

Le sponsoring sportif : quel impact sur l'audience interne du sponsor ?

Boudjenana-Messis Keltoum

Ecole Supérieure en Sciences et Technologie du Sport (ES/STS) Dely Ibrahim, Alger.

boudjenanak@yahoo.com

Article de revue générale

Soumis le 28/10/2016, accepté le 11/11/2016

Résumé

Aujourd'hui, le rôle du sponsoring sportif dans la stratégie de communication des entreprises sponsors n'est plus à débattre, étant donné l'engouement de ces dernières pour cette technique et le nombre important de recherches scientifiques produites dans le domaine. Toutefois, cet engouement a été, pendant longtemps- et il l'est toujours- justifié par les effets externes de cette technique, négligeant, ainsi, ses effets internes. Cet article a pour objectif de dégager la proposition d'un modèle conceptuel relatif à l'impact du sponsoring sportif sur l'audience interne de l'entreprise sponsor en termes d'image interne et d'identification organisationnelle.

Mots clés : Sponsoring sportif, audience interne, image interne, identification organisationnelle.

Astract: Sports sponsorship: what impact on the sponsor's internal audience?

Today, the role of sports sponsorship in the communication strategy of the sponsors companies is no longer debatable, given their enthusiasm for this technique and the large number of scientific researches produced in the field. However, this enthusiasm has been for a long time and is always justified by the external effects of this technique neglecting its internal effects. The aim of this article is to identify a proposal for a conceptual model relating to the impact of sports sponsorship on the internal audience of the sponsor company.

Keywords: sports sponsorship, internal audience, internal image, organizational identification.

ملخص: الرعاية الرياضية: ما تأثيرها على الجمهور الداخلي للمؤسسة الراعية؟

دور الرعاية الرياضية في استراتيجية اتصال المؤسسة الراعية لم يعد في أيامنا هذه معرضا للنقاش، وهذا اخذا بعين الاعتبار اهتمامها بهذه التقنية، اذ انه، رغم العدد الكبير من البحوث العلمية التي أنجزت حول الموضوع. كان هذا الاهتمام لفترة طويلة -والامر لا يزال كذلك- مبررا بالعائدات الخارجية لهذه التقنية، مع إهمال عائداتها الداخلية. لهذا فان الهدف من هذا المقال هو اقتراح نموذج مفاهيمي يتعلق بتأثير الرعاية الرياضية على جمهور الشركة الداخلي، من حيث الصورة الداخلية والتعريف التنظيمي.

الكلمات الدلالية: الرعاية الرياضية، الجمهور الداخلي، الصورة الداخلية، التعريف التنظيمي

Introduction

Durant ces dernières décennies, le sponsoring sportif connaît une forte croissance ; cette dernière peut être expliquée par les caractéristiques du sponsoring qui le distinguent des autres techniques de communication, ainsi que par les facteurs liés au changement de l'environnement. Son originalité qui constitue un de ces facteurs, se manifeste à travers la communication avec le public, dans un cadre agréable et attractif et, surtout, non agressif, où le spectateur consomme les informations que veut communiquer l'entreprise sponsor à travers le caractère émotionnel dont est doté le sport.

En revanche, le sponsoring sportif constitue un investissement assez important pour l'entreprise au même titre que les autres techniques de communication dont l'entreprise devrait estimer et évaluer les retombées. Des études scientifiques ont démontré que la rentabilité de l'investissement dans le sponsoring sportif se veut à long terme, étant donné sa participation à la construction et/ou

au renforcement de l'image de marque et de la notoriété de l'entreprise vis-à-vis de son public externe. Mais, qu'en est-il de l'évaluation de cet investissement auprès du public interne de l'entreprise sponsor ? C'est ce questionnement qui oriente notre travail de recherche visant à répondre à la problématique suivante : Dans quelle mesure le sponsoring sportif impacte-t-il l'audience interne de l'entreprise sponsor ?

Pour mener notre travail de recherche, deux questions secondaires découlent de la problématique :

Q1 : quelles sont les dimensions concernées par l'impact du sponsoring sportif sur l'audience interne de l'entreprise sponsor ?

Q 2 : comment le sponsoring sportif agit-il sur l'audience interne ?

Afin de répondre à ces questions, nous commencerons, tout d'abord, par définir les

concepts cités dans la question de la recherche, ensuite nous passerons à la présentation de la méthodologie entreprise ; basée essentiellement sur une revue de la littérature. Enfin, nous proposerons un modèle précisant les frontières conceptuelles liées à l'impact du sponsoring sportif sur l'audience interne de l'entreprise sponsor.

1. Définitions

Les définitions présentées dans cette partie sont liées aux différents concepts cités dans notre question de recherche.

1.1. Le sponsoring sportif

La définition des caractéristiques de base du sponsoring est aussi importante que la définition de ce dernier (Walliser, 2010), elles se résument dans la relation d'échange existante entre deux parties qui sont le sponsor et le sponsorisé. Du point de vue du sponsorisé, le sponsoring sportif correspond à une source de financement de ses activités, alors que du point de vue du sponsor, ce dernier correspond à «une technique de communication qui vise à persuader les publics assistant à un événement sportif d'un lien existant entre cet événement (et/ou une institution comme une fédération ou une ligue, un collectif comme une équipe, un club ou une écurie, un individu, engagés dans l'événement) et l'entreprise communicante, afin de faire connaître l'entreprise, ses produits et ses marques, et d'en récolter les retombées valorisantes en termes d'image» (Tribou, 2011, p.14). En d'autres termes, le sponsoring sportif est une forme d'engagement entre deux parties, chacune possédant une offre représentant de la valeur chez l'autre ; ce qui suppose quatre conditions (Ferrand & al., p.12) :

- l'organisation recherchant des sponsors doit concevoir une offre de sponsoring en rapport avec les droits qu'elle possède ;
- cette offre doit avoir une valeur pour le sponsor potentiel (entreprise, collectivité territoriale) ;
- cette organisation doit être en mesure de délivrer la prestation de service spécifiée dans l'échange ;
- le sponsor potentiel (la transaction peut comporter un échange de produit et /ou de service) doit être libre d'accepter ou de refuser cette offre.

1.2. L'audience interne

La finalité de toute entreprise réside dans l'assurance de sa pérennité, cette dernière ne peut être atteinte sans la réalisation d'un certain nombre

d'objectif, dont, la veille à sa rentabilité à long terme ; cette rentabilité est principalement liée à la compréhension et à la satisfaction des attentes de son marché externe. Cependant, cette entreprise a de forte chance d'exercer son activité au milieu d'un environnement concurrentiel, où toutes ses concurrentes, sont à la poursuite des mêmes objectifs, en l'occurrence, la satisfaction des attentes du marché externe pour être rentable. Il s'agit, dans ce cas, de se créer un avantage concurrentiel pour se différencier de la concurrence.

Ainsi, la connaissance et la compréhension de son marché ou de son audience interne, traduite par la compréhension des centres d'intérêt de chaque employés (Levionnois, 1987), peut être considérée comme un des moyens exploités par l'entreprise afin de créer l'avantage concurrentiel pour atteindre son objectif de rentabilité et sa finalité de pérennité (Adary & al., 2015). D'autant plus que cette compréhension est nécessaire pour les entreprises prestataires de service étant donnée le contact direct existant entre l'employé du prestataire de service et ses clients, tel qu'affirmé par Kotler, Keller et Manceau (2015, p.452), « du fait du rôle central du personnel dans la réalisation de la prestation, les meilleures sociétés de services ont compris que la satisfaction de la clientèle passe par celle de leurs équipes ». Il est, donc primordial, de se préoccuper de la satisfaction des employés (audience interne) au même titre que celles des clients (audience externe).

Par conséquent, la mise en adéquation entre les retombées interne et externe du sponsoring sportif est nécessaire, étant donné, que si l'employé - premier client de l'entreprise (D'humière, 1994) - n'est ni convaincu ni satisfait des actions de sponsoring sportif réalisées par son employeur, il ne peut pas en convaincre ses clients qui sont la première cible concernée par ces dernières.

1.3. L'entreprise sponsor

L'entreprise sponsor correspond à toute entité marchande qui apporte un soutien financier, matériel ou un savoir-faire à une entité sponsorisée (Tribou, 2011), en contrepartie de pouvoir exploiter cette action pour des fins commerciales et/ou institutionnelles visant à créer un avantage concurrentiel la distinguant de ses concurrentes.

2. Méthodologie

Cet article fait l'objet d'une recherche théorique qui a pour objectif d'élaborer un modèle

conceptuel. C'est pour cette raison, qu'il est judicieux de réaliser dans un premier temps une exploration théorique à travers l'analyse des différentes recherches réalisées sur le sujet en question. Cette méthode va nous permettre, d'une part, d'identifier les pistes de recherche menées par les chercheurs au préalable et d'autre part, de justifier les concepts retenus et le modèle choisi pour répondre à la question de recherche.

3. Revue de la littérature

La pertinence de l'utilisation du sponsoring sportif en interne de l'entreprise sponsor a été étudiée pour la première fois par Grimes et Meenaghan (1998), qui avaient comme objectif de démontrer l'intérêt de l'instrumentalisation de cette technique pour influencer positivement l'audience interne, en l'occurrence, les employés. En effet, ils ont pu constater un effet significatif, d'une part, sur les perceptions des employés au sujet du transfert des valeurs de l'entité sponsorisée vers le sponsor et, d'autre part, sur leur sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise. Cette étude a préparé le terrain à un nombre considérable de recherches, essentiellement réalisées pendant les deux dernières décennies. Il est clair que nous ne pouvons pas établir une liste exhaustive des recherches traitant ce thème. Cependant, nous en avons recensé et présenté dans le tableau qui suit (voir tableau n°1), un nombre considérable nous facilitant, ainsi, l'élaboration de notre modèle conceptuel.

Dans le but de confirmer les résultats de la précédente recherche, Hickman, Lawrence et Ward (2005) ont tenté de démontrer, via une étude exploratoire, la pertinence du sponsoring sportif dans la communication et le marketing internes, le considérant, ainsi, comme un signal (perçu par les employés) stimulant de l'engagement et de l'identité sociale. Ce qui a été confirmé théoriquement par Pichot et Tribou (2006) qui ont apporté une définition actualisée du sponsoring, considérant ce dernier comme un outil de communication, pas seulement, externe mais aussi, interne.

Au même titre que Olejniczak et Aicher (2010) qui suggèrent la participation du sponsoring sportif dans le façonnage et l'ancrage de la culture d'entreprise.

Néanmoins, il ne suffit pas de constater les effets du sponsoring sur l'audience interne mais d'en connaître le processus et les différentes variables permettant ces effets. C'est dans ce sens, que les recherches réalisées par Khan et Stanton (2010) et Khan, Stanton et Rahman (2013) ont ajouté une vision plus claire sur les rôles médiateur et modérateurs de certaines variables. Concernant le rôle médiateur on distingue la perception de prestige externe (PEP) qui correspond à « *la manière dont un employé pense que son entreprise est perçue par les étrangers* » (Khan & Stanton, 2013, p.194), ainsi, qu'à l'identification organisationnelle (IO) qui est définie par « *la manière dont les individus se définissent comme membre d'une organisation* » (Khan & Stanton, 2013, p.195). Le rôle modérateur quant à lui, peut être perçu par les croyances et les attitudes des employés à l'égard du sponsoring, en général, et aux actions de sponsoring de leur entreprise, en particulier, ainsi que l'identification des employés au sport et à l'entité sponsorisée (Khan & al., 2008). En d'autres termes, ces recherches expliquent les variations des effets du sponsoring sur le plan interne, d'un employé à un autre et d'un sponsor à un autre. En effet, Aila Khan est considérée comme l'un des auteurs qui ont participé le plus à l'enrichissement de cette thématique à travers sa thèse intitulée « *The influence of corporate sponsorship on the sponsor's employees* » dédiée à l'étude des attitudes des employés en fonction des actions de sponsoring menées par leur entreprise. A son tour, Zepf (2008) dans sa thèse de Doctorat soutenue à l'université de Floride, met en évidence le concept du « *Goodwill* » ou de « *Bienveillance* » (Ferrand & al., 2006), et son influence sur les perceptions des employés, de l'action de sponsoring et de leur entreprise. En effet, les employés perçoivent le sponsoring comme étant une action sociale et non commerciale, dans la situation de comparaison avec la publicité (Meenaghan, 2001).

Tableau 1 : Récapitulatif des recherches mettant en relation le sponsoring et le public interne du sponsor

Auteurs	Objectifs	Résultats
Grimes & Meenaghan, 1998.	Report des résultats d'une recherche menée auprès d'une banque irlandaise relatifs aux effets du sponsoring sur son audience interne.	Lien significatif entre le sponsoring et : - le transfert de l'image en interne du sponsorisé vers le sponsor ; -le sentiment de fierté développé par les employés.
Hickmane, Lawrence & Ward, 2005.	Etude de la possibilité de l'exploitation du sponsoring sportif en tant qu'outil de communication et de marketing interne.	L'engagement des employés au travail est fortement lié à leur identification au sport et à l'entité sponsorisée.
Pichot & Tribou, 2006.	Proposition d'une définition actualisée du sponsoring sportif prenant en considération ses objectifs externes et internes.	L'exploitation du sponsoring dans la communication interne et externe du sponsor relève du management stratégique de ce dernier.
Khan & al., 2008.	Etude de la relation de l'identification des employés à l'entité sponsorisée avec leur perception de l'action de sponsoring de leur entreprise.	Existence de lien significatif, entre les attitudes des employés envers le sponsoring de leur entreprise, et leur identification à l'entité sponsorisée.
Zepf, 2008.	Etudier la relation entre le sponsoring (outil de communication marketing) et les perceptions des employés.	Existence d'un effet significatif du concept de « goodwill » et de la congruence, sur les perceptions des employés du sponsor.
Olejniczak & Aicher, 2010.	Modélisation de l'évaluation de l'impact du sponsoring sportif, sur l'identification de l'employé à son entreprise et, l'exploitation de cette identification dans la réalisation des objectifs externes de cette dernière.	Effets du sponsoring sur l'organisation (renforcement de sa culture, de son identité) lié à l'identification de l'employé au sport et à l'entité sponsorisée ; Effets du sponsoring sur les employés (engagement envers l'organisation, engagement affectif, engagement normatif).
Khan & Stanton, 2010.	Modélisation des différents types d'impact du sponsoring sportif sur les employés et leur processus.	Proposition d'un modèle de mesure des différents impacts du sponsoring sportif et leurs raisons.
Jouny, 2012.	Mesure des perceptions managériales sur le sujet.	Effets du sponsoring sportif sur le marketing interne de l'entreprise sponsor.
Khan, 2012	Dans sa thèse de doctorat, l'auteur a réuni l'ensemble des recherches quelle a menées citées dans ce tableau	
Khan, Stanton & Rahman, 2013.	Modélisation de l'influence des attitudes et croyances des employés à l'égard de l'action de sponsoring en général et à l'entité sponsorisée en particulier sur leurs perceptions et leur comportement au sein de l'entreprise.	Les croyances et les attitudes des employées à l'égard du sponsoring en général influence positivement leurs attitudes envers l'action de sponsoring de leur entreprise, ce qui implique un impact positif sur la PEP. Cette dernière influence positivement leur identification organisationnelle.
Jouny, Rivier & Walliser, 2014.	Modélisation du processus d'impact du sponsoring sportif sur, la modification de l'image de l'entreprise et, le sentiment d'appartenance et de fierté développé par les employés.	L'employé perçoit l'action de sponsoring sportif de son entreprise sur trois niveau (externe, interne et personnel), ce qui agit sur la modification de l'image de l'entreprise. Les effets du sponsoring en interne se mesurent sur deux niveau (personnel et intra-groupe).
Manyala, 2015.	Mesure des perceptions des employés liées au sponsoring sportif (type <i>Naming</i>) d'un événement sportif.	Effet du sponsoring sportif significatif sur les perceptions des employés à l'égard de leur entreprise.

Deux recherches uniques francophones -à notre connaissance- traitant cette thématique, ont été réalisées par Jouny (2012) et Jouny, Rivier et Walliser (2014). La première avait pour objectif de mesurer les perceptions de l'impact du sponsoring sportif sur les employés, chez les manager, en reprenant les variables précédemment citées PEP et IO. Pour la deuxième recherche, l'objectif était de mesurer les perceptions des employés en intégrant des variables supplémentaires telle que les effets personnels et les effets intra-groupe ; notons que les deux enquêtes ont été réalisées auprès de petites et moyennes entreprises (PME-PMI), en justifiant ce choix par la proximité relationnelle interne (Jouny & al., 2014) existante au sein de ce type d'entreprise. Une dernière étude réalisée au Kenya par Manyala (2015) reprend les mêmes variables étudiées par Grimes et Meenaghan (1998), mais, cette fois, auprès des employés d'une banque qui sponsorise un événement sportif et qui porte son nom (type Naming), ce qui conforte le fait que les employés perçoivent positivement la relation de sponsoring.

4. Modèle conceptuel

Afin d'élaborer un modèle qui correspond à une représentation simplifiée du processus liant le sponsoring sportif et l'audience interne, nous jugeons nécessaire de retenir à l'issue de la revue de la littérature deux dimensions de l'audience interne (image interne et identification organisationnelle) de l'entreprise qui pourraient être influencées par les actions de sponsoring sportif réalisées par cette dernière.

4.1. L'image interne

Parmi les variables retenues pour mesurer l'impact du sponsoring sportif sur l'audience interne, il y a l'image interne du sponsor ; qui correspond à la manière dont l'entreprise est perçue par ses employés, en l'associant avec les actions de sponsoring réalisées par cette dernière. En effet, Grimes et Meenaghan (1998, p.71) affirment que « *Le sponsoring peut être employé pour orner l'image du sponsor avec des valeurs souhaitables par ce dernier aux yeux de ses employées* ». Il est pertinent d'aborder l'analyse de l'image interne de l'entreprise à travers l'analyse de son image globale qui correspond à la somme des associations mentales fortes, nombreuses, spécifiques et positives générées par les consommateurs dès qu'ils évoquent l'entreprise,

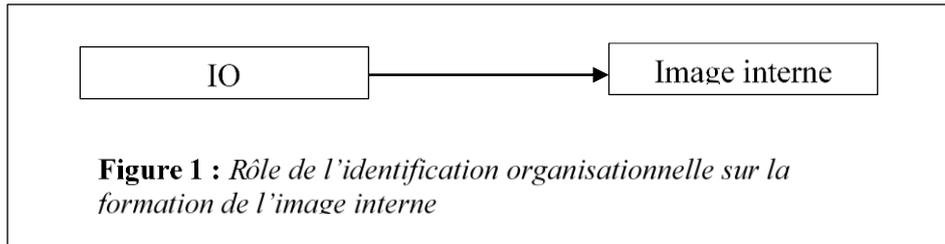
accompagnées des sentiments, jugements, opinions et symboles (Kotler & al., 2015).

Les employés qui ne perçoivent pas et qui ne se reconnaissent pas dans l'image de leur entreprise employeur telle qu'elle souhaite la diffuser en externe (Leclaire, 1995), risquent de créer une confusion dans l'esprit du client en lui diffusant une image différente. En conséquence, le client considérera que l'image diffusée en externe par l'entreprise à travers de multiples outils de communication, ne correspond pas à l'image diffusée par ses employés, considérant cette dernière comme l'image réelle. De ce fait, nous constatons l'importance du renforcement de l'image interne autant que de l'image externe.

Rejoignant les définitions de l'image globale de l'entreprise, l'image interne est celle qui concerne l'audience interne de cette dernière, en l'occurrence, ses employés : « *L'image interne, fruit de l'ensemble des représentations qui existent dans l'esprit des personnels de l'entreprise* » (Leclaire, 1995), sans pour autant s'éloigner de l'image externe, elle est considérée bien au contraire comme étant un appui à cette dernière, lui ajoutant de la crédibilité auprès de la cible visée.

Afin de mesurer les effets internes de l'image de l'entreprise, il est nécessaire de prendre en considération, d'un côté, le concept de l'identification de l'employé à son entreprise (IO) qui favoriserait une image interne positive (Hickmane & al., 2005) et, d'un autre côté, le concept de perception de prestige externe (PEP) (Jouny, 2012) ; étant donné que L'image interne « *dépend également de l'interrelation entre le personnel et le client qui préside à l'acte de vente. Cette action met en relation permanente la perception des clients [image externe] avec celle que développe le personnel [image interne]* » (Leclaire, 1995).

En référence à la théorie de l'identité sociale, l'image interne de l'entreprise dépend de l'identification organisationnelle (IO) (Hickmane & al., 2005) comme présenté dans la figure ci-dessous (figure 1).



4.2. L'identification organisationnelle

La définition que nous avons déjà citée, relative à la (PEP) : « la manière dont un employé pense que son entreprise est perçue par les étrangers » (Khan & Stanton, 2010), nous permet de comprendre qu'une partie des perceptions de l'entreprise par l'employé est fondée sur sa perception de l'opinion externe la concernant. En d'autres termes, le fait que l'employé constate que les valeurs et l'image diffusées par son entreprise sont acceptées par son environnement externe, en ajoutant à cela le fait qu'il soit acteur dans cette dernière, lui procure un sentiment de fierté d'appartenance et le pousse à s'identifier plus fortement à son entreprise (Hickmane & al., 2005). Les résultats obtenus, suite aux travaux réalisés par « Bartel & al., 2007 ; Mignonac & al., 2006 ; Fuller & al., 2006 ; Smidts & al., 2001 et Ashforth & Mael (1992) » (Khan & al, 2013) confirment la relation existante entre la PEP et l'attachement identitaire des employés à leur entreprise, d'où la nécessité de la prise en considération du concept de l'identification organisationnelle (IO).

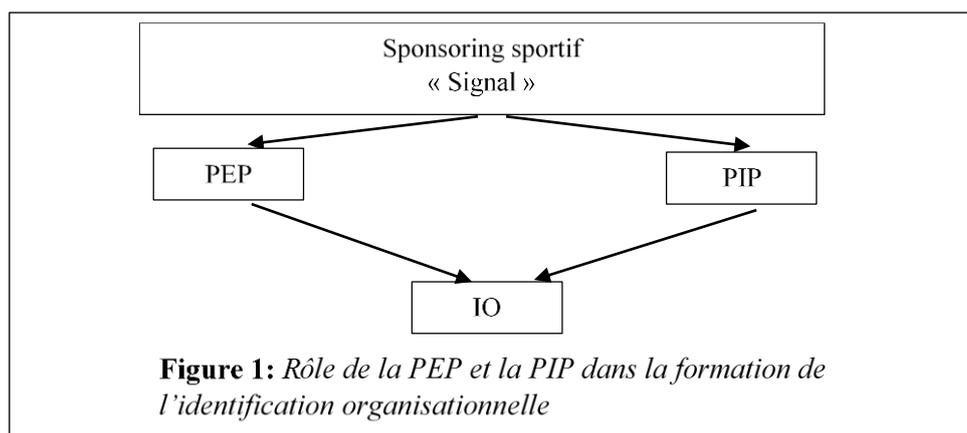
Le concept de l'identification organisationnelle (IO) s'inscrit dans le cadre de la théorie de l'identité sociale (Hickmane & al, 2005), cette théorie a été développée dans les années 70, par Henri Tajfel avec pour objectif principal

d'expliquer la relation entre les groupes sociaux (Licata, 2007). Elle stipule que leur adhésion et leur identification à un groupe social détermine la manière dont les personnes se définissent (Hickmane & al., 2005). En effet, cette théorie explique les comportements des individus comme étant adhérents à un groupe social en négligeant les conditions qui poussent ces derniers à se comporter comme un groupe. C'est, dans ce sens, qu'elle a été complétée par la théorie de l'auto catégorisation ou la catégorisation de soi, proposée par Turner, en 1980, qui dépend, à son tour, des caractéristiques

des individus et de la situation dans laquelle ils se trouvent (Licata, 2007).

L'identification organisationnelle liée au sponsoring sportif est alimentée par deux sources d'informations (Jouny, 2012) comme présenté dans la figure ci-dessous (figure 2) :

- les informations externes dans lesquelles s'inscrit le concept de la PEP ;
- les informations internes nées du système de croyance de l'employé dont les perceptions relatives aux autres employés et qu'il est judicieux de nommer Perception du Prestige Interne (PIP).



Le modèle conceptuel que nous proposons ci-dessous (figure 3) est la résultante du croisement des deux figures précédentes (figure 1 et figure 2), il met en évidence le rôle intermédiaire de la PEP et de la PIP dans le processus de l'influence du

Conclusion

En Algérie, les entreprises commerciales sponsorisent aujourd'hui majoritairement le football, poursuivant un objectif commercial à travers la médiatisation de ce sport ; ce qui implique un désintéressement de ces dernières pour les sports peu ou non médiatisés. C'est, pour cette raison, que nous jugeons nécessaire de mettre en valeur d'autres attributs du sponsoring sportif, tel que celui de son impact sur l'audience interne qui ne s'effectue pas forcément en fonction de la médiatisation de l'entité sponsorisée.

C'est dans ce sens, qu'au terme de cette première recherche théorique de l'impact du sponsoring sportif sur l'audience interne de l'entreprise sponsor, que nous pouvons conclure que la combinaison entre les retombées externes de cette pratique et ses retombées internes peut constituer un argument de taille, afin de convaincre les responsables des entreprises commerciales de la pertinence de l'utilisation du sponsoring sportif, dans la construction de l'image de l'entreprise. Aussi, le constat purement théorique lié à cette recherche nous conduit à déduire, qu'il est intéressant de rentabiliser l'utilisation de cette technique, non seulement, comme un outil de marketing, mais, aussi, comme un outil de management des entreprises par le biais de la mesure de son impact sur l'image interne et sur l'identification organisationnelle.

Le modèle que nous proposons à l'issue de cet article reste à valider à travers une étude de cas ; ce que nous envisageons, à l'avenir, en procédant par une étude exploratoire qui nous permettra de démontrer, clairement, les perceptions managériales à propos des retombées du sponsoring sportif sur le plan interne, ainsi que les perceptions, des concernés, qui sont les employés de l'entreprise sponsor sur ce sujet.

Bibliographie

Adary, A., Libaert, T., Mas, C., & Westphalen, M-H. (2015). *Communicator*, Dunod, Paris.
D'Humières, P. (1994). *Management de la communication d'entreprise*, Eyrolles, Paris.

sponsoring sportif comme étant un signal perçu par les employés de l'entreprise sponsor sur leur identification organisationnelle et l'image qu'ils ont de leur entreprise.

Ferrand, A., Torrigiani, L., & Camps i Povill, A. (2006). *Sport et sponsoring*, INSEP, France.

Grimes E., & Meenaghan T. (1998). *Focusing commercial sponsorship on the internal corporate audience*, International Journal of Advertising, 17, 51-74.

Hickman, T., Lawrence, K., & Ward, J. (2005). *A social identities perspective on the effects of corporate sport sponsorship on employees*, Sport Marketing Quarterly, 14, 148-157.

Jouny, J. (2012). *La perception managériale de l'impact du parrainage sportif sur les employés en PME-PMI*, Colloque International « Quand marchand et non marchand se rencontrent », VALLOREM, Université d'Orléans, 22-23 Novembre.

Jouny, J., Rivier, E., & Walliser, B. (2014). *Le processus d'impact du parrainage sportif et ses effets sur le public interne des PME*, acte du 30^{ème} Congrès International de l'Association Française de Marketing (AFM), Montpellier, 04-06 Juin.

Khan, A. (2012), *The influence of corporate sponsorship on the sponsor's employees*, PHD Thesis, University of Western Sydney.

Khan, A., Stanton, J., Spanjaard, D., Denize, S. M., & Sharma, N. (2008). *Perceptions of a "sponsored-property" by employees of the sponsor: an exploratory study*, Marketing: Shifting the Focus from Mainstream to Offbeat: Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, Olympic Park, Sydney, December 01-03.

Khan, A. & Stanton, J. (2010). *A model of sponsorship effects on the sponsor's employees*, Journal of Promotion Management, 16, 188-200.

Khan, A., Stanton, J. & Rahman, S. (2013), *Employees' attitudes towards the sponsorship activity of their employer and links to their organisational citizenship behaviours*, International Journal of Sport Marketing & Sponsorship, 279-300.

Kotler, P., Keller, K., & Manceau, D. (2015). *Marketing Management*, Pearson, France.

- Leclaire, N. (1995). *L'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines*, Communication et Organisation, Vol. 08.
- Levionnois, M. (1987). *Marketing interne et management des hommes*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Licata, L. (2007). *La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation : le soi, le groupe et le changement social*, Revue électronique de Psychologie Sociale, 1, 19-33, <http://RePS.psychologie-sociale.org>.
- Manyala, D. (2015). *Perception of employees on standard chartered Nairobi Marathon sponsorship*, Journal of Humanities and Social Science, 20, 79-84.
- Meenaghan, T. (2001), *Understanding sponsorship effects*, Psychology & Marketing, 18, 95-122.
- Olejniczak, M., & Aicher, T. (2010). *Conceptual framework of sponsorship's relationship with components of organizational culture*, International Journal of Sport Management Recreation and Tourism, 06, 18-36.
- Pichot, L., & Tribou, G. (2006). *Sponsoring sportif : outil de communication externe et interne*, in Bouchet P. et Pigeassou C., Management du sport : Actualité, développement et orientation de la recherche, Montpellier, AFRAPS, 391-408.
- Tribou, G. (2011). *Sponsoring sportif*, Economica, France.
- Walliser, B. (2010). *Le parrainage : sponsoring et mécénat*, Dunod, Paris.
- Zepf, B. (2008). *Sport sponsorship as an internal marketing tool: employees' sponsorship assessments and their effect on job attitudes*, PHD thesis, Florida State University.