selon Nathalie Fleck-Dousteysier : « l'impact du parrainage sur l'image de marque sera supérieur dans le cas d'une congruence modérée entre parrain et entité parrainée, le couple étant pertinent, mais non attendu. » (2005, p12).

Les quatre niveau de congruence (Fleck et al. 2005)

	Couple Pertinent	Couple non Pertinent
Couple Attendu	Fortement Congruent	Modérément Incongruent
Couple non Attendu	Modérément Congruent	Fortement Incongruent

Le Qatar a donc judicieusement choisi le PSG en provoquant une congruence modérée dont l'impact est maximal selon les recherches de Nathalie Fleck-Dousteyssier. Néanmoins cette association a été ternie par l'image négative dont jouit le Qatar en France. Le processus de transfert d'image du PSG vers le Qatar semble effectif chez les supporters du PSG, pour qui les résultats de leur équipe semblent plus importants et l'image plus valorisante que le débat public sur le Qatar. A l'inverse, l'opinion publique ne semble pas prête à accorder du crédit au Qatar. Par l'exposition médiatique dont a fait l'objet cette association et la valeur symbolique du PSG comme club de la capitale, associe celui-ci aujourd'hui, aux yeux du grand public, aux pétrodollars du Qatar de manière négative.

### **Une stratégie fondée sur la discrétion**

Face à ce constat, le Qatar a mis en place une stratégie de discrétion dans son parrainage : à titre d'exemple, le nom du pays n'apparaît jamais en toutes lettres sur le maillot du PSG. Le Qatar est assez mis en valeur par les médias, il n'est donc pas question de se mettre plus en avant au risque de transformer le « Paris Saint-Germain » en « Qatar Saint-Germain ». L'action de parrainage présente, ici, le risque que l'entité parrainée se fasse entièrement phagocytée par le parrain. Auquel cas, le Qatar ne pourra plus profiter de l'image du PSG pour changer la perception du public français. Par conséquent, le Qatar s'attache à développer la marque PSG en s'appuyant sur l'image de la ville de Paris : « Nous voulons faire du Paris Saint-Germain une marque mondiale de sport représentant les valeurs propres à Paris ». (Al-Khelaifi et Boniface, 2014, p. 6.). Faisant fructifier son investissement d'un point de vue économique, le Qatar développe la marque PSG internationalement tout en mettant discrètement en avant ses entreprises et son territoire. Le fruit de cette stratégie se récoltera, espère-t-on à Doha, dans les années à venir et fait écho à la diplomatie du chéquier évoquée par P. Boniface. Pour commencer, le Qatar a d'entrée de jeu voulu se légitimer et se faire accepter par l'opinion publique française.

### **Un management rassurant**

Le Qatar a constitué une équipe dirigeante rassurante comme premier levier de légitimation et d'acceptation (Ho Van Cam, 2013). L'incarnation de cette

équipe dirigeante est Nasser Al-Khelaïfi. Proche de l'émir, il dirige, outre le PSG, le groupe BeIn Sport (diffuseur, entre autres, de la ligue 1), QSI (actionnaire du PSG), la fédération de tennis du Qatar et a fait partie du comité d'organisation de la coupe du monde FIFA 2022. Parfait inconnu des Français à son arrivée à la tête du PSG, il a su s'imposer en cassant les stéréotypes du Qatar en France : le président a troqué son habit traditionnel blanc contre un costume occidental et fait l'effort de s'exprimer en français face à la presse. Toujours souriant, le président n'a jamais un mot plus haut que l'autre et évite tout débat conflictuel. Sa parole dans les médias est rare, mais précieuse : il intervient uniquement lorsque l'image du club ou du Qatar sont remises en cause. Nasser Al-Khelaïfi incarne, par sa position médiatique, l'image du Qatar comme en témoigne Karim Skalli Cherif, président du fan-club du PSG au Maroc : « Nasser est hyper médiatisé en France, il est même plus connu que l'émir du Qatar. Nasser est le visage du Qatar en France ». Nasser jouit donc d'une image positive en France par une maîtrise millimétrée de sa communication tant sur le fond que sur la forme.

Les dirigeants qataris vont continuer d'appliquer le plan « Leproux » jusqu'en 2016 avant de réintégrer progressivement les Ultras au Parc des Princes. Fruit d'un dialogue retrouvé entre les « ultras » et les dirigeants du PSG, la réintégration des ultras traduit un basculement du rapport de force entre les supporters et les dirigeants du club. Le Parc des Princes reste sous contrôle du club tout en retrouvant une âme et une passion qui constituaient l'identité du PSG lors de ses grandes heures. Cet équilibre retrouvé entre passion et sécurité a été salué par les médias français. Le PSG étant réputé ingouvernable et ayant des supporters incontrôlables, le Qatar a prouvé ses qualités de gouvernance à l'occasion de cette médiation réussie.

### **Un sponsoring stratégique**

En plus d'ériger le PSG en tant que marque mondiale de sport, le Qatar a noué des contrats de sponsoring avec le Paris Saint-Germain par le biais de ses entreprises nationales : QNB (Qatar National Bank), Ooredoo (opérateur téléphonique), QTA (Qatar Tourism Authority), BeIn Sports (diffuseur de la ligue 1 et filiale d'Al-Jazeera), Aspetar (clinique du sport à Doha), Aspire Academy (académie sportive à Doha) et Katar (village culturel au Qatar).

Sur les quatorze sponsors que compte le PSG, sept sont qataris. Sur les sept sponsors qataris, deux seulement sont visibles dans le stade et sur le maillot du PSG, Ooredoo au dos du maillot et QNB sur la manche gauche.

Parmi ces deux sponsors, Ooredoo mérite de s'y attarder car il symbolise le sponsoring discret du Qatar en utilisant l'internationalisation de la marque PSG à ses propres fins. Cet opérateur de télécommunication n'est pas présent sur le marché français, mais se développe fortement au Maghreb. Les Qataris comptent sur ce *namings* pour améliorer la notoriété de la marque sur le marché maghrébin où le PSG est très suivi et populaire. Lors de la trêve hivernale en 2016, l'équipe masculine de football s'est envolée pour un stage en Tunisie où le sponsor Ooredoo était largement mis en avant. Renommé le Qatar Winter Tour, cet événement a vu l'équipe du PSG affronter le club africain de Tunis lors du trophée Ooredoo des champions <sup>6</sup>. En marge de cet événement, le club a utilisé son académie et sa fondation lors de différents événements pour promouvoir, les marques PSG et Ooredoo<sup>7</sup>. Ce voyage traduit bien la double volonté du Qatar d'utiliser la marque PSG pour favoriser l'expansion des marques qataris qui la sponsorisent. Preuve du rôle important que jouent les marques qataris au PSG : l'historique « Camps des loges », centre d'entraînement du Paris Saint-Germain, a été rebaptisé en 2013 « centre d'entraînement Ooredoo »

L'opération a eu, selon Gary Tribou, pour but de contourner la règle du fair-play financier imposé par l'UEFA <sup>8</sup> en prenant la forme d'un financement déguisé, estimé à 100 millions d'euros jusqu'en 2018 ; « La proximité de capital entre la marque et les propriétaires qataris du club a alerté les instances de l'UEFA. » Ce n'est d'ailleurs pas la première fois que le PSG et le Qatar flirtent avec les règlements du sponsoring aux yeux de l'UEFA en enfreignant la règle du fair-play financier. En 2014, un premier accord entre la QTA (Qatar Tourism Authority) et le PSG avoisinant les 200 millions d'euros avait été refusé par l'UEFA. Puis en 2016, un nouveau contrat de sponsoring entre les deux protagonistes de 175 millions d'euros

---

<sup>6</sup> Voir photo en Annexe

<sup>7</sup> Voir photo en Annexe

<sup>8</sup> Le *fair-play* financier est une règle adoptée par l'UEFA en 2010 qui consiste à empêcher les clubs de football européens de dépenser plus que ce qu'ils ne gagnent. Le PSG a donc besoin de grosses rentrées d'argent pour pouvoir dépenser beaucoup sur le marché des transferts

est finalement accepté et signé.<sup>9</sup>

Par ce contrat le PSG a emmené ses partenaires à Doha pour leur faire découvrir la culture du pays. Se rendant régulièrement au Qatar pour effectuer des stages de présaison ou pour y disputer des matchs de gala, l'équipe masculine du PSG de football entraîne également dans son sillage les médias couvrant l'actualité quotidienne du club. Par ces voyages, le Qatar entretient des relations publiques fortes avec les partenaires et les médias dans le but de donner une image positive de l'émirat. Outre la promotion du Qatar en tant que destination touristique, ces événements organisés dans l'académie sportive Aspire servent la volonté de faire apparaître Doha comme la ville à la pointe du sport. L'opération séduction entreprise à travers le PSG s'est matérialisée directement aux yeux du public lors d'une campagne d'affichage en septembre 2014. Diffusée massivement dans les rues de Paris, on y voyait les joueurs du Paris Saint-Germain déclarant à leur retour de stage au Qatar : « venu au Qatar en joueur, revenu en fan. Vous aussi découvrez le Qatar ». À l'occasion de cette campagne, le Qatar n'hésite pas à utiliser une autre activité qu'il parraine : le grand prix Qatar de l'Arc de triomphe. L'événement d'envergure mondiale permet à la marque PSG de toucher de nouvelles cibles.

Pour la première fois, une opération de communication est menée par le Qatar en associant clairement le PSG en tant qu'ambassadeur de l'émirat. La marque PSG devenant de plus en plus populaire et porteuse de valeurs positives, le Qatar semble estimer que le temps est venu de se mettre plus en valeur au côté du PSG.

### **Le développement international de la marque-club**

Toujours dans cet esprit de discrétion, le Qatar a entrepris de développer la marque-club du PSG. En poursuivant cet objectif, le Qatar souhaite montrer que le Qatar est légitime et compétent en matière de football. De plus, le développement de la marque répond à la volonté économique du Qatar d'investir dans des projets qui assureront sa transition économique. Dans cet

---

<sup>9</sup> Source leParisien.fr : <http://www.leparisien.fr/sports/un-cheque-de-175-meur-24-08-2016-6064145.php> Consulté le 25 mai 2017

optique, le Qatar a dû, dans un premier temps, réaffirmer l’ancrage local du PSG avant de conquérir de nouveaux territoires et de se prémunir des aléas sportifs en autonomisant sa marque.

### *Placer le PSG au cœur de l’identité parisienne*

En replaçant le football au centre de l’identité de la ville de Paris, l’objectif est de montrer que le PSG n’appartient pas au Qatar, mais bien aux Parisiens et d’attirer toujours plus de spectateurs au stade. Aujourd’hui, le pouvoir politique soutient le club et participe, d’une certaine manière à rapprocher les Parisiens du PSG. À l’image de ses messages diffusés sur les panneaux d’affichage de la ville de Paris lors de la victoire du PSG en Coupe de France en 2014, où l’on peut y lire : « Paris, fière de ses champions. Merci au PSG ! »<sup>10</sup>. Pour accentuer cette dynamique de rapprochement, les dirigeants lancent régulièrement des campagnes d’affichage dans la ville comme celles des vœux en 2014 mettant en scène les footballeurs du PSG au milieu de monuments de la ville de Paris<sup>11</sup>. Le PSG a également mené une campagne de *street marketing* en 2015 suite à la victoire en coupe de France. Des affiches et des marquages au sol ont envahi la ville de Paris, reprenant le slogan « Tous P4ris »<sup>12</sup>.

Après avoir franchi le cadre du sport, le club souhaite se donner un rôle social par le biais de sa fondation. Dirigée par Christine Le Gal, elle a pour but de venir en aide aux enfants en situation sociale ou médicale difficiles à travers les valeurs du sport. La fondation souhaite, par ses actions, promouvoir une image citoyenne du PSG. Cette stratégie diversifie l’identité de marque par des valeurs qui ne sont plus seulement sportives, mais également citoyennes (Ho Van Cam, 2014).

Ensuite, la victoire est utilisée comme levier de fierté territoriale par le PSG. Depuis leur l’arrivée il y a six ans le Qatar entretient la réalité du rêve : le PSG a gagné 15 titres nationaux (Champion de France à quatre reprises, vainqueur de la coupe de France à trois reprises, de la coupe de la Ligue à quatre reprises et 4 trophées des champions). Avant l’ère qatarie, le PSG

---

<sup>10</sup> Voir photo en Annexe

<sup>11</sup> Voir photo en Annexe

<sup>12</sup> Voir photo en Annexe

cumulait 18 titres en 41 ans d'existence dont deux européens (Coupe des coupes en 1996 et la Coupe Intertoto en 2001) . Cette fructifiante moisson a eu comme effet de changer la perception du PSG en France selon Dominique Baillif : « Le PSG écrase tout en Ligue 1 (NDLR: championnat français), on l'assimile donc à un produit leader, un produit phare ». Sans succès réguliers, les parisiens se détourneront du football pour s'adonner à une autre activité :

« Nous avons besoin de bons résultats sportifs pour crédibiliser la marque comme étant une marque de champions, qui gagne, qui apporte de l'émotion, du rêve. » (Cherki, Annexe)

La notion de « rêve » employée par Emmanuel Cherki n'est pas innocente et constitue la base de la communication du Paris Saint-Germain comme promesse d'un football spectaculaire. Dès sa création, Daniel Hechter lie le rêve au PSG :

« Je voulais faire un club parisien populaire, dans le bon sens du terme. Je voulais donner un peu de rêve aux Parisiens. Avant que je ne crée ce club, il n'y en avait pas à Paris depuis 10 ans. » (Hechter, Annexe)

L'emploi du mot « rêve » est une constante à travers les époques et les dirigeants : la campagne d'abonnement de 1990<sup>13</sup> avec Francis Borelli comme président avait pour slogan « PSG, fais-nous rêver ». Les Qataris ont perpétué l'utilisation de ce mot en l'adaptant au nouveau projet : « Rêvons plus grand » puis « Dream bigger ». On constate qu'au-delà du spectacle promis, ces slogans traduisent l'ambition internationale du club. La traduction en anglais et l'idée même du terme « plus grand » sont autant d'invitations à dépasser l'ancrage local pour conquérir le monde.

Légitimité territoriale installée, fierté de ses supporters retrouvée, le PSG doit à présent conquérir de nouveaux cœurs pour poursuivre sa mue en marque mondiale. Le défi sportif, à présent, est d' « Avoir de bons résultats en Ligue des champions (NDLR Trophée européen le plus prestigieux), c'est cela qui va faire que le PSG va accroître sa notoriété au niveau mondial. » selon Karim Cherif Skalli. À nouveau, la performance sportive va véhiculer une image positive et permettre au club de créer de la valeur à sa marque afin de dépasser son territoire d'origine.

---

<sup>13</sup> Voir photo campagne d'abonnement 1990 en Annexe

## *Internationalisation*

Au-delà du résultat sportif, au demeurant très incertain, il est également indispensable de s'attacher à développer une stratégie de communication particulière pour réussir à internationaliser une marque de club de sport :

« La spécificité d'une marque qui fonctionne, dans laquelle les gens vont s'identifier, c'est son universalité. C'est à la fois révéler une grande particularité dans l'histoire du club et une capacité à universaliser ses valeurs. » (Leplat, Annexe)

### *Utiliser l'identité parisienne*

Pour dépasser son ancrage local et conquérir de nouveaux territoires, l'atout majeur de la marque Paris Saint-Germain est son territoire : Paris. Pour Nasser Al-Khelaifi, l'image de Paris sonne comme une évidence dans la stratégie d'internationalisation de la marque PSG : « Nous voulons tirer le meilleur parti de l'héritage parisien. Notre ancrage au plan local est une nécessité et un atout pour internationaliser notre marque. » (Al-Khelaifi et Boniface, 2014, p.108) La Ville lumière jouit, à l'international, d'une image extrêmement positive qui véhicule des valeurs universelles. Dès lors, la marque PSG tente de se positionner au plus proche des valeurs propres à la ville de Paris comme l'esthétique et l'éthique. Paris est une ville où l'art, l'élégance, la création, la mode et la beauté sont omniprésents dans son identité. Ensuite, Paris est une ville éthique dans le sens où elle incarne la liberté, l'exigence et la recherche de la perfection. Les valeurs de Paris utilisées par le PSG ont pour avantage d'être comprises de manière universelle sans couper la marque de sa base locale. Elles constituent, en outre, une différenciation naturelle vis-à-vis des autres clubs européens.

De plus il existe des valeurs, propres à la marque PSG, qui la rapprochent naturellement de l'image de la ville de Paris : « il y a des particularités du PSG, je pense notamment au côté révolte, le côté un peu snob et le côté paillette qui sont rattachés à la ville de Paris. » (Leplat, Annexe). Par ces aspects, le Paris Saint-Germain souhaite, en fin de compte, être le porte-drapeau de la ville de Paris en matière de sport:

« L'image de Paris est capitale dans la promotion du club. Nous devons toujours évoluer à notre meilleur niveau sur le plan sportif pour rendre à cette ville tout ce qu'elle nous donne. Cette image positive que nous

construisons permettra à Paris de briller dans le domaine du sport. C'est notre façon à nous de rendre à la communauté tout ce qu'elle nous apporte. » (Al-Khelaifi et Boniface, 2014, p.108).

La mise en conformité de l'identité graphique avec la plateforme de marque du PSG répond à la volonté du président Nasser Al Khelaifi d'ouvrir la marque au monde: « l'évolution du logotype du Paris Saint-Germain marque une étape importante dans la mise en œuvre de notre ambition : faire du Paris Saint-Germain une des plus grandes marques mondiales de sport. ». Le nouveau logo dévoilé en 2013 met en avant la ville de Paris au détriment de la ville de Saint-Germain, beaucoup moins vendeuse à l'international. Le cœur du logo est resté le symbole de la capitale française : la tour Eiffel. La typographie, censée rappeler les grandes marques parisiennes, est révélatrice de ce double traitement entre la ville de Paris, inscrite en grand et placée en haut du logo, et la ville de Saint-Germain, inscrite en petit et placée en bas du logo. Au risque de trahir quelque peu son histoire, la hiérarchisation typographique des deux villes et la disparition du berceau de Louis XIV, symbole de la ville de Saint Germain, montrent la volonté du club de revendiquer uniquement son identité parisienne. Le logo se tourne résolument vers l'avenir en faisant fi du passé : la date de création du club a été effacée. Il traduit l'ambition du club d'apparaître comme jeune et incarnant le XXIe siècle. La fleur de lys est la seule référence historique de ce nouveau logo. Symbole de la famille royale de France, elle entend rappeler les grandes heures de l'histoire du pays et sonne donc comme une métaphore du rayonnement mondial souhaité par le club<sup>14</sup>.

Soucieux d'écrire une nouvelle page de son histoire, le nouveau logo Paris Saint-Germain incarne le projet qatari. En mettant l'accent sur « Paris » la nouvelle identité graphique perd de sa complexité historique pour gagner en simplicité auprès de ses nouvelles cibles. Banalisé pour devenir un logo-marque, applicable à n'importe quel produit, n'importe quel sport, il préfigure la troisième étape de la construction d'une marque mondiale de sport : l'autonomisation.

---

<sup>14</sup> Voir photo comparant les deux logos en Annexe

## Nouveaux territoires

Le PSG vise en priorité les marchés où la Ligue 1 est diffusée et populaire:

« Il ne sert à rien d'aller dans des territoires où le championnat n'est pas diffusé et où la marque ne serait pas légitime. Pour ce faire, nous avons la chance d'avoir une relation privilégiée avec BeIn Sports, nous savons donc précisément où le championnat français est suivi. » (Cherki, Annexe)

Le Maghreb et l'Afrique occidentale font partie de ces marchés dits « naturels », car ils sont francophones. Le PSG vise également des marchés encore peu ciblés par les autres clubs européens, mais où le club est très populaire: le Brésil et l'Indonésie. Enfin, difficiles à conquérir, mais incontournables: la Chine, l'Inde et les États-Unis sont des marchés en forte croissance avec un potentiel très fort. Par exemple, la marque PSG rencontre un franc succès outre-Atlantique:

« Deux années de suite, nous sommes allés aux États-Unis en activant énormément de choses et en amenant avec nous nos sponsors qui créent eux aussi des événements. L'objectif est de créer des liens forts sur un espace-temps de 10 jours, en mettant le paquet en termes d'activation et en faisant venir les joueurs. Aujourd'hui, le PSG est le troisième club européen le plus suivi aux États-Unis, doublant un club comme Arsenal qui y était très populaire. La sauce prend, nous avons noué des partenariats avec des acteurs locaux, nous avons une boutique en ligne et des licenciés, c'est à dire des gens qui développent la marque PSG pour le marché américain. » (Cherki, Annexe)

La singularité des consommateurs asiatiques est qu'ils ne s'attachent pas à une équipe, mais à un joueur. Leur volatilité vis-à-vis des clubs est donc très forte (Cherki, Annexe). Le PSG en est conscient et mise sur des joueurs d'avenir susceptibles de devenir des stars internationales (Verratti, Marquinhos, Draxler) pour conquérir les marchés asiatiques. Le recrutement de joueurs étrangers est aussi un bon moyen pour conquérir de nouveaux marchés. Le joueur est alors utilisé comme ambassadeur de la marque dans son propre pays. Au Brésil, les joueurs brésiliens présents dans l'effectif reflètent et portent l'image du PSG :

« Il y a des joueurs du PSG qui sont de véritables locomotives marketing pour le club au Brésil. Je pense notamment à Lucas qui a une énorme communauté de fans à Sao Paulo et à Marquinhos qui représente l'avenir de la sélection nationale brésilienne. » (Baillif, Annexe)

L'acquisition de joueurs vecteurs d'images fait partie de la stratégie d'un club aux ambitions internationales. Le PSG l'utilise et a déjà recruté des joueurs dans ce sens comme le souligne Salim Imad : « le recrutement de David Beckham en 2013 relève d'un choix marketing plutôt que sportif » (Imad, Annexe). En effet, la star anglaise en fin de carrière n'a pas vraiment brillé sportivement, mais représente à elle seule une marque à part entière et hyper médiatisée. Ce buzz marketing réalisé par le PSG reste néanmoins une exception. D'une manière générale :

« L'actionnaire met les moyens pour recruter des têtes d'affiche et c'est au marketing ensuite d'utiliser ces investissements dans sa stratégie de marque ». (Cherki, Annexe).

La traduction en différentes langues étrangères du site internet du PSG est un indicateur permettant de localiser précisément les marchés visés par le club. Le site est traduit en six langues : anglais, espagnol, portugais, mandarin, arabe et indonésien. Ce travail de traduction a été engagé dès l'arrivée des Qataris au club. L'autre indicateur d'évaluation de la popularité du PSG dans chaque pays ciblé est son nombre de fans sur les réseaux sociaux. Selon Nasser Al-Khelaifi, les deux plus grosses communautés de fans à l'étranger se trouvent au Brésil et en Indonésie (Al-Khelaifi et Boniface, 2014). Pour développer les relations avec ces nouveaux territoires, le PSG passe des accords avec des sites d'informations français spécialisés dans chaque pays ciblé, à l'image de Samba Foot dont Dominique Baillif fait partie :

« Samba Foot a commencé à travailler avec le PSG à partir de 2011. D'abord sur le compte Twitter, puis sur la page Facebook et enfin sur le site internet dédié aux supporters brésiliens. Ensuite, face au réel engouement sur les réseaux sociaux, s'est développé des fans club au Brésil. Il y en a deux, à Sao Paulo et à Rio de Janeiro. » (Baillif, Annexe XX)

Les réseaux sociaux sont fondamentaux pour s'internationaliser, ils nouent un premier contact virtuel avec le public du marché visé. L'étape suivante est de matérialiser ce lien par l'intermédiaire des « PSG Academy » : des académies de football ouvertes à un jeune public désireux de faire un stage de football labellisé « PSG ». Selon Karim Chérif Skelli « Ces académies n'ont rien du sportif, c'est uniquement marketing. » (Skelli, Annexe). Elles sont au nombre de quatre au Maroc et promeuvent l'image du PSG. La même logique est observée au Brésil par Dominique Baillif : « l'intention

marketing derrière ces écoles de football est de rendre la marque Paris Saint-Germain beaucoup plus présente dans la tête des jeunes Brésiliens. » (Baillif, Annexe). L'implantation d'une académie sur un nouveau territoire est la première étape avant de nouer des partenariats économiques avec des entreprises locales qui utilisent alors l'image du PSG pour vendre leurs propres produits. Ce partenariat est bénéfique au PSG puisqu'il nourrit indirectement le capital marque du club.

Ces différentes stratégies portent leurs fruits, le PSG grignote de plus en plus de nouveaux marchés et comptabilise de plus en plus de fans étrangers comme le souligne Nasser Al-Khelaifi : « Quand nous avons repris le club, sa page Facebook comptait 500 000 fans. Aujourd'hui, nous pouvons nous appuyer sur un socle de 10 millions de fans, dont 80 % sont hors de France ». (Al-Khelaifi et Boniface, 2014, p.108)

### **Autonomisation**

Rendre indépendante la marque des résultats sportifs c'est stabiliser le capital marque et le capital client. New York Yankees constitue la référence dans ce domaine : le club de baseball est aujourd'hui un modèle d'autonomisation de la marque par rapport à un club. Emmanuel Cherki estime que le PSG doit prendre exemple sur ce modèle de réussite :

« Aujourd'hui on porte des casquettes Yankees sans savoir que c'est une équipe de baseball. Nous voulons, à terme, que le logo du PSG soit un des logos iconiques de Paris et que des gens puissent porter des produits PSG plutôt en référence à Paris qu'en référence au club de foot. Nous voulons que l'identité football de la marque PSG soit l'un de ses attributs et non plus son seul attribut. On veut qu'un mec qui passe par un aéroport parisien achète une casquette PSG plutôt qu'un « I Love Paris » ou une tour Eiffel ... » (Cherki, Annexe)

Rendre autonome la marque vis-à-vis d'un club de sport suppose d'en diversifier les activités en dépassant l'image du club de football. Dans cette optique, QSI a acheté en 2012 le club Paris-Handball. Renommé Paris Saint-Germain Handball, ce club a mis en œuvre la même stratégie que le club de football en investissant dans une équipe compétitive capable de gagner des titres rapidement. En outre, une section féminine de football existe depuis 1991 au PSG et le Qatar a beaucoup investi dans ce projet à son arrivée. Se faisant, l'identité du club du Paris Saint-Germain ne

correspond plus uniquement à son équipe masculine de football. La marque s'enrichit de nouvelles valeurs et touche un public toujours plus large tout en gardant son ancrage territorial.

La marque PSG dépasse également les frontières traditionnelles du sport en investissant en 2016 dans une équipe d'E.-sport, sur le même modèle que le football et le handball : la performance immédiate. Se définissant comme le club du XXI<sup>e</sup> siècle, le PSG n'a pas hésité à prendre place sur ce marché en pleine expansion aux États-Unis et en Asie, deux marchés majeurs pour la marque. Cette stratégie est définie par Nasser Al-Khelaifi comme étant « 360 ».

Enfin, la marque PSG entreprend de nombreuses collaborations avec d'autres marques pour toucher des cibles qu'elle ne pourrait pas atteindre habituellement. En 2015, elle s'est associée avec la marque nipponne « Hello Kitty » pour toucher un public féminin très jeune. La même année, le PSG s'est associé avec la jeune marque de vêtement Civissum. Cette dernière s'est fait connaître en reprenant la célèbre citation de John Fitzgerald Kennedy « Ich bin ein Berliner ». Ce message intemporel de liberté a été détourné par les deux marques pour l'adapter à la ville de Paris : Ich bin « Parisien ». La collaboration est le reflet de la stratégie du PSG puisqu'elle joue sur le caractère universel de la phrase de JFK tout en réaffirmant son ancrage territorial. Par ces actions inhabituelles pour un club de football, Emmanuel Cherkh souhaite que la marque incarne un « lifestyle » parisien plutôt qu'un club de football dans l'esprit des gens. En multipliant les collaborations auprès de cibles variées, la marque espère changer d'image. Elle souhaite apparaître comme une marque ombrelle regroupant divers produits, le côté sportif n'étant plus qu'une des facettes de la marque.

C'était sans compter sur le 8 mars 2017, le PSG est en quart de final retour contre le grand FC Barcelone. Etincelant à l'aller, le PSG se présente en terre catalane avec une confortable avance de quatre buts. La qualification semble acquise et le match retour une formalité pour les Parisiens. Pourtant, l'impensable se produit et le Barca se qualifie au terme d'un match ubuesque remporté 6-1. Par cette défaite humiliante, le PSG rentre dans

l'histoire de la compétition européenne la plus prestigieuse de la plus mauvaise des manières. Le lendemain, dans les colonnes du quotidien sportif l'Equipe, l'éditorialiste Vincent Duluc résume parfaitement le naufrage qui vient de se produire :

« À quelques centimètres, à quelques secondes de devenir un grand d'Europe, ou de pouvoir l'espérer, le PSG est devenu, hier soir, en tombant dans le précipice, une marque mondiale symbolisant l'échec, même quand la victoire est proche » (L'Equipe du 9 mars 2017).

L'image de la marque PSG se pare d'un indélébile échec portant un coup terrible à la stratégie d'autonomisation vis-à-vis des résultats sportifs.

Le plus difficile reste à faire pour la marque qui doit redoubler d'efforts afin de démontrer que l'image de la marque PSG est différente de l'image de marque du club de football dont elle est issue. Les deux entités sont gérées différemment, ne touchent pas les mêmes cibles mais gardent la même essence commune en partageant les valeurs de la ville de Paris.

Le processus d'autonomisation de la marque PSG semble loin d'être acquis. L'image de marque est encore très dépendante des résultats sportifs de l'équipe masculine de football. Dès lors, il semble risqué d'associer l'image d'un pays aux résultats fluctuants d'une équipe de football. Néanmoins, le Qatar semble vouloir passer un palier dans sa stratégie en intensifiant la visibilité de sa relation avec le PSG : comme déjà évoquée la première campagne de communication menée de concert entre le PSG et QTA marque un premier tournant. Le second réside dans le nouveau maillot du PSG pour la saison 2017-2018. Il intègre sur les manches une des couleurs du drapeau national qatari : le rouge. S'attaquer à la couleur du maillot d'une équipe de football est très symbolique. Par cette action, le Qatar risque de se mettre à dos les supporters parisiens qui étaient, jusque-là, très fidèles et réceptifs au projet qatari. Cependant, le Qatar semble pris par le temps et forcé d'accélérer sa stratégie pour tenter de changer au maximum la perception des opinions publiques occidentales à son égard et ce, à l'approche de la coupe du monde 2022 sur son sol, qui s'annonce comme le point d'orgue de sa stratégie de rayonnement à l'international.

## Conclusion

A la question de savoir si le parrainage du PSG par le Qatar est bénéfique pour l'image de marque du Qatar, force est de constater que les résultats de cette stratégie tardent à se faire ressentir et paraissent mal engagés comme le prouve le test de congruence. Malgré une congruence modérée, offrant un traitement intensif et optimal de l'information par les consommateurs, l'image du Qatar est entachée d'une mauvaise réputation qui lui colle à la peau. Ce mémoire montre que si un couple parrain / parrainé est perçu comme « allant bien ensemble », cela n'est pas suffisant si l'image du parrain est mauvaise. En effet, même si les supporters parisiens sont conquis par l'investissement qatari on ne peut pas en dire autant de l'opinion publique occidentale qui rejette massivement l'émirat.

L'autre apport de ce mémoire est de montrer que la congruence d'un parrainage peut être également affectée par la couverture médiatique qui en est faite. Si cette dernière est trop forte, l'entité parrainée ne va plus jouer le rôle de transfert de ses valeurs vers le parrain. Au contraire, elle va être phagocytée par le parrain et le transfert de valeurs se fera dans l'autre sens : du parrain vers le parrainé. Ainsi, si le Qatar se met trop en avant, le PSG apparaîtra comme le club de Doha et non comme le club de Paris. Les variables du couple PSG/Qatar étant instables (résultat sportif / notoriété) la pérennité de leur relation l'est d'autant plus et doit sans cesse être ajustée, réinventée afin d'équilibrer le manquement de l'une ou de l'autre au fil de l'actualité.

De plus, il apparaît risqué pour un pays de se reposer sur l'image d'un club de sport. Notre analyse de la marque PSG montre que l'autonomisation de la marque n'étant pas achevée, l'image de la marque est encore très tributaire des aléas sportifs de l'équipe masculine de football. Lorsque la marque sera entièrement autonome, l'image qu'elle dégagera sera beaucoup plus stable et sera alors un atout précieux pour l'image de marque du Qatar.

Cependant, grâce au Paris Saint-Germain, le Qatar s'est construit une culture et une histoire footballistique. Ce manque de légitimité dans le monde du football lui a souvent été reproché depuis l'attribution de la coupe du monde de football en 2022. Cet événement planétaire sera une forme d'apothéose pour le Qatar qui concentrera alors toute l'attention du monde sur son territoire, point d'orgue de sa politique de prestige internationale par le sport.

Malgré des retombées en termes d'image plutôt faibles, ce mémoire montre que cet investissement a des retombées positives pour le Qatar dans deux de ses secteurs vitaux. Au niveau sécuritaire d'abord, ce lien privilégié avec la ville de Paris resserre les liens du Qatar avec la France. Par le sport, le Qatar renforce son parapluie occidental censé le protéger de toutes velléités extérieures sur son territoire. Enfin, sur le plan économique des retombées positives sont attendues. En effet, le Qatar se préparant à la transition post-hydrocarbure, le PSG apparaît comme étant un investissement rentable sur le long terme au travers du développement d'une marque de dimension internationale.

Face à un investissement difficile pour influencer son image, le Qatar se montre discret et rassurant dans son management et sa gestion marketing tandis que sportivement il fait du club une véritable machine à gagner des trophées pour créer une histoire de marque basée sur la performance. Le Qatar parie sur le fait qu'en érigeant le PSG dans le top cinq des franchises de sport, il tirera profit de la notoriété du club de manière indirecte. Par un jeu de miroir, le Qatar souhaite faire rayonner le PSG et récolter les fruits de ce travail sur le long terme. Cette stratégie met à mal les dires du directeur de la communication du Qatar qui voyait dans le sport un moyen rapide pour un pays de délivrer un message.

Néanmoins, même si le Qatar ne retire pas de bénéfices d'image directs pour lui-même, il en récolte en sponsorisant le PSG par ses marques qataries, profitant de la notoriété naissante du club sur le plan mondial pour s'implanter sur de nouveaux marchés. La croissance du PSG va de pair avec la croissance des entreprises qataries qui visent les mêmes marchés et

utilisent l'image fantasmée de Paris à l'étranger comme moteur de sa communication. Ici, le test de congruence, étant focalisé sur la relation entre le Qatar et le Paris Saint-Germain en France dans le cadre de ce mémoire, constitue une première limite à l'étude puisque le Qatar tente d'implanter ses marques sur des marchés non occidentaux où il a une bonne image comme au Maghreb. D'ailleurs concernant les territoires où le Qatar est vu positivement le transfert de valeurs opéré par l'action de parrainage paraît optimal mais il est impossible de l'affirmer avec certitude.

Concernant l'analyse de la congruence, le travail empirique mené pour saisir au mieux l'efficacité de la relation Qatar / PSG n'est que partiel. En effet, les entretiens menés ne prennent pas en compte toutes les catégories des parties prenantes au sens de Freeman et peuvent biaiser l'analyse de la congruence. Malgré l'importance d'entretiens qualitatifs pour apprécier au mieux l'image du PSG et du Qatar, il paraît également pertinent de mener des entretiens quantitatifs permettant d'accentuer la fracture de perception entre les supporters du PSG et les non-supporters vis-à-vis du Qatar. On peut alors se demander si, dans le cas où l'image du Qatar se dégrade encore plus, quelle serait alors l'attitude des supporters du PSG pris en otage ?

Regroupant son image et celles de ses entreprises, l'émir du Qatar concentre toutes les stratégies de marque de son pays entre ses mains. Cette particularité constitue aussi une limite à ce travail car elle réduit la transposition du dispositif théorique mis en place pour analyser la marque Qatar contrairement à des pays où la marque-pays est ouverte et est le fruit de l'ensemble des acteurs du pays.

Néanmoins, la notion de marque-pays peut être facilement transposable à des pays similaires au Qatar comme les Emirats-Arabis Unis ou Bahreïn. Ayant des préoccupations proches, ces pays peuvent faire l'objet d'une étude comparant les stratégies mises en place pour tenter de gagner de l'influence à travers le sport. Car ce qui paraît être récurrent dans l'analyse des stratégies de communication des pays c'est la volonté de mêler le marketing et les relations internationales.

Enfin, l'évolution très rapide et fluctuante au grès des résultats sportifs du cas d'étude, nous a souvent conduit à ajouter de nouveaux éléments et à les étudier au fil de l'actualité. Notre volonté de dégager des stratégies n'est pas facilitée par l'instabilité de la relation trop dépendante du résultat sportif et de l'image controversée du Qatar. Une voie de recherche intéressante serait de dresser le bilan des retombées en termes d'image pour le Qatar lorsque ce dernier cessera toute collaboration avec le Paris Saint-Germain. Et inversement, quel peut être le devenir du PSG sans le Qatar .Peut-être au lendemain de la coupe du monde 2022.

Au-delà de la question du PSG qui semble être aussi un investissement économique et sécuritaire et non un simple instrument de rayonnement, on peut se demander si cette coupe du monde ne signera pas l'arrêt de cette politique internationale de prestige par le sport.

## Bibliographie

- Aaker, D. (2010). *Building strong brands*. Londres : Pocket Books.
- Abis, S. (2013). Sports et relations internationales : l'offensive du Qatar. *Confluences méditerranée*, (84), 117-130.
- Alaux, C. *et al.* (2015). Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image et relations. *Gestion et management public* 4 (2), 61-78.
- Anholt, S. (1996). Nation-brands of the twenty-first century. *Journal of Brand Management*, 5(6), 395-406
- Anholt, S. (2004). Editorial' s foreword to the first issue. *Place Branding*, 1(1), 4-11
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity : The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Londres : Palgrave Macmillan UK.
- Aronczyk, M. (2013). *Branding the Nation : The Global Business of National Identity*. New York : Oxford University Press.
- Ashworth, G. J. et Voogd, H. (1990). Can places be sold for tourism? *Marketing tourism places*, 1-16.
- Badian, L. et Harrington, G. (2009). Évolution de la politique des fonds souverains, *Revue d'économie financière*. Hors-série, 149-164.
- Baygert, N. (2014). Le nouveau branding wallon, *Outre-Terre*, (40), 156-165.
- Benko, G. (1999). *Marketing et territoire*. Quebec : Presse Université du Quebec
- Boli, C. (2005), Convertir les supporters en fidèles consommateurs : une politique commerciale à Manchester United, *Communication et organisation*, (27), 33-58.
- Boniface, P. (2010), *Football et mondialisation*, Paris : Armand Colin.
- Boniface, P. et Verschuuren, P. (2013). *Les stratégies de diplomatie sportives, nouveaux outils de rayonnement pour les Etats*, Paris : Dossier Diplosport.
- Bonnafous-Boucher, M. et Dahl-Rendtorff, J. (2013). *La théorie des parties prenantes*, Paris : La Découverte
- Bonnal, F. (2011). Comprendre et gérer la marque France. Mode d'emploi pour les acteurs de la marque France. *Revue française de gestion* 9 (218-

219), 27-43.

Boor, S., Bosshardt, A., Green, M., Hanson, C., Savage, J., Shaffer, A. et Winn, C. (2016). *Football Money League 2016* (2016), Sports Business Group, Deloitte Group.

Bouchet, P. et Hillairet, D. (2009). *Marques de sport. Approches marketing et stratégiques*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Université.

Bourg, J.F. et Gouguet, J.J. (2012). *Économie du sport*, Paris: La Découverte.

Căciuleanu, D. A. (2014), *Nation branding through mega-events : How "living the brand" influences nation branding* (Mémoire de maîtrise). Université d'Aalborg.

Champagne, J. (2012). La diplomatie sportive du Qatar, instrument d'une nouvelle notoriété internationale, *Géoéconomie*, (62), 67-80.

Chanut, O. *et al.* (2013). Parrainage sportif des banques françaises : une approche par la congruence. *Revue Interdisciplinaire Management Homme et Entreprise*, (6), 21-35.

Chesnot, C. et Malbrunot, G. (2016), *Nos très chers émirs*, Paris : Michel Lafon.

Cohen, B.C. (1963), *The press and foreign policy*. Princeton : Princeton University Press

Coustilliere, J.F. (2013), Qatar : chance ou menace pour les intérêts français ?, *Confluences méditerranée*, 84, 87-110.

Crimmins, J. et Horn, M. (1996). Sponsorship: From Management Ego Trip to Marketing Success. *Journal of Advertising Research*, 4(36), 11-20.

Crowley, M. (1991). Prioritizing the sponsorship audience. *European Journal of Marketing*, (25), 11-21.

Daryanavard, T. (2011). Le printemps arabe selon Al-Jazira. *La revue nouvelle*, 5(89), 68-74.

Dazi-Heni F. (2006), *Monarchies et sociétés d'Arabie : Le temps des confrontations*. Paris : Presse de Science Po.

De San Eugenio Vela J. (2013). Del Estado-nación al Estado-marca. El rol de la diplomacia pública y la marca de país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales, *Revista de Estudios Sociales*, (46), 43-67.

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

*Applications en Marketing*, 2(9), 43-67.

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

Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: concepts, issues, practice*. Oxford: Butterworth- Heinemann.

Dzenovska, D. (2005). Remaking the nation of Latvia: anthropological perspectives on nation branding. *Place Branding*, 1(2), 173-86.

El Oifi, M. (2004). L'effet Al-Jazira, *Politique étrangère*, (3), 649-660.

Ennasri, N. (2013). *L'énigme du Qatar*, Paris : Armand Colin.

Escoubes, F. (2014), La prise en compte des cognitions implicites et des réactions affectives dans la mesure des effets du sponsoring sportif (Thèse de doctorat). Université de Toulouse.

Fan, Y. (2009), *Branding the nation : towards a better understanding*, (Thèse de doctorat). Brunel Business School.

Fan, Y. (2010), Soft power : Power of attraction or confusion ?. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(2), 147-158.

Fleck-Dousteysier, N. (2003). Effet du parrainage sur l'image de marque : Le rôle de la congruence, *Centre de recherche DMSP*, (325), 6-23.

Fleck-Dousteysier N., Roux E. et Darpy D. (2005, mai). La congruence dans le parrainage: définition, rôle et mesure, *Actes du XXIe Congrès de l'AFM*, Nancy.

Fleck-Dousteysier, N. (2007). Le parrainage : d'une intuition à une stratégie de communication, *Décisions Marketing*, (47), 7-20.

Florek, M. (2005). The country brand as a new challenge for Poland. *Place Branding*, 1(2), 205-214.

Frank, R. (2012), *Pour l'histoire des relations internationales*. Paris : Presses Univesitaires de France.

Galeano, E. (2012). *Football, ombres et lumière*. Paris : Editions Climats.

Garcia, B. et Amara, M. (2013). Media perceptions of Arab investment in European football clubs : the case of Malaga and Paris Saint Germain, *Sport&EU Review*, 5 (1), 5-20.

- Gardent, S. (2012). *Sports, communication et géopolitique : le cas du Qatar* (Mémoire de maîtrise). Université Stendhal de Grenoble.
- Guidere, M. (2015), *Etat du monde arabe*. Louvain-la-Neuve : De Boeck
- Gwinner, K. et Eaton, J. (1999). Building Brand Image through Event Sponsorship : the Role of Image Transfer, *Journal of Advertising*, (28), 47-57.
- Haigh, D. (2015), Football 50 2015, *Brand Finance Football 50*, Juin 2015.
- Hamzi, L. et Henry, G. M. (2015), *Qatar, La puissance contrariée*. Paris : Studyrama.
- Heckler, S. E. et Childers, T. L. (1992), The role of expectancy and relevancy in memory for verbal and visual information: what is incongruency ?, *Journal of Consumer Research*, (18), 475-492.
- Heilbrunn, B. (2007). *La marque*. Paris : Presses Universitaires de France
- Horne, J. (2005). The Four 'Knowns' of Sports Mega-Events. *Leisure Studies*, 1(26), 81-96.
- Ho Van Cam A. (2013), "Rêvons plus grand" : la construction de la marque Paris-S.G (Mémoire de maîtrise). Université Paris 8.
- Hourcade, N. (2002), « La place des supporters dans le monde du football », *Pouvoirs*, 2002/2 Numéro 101, p.75-87.
- Kapferer, J.N. (2011a). France : Pourquoi penser marque ?, *Revue française de gestion*, 9 (218-219), 13-23.
- Kapferer J. N. (2011b). Quelle stratégie pour la marque France, demain ? *Revue Française de Gestion*, (218-219), 139-153.
- Kavaratzis, M., Warnaby, G., et Ashworth, G. J. (2015). *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*. Berlin : Springer.
- Keller K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Keller, K. L. (2003), Building customer-based brand equity : a blueprint for creating strong brands, *Working Paper*. 01(107).
- Keller, K. L. (2009), Building strong brands in a modern marketing communications environment, *Journal of Marketing Communications*. Numéro 15, Avril-Juillet 2009.
- Kotler, P. and Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand*

- Management*, 4/5 (9), 249- 261.
- Kotler, P. et Levy, S.J. (1969). Broadening the concept of marketing, *Journal of marketing*, 1(33), 10-15.
- Laurent G. et Kapferer J., (1985). Measuring consumer involvement profiles. *Journal of Marketing Research*, 1(22), 41-53.
- Lazar M. (2013). *Le Qatar aujourd'hui*. Paris : Michalon.
- Lee, K. M. (2009), Nation Branding and Sustainable Competitiveness of Nations (Thèse de doctorat). University de Twente.
- Le Bart C. et Procureur T. (2011). Quand les Côtes du Nord sont devenues les Côtes d'Armor. Le département entre identité et attractivité, *Mots Les langues du politique*, (97), 31-44.
- Leplat, T. (2014). *Ici c'est Paris*. Paris : Solar.
- Lever, J. (1983). *Soccer Madness*. Chicago : University of Chicago Press
- Loo, T. et Davies, G. (2006). Branding China: the ultimate challenge in reputation management ? *Corporate Reputation Review*, 9(3), 198-210.
- Markessinis, A. (2010). Airline companies as nation branding ambassadors. *Nation Branding Whitepapers* 1(1), 12-18.
- Martin, C. (2013). Du sponsoring à la création d'événements : le cas de Danone (Mémoire de maitrise). IEP de Toulouse.
- Maynadier, B. (2009). *Marque de ville, étude des modalités sémiotiques de génération d'une marque par une ville*. Toulouse 1 Capitole.
- McCombs M.E. et Shaw D.L. (1972). The agenda setting function of mass media. *The public Opinion Quaterly*, 2(36), 176-187.
- McDonald C. (1991). Sponsorship and the image of the sponsor. *European Journal of Marketing*, 11(25), 30-38.
- Milza P. (1980), Introduction et coordination du numéro spécial « Culture et relations internationales », *Relations internationales*, Numéro 24 et 25.
- Mokhefi M. (2012-2014), « Qatar : forces et faiblesses d'un activisme », *Politique étrangère* 2012/4 (Hiver), p. 849-861.
- Nye, J. (1990), *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, PublicAffairs.

- Nys, J.F. (2010), La surenchère des sponsors dans le football, *Géoéconomie*, (54), 63-77.
- O'Donovan, D. (2004). Opinion pieces 'Where is place branding heading?'. *Place Branding*, 1(1), 30-32.
- Papadopoulos, N. et Heslop, L. A. (2002). Country Equity and Country Branding – Problems and Prospects. *Journal of Brand Management*, 4-5 (9), 294-314.
- Paché, G. et N'Goala, G. (2011), « Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : le cas du football professionnel », *Management & Avenir*, 6(46), 53-78.
- Panhuy, B. (2010). *Analyse économique du spectacle sportif mondialisé : le basket-ball professionnel*. Limoges : PULIM.
- Pederson, L. H. (2004). Why is branding so important. *FIBA Sports Marketing and Management*, 47-48.
- Peterson J. E. (2006). Qatar and the World: Branding for a Micro-State. *The Middle East Journal*, 60 (4), 732-748.
- Petty R. E. et Cacioppo J. T. (1983). *Central and peripheral routes to persuasion: application to advertising, advertising and consumer psychology*, L. Percy and A.G. Woodside, eds. Lexington, MA: Lexington Books, 3-24.
- Proulx M.U. et Tremblay D. (2006). Marketing territorial et positionnement mondial. *Géographie Economie Société*, 2(8), 239-256.
- Rendon, J. (2003). 'When Nations Need a Little Marketing', *The New York Times*, 23 November
- Richelieu, A. (2003). *Mon club est une marque*, Document de travail 2003-001, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec.
- Richelieu, A. et Pons, F. (2010, avril), "How successful is my sports brand?" From managers' vision to fans' perceptions : The case of the Montréal Canadiens Hockey Club" présenté au 6th Thought Leaders International Conference on Brand Management, Lugano, Suisse.
- Rodgers, S. (2003). The effects of sponsor relevance on consumer reactions to internet sponsorships, *Journal of Advertising*, 4(32), 67-76.
- Soderman, S. et Dolles, H. (2010). Sponsoring the Beijing Olympic Games: Patterns of sponsor Advertising, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 1(22), 8 - 24.

- Speed, R. et Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2(28), 226-238.
- Talon C.G. (2011). *Al Jazeera : libertés d'expression et pétromonarchies*. Paris : Presse Universitaires de France.
- Tenzer N. (2013), « La diplomatie d'influence sert-elle à quelque chose ? », *Revue internationale et stratégique*. 1(89), 77-82.
- Terret, T. (2007). *Histoire du sport*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Tribou G. (2016). *Sponsoring sportif, Collection Connaissance de la gestion*, 5 ed. Paris : Economisa.
- Verschuuren, P. (2013), Les multiples visages du « sport power » , *Revue internationale et stratégique*, 1(89), 131-136.
- Walliser, B. (2012), *Le Parrainage - sponsoring et mécénat*, Paris : Dunod.
- Wilkin-Armbrister, E. (2008). *Brand Nevis-the role of the financial service sector*.
- Dans : Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: concepts, issues, practice*. Oxford: Butterworth- Heinemann, 97-101.
- Wright, S. (2016). Un « petit État » accède à la scène internationale : la trajectoire du Qatar, *Critique internationale*, 2 (71), 73-88.

Ce mémoire traite de l'utilisation, par un pays, du parrainage sportif afin d'améliorer son image de marque, à travers l'exemple du Qatar et du Paris Saint-Germain. L'intérêt de cette étude est d'évaluer cette action de parrainage en utilisant le concept de congruence et la notion de marque-pays. L'analyse de la congruence va révéler l'efficacité persuasive de l'action de parrainage, cependant atténuée par l'image négative du Qatar en Occident.

Mots clés :

Qatar / Paris Saint-Germain / Parrainage / Congruence / Marque-pays