Thèse professionnelle de fin d'études

Julien Dahan

« *Think global, Act local* »
La mise en œuvre locale de la stratégie de communication d'Orange

---

Mastère Spécialisé

« *Marketing Management & Communication* »

Sommaire

I – Introduction 3
II – Bibliographie : ce que couvre le sujet 4
III – Généralités 5
Présentation du groupe 5
Quelques chiffres 5
Organisation du groupe 6
La politique de marque 7
Orange. Open 7
Le poids de la marque Orange 7
Les valeurs du groupe 8
La culture interne 8
La Direction Territoriale Sud 9
IV – Recommandations de mise en oeuvre 12
A - La Coupe du Monde de Rugby à la DRMP 13
Recommandations : la stratégie de communication à la DRMP 14
Généralités 15
Fonctionnement de la pagode Orange 16
Vocation de la pagode 17
Gestion matérielle sur la pagode 18
B - Le sponsoring 22
Recommandations sur la stratégie de sponsoring 24
C - Les partenariats techniques d'Orange 32
V – Ouverture vers d'autres horizons et conclusion 34
La Fondation Orange 34
Conclusion 37

I – Introduction

En 2000, le groupe France Télécom rachète Orange - alors troisième opérateur téléphonique en Angleterre - pour 25,1 millions de £. Orange France SA voit le jour. En 2001, les différents services du groupe France Télécom - Itinéris, Ola et Mobicarte - sont regroupés sous la marque unique Orange.

A l'horizon 2008, Orange SA est une multinationale qui compte 160 millions de clients et emploie près de 190 000 collaborateurs sur les cinq continents.

Dans le cadre du Mastère Spécialisé « Marketing Management et Communication » de l'ESCT, j'ai effectué ma mission de fin d'études à la Direction Territoriale d'Orange Midi Pyrénées, à Toulouse. Plus particulièrement, j'ai travaillé au département des relations publiques et du sponsoring en Midi Pyrénées, sous la responsabilité de monsieur Alain Poussines.

Orientée essentiellement dans la communication externe, ma mission principale consistait à couvrir l'évènement Coupe du Monde de Rugby 2007 à Toulouse. J'ai également été amené à travailler sur des missions transverses, notamment les partenariats techniques régionaux (évènements culturels et sportifs). J'ai enfin pu aborder le domaine du mécénat en étudiant les dossiers de la Fondation Orange en Midi Pyrénées.

Pour développer une problématique pertinente dans le cadre de ma thèse, il m'a d'abord été indispensable de bien comprendre le fonctionnement du sponsoring et des partenariats en région Midi Pyrénées ; il s'agit ensuite de pouvoir dégager des axes de recommandation sur les thèmes abordés. Je vais donc m'intéresser au fonctionnement de ces structures, et dans un souci d'objectivité, je m'efforcerai de mettre en parallèle l'organisation d'Orange avec celle de la *Société Générale*, pour mettre en évidence les points faibles et les points forts de leurs stratégies de communication.

Tout d'abord il est nécessaire de situer le contexte en présentant dans une première partie le groupe France Télécom, la marque Orange, et le fonctionnement de la Direction Régionale Midi Pyrénées.

En étudiant la stratégie de communication dictée par les directives nationales d'Orange et sa mise en oeuvre locale, je présenterai ensuite des axes de recommandation et d'optimisation vers lesquels l'entreprise pourrait s'orienter.

La dernière partie de cette thèse permettra d'élargir les perspectives : j'aborderai ainsi le thème du mécénat avec la Fondation Orange, avant de conclure sur la politique de centralisation des directives des grands groupes.

II – Bibliographie : ce que couvre le sujet

Pour rédiger cette thèse, les références suivantes ont été utilisées :

- Supports de cours de C. Benaroya sur la Marque,
- Supports de cours de C. Benaroya sur la Segmentation et le Positionnement,
- Supports de cours de P. Malaval sur la Marque,
- Supports de cours sur le mécénat et le sponsoring de M. Meilhaud,
- « *Pentacom* » de Philippe Malaval et Jean Luc Decaudin,
- « *Mercator* » de Lendrevie, Lévy et Lindon
- « *Sponsoring sportif* » de Gary Tribou,
- Le *Top 100 des Marques*, par Millward Brown Optimor

- Interview de *Mélanie Limousin*, responsable de la communication en Midi Pyrénées à la Société Générale

III – Généralités

Présentation du groupe

Quelques chiffres

Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunication, avec près de 160 millions de clients sur les 5 continents. L'organisation du groupe repose sur la proximité des marchés et sur une vision globale de ses activités liée à la téléphonie mobile, fixe et à l'Internet.

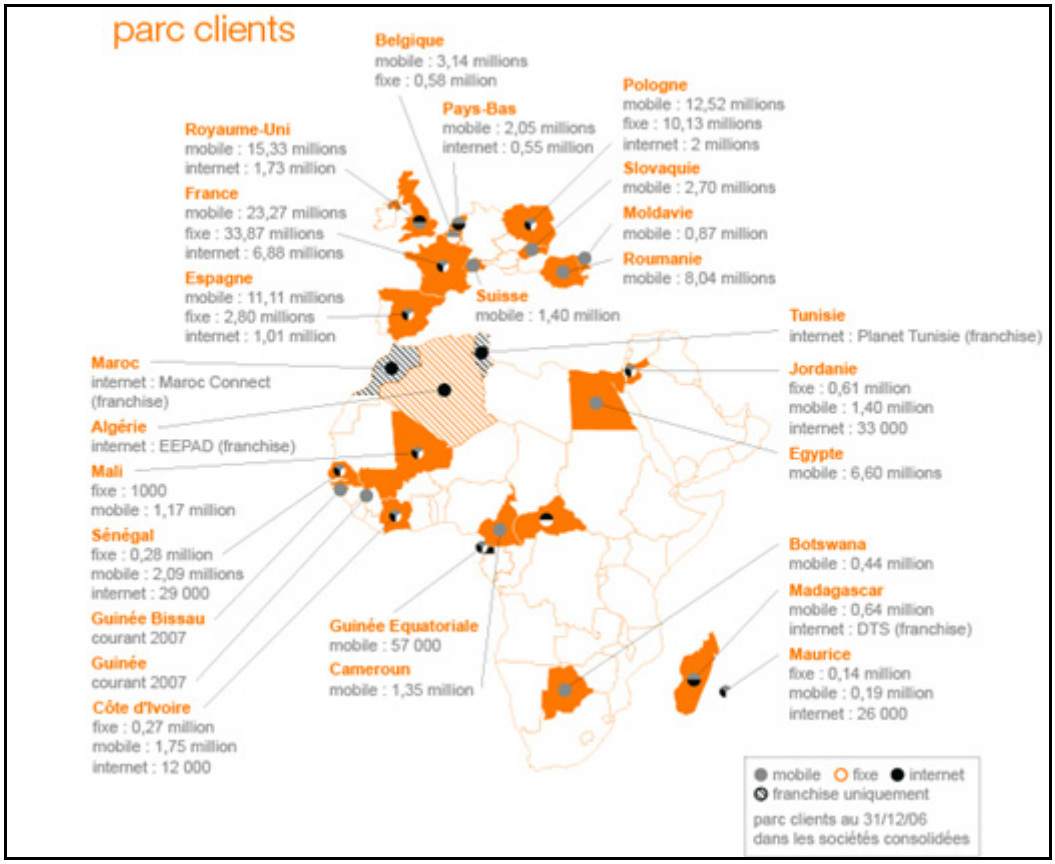

Figure 1 – Le parc de clientèle d'Orange

Orange en chiffres, c'est près de **190 000 collaborateurs** répartis dans **220 pays** et exerçant plus de **400 métiers**.

Orange est l'un des plus importants groupes commerciaux au monde. L'entreprise s'est construite autour de nombreuses marques et entités distinctes, chacune possédant sa propre culture et ses propres valeurs.

Opérateur intégré et international, Orange est notamment :
- 1er opérateur haut débit ADSL, avec 9,7 millions de clients et le 3e en haut débit mobile, avec 5,8 millions de clients en Europe,
- leader européen de la voix sur IP, avec plus de 2,5 millions de clients,
- numéro 1 en Europe et numéro 2 mondial de la télévision sur ADSL, avec 590 000 clients,
- 3e opérateur mobile en Europe, avec 97,6 millions de clients,
- 1er opérateur historique à déployer le FTTH (*« fiber to the home »*) en France et en Slovaquie.

Organisation du groupe

L'organisation d'Orange a évolué en 2006. Elle repose aujourd'hui sur la proximité des marchés et sur une vision globale des activités du groupe. On trouve désormais :

- les **directions des opérations** qui coordonnent, dans un pays ou une zone géographique, l'ensemble des activités. Les directions des opérations assurent la **coordination des activités du groupe** sur le terrain. Elles apportent une vision spécialisée sur chacun des sujets liés à la téléphonie fixe, mobile, Internet et programmes. Pour cela, un décideur pilote l'activité du groupe dans une zone géographique (pays, groupe de pays, etc.) et il est responsable des résultats dans son périmètre. Il y a actuellement 7 directions des opérations : Espagne, France, Pologne, Royaume Uni, Europe et Moyen Orient, Afrique, Moyen Orient et Asie, et enfin les Entreprises.

- les **lignes de business** qui, dans leur secteur d'activité, pilotent la stratégie mondiale du groupe en matière d'offres. Elles offrent une **approche globale** afin que l'expérience d'un pays puisse profiter aux autres et parce qu'une **vision stratégique** est essentielle pour le développement du groupe. Les lignes de business agissent au niveau du groupe et n'ont ni vocation à assurer la gestion quotidienne de l'activité, ni celle de concevoir des produits.

- les **fonctions groupe** qui définissent une **politique globale à l'échelle du groupe** et en assurent le pilotage pour chaque domaine. Elles prennent en charge tout ce qui se décide, se conçoit ou se décline au-delà d'un seul pays et à fortiori pour l'ensemble du groupe.

Il y a 7 fonctions Groupe :
- Communication et marque,
- Finances,
- Orange Labs,
- Secrétariat Général,
- Réseaux Opérateurs et Système d'Information (ROSI),
- Ressources humaines,
- Transformation et Achats.

La politique de marque

On parle de France Télécom lorsque l'on communique sur le groupe et ses valeurs. On est alors dans un contexte de **Communication Corporate**. La marque « Orange » est quant à elle mise en avant pour symboliser l'unité du groupe ; elle traduit la personnalité du groupe, régit son comportement et les relations que l'entreprise entretient avec ses clients.

Aujourd'hui, la marque Orange est mise en avant pour concrétiser la stratégie **NExt** (Nouvelle Expérience des Télécoms) que l'Opérateur veut faire vivre à ses clients. Cette stratégie repose sur la convergence des accès fixe, mobile et Internet et la diffusion de contenus sur tous ces accès.

Figures 2 et 3 – Les nouveaux logos d'Orange et de France Télécom

Orange. Open

A travers le slogan « ***Orange. Open*** », l'entreprise considère que :

- La technologie doit toujours être utilisée pour simplifier la vie, en rapprochant les personnes et leurs besoins,
- Le business est performant dans un monde sans frontière où toutes les initiatives sont possibles,
- La vie est meilleure sans barrière entre les personnes, sans détour de l'information,
- La vie doit être plus ouverte pour nous permettre d'en profiter plus, où et quand on le désire.

Le poids de la marque Orange

En 2000, le groupe France Télécom achète Orange, alors troisième opérateur téléphonique en Angleterre, pour 25,1 millions de Livres. Un nouvel opérateur mobile, Orange SA, voit le jour. En 2001, les différents services France Télécom (Itinéris, Ola et Mobicarte) sont regroupés sous la marque unique Orange.

Une étude réalisée par Millward Brown Optimor[1], qui publie chaque année un classement des 100 marques les plus puissantes dans le monde entier, estime la valeur de la marque Orange à 10 milliards de dollars, et la place devant Siemens, Ikea, etc.

Les valeurs du groupe

Les valeurs du groupe doivent se refléter à travers les prises de décision, les produits et services crées par le groupe, et la manière dont les salariés se comportent avec leurs clients. Les valeurs du groupe sont représentées par 8 mots clé :

- Cinq d'entre eux guident le comportement du groupe : audace, dynamisme, simplicité, proximité et transparence.

- Trois représentent la réputation que le groupe veut avoir : confiance, responsabilité et innovation.

Toutes les décisions prises au sein du groupe doivent être en phase avec ces valeurs.

La culture interne

Aux yeux des clients, c'est la marque Orange qui porte la stratégie du groupe; la culture interne doit donc permettre le partage de repères entre les collaborateurs, ce qui a été mis en œuvre à travers les rites communautaires (Orange Communauté, Orange Passion, Orange Stars et Orange Engagement). Ces programmes permettent de créer des expériences communes pour tous les collaborateurs du groupe à travers le monde.

[1] http://63.99.161.62/brandz/BrandZ_2007_Ranking_Report.pdf

La Direction Territoriale Sud

Il existe 11 Directions Territoriales France Télécom en France. Les Directions Territoriales assurent le management des unités opérationnelles qui leur sont directement rattachées, le pilotage de la transformation et du bassin d'emploi, et les relations avec les collectivités locales.

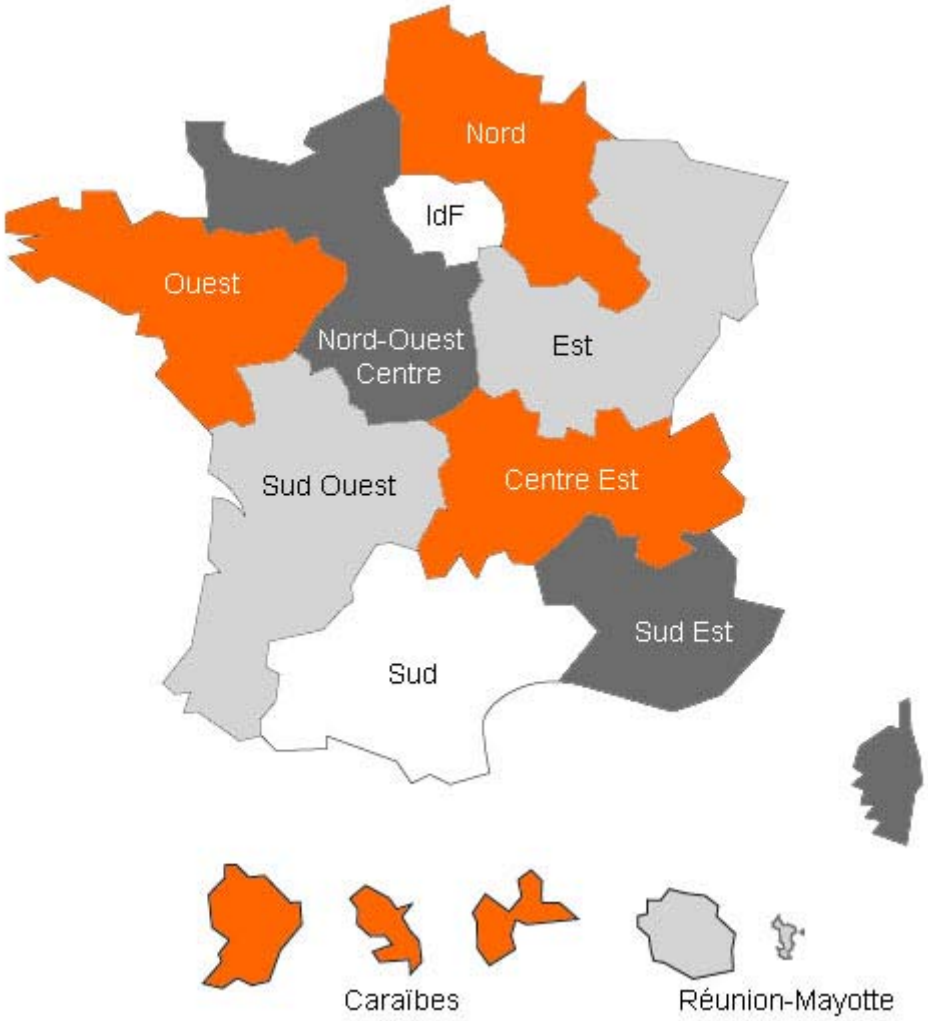

Figure 4 - Carte des Directions Territoriales de France Télécom

Le Directeur de la DT Sud - monsieur Alexandre Martinez - est responsable de l'application des grands axes du groupe sur son territoire mais aussi du chiffre d'affaire généré et des ressources humaines.

En région le chiffre d'affaire de France Télécom est généré par 3 types d'unités :

- l'AVSC : Agence Vente et Services Client,
- l'AESOM : Agence Entreprise,
- l'AD : l'Agence Distribution, qui gère le réseau des boutiques Orange.

Les autres unités contribuent au bon fonctionnement des unités précitées (ex : l'UI ou Unité d'Intervention gère l'installation des lignes pour les entreprises et les particuliers).

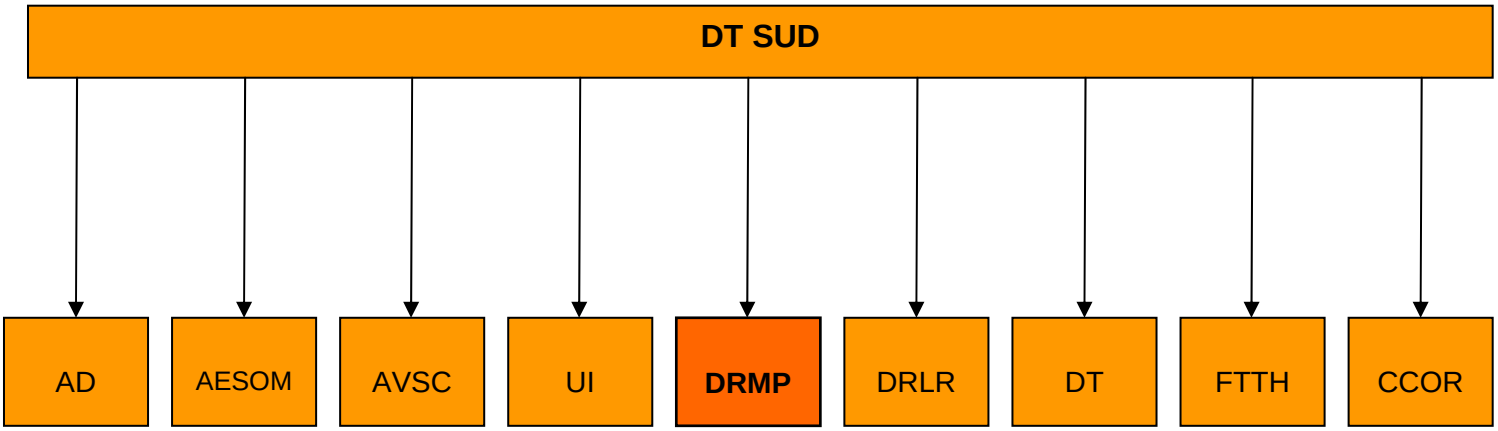

Figure 5 - Les unités gérées par la Direction Territoriale Sud

Vu par la Société Générale…

La stratégie de communication est régie par le national, les directives viennent de Paris. Sur le territoire français, le groupe Société Générale est géré selon 4 « espaces » : nord-est, nord-ouest, sud-est et sud-ouest. Ces derniers sont subdivisés en entités avec pour chacune d'elles des responsables de communication qui relèguent l'information au national.

Les responsables de communication appliquent au niveau régional les directives du national : respect de la charte et de l'idéologie du groupe, tout en gardant un certain degré de liberté dans la communication menée localement. Celle-ci doit par exemple être suffisamment flexible pour **s'adapter au contexte géographique et culturel de la région où elle est implantée** (à Toulouse par exemple on mettra en avant la pratique du rugby).

J'ai effectué ma mission de fin d'études au sein de la Direction Régionale Midi Pyrénées à Toulouse (la Directrice Régionale Midi Pyrénées est Madame Mireille Garcia) ; la Direction Régionale joue un rôle essentiel pour l'image du groupe, car elle représente la marque et ses valeurs auprès des collectivités locales et des élus.

La Direction Régionale Midi Pyrénées a un triple objectif :

- un axe **présence** : relations avec les élus, participations aux évènements, etc.

- un axe **image** : présence d'Orange dans la presse : PQR et PQN,

La DR a un objectif d'image puisque au moins 40% des articles parus sur France Télécom doivent donner une image positive du groupe, soit être à l'initiative de la DR. L'objectif de l'attachée de presse est donc d'obtenir un maximum d'articles positifs en faveur d'Orange. Pour cela :

1. Il est indispensable de favoriser la rédaction d'articles proactifs plutôt que des articles réactifs,
2. Consulter régulièrement les sondages diffusée par les principaux opérateurs téléphoniques (ex. « Sondage infusion »),
3. Les DRCL doivent communiquer les informations à l'attachée de presse (Christiane Florian),
4. Savoir être opportuniste et saisir les occasions permettant de mettre en avant une image positive du groupe.

L'attachée de Presse a un rôle essentiel sur l'image du groupe puisque elle est en relation avec les journalistes des quotidiens régionaux et nationaux, et elle rédige régulièrement des communiqués de presse à destination de la PQR et de la PQN, sur les différentes actions du groupe.

Les Directeurs des Relations avec les Collectivités Locales (DRCL) doivent valider les communiqués de presse de Christiane Florian, avant que la demande de publication ne soit transmise.

- un axe **business** : rentrer des fonds par le biais de différentes prestations.

IV – Recommandations de mise en oeuvre

Cette partie de la thèse reprend les thèmes sur lesquels j'ai été amené à travailler durant mon stage de fin d'étude à la DT Sud :

- communication autour de l'évènement *Coupe du Monde de Rugby 2007*,
- fonctionnement du sponsoring en région et au national,
- fonctionnement des partenariats en région.

L'objectif est ici de proposer des axes de recommandation permettant d'améliorer la stratégie de communication au sein de ces départements. Nous verrons notamment de quelle manière sont appliquées les directives du national au sein des DT, et de quels degrés de « liberté » disposent les entités régionales.

A - La Coupe du Monde de Rugby à la DRMP

Orange, la *Société Générale*, *Peugeot* ou encore la *GMF* ont été partenaires officiels de l'iRB pour l'organisation de la Coupe du Monde de Rugby 2007. Je vais m'intéresser ici à la manière dont l'évènement a été géré à la Direction Régionale Midi Pyrénées.

Pour ouvrir de plus larges horizons à mon travail et avoir différentes approches sur la gestion évènementielle, j'ai pris contact avec Mélanie Limousin, responsable de la communication en Midi Pyrénées à la Société Générale.

Je mettrai donc en avant les stratégies de communication employées par ces deux grands groupes ; les similitudes et différences de leur organisation permettra d'en dégager points forts et axes d'amélioration.

La RWC 2007 était le thème principal de ma mission de fin d'études chez Orange. Pour assurer le bon déroulement de la Coupe du Monde à Toulouse, une mobilisation entre les services de communication internes et externes d'Orange a été nécessaire.

Localement, l'évènement a été géré sous toutes ses formes :

<u>En amont</u> :

- Rédaction, réunions de négociation et signature des contrats avec monsieur Philippe Poitrenaud d'*Expace Communication*, l'organisateur du Village Rugby à Toulouse

    ⇨ présence de spots publicitaires Orange avant et après les matches retransmis au Village Rugby (prairie des filtres) et sur la place du Capitole de Toulouse,
    ⇨ présence physique d'Orange sur les lieux : « pagode » Orange, négociations tarifaires, négociations sur son emplacement, etc.

- Gestion des invités VIP pour les matches de Coupe du Monde sur Toulouse : prise de contact avec les mairies, conseils généraux et conseil régional pour inviter les élus (Président Conseil Général, Maires, etc.).

<u>Pendant l'évènement</u> :

- Relation permanente avec le national pour assurer le bon déroulement de l'évènement en région (cf. Road book en annexe) : gestion des invités, accueil dans les loges d'honneur, etc.
- Gestion de la pagode Orange et de son fonctionnement durant toute la période de la Coupe du Monde de Rugby (de début septembre à fin octobre 2007) : management des hôtesses, inventaire des besoins, approvisionnements,

- Aménagement des loges Orange au Stadium de Toulouse pour les matches de Coupe du Monde.
- Organisation de l'évènement en interne « Les Mêlées du Sud » à Toulouse et Montpellier. A cette occasion les salariés d'Orange ont été conviés à se retrouver lors d'un tournoi de beach rugby. L'objectif était de renforcer les liens entre les différentes unités, en partageant un moment convivial.

N.B : La politique d'Orange était de ne pas communiquer durant la durée de la Coupe du Monde de Rugby. Les photos et articles qui ont été publiés à la fin de l'évènement s'inspirent du thème « Les Dieux du Stade » (« Les Dieux d'Orange »).

Vu par la Société Générale…

La Société Générale a géré la Coupe du Monde de Rugby de la manière suivante :
- Décoration de toutes les agences en région : tableaux sur les murs avec des photos de matches,
- Une journée du personnel a été mise en place sur le thème du rugby ; des animations de stand permettaient d'expliquer les règles du rugby aux salariés ; **au même titre qu'Orange pour « Les Mêlées du Sud »**, le but de cette journée était de réunir tous les collaborateurs en leur faisant partager un moment convivial,
- Le national a mis en place la « Ola du cœur » ; pour toute ouverture de compte pendant l'opération, 30€ étaient reversés à l'association de son choix,
- Les agences Société Générale inaugurées entre le 1er janvier 2007 et le 20 octobre 2007 ont été customisées aux couleurs du XV de France (buffets sur fond bleu, mise en jeu de places pour assister aux matches, etc.),
- Des insertions pubs aux couleurs du XV de France ont été faites tout au long de l'année,
- Sur toutes les OP où la Société Générale était présente (salons étudiant, salons entreprise, journée Vital'sport à Montauban etc.), le stand était aménagé dans le ton de la RWC 2007 : ballons portes-clé en cadeau, places à gagner, etc.

Recommandations : la stratégie de communication à la DRMP

Cette partie de la thèse met en avant des axes de recommandation sur la gestion de la Coupe du Monde de Rugby 2007 par la DRMP d'Orange ; je m'intéresserai plus particulièrement au fonctionnement de la pagode Orange, sur laquelle j'ai été amené à travailler. A travers mon analyse je vais tenter de dégager une série de recommandations et d'axes d'amélioration qui pourraient être pris en considération pour la gestion de futurs évènements.

Généralités

En amont, les contrats concernant la présence physique / spots publicitaires d'Orange dans chacun des 7 villages rugby en France ont été rédigés par des juristes au siège d'Orange SA. Les négociations tarifaires et signatures des contrats se sont ensuite faites en région, entre les Directeurs Régionaux et les organisateurs locaux.

Les directives concernant la vocation du stand, son animation et son contenu ont été communiqués par le national ; la mise en œuvre locale de ces axes a été effectuée par le bureau sponsoring et relations publiques, dans lequel j'ai effectué mon stage.

Durant toute la période de la Coupe du Monde, le national servait d'intermédiaire entre l'agence d'intérim qui a mis à disposition des hôtesses pour la gestion de la pagode, et le département sponsoring au niveau local.

Cette stratégie de communication, aussi efficace soit elle en terme d'organisation (tout est centralisé en un seul point, d'où partent les directives) pourrait, dans la pratique, être optimisée.

Vu par la Société Générale…

L'organisation de la Coupe du Monde de Rugby 2007 a été planifiée en amont lors d'une réunion entre les directeurs de la communication à Paris. Les directives étaient données par le national :

- Négociations concernant la mise en place d'une pagode Société Générale,
- « Ola du cœur* »,
- Signature des contrats en amont avec les mairies,
- Dates et horaires d'ouverture de la pagode SG au village rugby.

C'est également le national qui a fourni le budget nécessaire au financement de l'opération car les fonds disponibles en région n'étaient pas suffisant pour couvrir l'évènement.

Mélanie Limousin a toutefois tenu à me souligner que le budget mis à disposition pour couvrir l'évènement n'était pas suffisant pour répondre aux ambitions initiales.

* http://www.paramourdurugby.com/ola/

Fonctionnement de la pagode Orange

Les courbes de fréquentation du village rugby ont montré qu'il n'était pas nécessaire de maintenir la pagode ouverte de manière aussi régulière (6 jours sur 7 pour le mois de septembre, et 4 jours sur 7 pour le mois d'octobre).

Pour couvrir ce type d'évènement de manière optimale, **il paraît plus cohérent de fermer le stand aux horaires/jours de faible fréquentation, et de positionner plusieurs hôtesses chargées de l'animation aux moments de forte affluence.**

Ainsi, pour les soirs de matches de l'équipe de France, le taux de fréquentation du village Rugby dépassait les 35 000 personnes, alors qu'en semaine il pouvait y avoir tout au plus 100 personnes sur une même journée.
De même, les horaires d'ouverture de la pagode n'étaient pas toujours cohérents par rapport aux heures de matches et de fréquentation du site : fermeture du stand à 21 heures alors que c'est le créneau horaire de plus forte affluence (début des matches).

Vu par la Société Générale…

Pendant la Coupe du Monde de Rugby, la Société Générale était présente dans les villages Rugby de Toulouse, Bordeaux, Marseille et Paris St Denis.

A Toulouse, la pagode Société Générale a couvert les 11 plus gros matches sur les créneaux 14h - 21h. L'accueil des visiteurs était pris en charge par une équipe de Paris; l'équipe de Toulouse arrivait en soutient à partir de 17h.

La plus grosse difficulté rencontrée était obtenir de la disponibilité pour l'équipe de Toulouse. En effet, ces derniers travaillaient pour la plupart en agence et leurs horaires étaient peu compatibles avec celles de la pagode.

La décision d'ouvrir la pagode lors des matches les plus importants avec une équipe d'animation renforcée (cf. Société Générale) apparaît plus pertinente qu'une ouverture permanente avec une animation moins présente (cf. Orange).

Vocation de la pagode

Les visiteurs qui se rendaient sur le stand s'interrogeaient sur le rôle d'Orange au sein du village ; en effet, la pagode ne permettait pas la souscription d'abonnements téléphoniques ou Internet, et les visiteurs étaient conviés à se rendre en boutique pour ce type de services. **Positionner des kakémonos explicites en entrée de la pagode aurait donné une meilleure visibilité d'Orange auprès du public.**

De même, les présentations des services de Télévision par Internet / téléphonie mobile auraient connu plus de succès si **une vitrine des produits développés par Orange** avait été installée dans la pagode.

L'activité ludique proposée consistait à faire gagner des goodies aux visiteurs, en participant à un jeu vidéo sur le rugby. Ce type d'animation a essentiellement sensibilisé enfants et adolescents, mais a **écarté toute une partie de la population peu réceptives à ce genre d'activités** (personnes âgées, couples, etc.).

Vu par la Société Générale…

La vocation de la pagode Société Générale était de mettre bout à bout des « Ola » filmées dans les différentes pagodes pendant toute la durée de l'évènement, et d'en faire la plus grande Ola du monde sur Internet (La « Ola du Cœur »).

Pour les 4 matches qui se sont déroulés au Stadium de Toulouse, la Société Générale disposait également d'un stand qui ouvrait 2h avant les rencontres, et où était mises en vente des photographies de l'équipe de France, prises par Isabelle Picarrel (photographe attitrée du XV de France). Les fonds récoltés étaient ensuite reversés à l'association « *La Maison des Parents* ».

Enfin, l'opération « *Cocorico* » (mise une vente aux enchères d'un coq aux couleurs de l'équipe de France) menée par Cédric Soulette a permis de récupérer des fonds pour l'association « Un maillot pour la vie ».

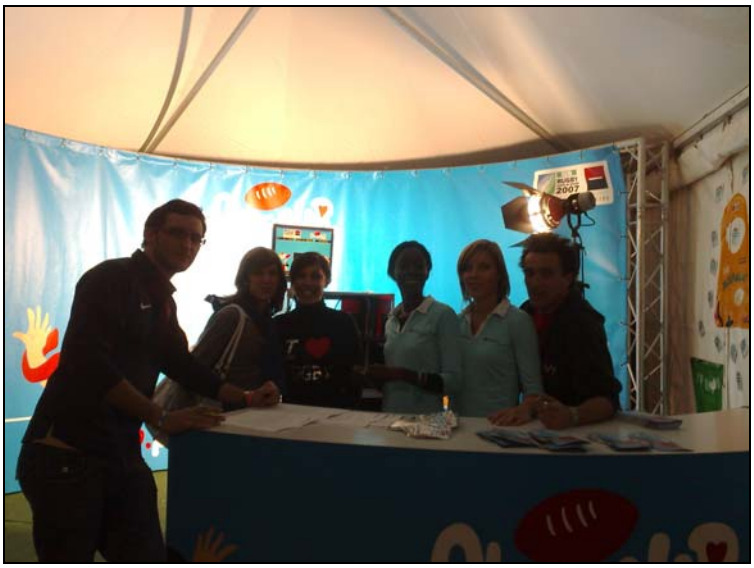

Figure 6 – La pagode Société Générale au village rugby de Toulouse

Gestion matérielle sur la pagode

- Lors des moments de forte affluence, **il aurait été judicieux de mettre en place un système « dual screen » entre l'écran de l'ordinateur portable et l'écran plasma disponible** ; avec une meilleure visibilité des activités proposées, les visiteurs auraient été davantage encouragés à venir participer aux animations.

- Les pagodes du village sont sujettes aux intempéries. **Pour les prochains évènements de ce type il serait souhaitable de prévoir un sol en parquet et non en moquette**, pour éviter les désagréments rencontrés (accumulation d'humidité au niveau du sol, corvées de nettoyage, etc.).

- La centralisation des directives au national implique des difficultés pour répondre aux écueils en temps et en heure (inondations, vols etc.). **Il serait nécessaire de mettre en relation directe l'agence d'intérim locale avec un interlocuteur de la DT Sud, tout au long de l'évènement.**

Figure 7 – La pagode Orange au village rugby de Toulouse

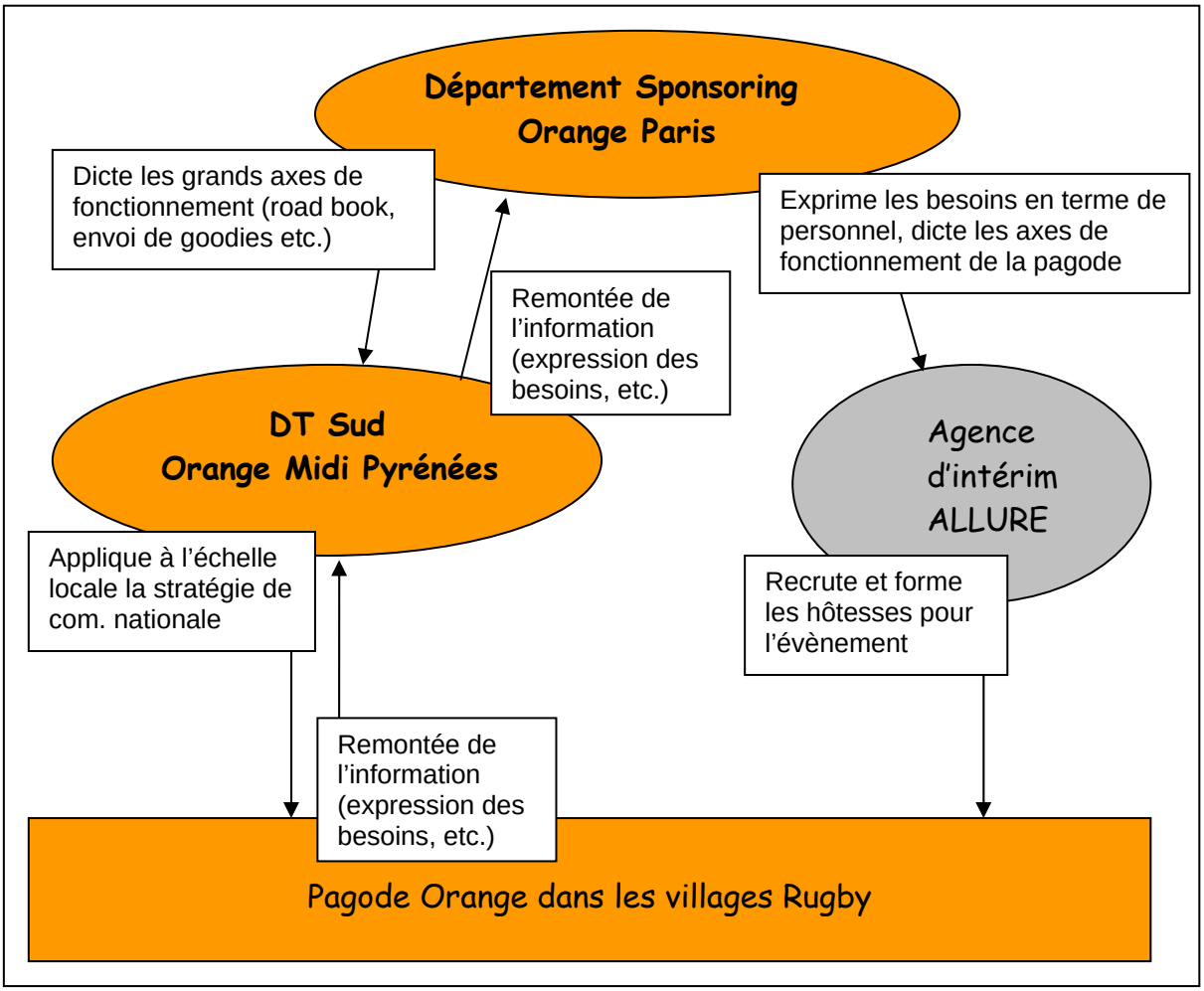

Figure 8 – Stratégie de communication nationale et mise en œuvre locale, pour la gestion de la pagode Orange lors de la Coupe du Monde de Rugby 2007

Le bilan réalisé à la fin de la Coupe du Monde de Rugby 2007 permet de dégager plusieurs axes de recommandations :

- Nécessité de favoriser les échanges et le dialogue entre les acteurs au niveau local et national. Il serait ainsi judicieux de déléguer certaines responsabilités au niveau local, les DT étant mieux à même de répondre en temps et en heure aux situations de crise.

- Une meilleure concertation en amont aurait permit de crédibiliser la présence d'Orange en tant que partenaire sur les villages Rugby (avec pour conséquence directe une meilleure visibilité des prestations du groupe auprès du public). A ce titre la stratégie de communication menée par la Société Générale (cohérence sur les horaires de fonctionnement, vocation et animation de leurs pagodes) s'est révélée plus pertinente.

- Il est enfin nécessaire de tenir compte des expériences antérieures afin de minimiser les risques ou les écueils qui ont été rencontrés sur le stand.

Pour mieux répondre aux besoins au niveau régional et être plus réactif en situation de crise, je préconise les améliorations suivantes au schéma précédent :

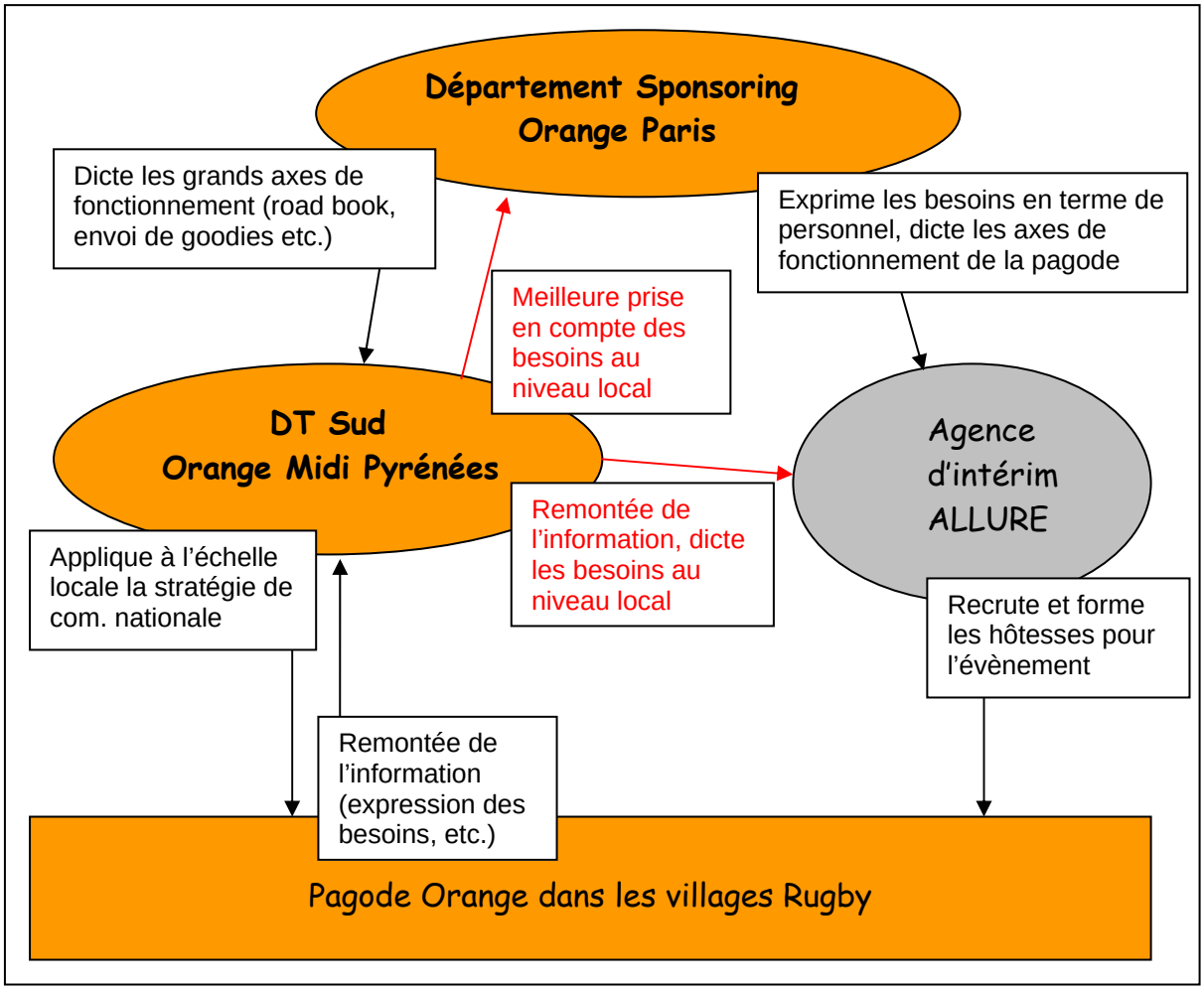

Figure 9 – Axes d'amélioration de la stratégie de communication nationale d'Orange dans sa mise en œuvre locale sur la RWC 07

Il est possible de formaliser cette stratégie de communication en l'appliquant à un évènement pris dans sa globalité : gestion des invités sur les matches de RWC (élus, personnalités), organisation des soirées, gestion du village Orange. Nous pouvons donc généraliser le schéma précédent pour qu'il réponde à une problématique plus globale.

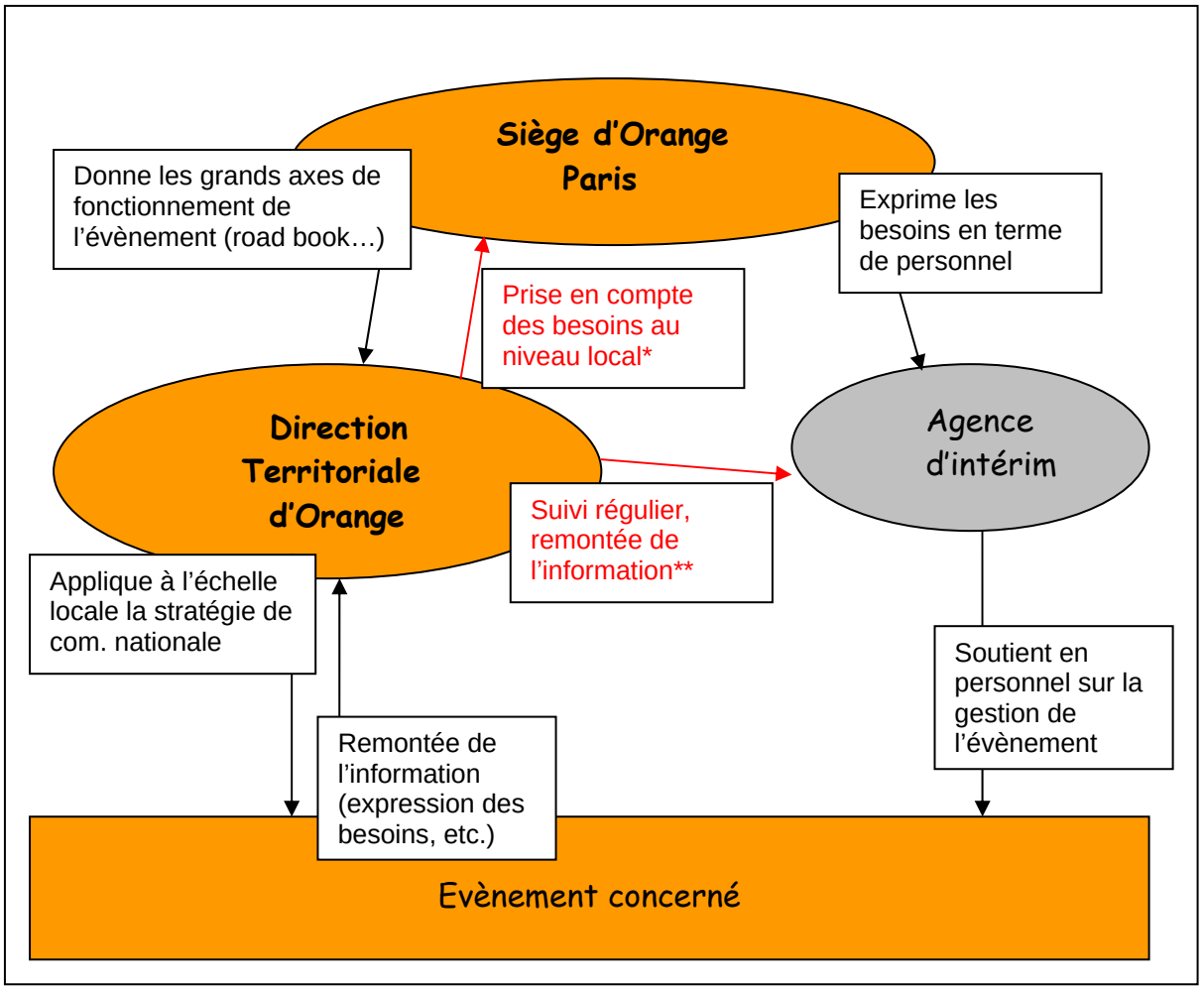

Figure 10 – Axes d'amélioration de la stratégie de communication nationale d'Orange dans sa mise en œuvre locale

* Remontée d'information : gestion des listings d'invités, remise de cadeaux, bilans post évènement, etc.
****** Suivi régulier, notamment sur l'évolution des besoins au niveau local

B - Le sponsoring

Mon stage de fin d'étude s'est déroulé au sein du département Sponsoring à la Direction Territoriale d'Orange. Dans cette partie de la thèse, je vais m'intéresser à la manière dont est géré le sponsoring localement, afin de proposer des axes d'optimisation.

En région Midi Pyrénées, les contrats de sponsoring assurent des partenariats dans 5 des 8 départements. La DR gère localement les clubs de Football et de Rugby :

- pour le foot :
- le club de Montpellier, qui est en ligue 2 Orange,
- le club de Toulouse (TFC), qui est en ligue 1 Orange.

- pour le rugby :
- gestion des 7 clubs régionaux présents dans le Top 14,
- gestion des 4 clubs régionaux présents en Pro D2.

Les négociations avec les clubs et la ligue relèvent des **directives nationales** d'Orange France ; la filière *Achats* travaille en collaboration avec la filière *Sponsoring group* pour rédiger les contrats avec les clubs :

- négociation des sommes d'argent,
- panneautique présente sur les stades,
- mise à disposition de places pour Orange pour la saison complète de football et de rugby, etc.

Les contrats sont signés et renouvelés tous les trois ou cinq ans, selon les clubs. En région, le fonctionnement est identique pour chacune des 11 Directions Territoriales d'Orange en France.

A la Direction Territoriale Sud, Monsieur Alain Poussines est responsable du sponsoring et des relations publiques; au niveau du sponsoring local, il a en charge la gestion des clubs de foot et de rugby. Il veille également au respect des clauses des contrats signés entre les clubs et le national :

- mise à disposition des places auprès de France Télécom,
- présence des panneautiques Orange sur les terrains,
- dispatching des places aux différentes unités du groupe.

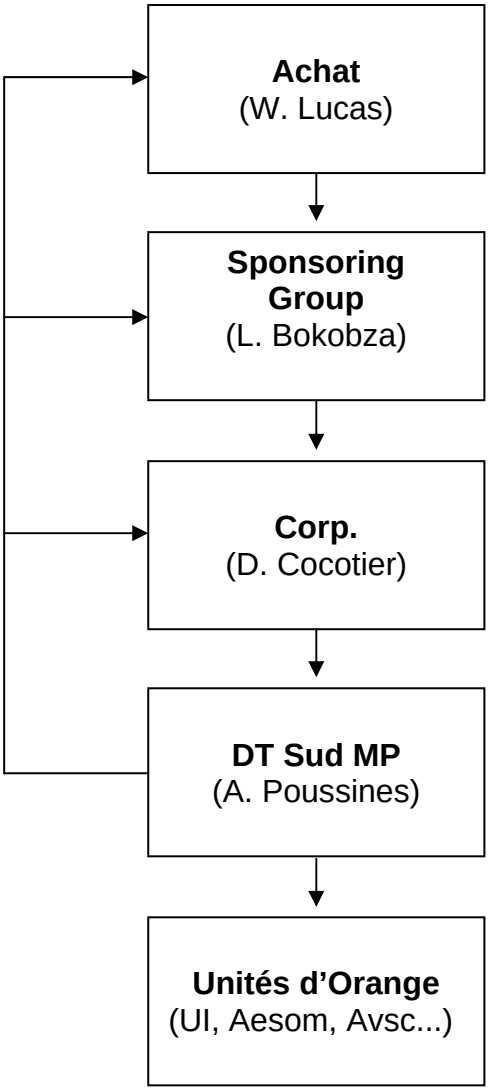

Figure 11 – Gestion de la communication entre la DT Sud et le national au sein du département sponsoring d'Orange

La DT Sud d'Orange travaille avec chacune des filières d'Orange en amont, et ce pour différentes raisons :

- avec la filière *Achat*, pour les négociations avec les clubs (participation aux négociations et avec le sponsoring),
- avec la filière *Corp*, pour savoir de quelle manière sont réparties les places.

Recommandations sur la stratégie de sponsoring

Le budget sponsoring est géré par le national depuis bientôt deux ans. Le groupe est dans une démarche de **centralisation des directives** tant au niveau de l'image que de la politique du groupe. L'objectif de France Télécom est d'avoir une lisibilité nationale vis-à-vis des négociations avec les clubs de rugby (iRB) et de football (Fédération Française de Football). Cela permet entre autre d'assurer un même niveau d'action entre les clubs, malgré les différences de niveaux.

La centralisation des directives a eu des répercussions très positives, notamment en termes d'**optimisation et de rationalisation des budgets** (un important travail de recensement a été nécessaire pour supprimer les doublons avec les différents budgets au niveau régional). Cela a également porté le groupe vers une **démarche globale très cohérente**. La perception de la marque et des valeurs du groupe ont évolué aux yeux de ses clients (entreprises, particuliers), des partenaires mais aussi des concurrents : **la marque et les valeurs d'Orange ne sont pas régionalisables.**

Cette stratégie n'a pas que des conséquences positives : en région, cela s'est traduit par un appauvrissement du budget au profit du national ; de plus, les opérations locales de moindre ampleur suscitent moins d'attention.

Le budget sponsoring peut être relativisé par rapport à celui de la communication externe d'Orange ; il reste toutefois essentiel dans la stratégie de communication commerciale du groupe, notamment dans la réalisations d'opérations locales (inaugurations, invitations d'élus aux matches, etc.) gérées directement par la DT. **Le sponsoring est un levier majeur pour faire du business**. Vis-à-vis des institutionnels, la pratique du lobbying (invitations des élus aux matches ou à des spectacles dont Orange est partenaire technique) reste essentielle. Les élus sont en effet capables d'agir par le réseau et les lois sur le fonctionnement de France Télécom.

Sous quels axes serait-il possible d'améliorer la gestion du sponsoring ?

L'axe de progrès principal vers lequel nous pourrions aller concerne la **gestion des places entre le local et le national**. En effet, à ce jour, il n'existe pas d'application en interne permettant de gérer la répartition des places localement, et de communiquer ces informations au national de manière homogène et transparente. Les informations sont actuellement transmises de manière irrégulière et non homogène par le biais de tableaux Microsoft Excel. Cette recommandation est d'autant plus pertinente que plusieurs « désagréments » ont été mis en avant par le personnel de France Télécom.

D'une part, nous constatons qu'il y a une frustration des unités qui ont un réel besoin de places et qui **se sentent lésées par le système de répartition actuel, plus proche d'une pile FIFO** (« First In First Out », c'est à dire « Premier arrivé, premier servi ») **que d'un système de répartition équitable et égalitaire**. C'est le cas des unités AVSC (Agence de Vente et Services Client), AE (Agence Entreprise) et AD (Agence Distribution, points de vente en téléphonie mobile). Se pose alors une question sur la logique et l'équité dans le système de répartition des places.

Dans la configuration actuelle, les places dites « nobles » sont reversées à l'externe pour des actions de lobbying (vis-à-vis des élus régionaux) ou aux entreprises partenaires. Les places « sèches » sont quant à elles destinées à l'interne, dans une optique d'aide au management ; elles sont utilisées comme un moyen de levier permettant au manager d'exprimer sa satisfaction envers les collaborateurs sous sa responsabilité.

A l'heure actuelle, les places à destination de l'interne et de l'externe sont gérées par le bureau sponsoring et relations publiques (monsieur Poussines), qui les redistribue dans chaque unité.

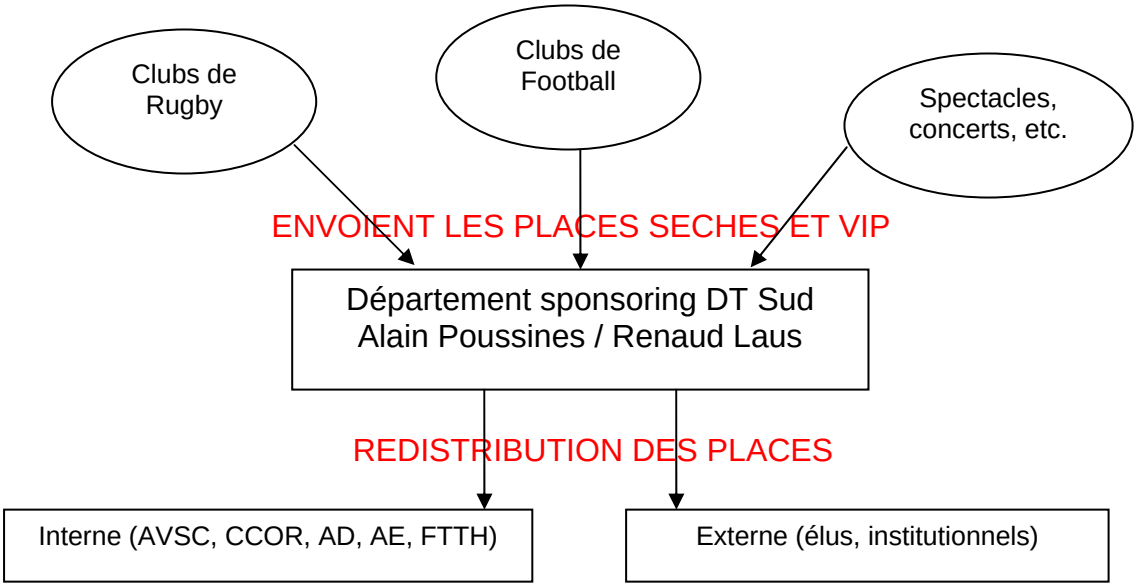

Figure 12 – Système de répartition actuel sur le dispatching des places

Un axe d'amélioration peut être considéré à ce niveau : il serait souhaitable que les places à destination de l'interne soient gérées par le service de communication interne qui les ferait gagner par des tirages au sort ou des quizz. Cela assurerait une répartition plus lisible et transparente des places, puisque tout le monde serait informé du processus.

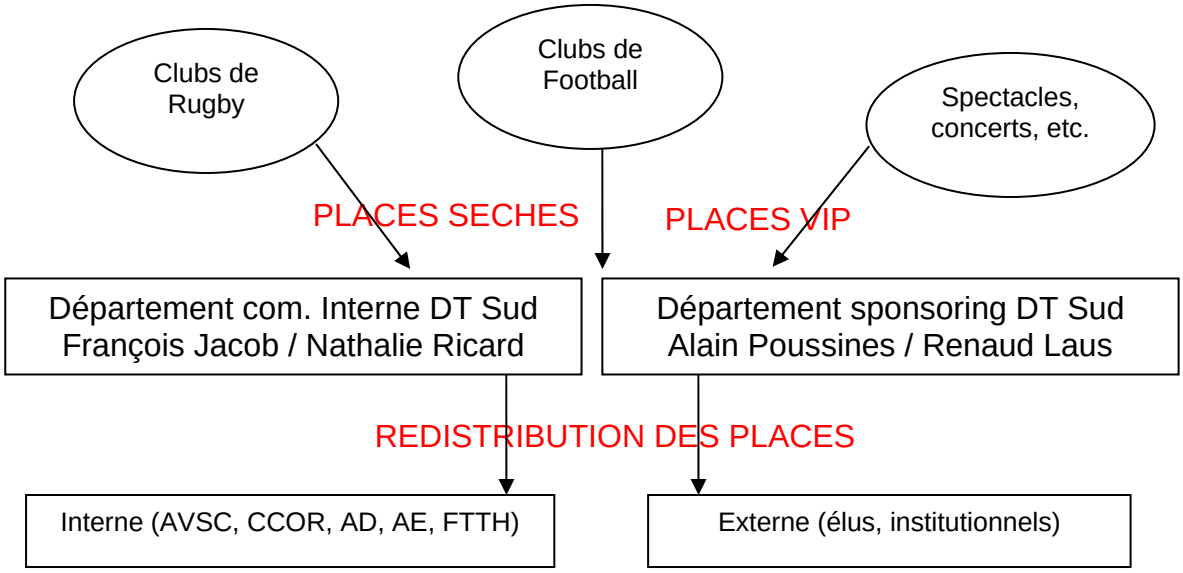

Figure 13 – Axe d'amélioration concernant le système de répartition des places

Nous avons vu que les places dites « nobles » (VIP, loges, etc.) étaient utilisées pour mener des actions de lobbying auprès des institutionnels : maires, directeurs de cabinet, présidents de Conseil Général... Or, à ce niveau, aucun contrôle n'est effectué sur l'efficacité de ce type d'actions : les moyens mis en œuvre et les coûts engendrés sont connus, mais on ne sait pas ce que l'on retire des actions effectuées.

Il n'y a donc à l'heure actuelle aucun moyen de mesurer l'efficacité du lobbying auprès des élus. De même, il n'existe pas de processus permettant la réallocation dynamique des places non utilisées par les unités. Le processus de réservation de places qui existe actuellement est fonctionnel, mais n'est pas optimal.

N.B : Il est important de mettre en avant les spécificités liées au microcosme toulousain, notamment au niveau des clubs de rugby et de football. Ainsi d'importantes décisions entre dirigeants d'entreprise et institutionnels peuvent être prises au Stade, l'atmosphère décontracté facilitant la prise des décisions.

Evoluer vers une logique dite d' « OP »

Un autre axe de progrès consisterait à **rentrer dans une logique d'OP en termes de sponsoring**. Le processus qui pourrait être mis en œuvre consisterait à poser **en amont** les questions concernant l'attribution des places :

- Quelle opération l'unité X veut-elle mettre en œuvre ?
- Quels sont les besoins en termes de places sur l'évènement ?
- Valide-t-on ou non l'Opération ?
- Attribution des places si l'opération est validée.

Les OP doivent être connues et validées pour assurer une meilleure visibilité sur la nature des actions, mais aussi pour optimiser les moyens.

Ce processus trouverait une application dans tout type d'OP : conférence de presse organisée par l'attachée de presse de la DR Midi Pyrénées, présentation de la technologie 3G+ en association avec le Stade Toulousain, etc.

D'une part, cela permettrait de responsabiliser les gens sur les projets en cours, d'autre part cela offrirait en amont une meilleure transparence sur l'allocation des places en fonction des besoins des différentes unités.

Pour que ce type de logique puisse être mis en œuvre, il serait utile de rentrer dans une logique de planification. Il serait souhaitable pour cela de :

- Tenir à jour une liste des Opérations réalisées, notamment en termes de coûts,
- Effectuer un croisement entre les différentes opérations effectuées,
- Toutes les parties prenantes doivent avoir connaissance du mécanisme de validation utilisé.

Vu par la Société Générale…

Au niveau du sponsoring, tout est géré par le national ; localement la Société Générale fonctionne davantage sur le système des partenariats (écoles, clubs de golf, de rugby ou de football), ou en participant à des associations.

Lorsqu'une demande de partenariat est faite en région, le responsable de la communication la fait suivre au national. Elles sont ensuite traitées lors de commission de validation.

MISE EN ŒUVRE PRATIQUE

Pour optimiser le système de répartition des places et du dispatching, il serait judicieux de mettre en place une application informatique, à destination des personnes concernées (responsables du sponsoring au national, dans les DT, et dans les unités). Idéalement cela pourrait se présenter sous la forme d'un client léger, accessible en Intranet. La technologie utilisée pour mettre en place ce type de service serait essentiellement Open Source, de manière à assurer une application stable tout en réduisant les coûts liés à son développement.

D'un point de vue purement technique, je préconise l'utilisation de technologies Web s'appuyant sur la machine virtuelle **JAVA** :

- **Eclipse**, environnement de développement intégré libre, permettant de créer des projets de développement dans n'importe quel langage de programmation,
- L'utilisation du **framework Struts** pour gérer le développement des pages Web dynamiques, en utilisant la technologie **JSP** ou Java Server Pages,
- Une base de donnée de type **Microsoft SQL Server** si le logiciel à vocation à n'être utilisé qu'en région ; on optera en revanche pour une base de données de type **ORACLE** si l'application doit être utilisée à l'échelle nationale et accessible par toutes les Directions Territoriales (ce qui serait la solution idéale pour une gestion centralisée de l'information),
- L'utilisation du **framework Hibernate** (Open source), pour gérer la persistance des objets en base de données relationnelle,
- L'utilisation du serveur Web Open Source **Tomcat**, qui supporte les Servlets et les JSP. Celui-ci serait déployé sur un **serveur d'application** qui fonctionnerait en **RAID** pour assurer une sauvegarde régulière des fichiers.

L'application se baserait sur un système d'authentification à 3 niveaux, ce qui permettrait d'accéder à l'application avec différentes autorisations :

- Au niveau d'une unité, pour la personne en charge du dispatching des places :
  - consultation des listes d'invités,
  - modification des listes d'invités concernant son unité uniquement,
  - demande de validation par le département sponsoring de la DT « *Valideur 1* ».

- Pour le responsable du département sponsoring au sein de chaque DT :
  - un profil de type « Valideur 1 » permettant d'accepter ou refuser (si incomplètes par exemple) les requêtes provenant des unités sous jacentes,
  - demande de validation des tableaux de répartition d'une DT par le département sponsoring national.

- Pour le département sponsoring d'Orange France :
  - un profil de type « Valideur 2 » permettant d'accepter ou de retourner pour modifications les listes de tableaux de chacune des 11 Directions Territoriales aux responsables locaux concernés.

L'application prendrait également en charge la distinction faite entre les places dites « nobles » (pour les institutionnels) et les place réservées à l'interne. Pour cela, des accès de type *Valideur 1* et à destination de la communication interne peuvent être implémentés.

Je présente maintenant à titre expérimental quelques captures d'écran de ce à quoi pourrait ressembler l'application interne de gestion des places aux départements sponsoring d'Orange.

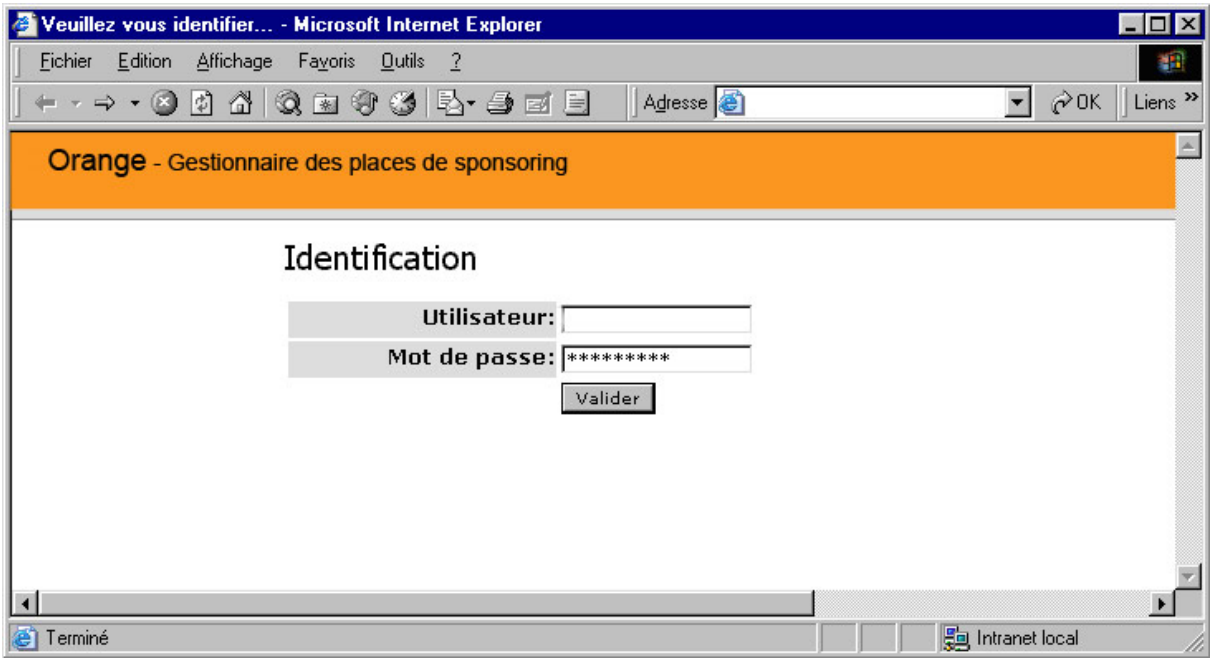

Figure 14 – Ecran d'authentification pour entrer dans l'application

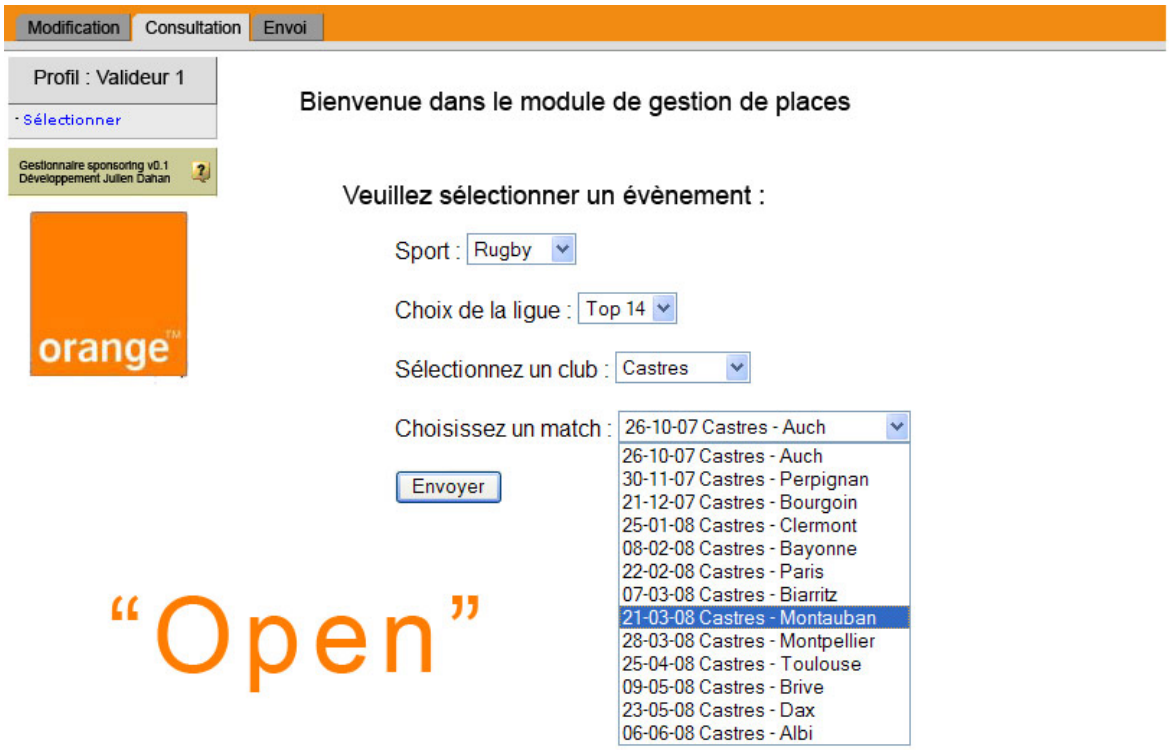

Figure 15 – Sélection d’un match pour consulter la liste des invités

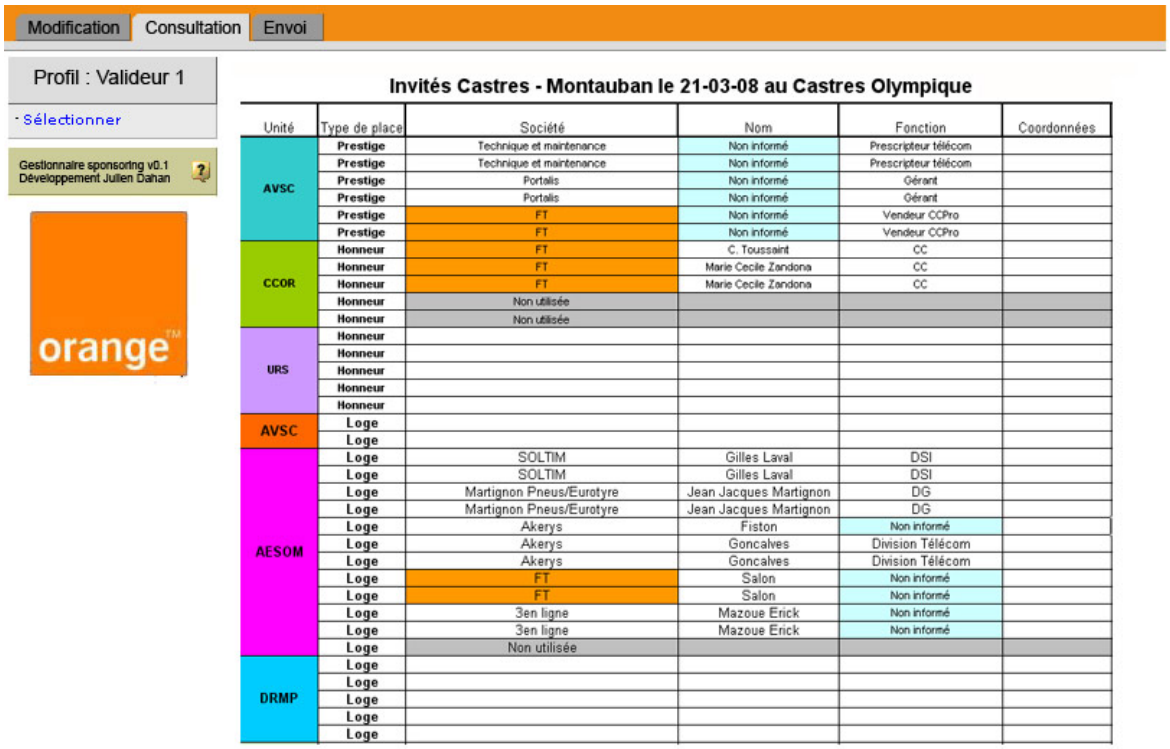

Figure 16 – Ecran de consultation des invités sur le match sélectionné

Ce type de solution permettrait une gestion efficace et transparente des places allouées au sein des unités de chaque région. Le respect des dates de remise des tableaux auprès du valideur supérieur immédiat serait assuré par un système de verrouillage des accès après expiration d'une date définie par le national. Les places non utilisées seraient ainsi réallouées automatiquement auprès des unités qui en auront exprimé le besoin préalable.

Figure 17 – Ecran de formulation des besoins par unité d'une DT

Un autre axe de recommandation concerne la demande effectuée par le national auprès de chaque Direction Territoriale : dans un soucis de protection contre le vol, il a été demandé qu'une photocopie de chaque billet soit faite par les DT, et transmise ensuite au national. Pour faciliter cette démarche (cela représente plusieurs milliers de places pour la région Midi Pyrénées seulement), il serait préférable de négocier en amont avec les clubs qu'une copie informatique de ces places soit transmise avec la mention « *Ceci ne peut servir de reliquat* ». Cela permettrait de gagner un temps considérable sur du traitement administratif pur, mais également éviter le gaspillage de quantité de papiers.

C - Les partenariats techniques d'Orange

La Direction Territoriale Sud est partenaire technique d'évènements régionaux, ponctuels ou réguliers : Festival Pause Guitare, Jazz in Marciac, Jazz à Junas, Salon de l'Entreprise, Estivada Rodez, Grand Prix Automobile d'Albi, Rio Loco, Féria de Fenouillet, festival de Country Music à Mirande, Parc des expositions…

Dans la pratique, Orange fournit des prestations techniques (installation de lignes téléphoniques, accès Internet, etc.) en contrepartie de places permettant de suivre l'évènement : places sèches et VIP, cocktails dînatoires ou repas, mise en avant de la marque Orange sur les supports de communication associés à l'évènement (kakémonos, livres, brochures ou encore sites Internet). Les places obtenues en échange des prestations techniques servent à des actions de lobbying auprès des élus locaux, des partenaires/clients entreprises (AE), et les places sèches sont reversées à l'interne dans une optique d'aide au management.

Comme pour le sponsoring, les partenariats techniques d'Orange vont être délocalisés au national dès l'année prochaine. Pour l'heure, les places de spectacles sont gérées par le département communication externe de la DT Sud (monsieur Poussines donc), qui les redistribue dans les différentes unités d'Orange (AESOM, AVSC, UI, DRMP, DT, Orange Distribution) selon les mêmes modalités que les places de matches. **Les recommandations faites sur la gestion du sponsoring à la DT Sud s'appliquent donc également aux partenariats techniques. Il serait ainsi souhaitable de rendre le processus de dispatching des places plus transparent, afin que tout le monde puisse en être informé.** L'optimisation du système de réservation et la réallocation dynamique des places non utilisées constituent deux autres axes qui faciliteraient la gestion des partenariats techniques d'Orange.

Un autre axe de progrès, plus spécifiques à la gestion des partenariats, peut également être mis en avant : les prestations techniques sont recensées mais ces informations ne sont pas portées à la connaissance des autres salariés de la DT. Il y a donc également un manque de transparence à ce niveau.

Enfin j'ai pu constater un certains **refus au changement**, **notamment dans la possibilité de proposer aux partenaires des technologies innovantes et qui peuvent d'avérer plus efficaces que celles mises en œuvre habituellement. Ces difficultés sont liées à un manque de connaissances du département sponsoring DT Sud sur les nouvelles technologies disponibles.**

Exemple : Dans le cas du Phonéton 2007 (qui a pour vocation de récolter des fonds pour l'Arménie), une solution de type Voix sur IP avait été suggérée par les techniciens de France Télécom, mais n'a pas été retenu par le bureau du sponsoring (monsieur Poussines). Celle-ci aurait pourtant engendré une charge matérielle moindre (car plus souple à mettre en œuvre), et aurait donné une image novatrice de France Télécom auprès des étudiants des grandes écoles présents sur l'évènement. La solution qui a finalement été choisie consiste à disposer de postes téléphoniques autant qu'il y a de postes informatiques couvrant l'évènement.

Partenariats techniques 2007 et prévisions 2008								
Manifestation	**Lieu**	**Date**	**Nombre places sèches**	**Nombre places VIP**	**Descriptif Places VIP**	**Observations**	**Montant de la prestation FT 007**	**Montant en prévisions 2008**
Chainon Manquant	Figeac (46)	Mars	A définir	A définir	A définir	Festival soutenu par Martin Malvy President du Conseil Regional	3K|	3K|
Feria de Vic	Vic Fezensac (32)	Juin	34	10	Corrida du matin et après midi + repas	Incontournable dans les relations VIP, présence des Décideurs Toulousain CG,CR soutenu par M. Martin, président CG32	3K|	3K|
Marathon des mots	Toulouse	Juin	50	0	Repas + spectacle	Festival soutenu et demandé par JL Moudenc Maire de Toulouse	3,3K|	3,3K|
Feria de Fenouillet	Toulouse	Juin	4	5	Repas + spectacle	Incontournable dans les relations VIP, présence des Décideurs Toulousain CG,CR	5,7K|	5,7K|
Rio Loco	Toulouse	Juin	20	80	Repas sur péniche et concert privé	Festival soutenu et demandé par JL Moudenc Maire de Toulouse	11K|	11K|
Festival Pause Guitare	Albi (81)	Juillet	20	20	Repas + spectacle	Festival soutenu par Bonnecarrere Maire d'Albi	3K|	3K|
Country Mirande	Mirande (32)	Juillet	88	118	dont 30 repas	Festival soutenu par Philippe Martin CG 32	4,2K	4,2K
Jazz à Montauban	Montauban (82)	Juillet						3 K|
Jazz In Marciac	Marciac (32)	Juillet/Aout	30	60	Repas	Incontournable VIP soutenu par CR	3,3K| + 7K| financier	3,3K| + 7K| financier
Tempo Latino	Vic Fezensac (32)	Aout	24	16	Repas + spectacle	Festival soutenu par Philippe Martin CG 32	3,7K|	3,7K|
Estivada de Rodez	Rodez (12)	Aout	20	20	Places + repas	Festival soutenu par Marc Censi	2K|	2K|
Grand Prix d'Albi	Albi (81)	Septembre	20	18	dont 2 VIP+	Soutenu par CG 81	2,8K|	2,8K|
Salon de l'entreprise	Toulouse (31)	Octobre			Orange bénéficie d'un stand		5K|	5K|
Féria de Nîmes	Nîmes (30)	Mai-Juin	16	0		Très important élus du Gard	1 K|	
Roman Noir	Frontignan (34)	Juin				Soutenu par Mairie de Frontignan	3,8K|	4K|
Jazz à Sète	Sète (34)	Juillet	50	10		Soutenu par Mairie de Sète	2K|	2K|
Festival Cité Carcassonne	Carcassonne (11)	Juillet						2K|
Visa pour l'Image	Perpignan (66)	Septembre	120	40	id	Incontournable PO	16 K|	16 K|
Mondial du vent de	Leucate (11)	Avril						5 K|
Festival de Maguelone	Maguelone (34)	Juin	10	10			1K|	1 K|
Foire de Montpellier	Montpellier (11)	Octobre						4 K|
Critérium des Cévènes	Gard (32)	Novembre		7 places +++				3,4 K|
Festival de Fontfroide	Fontfroide (11)	Juillet						3 K|

Figure 18 – Les partenariats techniques d'Orange pour l'année 2007

Il me paraît donc souhaitable de **sensibiliser aux technologies les personnes en charge des conventions de partenariats ; dans la pratique, cela pourrait se traduire par des formations ponctuelles aux nouvelles technologies. Cela permettrait de capitaliser des connaissances en adéquation avec les besoins du marché, et d'être en mesure de proposer des solutions efficaces et au plus proche des besoins des partenaires.**

V – Ouverture vers d'autres horizons et conclusion

Cette partie de la thèse ouvre le débat sur des perspectives qui n'ont été abordées jusque là. Je m'intéresserai ainsi aux actions de mécénat avec la Fondation Orange, et nous verrons en quoi cette pratique s'inscrit dans une optique de communication institutionnelle. Un parallèle sera également fait avec les directives nationales et les actions menées en région.

La conclusion de cette étude permettra de faire le point sur la politique de centralisation des directives des grands groupes et mettra en avant les enjeux de France Télécom à l'horizon 2008, notamment à travers sa politique d'internationalisation.

La Fondation Orange

Parallèlement à ses activités d'opérateur intégré, Orange soutient des projets dans les domaines de l'éducation, de la santé et de la culture à travers le mécénat. Ainsi, la Fondation Orange est une entité qui soutient **financièrement** et **technologiquement** des associations à but non lucratif.

Le **mécénat** est une technique rattachée à la communication évènementielle, et qui se traduit par le **soutient d'une cause où l'entreprise mécène s'efface derrière l'évènement crée**. Le mécénat peut prendre différentes formes[2] :

- *financier* : apport d'une somme d'argent à un évènement donné,
- *en nature* : remise de produits, biens, services aux organisateurs,
- *technologique* : mise à disposition du savoir faire de l'entreprise,
- *mécénat de compétences* : l'entreprise délègue des salariés dont les compétences techniques permettent de mettre en œuvre l'évènement concerné.

A la Fondation Orange, une commission interne se réunit régulièrement pour étudier les demandes et valide les projets en adéquation avec les valeurs de la fondation.

Au début de ma mission à la DRMP, j'ai été amené à étudier les différents dossiers de la Fondation en Midi Pyrénées et dresser un bilan des actions menées en région. Ainsi, pour l'année universitaire 2006-2007, Orange a soutenu en Midi Pyrénées différentes associations à hauteur de plus de 220 000 €.

[2] Source : Pentacom – Chapitre 7 : La communication évènementielle, le sponsoring et le mécénat

1	Total donation en euros :	221 091								
2										
3	Organisme receveur	Adresse organisme	Coordonnées organisme	Responsable organisme	Titre du responsable	Objectif	Cœur de métier	Montant de la donation (/nets)	Date	Personnalités à informer (lobb
4	Association "Lieu Ressource Formation"	Lieu Ressource Formation 19, rue Théodore Rivière 31000 Toulouse	Tél. 05.62.48.53.20 Fax 05.62.48.53.21	Xavier-Pégiz Pellereau Antonia Roldan	Président Directrice par intérim	"Développement de l'offre de formation aux savoirs de base" : Financement de l'achat de 10 ordinateurs destinés à la mise en place d'une antenne SURAPP.	Education	10 000	avr-07	Claude Terrazzoni - Président CCI 31 Francis Sancerry : CDRPH Commission adultes et personnes handicapées au Co Général 31 Mr Andreu (Maire adjoint) Conseiller délégué chargé des missions Elu chargé de l'accessibilité des personn handicapées dans la ville
5	CLAP Midi Pyrénées: Centre des Ressources et de Liaison pour les Associations et les Porteurs de Projets	CLAP Midi-pyrénées 21, place Saint-Sernin 31000 Toulouse	Tél. 05.62.27.50.48 Fax 05.61.22.55.26 clap@clapmp.com www.clapmp.com	Mohammed Bensadallah Joséphine Miglionetti	Président Porteur du projet	Projet "Le pied à l'encrier" : démarche d'apprentissage ou de ré-apprentissage de la langue française. Il s'agit de financer un programme de formation des formateurs.	Education	7 000	avr-07	Claude Terrazzoni - Président CCI 31 Francis Sancerry : CDRPH Commision adultes et personnes handicapées au Co Général 31
6	Association départementale d'insertion et de formation (ADIF Montauban)	ADIF Montauban 244, rue de l'Abbaye BP 359 82003 Montauban Cedex	Tél. 05.63.66.00.22 Fax 05.63.20.06.46	Jacques Moignard	Coadministrateur	Projet "Dynamisation des apprentissages de base" : financement d'équipements informatiques et de mobilier qui seront utilisés dans une salle de formation aux savoirs de base	Education	6 000	avr-07	Jean Louis Marty - Président CCI 82
7	ADAPEI 65 pour la Maison d'Accueil Spécialisée (MAS) les Cimes	Organisme gestionnaire : ADAPEI 65 BP 215 5, avenue Foch 65100 Lourdes Structure bénéficiaire : MAS les Cimes Chemin St Pauly 65100 Lourdes	Tél. 05.62.42.36.36 Fax 05.62.94.61.51	Alain Schwebel (pour l'ADAPEI 65) Frédéric Barbe (pour MAS les Cimes)	Président Chef du service éducatif	Projet "Acquisition d'un tandem-ski" : destiné aux loisirs d'adultes autistes de Maison d'Accueil Specialisée (MAS) les Cimes	Santé	4 691	avr-07	Jean Claude Roch - Président CCI 65
8	Association Eclats de voix	Association Eclats de voix Clairfont 32810 Preignan	Tél. 05.62.05.20.82 Fax 05.62.05.20.83 eclatsdevoix@wanadoo.fr www.eclatsdevoix.com	Patrick de Chirée	Directeur artistique	Projet "Eclats de voix à Auch" : organization du festival autour de la voix à Auch	Culture	10 000	avr-07	Pascale Darré - Directrice CCI 32
9	Association Soleil pour tous	Soleil Pour Tous 5, rue Emile Lécrivain 31400 Toulouse	Tél. 05.61.54.11.61 soleilpourtous31@aol.com	Docteur Magali Marcouire	Présidente	Projet "Atelier Découverte par l'Informatique"	Santé	3 000	avr-07	Claude Terrazzoni - Président CCI 31 Francis Sancerry : CDRPH Commision adultes et personnes handicapées au Co Général 31 Mr Andreu (Maire adjoint) Conseiller délégué chargé des missions Elu chargé de l'accessibilité des personn handicapées dans la ville Mme Danen (Elue) Chargé des missions sur la famille et peti enfance, en coordination avec Mme De Yeyinas

Figure 19 – Extrait des associations soutenues par la Fondation Orange

Le siège de la fondation se situe à Paris, mais les actions de mécénat sont menées conjointement entre le siège et les différentes Directions Régionales. Le budget annuel dont dispose la Fondation Orange doit permettre de couvrir les différents projets soutenus ; les Directions Régionales peuvent contribuer financièrement à l'organisation d'une soirée dans le cadre des actions de mécénat menées localement.

Exemple : A la DRMP, madame Mireille Garcia souhaitait organiser une soirée le 15 novembre 2007 pour les 20 ans de la Fondation en Midi Pyrénées. Cette opération n'a finalement pas eu lieu par manque de budget au niveau de la DR.

En région, le budget est géré par le Pôle Performance de la Direction Territoriale (ex : M. Robert Hernandez pour la DT Sud), qui évalue les besoins et étudie la faisabilité des actions locales en fonction du budget disponible.

Le mécénat chez Orange est, au même titre que le sponsoring et les partenariats techniques, un formidable vecteur pour la pratique du **lobbying vis-à-vis des institutionnels** ; il donne une image positive de l'entreprise, qui n'est plus seulement associée à son activité d'opérateur intégré. Le mécénat permet ainsi de susciter l'intérêt et la sympathie des élus et hauts fonctionnaires (maires, directeurs de cabinet, présidents de CG ou CR), qui sont tenus informés des actions menées localement par la Fondation.

Les demandes de mécénat qui sont adressées à la Direction Régionale sont transmises à la Fondation Orange ; elles sont alors étudiées par une commission qui décide si le projet peut être soutenu ou non. Les commissions sont présidées par monsieur Olivier Tcherniak, qui est le responsable de la Fondation.

Lorsqu'un projet est validé par la commission, la responsable de communication à la Fondation informe la DR rattachée. La Direction Régionale a alors la possibilité de

mettre en place une action de communication (ex : remise de chèque officielle) pour couvrir l'évènement. Une conférence de presse est également tenue en début d'année pour informer les journalistes des différents projets qui ont été soutenus par la Fondation.

La marge de manœuvre laissée en région sur les décisions de mécénat est négligeable puisque les actions sont prises au siège de la Fondation. Localement, les Directions Régionales incarnent les valeurs du groupe à travers les actions de communication menées dans ce domaine.

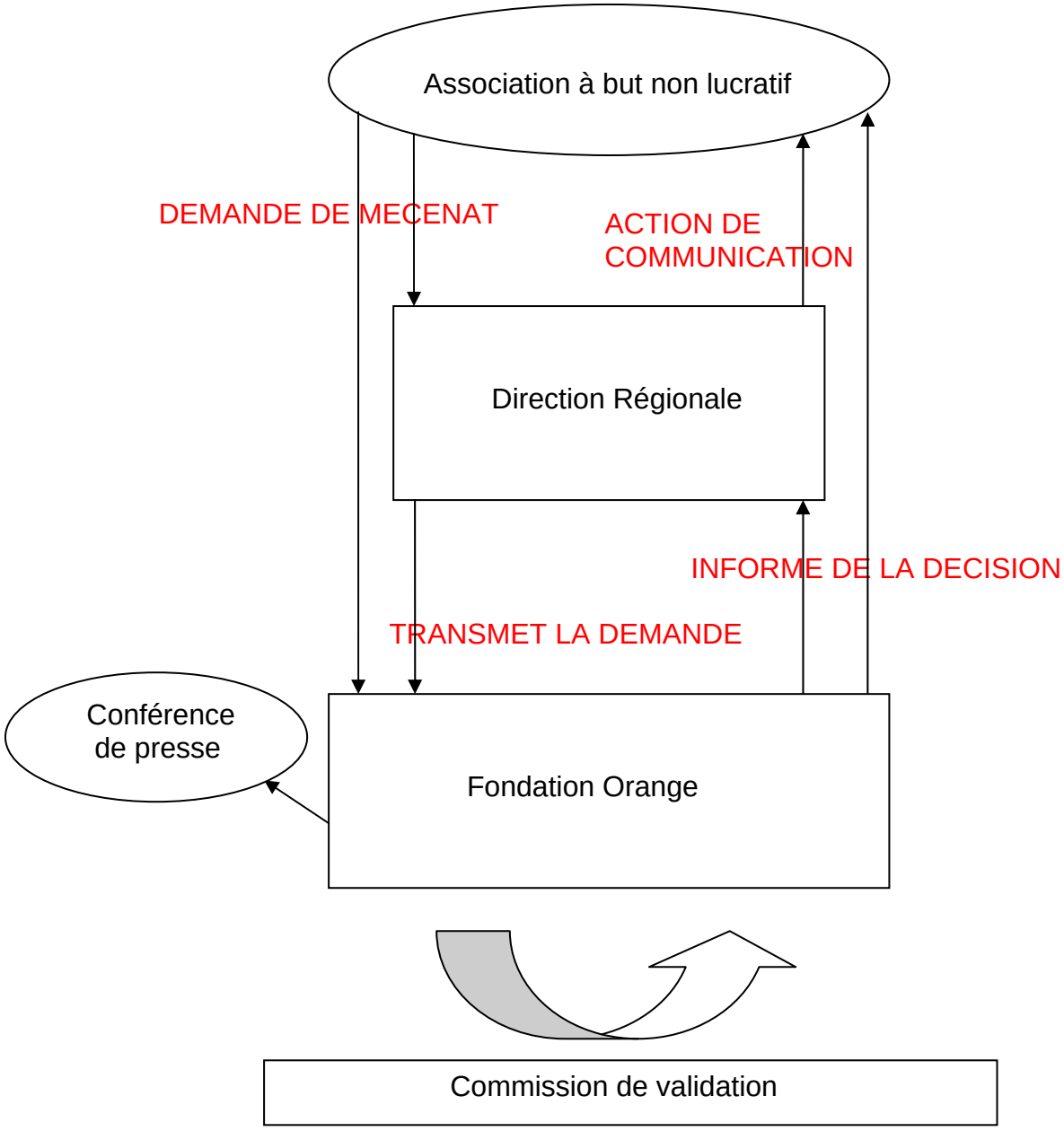

Figure 20 – Procédure de mécénat par la Fondation Orange

Conclusion

La communication évènementielle a un triple objectif : elle s'inscrit dans une démarche Corporate, répond aux problématiques de marque et de gestion RH du groupe, et facilite enfin la commercialisation de ses produits et services.

La gestion de la **communication évènementielle** à la DT Sud de France Télécom est placée au cœur de cette étude ; nous avons ainsi pu mettre en avant les enjeux et la stratégie du groupe à travers 3 axes :

- le **sponsoring** (parrainage) : c'est le financement total ou partiel d'une action sportive en associant le nom d'un produit ou d'une marque à l'évènement.

- Le **mécénat**, qui correspond plutôt à une optique de communication institutionnelle dans une perspective à moyen terme. L'entreprise soutient une cause en s'effaçant derrière l'évènement crée.

- Le **partenariat**, qui caractérise un mode de relation entre l'entreprise et son interlocuteur ; fondé sur une relation gagnant/gagnant, chaque partie doit y trouver son intérêt.

Des recommandations peuvent être privilégiées pour optimiser la gestion du sponsoring et des partenariats à la Direction Territoriale Sud d'Orange :

- Nécessité de rendre le processus de répartition des places plus **transparent**,

- **Déléguer** certaines fonctions au département de la Communication Interne,

- **Sensibiliser aux technologies** les personnes en charge des conventions de partenariats par le biais de **formations ponctuelles**.

Parmi les solutions possibles, une **application informatique** de type client léger optimiserait le système de répartition des places, et permettrait également une réallocation dynamique des places non utilisées pour les unités qui en auraient besoin.

Ces recommandations doivent être prises dans un contexte global : il est notamment indispensable d'**évaluer les actions de communication évènementielle** qui ont eu lieu pour juger de la pertinence et de l'intérêt de la stratégie employée.

La mise en parallèle de la stratégie de communication évènementielle d'Orange avec celle du groupe Société Générale a permis de mettre en avant un certain nombre de similitudes vis-à-vis de la couverture d'évènements de grande envergure, mais aussi sur la **tendance à la centralisation des budgets et des directives au profit du national**.

Cette stratégie présente **des avantages certains en terme d'image** (la marque et les valeurs du groupe ne sont par régionalisables) et **d'optimisation des budgets**.

Si la démarche « *Think Global, Act Local* » trouve une application concrète dans le domaine du sponsoring et des partenariats du groupe France Télécom, nous avons en contrepartie une **perte d'autonomie des DR sur les actions menées localement** : les directives et contrats de sponsoring sont gérés par le siège, et le champ d'action des DR se limite aux partenariats et associations. **Nous sommes ainsi dans un contexte où les responsables locaux souhaitent plus d'autonomie dans la gestion de leurs activités, alors que la tendance est à la centralisation des directives.**

En juin 2005, France Télécom a lancé le **programme NExT** (Nouvelle Expérience des Télécommunications). En s'appuyant sur son portefeuille de solutions et son expertise dans les télécommunications, le groupe entend développer de nouvelles offres dans le domaine de la communication, des contenus, ainsi que des services aux entreprises. Le programme NExT doit ainsi permettre au groupe de poursuivre sa transformation d'opérateur intégré avec pour objectif de faire de France Télécom l'opérateur de référence en Europe.

Dans une démarche d'internationalisation[3], des questions se posent sur la stratégie de communication à employer par les grands groupes : faut-il adapter la communication à la culture du pays ciblé ou mettre en œuvre une communication standardisée ? Elaborer une nouvelle charte graphique et adapter le logotype au territoire ? Il faut alors choisir entre **communication adaptée**, **communication standardisée**, ou **communication à positionnement standardisé**.

Pour respecter une unité internationale et transmettre ses valeurs, la charte et le logotype « Orange » restent inchangés dans les 220 pays et territoires ou le groupe est présent. France Télécom affiche d'ailleurs clairement une volonté de toujours raisonner à l'échelle internationale pour tirer le meilleur parti de ses innovations et de ses implantations.

[3] Pentacom, chapitre 15 – La communication internationale