

**Le sponsoring tel qu'il est pratiqué aujourd'hui par  
l'UBS est-t-il encore envisageable à long terme ?**



**Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES**

par :

**Laure BERTOSSA**

Conseiller au travail de diplôme :

**Josée BELANGER SIMKO, professeur HES**

**Genève, 2 novembre 2007**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière économie d'entreprise**

# Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'économiste d'entreprise. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 2 novembre 2007

Laure Bertossa

## Remerciements

Je souhaite remercier plusieurs personnes sans qui ce travail n'aurait pas pu se réaliser, du moins pas sous cette forme :

**Mme Josée Bélanger Simko**, ma conseillère de travail de diplôme qui m'a apporté un soutien d'une qualité exceptionnelle de part son esprit ouvert et curieux, son écoute, sa disponibilité et son professionnalisme.

**M. Patrick Siméons**, directeur du département du sponsoring culturel de l'UBS S.A. pour m'avoir accordé du temps et répondu à mes questions.

**M. Bernard Deslarzes** pour avoir relu et apporté son soutien durant toute la réalisation du travail effectué.

# Sommaire

Le thème retenu pour ce travail de diplôme, qui est l'aboutissement de quatre années d'étude à la HEG, nous fait pénétrer au sein de la plus grande banque de gestion de fortunes du monde. Son domaine de compétence, secteur d'activité très lié à l'image de la Suisse, a cependant besoin d'entretenir son leadership en communiquant des valeurs à son public international. L'UBS mène, par conséquent, une politique de parrainage d'événements essentiellement sportifs et culturels pour renforcer son image « corporate » haut de gamme, mais est-ce la bonne stratégie à long terme ?

Afin de pouvoir formuler des recommandations objectives à l'UBS quant à sa stratégie de parrainage, la première étape du travail a donc été consacrée à la recherche d'informations sur ces deux composantes principales. Vous retrouverez, par conséquent, les définitions du secteur bancaire suisse ainsi que du terme sponsoring dans les première et troisième parties de ce rapport. Cette première étape, certes purement théorique, a cependant permis la construction d'une base de données adéquate à la formulation des recommandations finales. Ces deux sujets sont, en toute logique, chevauchés par des chapitres consacrés à l'étude de ces thèmes au sein de l'UBS, destinataire des recommandations finales.

Deuxièmement, selon la loi de l'offre et de la demande, la concentration du domaine bancaire suppose une augmentation des montants investis par événement. Afin d'être exhaustif, nous étudierons également l'environnement externe de l'UBS, partagé entre les banques locales, privées et succursales étrangères. Cependant, analyser les groupes stratégiques ne suffit pas, il faudra également comprendre les changements démographiques et sociologiques de ce début de siècle pour en faire ressortir les principales tendances. Comme nous pouvons le constater, la situation est complexe, même si la dynamique économique du secteur permet aux banques de réaliser des bénéfices record. Par conséquent, comment reprendre du poil de la bête et faire face à une utilisation massive du sponsoring en tenant compte de l'ensemble des facteurs précités ? Pour répondre à ces interrogations, des recommandations seront promulguées sur la base de la première partie de l'analyse.

Enfin, dans le processus quotidien de gestion de la marque, le sponsoring nécessite une meilleure intégration ainsi qu'une reformulation de ces concepts. Du parrainage du « savoir faire » (performance), il faudra métamorphoser la stratégie entrepreneuriale en un parrainage du « savoir être » (relationnel).

# Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements .....	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des Tableaux .....	vi
Liste des Figures.....	vi
1. Introduction .....	1
2. Rôle des banques en Suisse .....	3
3. Présentation de l'UBS S.A .....	5
3.1 Création.....	5
3.2 Mission.....	8
3.3 Vision .....	8
3.4 Valeurs .....	8
3.5 Stratégie.....	9
3.6 Marque .....	10
3.6.1 Communication de la marque .....	11
4. Introduction de l'outil sponsoring.....	13
4.1 Définitions.....	13
4.1.1 Sponsoring.....	13
4.1.2 Mécénat .....	14
4.1.3 Don .....	14
4.2 Objectifs du sponsoring.....	15
4.2.1 Accroître sa visibilité .....	15
4.2.2 Développer sa notoriété.....	16
4.2.3 Améliorer son image .....	16
4.2.4 Développer la proximité avec les consommateurs.....	17
4.2.5 Communiquer en interne.....	17
4.2.6 Faire des relations publiques .....	18
4.3 Type de sponsoring .....	18
4.4 Le marché du sponsoring .....	21
4.5 Comment se construit l'image de l'événement ?.....	22
4.6 Comment s'effectue la transition image de l'événement – image de marque du sponsor ? .....	23
5. Département sponsoring : UBS S.A.....	25
5.1 Généralités.....	25
5.1.1 Organigrammes .....	26
5.2 UBS Sponsorship Policy .....	27
5.2.1 Fondement.....	27
5.2.2 Plateformes sponsoring .....	28
5.2.3 Objectifs .....	32

5.2.4	<i>Politique</i> .....	33
5.3	<b>Qu'est-ce que le marketing intégré ?</b> .....	37
6.	<b>Analyse externe</b> .....	39
6.1	<b>Analyse concurrentielle</b> .....	39
6.1.1	<i>Groupes stratégiques et analyse de la concurrence</i> .....	39
6.1.2	<i>Facteurs Clés de Succès : comment évoluer ?</i> .....	41
7.	<b>Recommandations</b> .....	48
7.1	<b>Plus de pertinence et d'innovation</b> .....	49
7.2	<b>Des choix plus ancrés dans les tendances lourdes</b> .....	51
7.3	<b>Intégrer, c'est donner du sens</b> .....	53
7.4	<b>Le leadership est mort, vive les « driver »</b> .....	54
8.	<b>Conclusion</b> .....	58
8.1	<b>Choix du travail et méthodologie</b> .....	58
8.2	<b>Constats</b> .....	59
9.	<b>Bibliographie</b> .....	62
	<b>Annexe 1 Événements sponsorisés par l'UBS</b> .....	64
	<b>Annexe 2 Organigramme département Brand Management</b> .....	65
	<b>Annexe 3 Organigramme du département sponsoring</b> .....	66
	<b>Annexe 4 UBS Sponsorship Policy</b> .....	67
	<b>Annexe 5 Comparatif des types de sponsoring pratiqués par les principales banques</b> .....	74
	<b>Annexe 6 Liste événements majeurs en Suisse et leurs sponsors</b> .....	75
	<b>Annexe 7 Tarifs bancaires : seul le client riche est roi !</b> .....	89

## Liste des Tableaux

Tableau 1	Top 100 Global Brands Scoreboard .....	10
Tableau 2	Avantages et inconvénients par type de sponsoring .....	19
Tableau 3	Catégories d'activité du parrainage culturel et social .....	21
Tableau 4	Répartition des montants (CHF) investis dans la Fondation UBS .....	31
Tableau 5	Sponsorship Objectives .....	32
Tableau 6	Structure du secteur bancaire: nombre des banques.....	39

## Liste des Figures

Figure 1	Le circuit économique complet .....	4
Figure 2	Les racines de l'UBS .....	5
Figure 3	Présence de l'UBS dans le monde.....	6
Figure 4	Global Wealth Management & Business Banking .....	7
Figure 5	« Our clients' success is our success » .....	8
Figure 6	Pyramide de Maslow .....	9
Figure 7	Campagne de publicité « You and Us » .....	12
Figure 8	Le concept du parrainage.....	15
Figure 9	Tendances de l'investissement en sponsoring (valeurs en US\$) .....	21
Figure 10	Comparaison entre la mémorisation de la publicité classique/sponsoring .....	22
Figure 11	Hiérarchie généralisée du département sponsoring .....	27
Figure 12	Domaines d'engagement d'UBS Optimus Foundation .....	29
Figure 13	Marketing Mission Statement .....	34
Figure 14	Expérience du client UBS .....	36
Figure 15	Stratégie intégrée .....	37
Figure 16	Analyse concurrentielle du secteur bancaire genevois .....	40

Figure 17	Les plus grands gestionnaires de fortune du monde en 2004.....	42
Figure 18	Pyramide des âges, nombre de personnes en milliers.....	44
Figure 19	Pyramide des âges selon l'état civil, en 2006, en milliers .....	44
Figure 20	Publicité UBS pour la prévention contre le blanchiment d'argent.....	47
Figure 21	Mix&Remix : la coupe n'a pas commencé.....	48
Figure 22	Les 10 sponsors les plus connus en Suisse (notoriété spontanée) .....	49
Figure 23	Il faudrait juste plus de vert dans la pomme....	55



# 1. Introduction

Depuis plusieurs années, de grandes entreprises internationales implantées en Suisse, pratiquent une politique de sponsoring active. Prenons comme exemples connus, l'UBS S.A., sponsor du team Alinghi lors de l'America's Cup, de la manifestation sportive UEFA prévue l'année prochaine et du festival annuel de musique classique le Verbier Festival & Academy. Ces choix d'investissements sont de plus en plus utilisés par les entreprises privées qui, par une sélection attentive des événements, finissent par se construire une image institutionnelle forte qui sera, in fine, communiquée aussi bien à l'intérieur de la firme que dans sa communication externe.

Mais qui sponsorise quoi et à quelle fin ? Nous savons qu'à l'heure actuelle le succès des marques s'obtient et se maintient grâce à l'existence d'une relation étroite voire fusionnelle entre les consommateurs et ces produits/services. C'est pourquoi, une partie de la politique de communication de l'UBS S.A., si nous reprenons les exemples cités ci-dessus, consiste à cibler des manifestations sportives mais également culturelles, grâce auxquelles elle accroît sa notoriété auprès d'un large public. Être connu et respecté pour un savoir-faire restera toujours primordial mais construire une différenciation basée sur la culture et le savoir être entrepreneurial ne requiert pas les mêmes actions marketing.

En effet, grâce à des souvenirs d'expériences vécues positives, les entreprises arrivent à entretenir une relation émotionnelle forte avec le consommateur et, par conséquent, créer une certaine fidélité. Pour construire une telle interaction, des études marketing sont nécessaires afin d'aider la société à entreprendre les bonnes actions de communication et agrandir ainsi sa notoriété, son capital image et sympathie à rapport efficacité/prix efficace. Ainsi, dans un tissu économique incertain, en perpétuelle mutation et dont le nombre de compétiteurs est en constante augmentation, comment faire pour anticiper le changement de la trame concurrentielle et détecter les nouvelles tendances ?

« Les entreprises les plus faibles ignorent leurs concurrents; les entreprises moyennes les copient et les entreprises les plus fortes les dominent » (Kotler & Dubois, 2004 : 263).

Par conséquent, le sponsoring parvient-il à apporter le soutien nécessaire aux entreprises le sollicitant ? Ce mode de communication pourtant restreint (on ne peut pas être visible de loin et apposer de longs textes) parvient-il à construire une relation

durable avec le consommateur ? Si tel est le cas, à quel prix ? Comment une aussi grande entreprise comme l'UBS, dont le logo et la marque sont connus mondialement, doit-elle cibler ses actions de parrainage ? Dans quel but et pourquoi ? De plus, cette méthode n'est naturellement pas « brevetable » et donc ouverte à la concurrence. Nous pouvons alors nous demander comment les responsables des départements de ces grandes entreprises choisissent les événements qu'ils désirent parrainer et quelles solutions ces professionnels déploient pour se démarquer de leurs concurrents tout en étant conscients que ce type de services est de plus en plus pratiqué donc plus cher (loi de l'offre et de la demande). En effet, le sponsoring comme on le conçoit à l'heure actuelle sera-t-il toujours rentable dans deux, voire cinq ans ? Quelles sont ses limites actuelles et possibilités d'évolution ? Peut-on encore envisager la même intégration dans la structure hiérarchique des départements voués au marketing et à la communication ? L'innovation est-elle encore possible dans ce domaine ?

## 2. Rôle des banques en Suisse

En Suisse, les banques jouent un rôle important pour l'économie et l'emploi surtout pour les villes de Genève et Zürich. En effet, la gestion de fortune prend une place prépondérante dans leurs activités avec de fortes répercussions sur l'économie locale car

*« [...] elle génère plus de la moitié de la valeur ajoutée du secteur bancaire en Suisse. [...] Les clients étrangers détiennent 57% de cette fortune. Celle-ci appartient pour environ 42% à des particuliers et pour 48% à des investisseurs institutionnels. Les banques helvétiques occupent aussi une position de poids dans les fonds de placement gérés : la Suisse arrive ici au neuvième rang mondial, avec 2.4% des placements mondiaux de fonds. »*

*(<http://www.sgb.ch/fr>)*

En effet, grâce à la protection de la sphère privée des clients connus sous le nom de « secret bancaire », le secteur financier helvétique jouit d'un avantage compétitif attrayant, car ce principe est constitutif et fait, par conséquent, partie intégrante de l'Etat de droit démocratique tel que nous le connaissons en Suisse.

Dans une approche plus technique, son rôle serait un

*« [...] intermédiaire entre les consommateurs et les producteurs. Elle met ses activités au service de tout un chacun, mais aussi de toute l'économie locale, nationale et internationale. La plupart des échanges utilisent l'intermédiaire de la monnaie, les banques auront pour fonction d'assurer sa production et sa circulation.*

*Les trois fonctions économiques d'une banque sont :*

- *Acceptation de fonds et prêts de capitaux*
- *Services liés au trafic des paiements*
- *Opérations sur titres et gestion de fortune. »*

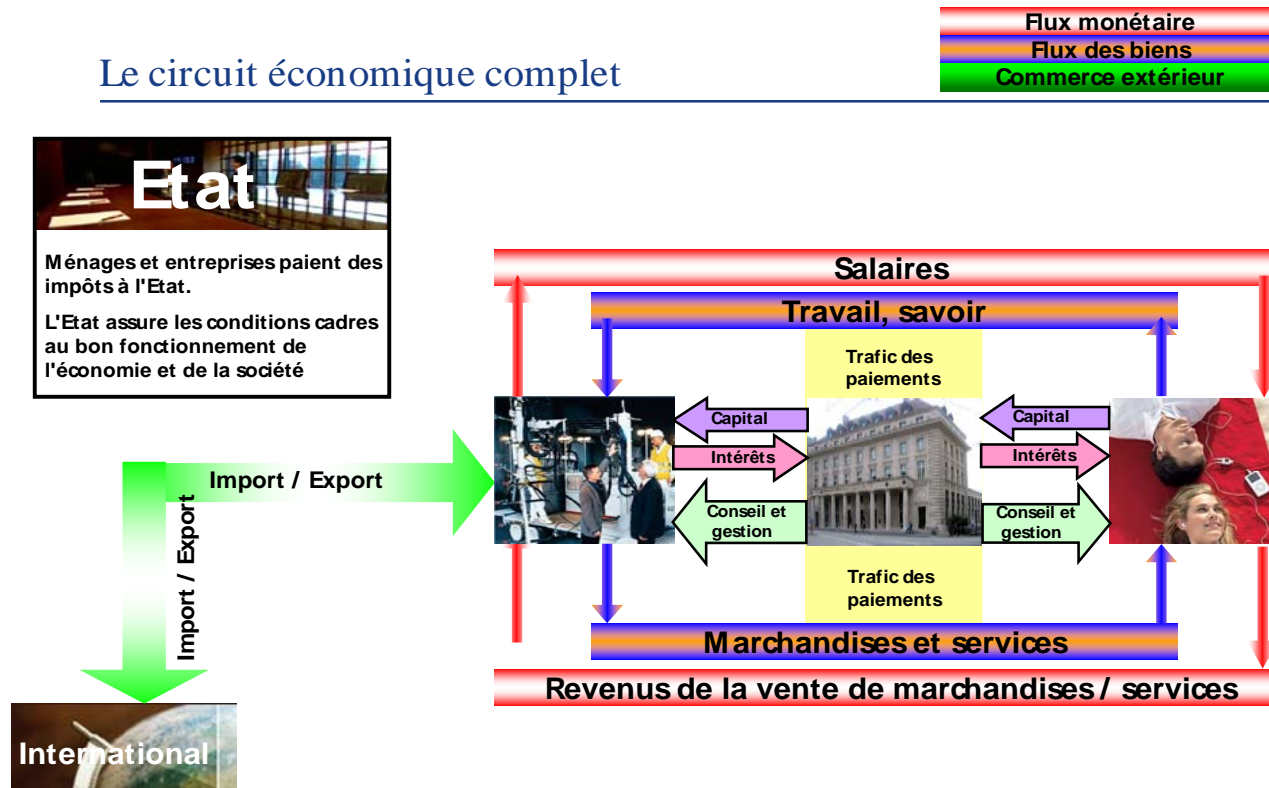
*(Intranet UBS, 2007)*

Vous trouverez, pour conclure, sur la page suivante, le rôle de la banque dans le circuit économique selon un schéma élaboré par l'UBS.

Figure 1

## Le circuit économique complet

### Le circuit économique complet



Source : Intranet UBS (2007)

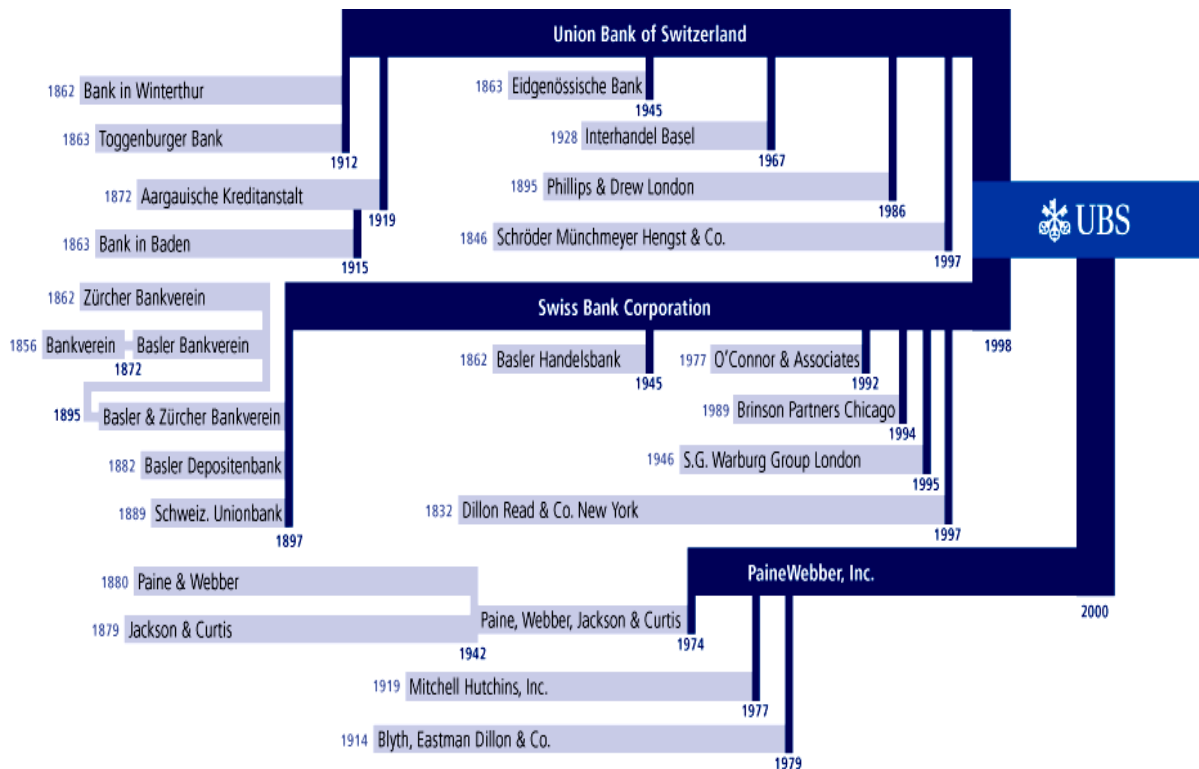
### 3. Présentation de l'UBS S.A

#### 3.1 Création

L'UBS s'est développée par une série de fusions et d'acquisitions (voir figure 2) au cours des 150 dernières années. Cette mutation continue de l'entreprise a abouti à un leadership mondial.

Figure 2

#### Les racines de l'UBS



Source : Intranet UBS (2007)

*« L'UBS est l'un des principaux établissements internationaux de services financiers, alliant puissance financière, capacité d'innovation et culture mondiale ouverte aux changements. UBS est le plus grand gestionnaire de fortune de la planète, une banque d'affaires, une maison de titres de premier plan et l'un des principaux gestionnaires d'actifs à l'échelle mondiale. En Suisse, UBS est le leader du marché pour les particuliers et les entreprises. » (Intranet UBS, 2007)*

Quant à la nature de ces activités, vous trouverez ci-dessous le descriptif écrit par la banque.

*« Nos activités de gestion de fortune s'adressent à une clientèle internationale aisée et haut de gamme investissant dans son pays d'origine ou à l'étranger. Nous lui fournissons un conseil sur mesure et objectif, ainsi que des services*

*d'investissement allant de la gestion d'actifs à la planification successorale en passant par le financement d'entreprises et l'art banking.*

*Gestionnaire d'actifs, nous offrons des solutions novatrices de gestion des placements dans presque toutes les catégories d'actifs à la clientèle privée, aux institutionnels, aux entreprises et aux intermédiaires financiers. Nos capacités d'investissement englobent les actifs traditionnels (par exemple actions, titres à revenu fixe et allocation d'actifs), les placements alternatifs et quantitatifs (fonds multi-gérants, hedge funds, immobilier).*

*[...] En Suisse, nos activités de banque d'entreprise et de détail offrent une gamme complète de services bancaires et boursiers, tant aux particuliers qu'à la clientèle entrepreneuriale. »*  
(<http://www.ubs.com>)

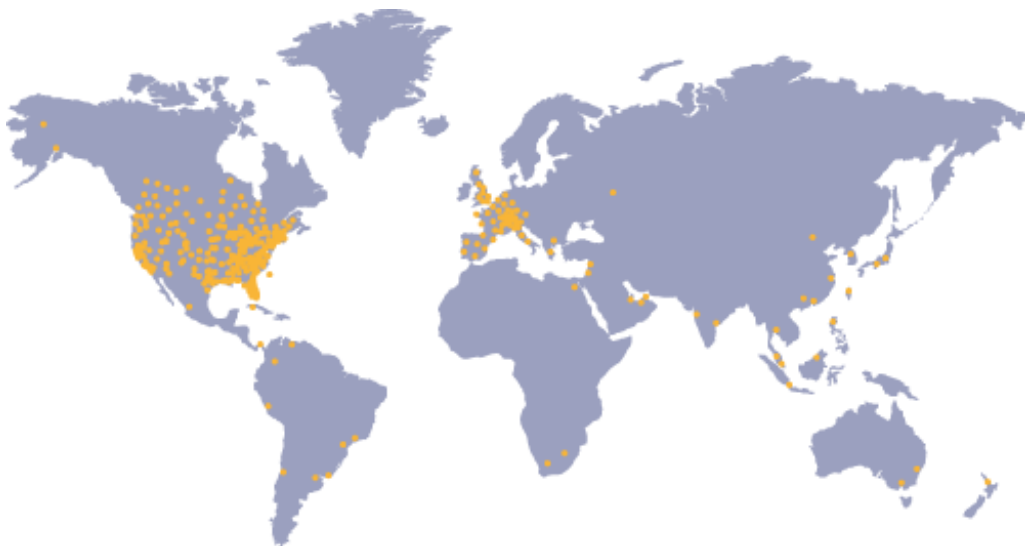
En Suisse, l'établissement est leader du marché pour les particuliers et les entreprises dont vous trouverez ci-dessous quelques chiffres représentatifs :

- actifs investis : 2657 milliards de CHF
- capitalisation boursière : 140'729 millions de CHF
- fonds propres 45'465 millions de CHF

*De plus la banque « [...] est présente sur toutes les grandes places financières de la planète et possède des succursales dans 50 pays [voir figure 3]. 39% de ses collaborateurs sont basés aux Amériques, 35% en Suisse, 16% en Europe et 10% dans la région Asie Pacifique. »*  
(<http://www.ubs.com>)

**Figure 3**

### **Présence de l'UBS dans le monde**



Source : Intranet UBS (2007)

L'entreprise emploie plus de 72'000 personnes dans le monde entier réparties en quatre groupes d'affaires, soit :

**Investment Bank** opère dans le monde entier en qualité de maison de titres, de banque d'affaires et de gérant de fortune. Il fournit aux entreprises, aux institutionnels et aux unités d'UBS une analyse et un conseil de qualité, tout en permettant un accès aux marchés des capitaux internationaux.

**Global Asset Management** offre une large gamme de services de gestion d'actifs et de produits à l'intention de clients individuels et institutionnels du monde entier.

**Corporate Center** a pour mission la création d'une plus-value durable pour les actionnaires et d'autres groupes d'intérêt. Il travaille en partenariat avec les groupes d'affaires et veille à ce que ceux-ci collaborent en formant un tout efficace, présentant des valeurs et des objectifs communs.

**Global Wealth Management & Business Banking** se concentre sur les produits et services destinés, en Suisse, à la clientèle privée et entrepreneuriale ainsi qu'aux clients du Wealth Management, aussi bien en Suisse qu'à l'étranger.

Le département sponsoring fait partie du groupe Global Wealth Management & Business Banking dont vous trouverez ci-dessous les faits et chiffres les plus probants :

**Figure 4**

### Global Wealth Management & Business Banking

Global Wealth Management	Business Banking
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Le numéro un mondial de la gestion de fortune, fort de plus de 140 années d'expérience</li> <li>◆ Une gamme complète de produits et de services taillés sur mesure pour une clientèle aisée internationale</li> <li>◆ Quelque 13'000 conseillers à la clientèle combinant des relations personnelles solides avec les ressources d'UBS disponibles dans le monde entier</li> <li>◆ Une plate-forme offrant aux clients un accès privilégié à une vaste sélection de produits de tiers de premier choix, en complément de la gamme d'UBS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Le leader du marché suisse de la banque de détail et des activités de banque commerciale</li> <li>◆ Plus de 3 millions de comptes de particuliers, et environ 137 000 entreprises clientes</li> <li>◆ Une gamme complète de services bancaires et d'opérations sur titres à la disposition des particuliers et des entreprises</li> <li>◆ Une position de leader sur les marchés suisses du prêt et de l'hypothèque de détail</li> </ul>

Source : Intranet UBS (2007)

### 3.2 Mission

L'UBS s'engage à proposer en permanence et de manière proactive des solutions cohérentes et adaptées aux divers segments. La banque souhaite mettre tout en œuvre pour répondre aux besoins de leurs clients par une approche du conseil spécifique et développer avec eux des relations personnelles sur le long terme.

En résumé, l'orientation clientèle dicte les activités de la banque.

### 3.3 Vision

Qualité et anticipation sont les maîtres mots pour devenir la meilleure entreprise de services financiers.

*« We are determined to be the best global financial services company. We focus on wealth and asset management, and on investment banking and securities businesses. We continually earn recognition and trust from clients, shareholders, and staff through our ability to anticipate, learn shape our future. We share a common ambition to succeed by delivering quality in what we do. »*

(<http://www.ubs.com>)

### 3.4 Valeurs

Comme nous pouvons l'observer sur la figure 5 ci-dessous, le haut de la pyramide « client focus » repose sur une base composée des facteurs clefs de succès de l'entreprise renforcées par certaines compétences indispensables dans l'exercice du métier.

Figure 5

« Our clients' success is our success »



Source : Intranet UBS (2007)



Cette manière de présenter ces valeurs s'apparente au mode de fonctionnement de la pyramide de Maslow (voir figure 6) qui, appliquée au présent cas, démontre que pour accéder à la satisfaction du client, des principes de base doivent être préalablement mis en place et reconnus par la clientèle avant de pouvoir passer à l'étape suivante.

En effet, si les clients ne croient ni au professionnalisme de la banque ni à sa déontologie ni à ces capacités de gestionnaire de fortune performant, il faudra d'abord travailler ces valeurs, puis, dans un second temps, affiner les relations entre le client et son établissement bancaire pour atteindre, au final, un type de partenariat « win-win ». L'UBS le formule de la manière suivante : « Client Focus: Our clients' success is our success » (<http://www.ubs.com>) c'est-à-dire comprendre les objectifs de ces clients et affecter ses ressources dans le développement de solutions efficaces, les aidant à atteindre leurs objectifs et par conséquent ceux de la banque.

**Figure 6**

### **Pyramide de Maslow**



Source : <http://semioscope.free.fr>

### **3.5 Stratégie**

Le groupe fonctionne grâce à une clientèle diversifiée, clients « corporate », institutionnels et privés du monde entier. Par conséquent, la stratégie de l'UBS consiste à se concentrer sur la gestion de richesse, des opérations bancaires d'investissement et de la gestion de capitaux, au niveau international, sans oublier les opérations bancaires au détail et « corporate » en Suisse. Cet engagement à long terme a aidé l'UBS à devenir la société rentable et diversifiée d'aujourd'hui.

### 3.6 Marque

*« In June 2003, the bank adopted the single UBS brand for all its major businesses in the world. The successful implementation of this initiative illustrates the 'one firm' philosophy that is integral to UBS. In all these activities, client focus has been the main driver of expansion and innovation. » (http://www.ubs.com)*

La marque « UBS » agit en tant que garantie, fournissant à ses clients une sécurité et une reconnaissance claire et sûre. Pour le groupe, une marque forte signifie plus de clients fidèles ainsi qu'une plus grande part de marché et, par conséquent plus de rentabilité. Cette force est le fruit d'un travail de communication complémentaire entre publicité et sponsoring qui permet de rassurer les clients en mettant en avant le savoir faire de la banque. Actuellement et selon le tableau 1 ci-après, « Top 100 Global Brands Scoreboard », l'UBS se place 44<sup>ème</sup> et remonte d'une place par rapport à 2004.

**Tableau 1**

**Top 100 Global Brands Scoreboard**

2005 Brand Rank	2004 Brand Rank	2003 Brand Rank	2002 Brand Rank	2001 Brand Rank	Brand Name	Parent Company	Country	2005 Brand value (\$Mil)	2004 Brand value (\$Mil)	Change in Brand value
1	1	1	1	1	Nokia	Coca-Cola	U.S.	67,525	67,394	0
2	2	2	2	2	Microsoft	Microsoft	U.S.	59,941	61,372	-2
3	3	3	3	3	IBM	International Business	U.S.	53,376	53,791	-1
						Machines Corporation				
4	4	4	4	4	GE	GE	U.S.	46,996	44,111	7
5	5	5	5	6	Intel	Intel	U.S.	35,588	33,499	6
6	8	6	6	5	Nokia	Nokia	Finland	26,452	24,041	10
7	6	7	7	7	Disney	Walt Disney Company	U.S.	26,441	27,113	-2
8	7	8	8	9	McDonald's	McDonald's Corporation	U.S.	26,014	25,001	4
9	9	11	12	14	Toyota	Toyota Motor Corporation	Japan	24,837	22,673	10
10	10	9	9	11	Marlboro	Altria Group	U.S.	21,189	22,128	-4
<b>44</b>	<b>45</b>	<b>NR</b>	<b>NR</b>	<b>NR</b>	<b>UBS</b>	<b>UBS</b>	<b>CH</b>	<b>7,565</b>	<b>6,526</b>	<b>16</b>

Source : <http://bwnt.businessweek.com>

### 3.6.1 Communication de la marque

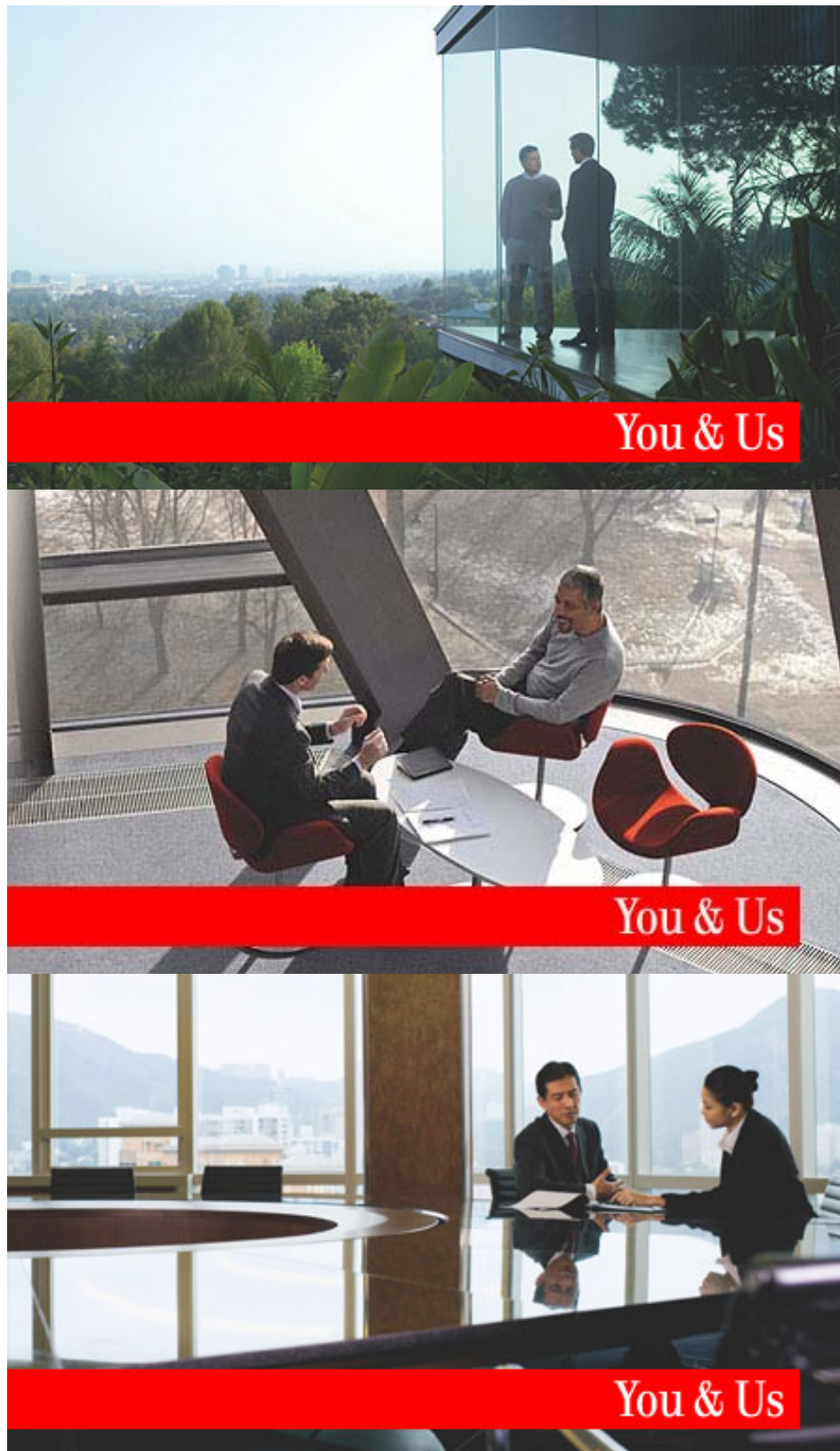
La promesse que la marque UBS fait à sa clientèle repose sur plusieurs caractéristiques. Premièrement, celle-ci doit représenter pour eux un établissement honnête qui, grâce à son professionnalisme, permet à sa clientèle de faire des affaires. Deuxièmement, les clients doivent avoir une totale confiance quant aux décisions financières prises par l'UBS offrant des conseils personnalisés tout en respectant leur sphère privée. Cependant, comme la banque n'est pas le seul acteur sur le marché, l'établissement renforce, par le biais de différents moyens de communication, la base notariale acquise depuis de nombreuses années notamment grâce à la campagne de publicité « You & US » (voir figure 7) lancée en février 2004. Cette campagne repose sur une idée principale: être le service financier le plus puissant au monde qui a permis à l'UBS de devenir « one of the most valuable brands in the world » (Intranet UBS, 2007) (voir tableau 1).

Les photos de cette campagne (voir figure 7), très minimalistes et réalistes, qui ont pour décors des paysages ou lieux somptueux (où l'on voudrait volontiers s'y trouver !) avec un accent mis sur la relation directe avec la clientèle (deux chaises pour un face à face, deux personnes en pleine discussion,...), « dégagent une impression d'humanité et d'intimité, qui expriment la relation [...] internationale, mais personnelle » (Intranet UBS, 2007).

L'effort ainsi mis sur la relation avec la clientèle, est un premier pas dans la construction d'une marque forte qui prend les clients au sérieux « Available in two locations. Everywhere and right next to you » (<http://bwnt.businessweek.com>).

Figure 7

Campagne de publicité « *You and Us* »



Source : Intranet UBS (2007)

## 4. Introduction de l'outil sponsoring

### 4.1 Définitions

#### 4.1.1 Sponsoring

*« Les racines du sponsoring actuel remontent au temps de la Grèce et de la Rome antiques. Par exemple, les Jeux Romains et leur exploitation comme outil de commerce existaient alors même que la plupart des spectateurs ne savaient ni lire ni écrire. César s'est fait une belle publicité et a gagné des votes en finançant un combat de gladiateurs en 65 avant J.C., et était tout à fait conscient des retombées que cela lui procurerait avant d'organiser l'événement. C'est la définition du sponsoring pur et simple : des coûts minimums et des retombées prévisibles. L'aide motivée par des raisons commerciales est un phénomène plus récent, apparu vers le milieu du XIXe siècle. En 1861, la firme britannique de restauration 'Spiers and Pond' a sponsorisé la première tournée de l'équipe britannique de cricket en Australie, s'octroyant un retour sur investissement de £11.000. »*  
(<http://questionsponsoring.free.fr>)

*« Technique de communication importée des Etats-Unis, le sponsoring, également désigné par « sponsoring », « sponsorisme », ou « parrainage sportif » tire ses origines des universités américaines, qui parrainent des joueurs de base-ball de haut niveau pour les représenter dans les championnats universitaires. »*  
(Pierre Sahnoun, 1986 : 13)

La première citation met en avant la première caractéristique du sponsoring, soit son aspect rentable, c'est-à-dire, que le sponsoring est un moyen de communication parmi d'autres mais cependant caractérisé par

*« [...] la mise à disposition de moyens financiers et/ou non financiers par un parrain (une organisation à but lucratif ou non lucratif, un individu) à une entité parrainée (événement, groupe, organisation, individu) dans le domaine du sport, de la culture, du social et de l'environnement ayant comme double objectif : soutenir l'entité parrainée et favoriser les objectifs de communication du parrain. »*  
(Björn Walliser, 2006 : 9)

La deuxième citation insiste plus sur le second signe inhérent au parrainage, la contribution en termes d'image de marque ou d'association à celle-ci que l'agent peut délivrer au commettant dans le cadre de son rôle qui est essentiellement intangible.

Dès lors, la manne financière amenée par les différents parrains permet le maintien et la création de nombreuses manifestations qui s'engagent, en contre partie, à diffuser le nom de l'entreprise donatrice.

L'association de ces deux composantes forme la base de la définition du sponsoring qui peut parfois être confondu avec le terme mécénat et plus rarement don.

### 4.1.2 Mécénat

Vous trouverez ci-dessous différentes citations qui, après lecture, permettent une bonne compréhension du terme mécénat :

*« L'aide à l'effort artistique a atteint un sommet, allant jusqu'à caractériser la Renaissance, lorsque les principaux mécènes étaient les aristocrates d'Europe, ainsi que l'Église. »*  
(<http://questionsponsoring.free.fr>)

*« Autrefois réservé aux riches donateurs individuels, le mécénat concerne aujourd'hui de plus en plus les entreprises et connaît une croissance sans précédent dans toute l'Europe. Entre communication bon marché en vue de retombées médiatiques, moyen de réflexion sur l'identité de l'entreprise et de transmission de valeurs en interne comme auprès du public : le mécénat d'entreprise suscite un vaste débat.*

*Venez découvrir les résultats d'une étude réalisée par Amical, une fondation dont le but est de promouvoir le mécénat d'entreprise en France, qui révèle que :*

- 1 milliard d'euros a été consacré au mécénat d'entreprise en 2005
  - 53% des entreprises mécènes sont des PME
  - 72% du budget global du mécénat émane du secteur des services
  - 31% du budget global provient des PME
  - 66% des entreprises mécènes soutiennent le domaine de la solidarité
  - 52% des entreprises mécènes interviennent dans le domaine de la culture
  - 31% des entreprises mécènes pratiquent le mécénat de compétences. »
- (<http://www.admical.org>)

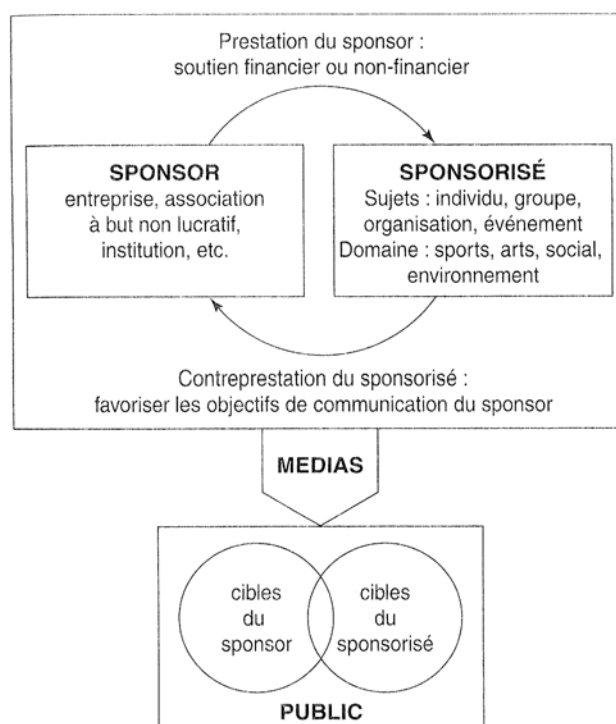
### 4.1.3 Don

« Action d'accorder gratuitement à quelqu'un la propriété, la jouissance de quelque chose » (<http://dictionnaire.tv5.org>). Il ne faut donc pas confondre les trois termes (sponsoring, mécénat et don) même si leurs définitions peuvent paraître très voisines et prêter à confusion. Lorsque nous parlons de don ou de mécénat, les entités apportant un soutien de quelque nature que ce soit restent anonymes et leurs noms ne sont pas mis au devant de la scène comme dans le cas du sponsoring.

Pour clore ce chapitre, vous trouverez ci-dessous la figure 8 qui résume le fonctionnement et les enjeux entre sponsor et sponsorisé. Cette représentation démontre un but commun aux deux entités, soit toucher par le biais des médias leurs publics cibles.

**Figure 8**

## **Le concept du parrainage**



Source : Björn Walliser (2006, p. 11)

## **4.2 Objectifs du sponsoring**

### **4.2.1 Accroître sa visibilité**

Mais pourquoi faire du sponsoring et non de la publicité traditionnelle ? Car « l'art de faire parler de soi en parlant d'autre chose » (Pierre Sahnoun, 1986 : 18) est un outil de communication qui permet de « [...] lier directement une marque ou une société avec un événement attractif pour un public donné » (Pierre Sahnoun, 1986 : 18). Il s'agit de mettre en avant la marque de manière à toucher un public relativement large. Pour atteindre cet objectif, il faut impérativement que le nom de la marque soit visible. Le sponsor cherchera alors à apposer son nom ou logo sur un maximum d'espaces publicitaires réservés à cet effet durant les manifestations permettant d'assurer la visibilité du sponsor : affichage, panneaux, annonces micro, stands d'exposition, ...

*« L'Allianz Arena à Munich est conçu pour le « spectateur-consommateur ». 104 loges attendent les sponsors et leurs invités. Le stade abrite quatre restaurants (deux pour chaque club), une cafétéria, 28 kiosques de restauration, des boutiques du supporter, des halls of fame...Déjà de l'extérieur, l'objet est impressionnant grâce à son éclairage changeant (rouge si l'équipe de Bayern joue, bleu si l'autre équipe munichoise s'y déploie). A l'intérieur, les spectateurs*

*se trouvent dans un vrai stade de foot, sans piste d'athlétisme. Un réaménagement de ses tribunes permet également d'accueillir des concerts et d'autres manifestations. »*  
(Björn Walliser, 2006 : 49)



Source : <http://www.casafree.com>

C'est notamment pour ces raisons que de nombreuses entreprises l'ont intégré dans leur politique marketing au même titre que la publicité et la promotion.

#### **4.2.2 Développer sa notoriété**

Chaque opération sponsoring a bien évidemment pour but d'améliorer l'image de marque de la société. Divers moyens sont mis à disposition pour mesurer auprès des consommateurs le taux de notoriété avant et après les événements retenus. En effet, le public, exposé de manière récurrente au logo ou signe distinctif de la société s'en souviendra.

#### **4.2.3 Améliorer son image**

Chaque événement sponsorisé s'inscrit dans une stratégie de communication de valeurs que l'entreprise souhaite véhiculer. Contrairement à la publicité qui fait plutôt appel à l'imaginaire des spectateurs, le sponsoring

*« [...] en s'associant à ces compétitions, l'entreprise s'approprie le caractère émotionnel de l'évènement et acquiert toute la légitimité pour revendiquer certaines valeurs : esprit d'équipe, solidarité, fair-play, dépassement de soi, haute technologie, performance, le risque et l'aventure. »*

(<http://www.sponsorshop.fr>)



#### 4.2.4 Développer la proximité avec les consommateurs

« C'est la dernière des 4 composantes du processus de communication du sponsoring: visibilité, notoriété, image et proximité » (<http://www.sponsorshop.fr>). En effet, l'entreprise bénéficie directement de l'aura positive de l'événement et exploite le gain d'image engendré par ce contexte divertissant pour y apposer leur griffe. La marque s'immisce par conséquent dans les moments dits de « loisirs » des consommateurs et noue des liens affectifs avec ceux-ci.

#### 4.2.5 Communiquer en interne

Le parrainage d'un concert, d'une manifestation, d'une équipe ou tout autre événement de quelque nature que ce soit attire l'attention du public. Les salariés peuvent eux aussi s'approprier l'événement « qui porte les couleurs de LEUR entreprise » (<http://www.sponsorshop.fr>).

De même qu'un supporter d'une équipe de football soutient SON équipe et s'identifie à celle-ci, de même un salarié s'approprie un événement et adhère logiquement à la culture d'entreprise et sera, par conséquent, plus motivé.

Prenons comme exemple connu, le partenariat entre l'UBS et Alinghi en vue de l'America's Cup. Les raisons qui ont poussé la banque dans cet investissement onéreux est le recoupement prestigieux entre les valeurs liées de la voile et de l'America's Cup et celles de la marque. Mais pas seulement, car cet événement a permis à 80'000 fans de suivre les régates chaque jour dans le port espagnol et pas moins de 2,7 milliards de téléspectateurs du monde entier.

*« Pour UBS également, les quatre dernières années ont été particulièrement fructueuses. Car non seulement nous nous sommes fixés des objectifs ambitieux en termes de stratégie de marque, mais nous avons aussi permis à de nombreux invités de vivre des moments inoubliables à Valence, Marseille, Malmö et Trapani entre 2004 et 2007. La Suisse s'est, elle aussi, passionnée pour Alinghi et la Coupe de l'America. Plusieurs milliers de personnes ont assisté à l'UBS Alinghi Swiss Tour et au St. Moritz Match Race. Au total, 300 000 fans ont souhaité bonne chance à Alinghi et ont reçu une casquette aux couleurs du défi suisse. Des retransmissions publiques ont été organisées sur plus de douze sites dans toute la Suisse. Enfin, d'innombrables admirateurs ont demandé des autographes aux marins d'Alinghi lors du Homecoming Tour qui s'est arrêté à Zurich, Berne, Genève et Lugano. »*  
(<http://www.ubs.com>)

*« Cependant, il existe un risque de voir naître la contestation fondée sur la concurrence budgétaire entre le coût du sponsoring et la masse salariale. Légitimement, les salariés pourront estimer que le budget sponsoring serait plus utile en étant investi pour l'amélioration des leurs conditions de travail. Les responsables de l'entreprise ne devront pas se contenter d'annoncer l'opération de sponsoring. Ils devront expliquer les objectifs et la démarche, impliquer et*

*responsabiliser les salariés et partager avec eux le dénouement de l'opération sportive (rencontre avec le sportif victorieux, projection d'un film...). »*

*(<http://www.sponsorshop.fr>)*

Après avoir lu ces deux citations, il devient clair que le sponsoring n'apporte pas seulement une crédibilité renforcée auprès du public cible, mais permet aussi un renforcement de l'attachement des employés pour l'entreprise dont elle met quotidiennement à disposition ses connaissances. Nous remarquons aussi que la communication interne et toute aussi importante que sa compréhension à l'externe, car la banque a besoin de l'entière collaboration des collaborateurs pour construire et créer la relation fusionnelle qu'elle loue dans la nouvelle campagne « You & US » (voir section 3.6.1 Communication de la marque).

#### **4.2.6 Faire des relations publiques**

Chaque opération de sponsoring est une occasion d'inviter des clients ou/et fournisseurs aux événements soutenus par la banque (voir section 4.2.5 Communication en interne/Coupe de l'America). Ces moments privilégiés sont importants dans la mesure où l'environnement « agréable » renforce le discours commercial et délivre des valeurs sans propagande.

### **4.3 Type de sponsoring**

M. Pierre Sahnoun séparait le sponsoring, dans les années 90, en deux catégories distinctes, le sport et la culture, mais consacrait la partie la plus importante de son analyse au domaine sportif qu'il détaillait en plusieurs sous-groupes. Il citait d'ores et déjà, la voile, le golf et la course automobile.

Dix années plus tard, M. Björn Walliser cite cinq grands domaines couverts par le parrainage : le sport, la culture, le social, l'environnement et pour finir le parrainage audio-visuel. Le sport « domaine qui s'est ouvert le premier de manière massive aux sponsors [...] et qui a toujours été le domaine le plus important en terme d'investissement [...] » (Björn Walliser, 2006 : 12) a maintenu son rang dans le hit-parade des types de sponsoring dont font le plus appel les parrains. Mais pourquoi de nombreuses entreprises fournissent plus facilement un soutien financier à un sportif, une équipe sportive ou une manifestation sportive ? Parmi les différents types de sponsoring le(s)quel(s) choisir ? Afin de mieux comprendre ces choix stratégiques, vous trouverez ci-dessous les avantages et inconvénients relatifs aux catégories principales de parrainage susmentionnées.

**Tableau 2**

**Avantages et inconvénients par type de sponsoring**

	Avantages	Inconvénients
<b>Sport</b>	<p>Audience passionnée donc très impliquée (transfert d'image et augmentation de la notoriété facilitée)</p> <p>Peu touché une audience très nombreuse et internationale</p> <p>Permet d'atteindre plusieurs segments très différents</p> <p>Si équipe ou sportifs soutenus locaux répercussions médiatiques énormes</p>	<p>Trop forte présence des sponsors sur les lieux des événements</p> <p>Forte demande ce qui induit des prix en augmentation constante</p> <p>Véhicule une image trop « macho » (pour certains événements)</p>
<b>Culture</b>	<p>Offre une meilleure opportunité de nouer des contacts que le domaine du sport</p>	<p>Espaces dédiés à la visibilité de la marque moindre que dans le sport</p>
<b>Social Environnemental</b>	<p>De plus en plus au centre des préoccupations des consommateurs.</p> <p>Domaine encore peu utilisé (innovation encore possible)</p>	<p>Problèmes éthiques. Le public peut remettre en question le bien-fondé du parrainage. Attention à l'association !</p>
<b>Audio-visuel</b>	<p>« Existence de services interactifs tournés vers les téléspectateurs (SMS, votes, compétitions, etc.) »</p> <p>« Acheter des événements coûte moins cher que produire des émissions propres ou d'acheter des séries télévisées »</p>	<p>Investissement généralement faramineux pour les droits de diffusion</p> <p>Concurrence très dure</p>

Source : Bertossa (2007) (les commentaires entre « » sont tirés de Björn Walliser (2006, p. 12-13-46-47))

Le sponsoring continue à s'accroître grâce à sa capacité à atteindre des cibles vastes et internationales, en utilisant essentiellement les plus grands événements sportifs et culturels mondiaux.

En effet, rien n'est passivité dans le sponsoring sportif car le sport est passion, excitation, activité. Sans « cannibaliser » l'action du sport, le sponsoring s'intègre à lui et lie le sponsor et le spectateur dans un même enthousiasme. Dans cette relation, les valeurs du sport sont reportées sur la marque. Le sport est le seul moyen de toucher des audiences aussi larges et hétérogènes, qui se souviendra longtemps de l'atmosphère de l'événement. Quant à la culture, nous retiendrons la citation de M. Laurent Wolf, dans son article paru dans le journal Le Temps du 7 avril 2007 qui analyse le livre de Mme Karine Lisbonne et M. Bernard Zürcher, « *L'art pertes ou profit ?* » les entreprises qui investissent dans l'art,

*« [...] montrent ou veulent montrer, en quoi l'investissement dans l'art est finalement récompenser par un surcroît d'efficacité dans les relations sociales à l'intérieur de l'entreprise et dans sa communication à l'extérieur. »*

*(Laurent Wolf, 2007 : 38)*

L'audio-visuel reste, quant à lui, une catégorie incomparable de par l'importance des montants mis en jeux. En ce qui concerne les autres activités, elles sont encore peu exploitées. Cela ne veut pas dire que les entreprises ne dédient pas une partie de leur budget à ces domaines, mais ont pour habitude d'investi par le biais de fondation et association.

Enfin, la stratégie ne s'arrête pas au seul choix de la « catégorie ». En effet, les parrains se retrouvent face à une palette de choix diversifiée à l'intérieur même des catégories détaillées ci-dessus. La sélection finale dépendra essentiellement du champ d'application du sponsoring, de la cible à atteindre et du positionnement de l'entreprise. Prenons l'exemple du sport, car il peut véhiculer

*« [...] des valeurs différentes : On peut considérer que le golf, le tennis ou la voile sont des sports plutôt élitistes, que la F1 est synonyme de la haute technologie ou que le rugby représente la solidarité et l'esprit d'équipe. »*

*(<http://www.sponsorshop.fr>)*

Quant aux domaines de la culture et du social, les possibilités sont nombreuses. Vous trouverez ci-dessous un bref aperçu (voir tableau 3) des catégories d'activités du parrainage culturel et social.

**Tableau 3**

**Catégories d'activités du parrainage culturel et social**

Catégories d'activités du parrainage culturel	Catégories d'activités du parrainage social
Architecture/design	Droite de l'homme
Arts plastiques/musées	Éducation/formation
Audio-visuel/multimédia	Emploi/précarité
Danse	Enfants/jeunes/familles
Edition/Littérature	Handicapés
Musique	International/tiers-monde
Patrimoine	Personnes âgées
Photographie	Recherche scientifique
Théâtre	Santé/hôpital

Source : Björn Walliser (2006, p. 13)

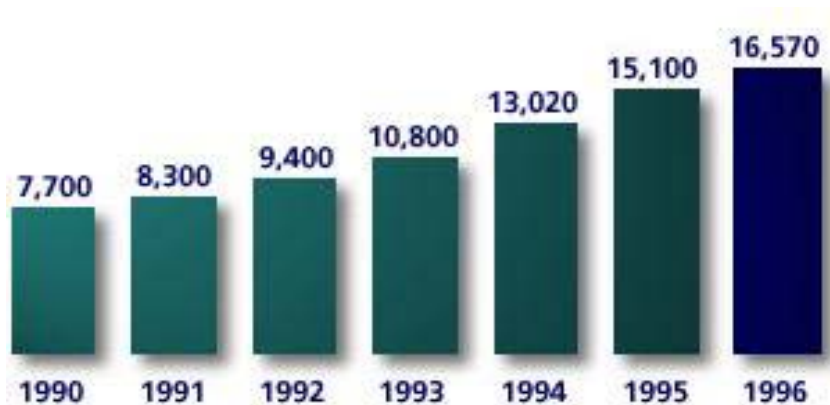
#### **4.4 Le marché du sponsoring**

*« Le sponsoring met à la disposition du gestionnaire d'aujourd'hui une route sûre vers sa cible, où le message publicitaire est au cœur de l'action. Des études montrent que les consommateurs apprécient le sponsoring et qu'il peut leur faire préférer une entreprise ou un produit. »* (<http://questionsponsoring.free.fr>)

Les entreprises étant au fait de la meilleure image perçue par les consommateurs de leur marque grâce à l'association à un événement estimé par leur cible, investissent toujours plus dans cet outil de communication (voir figure 9).

**Figure 9**

**Tendances de l'investissement en sponsoring (valeurs en US\$)**



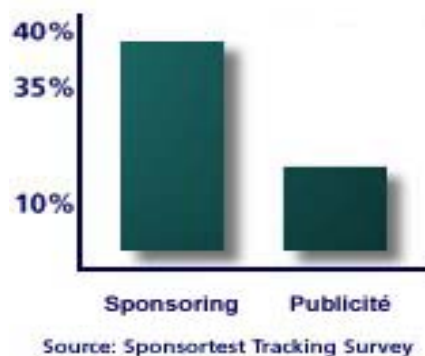
*« Depuis les années 1980, les investissements globaux dans le parrainage ont augmenté, en moyenne, de 10-15% par an. Partant d'un niveau de 2.5 milliards d'euros en 1985, on atteint en 1993 les 10 milliards d'euros d'investissement annuel. Six ans plus tard, l'investissement annuel a doublé à nouveau. En 2002, les sommes investies s'élevaient à 25 milliards d'euros par an [...]. En 2005, le marché mondial du parrainage s'élève à plus de 30 milliards d'euros. »*

*(Björn Walliser, 2006 : 23)*

En Suisse, « on estime le marché du sponsoring CHF 520 millions, soit 10% des investissements en communication » (Patrick Siméons, UBS, 2007). De plus, le graphique suivant (voir figure 10), confrontant l'effectivité de la publicité classique au sponsoring, illustre la meilleure mémorisation de la marque dans l'action sponsoring. En effet, « beaucoup de personnes ayant une attitude négative à l'égard de la publicité acceptent le sponsoring. Elles tiennent compte des aspects bénéfiques du soutien du sponsorisé par le sponsor. » (Björn Walliser, 2006 : 26). Sa raison d'« être » est alors beaucoup mieux acceptée par le public et par conséquent son efficacité intensifiée. Pour cette raison, l'utilisation de cet outil marketing ne cesse de croître.

**Figure 10**

#### **Comparaison entre la mémorisation de la publicité classique/sponsoring**



Source : <http://questionsponsoring.free.fr>

### **4.5 Comment se construit l'image de l'événement ?**

Ce chapitre et le suivant ont été repris d'un travail de diplôme effectué en 2006 portant sur l'organisation d'une soirée étudiante à l'Arena et étude de l'outil sponsoring<sup>1</sup>. En

---

<sup>1</sup> Salle de spectacle à Genève

lisant son contenu, il m'a paru indispensable, avant de passer dans la partie plus analytique de cette étude, de

*« [...] comprendre comment s'effectue le transfert d'image de l'événement, image de marque du sponsor. [Pour cela], il faut tout d'abord comprendre le mécanisme de création de l'image de l'événement dans l'esprit du spectateur.*

*L'image de l'événement est fonction de trois variables :*

- *le type d'événement (sports, culture, divertissement)*
- *les caractéristiques de l'événement*
- *les facteurs individuels*

*La première caractéristique de l'événement que l'on regarde est la taille de celui-ci. Un événement peut avoir une portée locale ou internationale. On pense également à la taille et au nombre de personnes présentes lors de l'événement. Plus de personnes seront présentes plus l'événement influencera positivement la perception du spectateur. [...] L'endroit où se déroule l'événement est primordial car s'il est adéquat, il laisse une bonne image aux individus présents. [...] La dernière caractéristique de l'événement est l'histoire de ce dernier. Les événements de traditions comme la Coupe du Monde ou la Ryder Cup bénéficient d'une excellente image. [...]*

*En ce qui concerne les facteurs individuels, deux s'en détachent : l'expérience personnelle du spectateur vis-à-vis de l'événement et la multiplicité d'images perçues par le spectateur. Si une personne assiste plusieurs fois à un même événement, il aura une idée personnelle de ce qu'est l'événement. Ainsi, avant même de participer à l'événement, l'image de celui-ci sera forgée dans l'esprit du spectateur. De plus, sa perception de l'événement durant son déroulement sera aussi influencée par sa précédente expérience. Concernant la multiplicité d'images, un spectateur peut associer plusieurs valeurs à un événement. Dans ce cas de figure, une image claire reste difficile à s'établir et l'impression globale de l'événement restera plus faible. [...]* (Matinez Lucas, 2006 : 9-10)

#### **4.6 Comment s'effectue la transition image de l'événement – image de marque du sponsor ?**

*« Une fois l'image de l'événement établie, ce qui intéresse le sponsor est de savoir sous quelles conditions cette image pourra se transférer vers sa propre marque et ainsi, atteindre son objectif en termes d'image de marque. En effet, l'image de la manifestation ne peut pas être intégralement transposée à la marque, plusieurs variables modératrices interviennent. En premier lieu, le degré de similarité entre le sponsor et l'événement est très important. Cette ressemblance peut être soit de nature fonctionnelle, c'est-à-dire que le produit mis en avant a un lien avec l'événement, c'est le cas du sponsoring technique (Elf en Formule 1, ou Adidas dans le football), soit une ressemblance d'image : ainsi une marque « rebelle » aura tendance à s'associer à un événement de sports extrêmes, en profitant de l'image jeune et originale de la manifestation. [(Red Bull)]*

*[...] Quant à l'implication du sponsor, il est évident que le transfert d'image ne sera efficace que si le participant identifie clairement le sponsor à l'événement.*

*Une solution pour le sponsor est d'associer son nom à celui de la soirée avec tout ce que cela comporte comme engagement financier. [...] La fréquence de l'événement joue aussi un rôle sur le transfert de l'image. L'exposition des consommateurs à la marque sera évidemment plus fréquente que l'événement s'y répète.*

*Finalement, la nature même du produit ou du service mis en avant, jouera sur le transfert d'image. En effet, durant les années 80, on a prouvé que pour les produits dont l'acte d'achat est simple (c'est-à-dire que le risque de se tromper est faible), le sponsoring peut influencer l'image. A l'inverse, l'image des produits très technique, ou dont l'acte d'achat est complexe et long (produits financiers, habitation), ne sera que très faiblement influencé par le sponsoring*

*(Matinez Lucas, 2006 : 10-11)*



## 5. Département sponsoring : UBS S.A.

### 5.1 Généralités

Le sponsoring fait partie des outils de communication relativement récents. En effet, « ...aujourd'hui, les relations publiques envahissent un territoire toujours plus diversifié : communication financière, lobbying, audio-visuel, mécénat, sponsoring. » (Kotler & Dubois, 2006 : 667)

Une entreprise qui élabore son message publicitaire va, par conséquent, choisir parmi ces supports ceux qui construiront l'image la plus positive de l'entreprise et de ses produits et services.

*« Par rapport aux autres outils de communication, les relations publiques semblent particulièrement aptes à développer la notoriété et l'image de l'entreprise dans un climat affectif. Certains spécialistes indiquent que les consommateurs sont cinq fois plus influencés par un article de presse que par une annonce publicitaire. Les relations publiques permettent entre autre d'ouvrir le dialogue avec les prescripteurs (enseignants, chercheurs, médecins) et les autorités administratives. »*  
(Kotler & Dubois, 2006 : 668)

Ces récents outils de communication soutiennent par conséquent la stratégie marketing déjà mise en place et contribuent au renforcement de la marque en sus des interventions habituelles. L'UBS n'échappe pas à la règle et investit, chaque année « plusieurs dizaines de millions de francs suisses (au niveau mondial) avec plus ou moins le ratio suivant : 55% de notre budget sponsoring en sport, 35% en culture et 10% en stratégie et recherche » (Patrick Siméons, UBS, 2007)

En comparant ces pourcentages aux nombres et types de manifestations parrainées (en % également) (voir annexe 1), nous remarquons que la plus grande part de la masse financière est octroyée au sport qui représente pourtant moins de la moitié des événements sponsorisés. De plus, font partie de cette catégorie deux événements onéreux, soit le team Alinghi lors de l'America's Cup et l'UEFA (l'UBS a sûrement dû déboursé une énorme somme d'argent pour souffler au poteau la place au Crédit Suisse, son principal concurrent et sponsor de l'équipe nationale !).

Devant les 44% du sport se place donc la culture avec 56% (30% culture et 26% dans la musique) (voir annexe 1). Nous pouvons par conséquent déduire que l'UBS investit en premier lieu en choisissant de sponsoriser une, voire deux manifestations clés de renommées internationales dans chaque plateforme. Dans un second temps, elle parrainera avec le solde de son budget des manifestations satellites qui confortent la première position.

Enfin, pour compléter les différentes citations précédentes relatives au sponsoring (voir section 1.3.1.1 sponsoring) et clore ce paragraphe, vous trouverez ci-dessous la définition officielle du sponsoring retenue et communiquée par la banque :

*« A marketing and communication asset that delivers against the UBS single-brand and client relationship objectives of our business groups and regions. Sponsoring provides this by identifying and leveraging the associated and contract benefits of specific properties resulting in targeted activation programs for the UBS brand its client segments. »*  
(Intranet UBS, 2007)

### 5.1.1 Organigrammes

Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de production doit accomplir et le mode de collaboration entre ces unités. L'organigramme d'une société donne alors une idée du mode de fonctionnement et de structuration de celle-ci, de l'importance accordée aux différents services, de la place et le rôle que chacun occupe, de la nature des relations de commandements. Vous trouverez à titre informatif et pour une meilleure compréhension de l'analyse qui suivra dans ce travail (voir annexes 2 et 3), les organigrammes relatifs au département sponsoring de l'UBS.

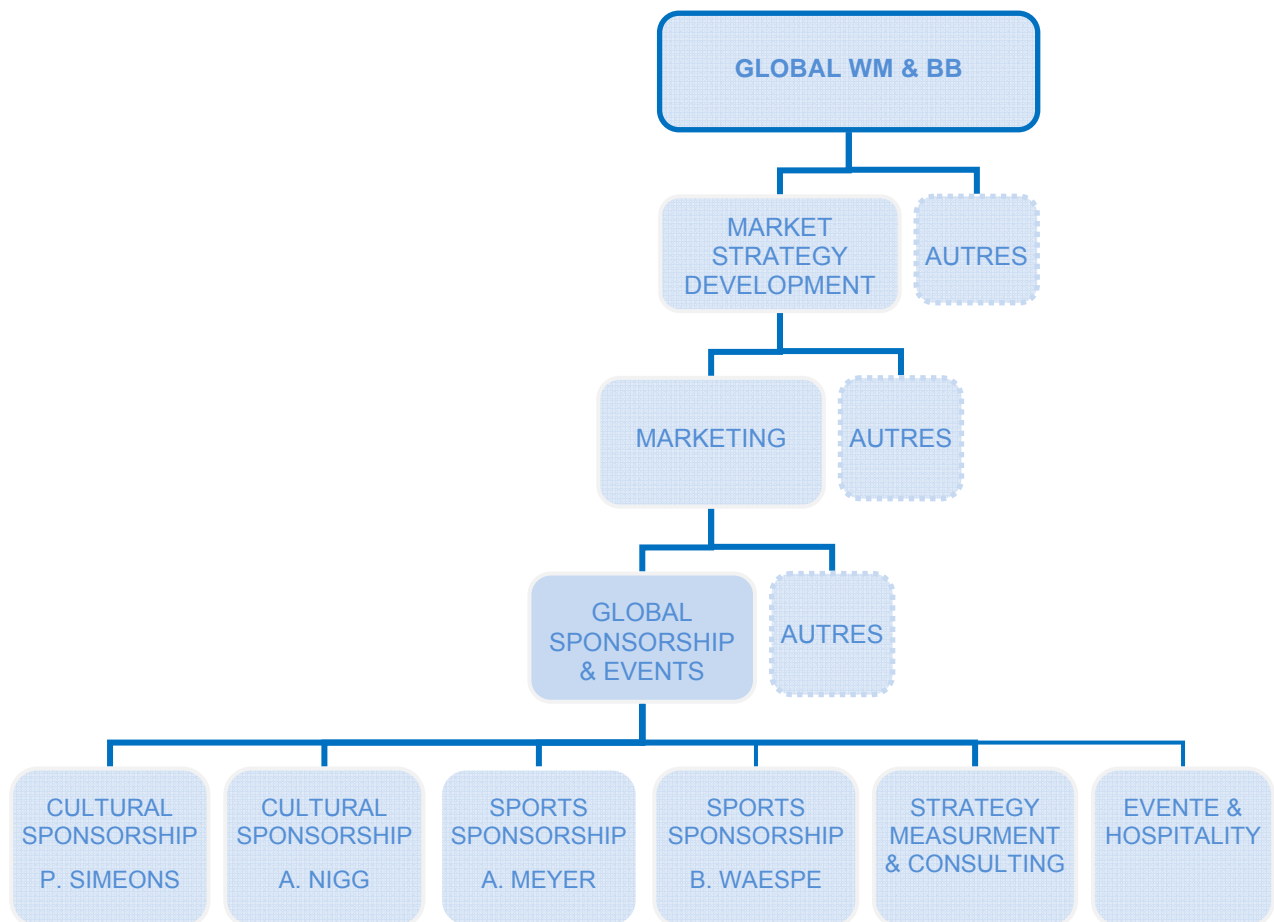
D'une part, nous remarquons que le département du sponsoring fait partie du « Brand Management » (voir annexe 2) tout comme, entre autre, la publicité et la gestion de la marque. D'autre part, en étudiant l'annexe 3, nous disposons d'un aperçu plus détaillé du département sponsoring qui, sous la responsabilité de M. Christof Marti, à la tête du « Global Sponsorship & Events » se subdivise, pour la Suisse, en quatre grandes catégories soit, « Sports Sponsorship », « Cultural Sponsorship », « Sponsorship Strategy & Consulting » et « Events and Hospitality ». Nous pouvons donc déduire que la gestion de l'éventail des outils marketing s'effectue par « techniques » et que, par conséquent, la stratégie établie par le groupe, soit l'UBS Sponsorship Policy, qui sera décrit dans les prochains chapitres ne s'applique qu'à ce domaine et non de manière uniforme à l'ensemble des départements regroupés sous le titre « Brand Mangement ».

De l'analyse de ces organigrammes, ressort donc une hiérarchie dite fonctionnelle. Cette dénomination préconisée par Taylor, repose sur le principe de la division fonctionnelle de l'autorité, c'est-à-dire que tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que sur son domaine, ce qui multiplie les lignes hiérarchiques (voir figure11). De même que cette structure permet une forte spécialisation, principe de base de l'approche taylorienne de même qu'elle pose parallèlement des problèmes de coordination des activités, peut favoriser certains abandons de responsabilités et

constituer une source de désaccords de part la multiplicité des commandements. En effet, ce type de hiérarchie peut générer des conflits de compétences entre collaborateurs, car l'exécutant à plusieurs chefs (car ce type de structure nécessite de nombreux cadres) et requiert de nombreuses réunions de part sa complexité (perte de temps).

**Figure 11**

### **Hiérarchie généralisée du département sponsoring**



Source : Bertossa (2007)

## **5.2 UBS Sponsorship Policy**

### **5.2.1 Fondement**

UBS Sponsorship Policy (voir annexe 4), document d'une dizaine de pages, introduit et décrit la fonction du sponsoring dans la stratégie du groupe. Mandaté en 2003 par le Group Executive Board, le département « Sponsoring et Events » s'est vu attribuer la responsabilité de rédiger l'approche stratégique globale en ce qui concerne l'outil sponsoring. Cette demande intervient la même année que l'adoption d'un seul logo et

slogan pour tous les secteurs d'activités de l'UBS dans le monde (voir section 1.2.6 Marque), début de la marque UBS comme « 'one firm' philosophy » (<http://www.ubs.com>)

De cette démarche doit ressortir une synergie qui profitera à tous les départements sponsoring indépendamment de son secteur d'activités ou de sa localité.

*« Sponsorship has a long standing tradition at UBS. It is an important marketing communication tool which aims to deliver on brand, business and employee objectives. »*  
(Intranet UBS, 2007)

### 5.2.2 Plateformes sponsoring

Depuis 2004, date du lancement de la campagne d'envergure mondiale « You & Us » (voir section 2.2.6.1 La communication de la marque), l'UBS a défini trois grandes plateformes, soit :

- World of Alinghi
- Golf
- Orchestral Music

De cette liste, nous déduisons une stratégie essentiellement axée autour des domaines du sport et de la culture. En effet, l'UBS place ces deux catégories comme « exclusive content areas for the futur UBS sponsorships. » (Intranet UBS, 2007)

Ces choix sont justifiés par l'établissement pour les raisons suivantes :

- *« Sport and culture are passions of our clients-promoting emotional connection*
- *Sport properties have built-in media coverage which create visibility for the band*
- *First-class entertainment opportunities*
- *Sports and culture themes can be used effectively within marketing campaigns (e.g. advertising) »* (Intranet UBS, 2007)

En raison des besoins de marchés spécifiques et uniques, cette stratégie autorise tout de même à deux marchés, les USA et à la Suisse, de s'engager dans des parrainages en dehors des trois plateformes globales. Notons également que ces deux catégories sont complétées par l'UBS Art Collection mais qui n'est pas à considérer comme projet principal. Cependant la banque peut se targuer de posséder « with over 900 paintings, photographs, drawings and sculptures by some of the world's major artists from 1950 onwards » (<http://www.ubs.com/4/artcollection/about-us/index.html>) l'une des plus importantes collections au monde d'art contemporain.

*« The philosophy underlying our collection is to build and maintain a seminal body of work that provokes thought while being inspirational. We also believe it upholds our commitment to support and encourage the artistic communities in places where we do business. »*  
(<http://www.ubs.com>)

En ce qui concerne les engagements environnementaux et sociaux, ceux-ci sont couverts par d'autres départements de l'UBS. En effet, la banque traite ces thèmes dans une approche de type mécénat (voir section 4.1.2 Mécénat) et apporte un soutien financier à divers organisations/projets caritatifs par le biais de fondations citées ci-après:

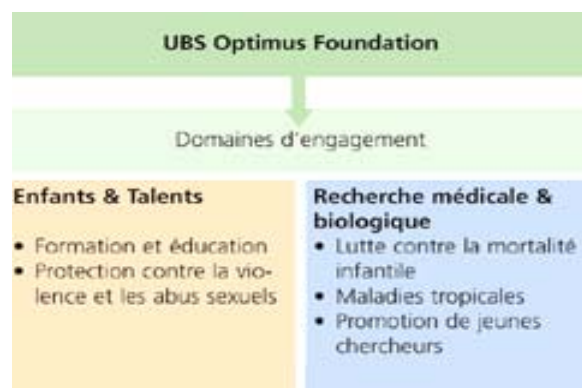
- UBS Optimus Foundation
- Community Affairs Suisse
- Fondation UBS pour l'action sociale et la formation
- Fondation UBS pour la culture
- ...

Dans les paragraphes qui suivent vous trouverez une brève explication des organismes précités :

*« **L'UBS Optimus Foundation** est une fondation d'utilité publique créée par UBS proposant aux clients un large éventail d'engagements humanitaires. [...] [Elle] encourage des projets dans le monde entier, indépendamment de toute considération politique, religieuse ou ethnique. Afin de pouvoir fournir un soutien aussi efficace que possible, [la Fondation] se concentre sur des projets d'envergure, d'une durée en règle générale de trois à cinq ans. La gestion des projets se déroule en étroite collaboration avec des organisations partenaires de renom. A cet effet, des spécialistes évaluent les projets et en assurent le suivi et la bonne marche. UBS Optimus Foundation s'engage au niveau mondial [voir figure 12] dans deux domaines "Enfants & Talents" et "Recherche médicale & biologique".*  
(Intranet UBS, 2007)

**Figure 12**

### Domaines d'engagement d'UBS Optimus Foundation



Source : <http://www.ubs.com>

L'UBS subventionne donc des projets qui permettent l'accès à l'éducation et aux soins médicaux d'enfants et des jeunes dans de nombreux pays défavorisés. La banque sélectionne ces partenaires qui seront par la suite en charge des projets sélectionnés.

La Fondation est symbolisée par un pupitre rouge qui selon le groupe représente

*« Les valeurs et les principes qu'[elle défend] soit l'école et la formation, en particulier pour les filles, [le] développement et épanouissement en toute liberté de tous les enfants de ce monde [et] [la] recherche, en particulier en faveur des enfants. »*  
(<http://www.ubs.com>)

D'autre part, le programme de l'**UBS Community Affairs** contribue à hauteur de 38 millions de CHF au soutien de problèmes sociaux aux communautés locales.

La banque compte bien faire partager son savoir-faire pour

*« [...] insuffler aux Community Affairs la créativité et l'esprit novateur qui caractérise UBS, ainsi qu'à sélectionner et gérer les dons, subventions et programmes de participation communautaire compatibles avec notre engagement à long terme d'agir en entreprise responsable. »*

(<http://www.ubs.com>)

Pour mieux comprendre le rôle de cette organisation au sein de la banque, voici un exemple d'engagement qui met à contribution, dans ce cas particulier, les collaborateurs en leur octroyant deux jours par année pour des engagements caritatifs. En 2004, environ 3800 collaborateurs ont participé à de tels programmes.

*« Le succès de tout projet Community Affairs dépend du savoir-faire et de l'engagement des collaborateurs. A Londres et aux Etats-Unis, des collaborateurs consacrent à titre bénévole une partie de leur temps libre à l'encadrement d'adolescents. Ils apprennent aussi à lire, compter et à se servir d'un ordinateur aux élèves du primaire, siègent au conseil d'organisations communautaires et de bienfaisance locales, créent des sites Internet à but caritatif et animent des ateliers de travail aidant les chômeurs à rédiger un curriculum vitae. Parfois jusqu'à 80 employés se constituent en équipe afin de repeindre des écoles partenaires et des abris pour SDF. Chaque année, plus de 15% des collaborateurs UBS de Londres et Stamford se portent volontaires pour de tels projets. »*  
(<http://www.ubs.com>)

Quant à la **Fondation UBS pour le domaine social et la formation**, elle investit le bénéfice de son capital de fondation, qui s'élève à 30 millions de CHF et soutient

*« [...] l'encouragement de jeunes talents, la création de possibilités de travail et de formation pour les personnes défavorisées et la formation en matière d'économie et de direction. »*  
(<http://www.ubs.com>)

Ces activités sont réparties de la manière suivante (voir tableau 4) :

**Tableau 4**

**Répartition des montants (CHF) investis dans la Fondation UBS**

Domaines d'intervention	Projets	CHF
Action sociale		
- Enfance, jeunesse, questions familiales, 3e âge	4	122'000.00
- Santé, maladie, handicapés, toxicomanie	7	267'000.00
- Minorités, migrants, réfugiés	1	10'000.00
- Marché du travail, chômeurs, personnes exonérées d'impôts	5	567'000.00
Formation		
- Surdoués	2	63'000.00
- Ecole primaire	1	15'000.00
- Apprentis	1	50'000.00
- Ecole secondaire	5	185'000.00
- Ecole supérieure	5	325'000.00
- Adultes	1	15'000.00
Total	32	1'619'000.00

Source : Intranet UBS (2007)

Quant à la **Fondation UBS pour la culture**, elle « a pour objet de soutenir la création artistique contemporaine, la préservation du patrimoine culturel et la réflexion sur la vie en société. » (<http://www.ubs.com>)

L'UBS cède également une partie de ses fonds à deux associations caritatives.

*« La première, «UBS Trust for Social Issues and Education», contribue à l'éducation publique, à l'amélioration de la santé et à la lutte contre la toxicomanie. La deuxième, «UBS Cultural Trust», soutient un grand nombre de projets dans les domaines de la culture, de l'art et de la science. »*

*(<http://www.ubs.com>)*

En ce qui concerne les engagements environnementaux, ils sont décrits dans la partie intitulée responsabilité sociale de l'entreprise (nous sommes alors totalement en dehors de tout département relatif au marketing, même au sens large du terme).

Cependant, après lecture de ce chapitre, nous pouvons retenir les éléments principaux suivants :

- Signataire de la Déclaration des banques établie par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement en 1992.
- Certifiée par la norme ISO 14001 concernant les activités bancaires et internes.
- En février 2006, la banque fixe pour objectif de réduire de 40% nos émissions de dioxyde de carbone par rapport à leurs niveaux de 2004 d'ici à 2012.

*« Il convient également de mentionner l'expérience en matière d'intégration des questions environnementales et sociales dans ses activités d'analyse et de conseil. « Outre les considérations financières, les investissements socialement responsables (ISR) mettent un accent particulier sur les aspects environnementaux, sociaux ou éthiques. UBS a commencé à proposer des produits ISR en 1997. En 2006, Investment Bank a lancé le premier indice mondial de biocarburants– l'UBS Diapason Global Biofuel Index et le premier indice mondial d'émissions – l'UBS World Emissions Index. En février 2007 de l'UBS Climate Change Strategy Certificate, un panier activement géré de quelque 20–25 titres. Les investisseurs ont accès, par le biais de ce certificat, à des sociétés innovantes qui développent des solutions pour lutter contre le changement climatique. »* (<http://www.ubs.com>)

### 5.2.3 Objectifs

La base stratégique de l'UBS Sponsorship Policy se concentre sur trois secteurs principaux (voir tableau 5) dont les objectifs peuvent différer en importance selon le secteur d'activité et la situation géographique.

**Tableau 5**  
**Sponsorship Objectives**

Band	Business	Employees
Brand awareness	Client acquisition	Attraction
Brand familiarity	Client retention: - Maintain relationship - Grow relationship	Retention
Brand associations		Attitude/Commitment
Favourability		Performance
Consideration		
Contact		
Referral		

Source : <http://www.ubs.com>



Nous remarquons la dimension interne induite par le troisième objectif soit, les employés. Cette dimension unificatrice et introspective est importante, car la réussite de l'entreprise dépend « avant tout de la capacité des collaborateurs d'UBS à tenir la promesse qu'elle véhicule. Bien plus que la communication, c'est l'action qui fait la différence. » (Intranet UBS, 2007)

Par conséquent, toute future activité de sponsoring envisagée par l'UBS devra prendre en considération chaque groupe d'objectifs décrits ci-dessus lors de son analyse de faisabilité.

#### 5.2.4 Politique

A ces débuts dans le domaine, l'UBS parrainait nombres activités (navigation, athlétisme, art, ballet, musique classique, etc.). Cependant, depuis l'introduction de UBS Sponsorship Policy que nous avons commencé à étudier dans les paragraphes précédents, l'établissement a revu sa stratégie en introduisant une nouvelle ligne de conduite pour accroître sa force de frappe institutionnelle sous le nom UBS « You and Us » (voir section 2.2.6.1 La communication de la marque) :

*« [...] more focused on balanced approach to produce the highest possible level of integration and synergies across all businesses and regions. A key result of this approach is the concentration on a limited number of content platforms. »*

*(Intranet UBS, 2007)*

Pour être plus précis, vous trouverez, ci-dessous, la liste exhaustive des critères utilisés pour identifier les plateformes les plus appropriées pour le portefeuille sponsoring de l'UBS :

- *« Appeal to client segments*
- *Represent specific brand linkages*
- *Reflect greater brand emphasis*
- *Provide unprompted awareness, frequency of contact and brand touch points*
- *Provide opportunities for flexibility for business groups and regions within a focused structure*
- *Appeal across all key UBS businesses and regions*
- *Feasible financially*
- *Capable of managing*
- *Consider the exiting sponsorship portfolio »*

*(Intranet UBS, 2007)*

Comme l'explique M. Björn Walliser, auteur de recherches internationales sur le sponsoring, « une association forte avec un événement ou un sport ne se crée ni dans

le court terme, ni en changeant trop souvent d'activités soutenues. » (Björn Walliser, 2006 : 9). Une fois cette constatation faite, nous remarquons que la stratégie de l'entreprise s'inscrit, certes, dans un esprit de long terme avec des directives très formelles, mais celles-ci restent très générales et destinées qu'au domaine du sponsoring, car aucune référence n'est faite à des directives relatives à la stratégie communication, la stratégie marketing (voir figure 13) et la stratégie générale de la société.

**Figure 13**

### **Marketing Mission Statement**



Source : Intranet UBS (2007)

Nonobstant le mandataire souhaite une certaine cohérence avec la politique préétablie par le groupe et dicte les directives générales suivantes :

- « *Consolidation which internally and externally reflects our integrated business model*
- *Create a definition, framework and strategy for sponsoring that is customized to the brand and business needs of UBS*
- *Alignment against our brand, business and employee needs*
- *Capable of providing flexibility based on the varying brand, business and employees needs*
- *Establish a well-resourced structure that provides clear guidance on purpose, content, funding evaluation and measurement*
- *Provide a consistent framework against which to leverage sponsorships in order to maximize the return on investment*
- *Ensure relevancy to all core UBS client segment*
- *Establish a financially viable strategy*
- *Consider the existing properties » (Intranet UBS, 2007)*

Ces quelques lignes résument très bien le rôle du sponsoring, mais laissent le lecteur dubitatif quant à la véritable mission à suivre. En effet, le cœur de cible n'est que très globalement décrit : « *Ensure relevancy to all core UBS client segment* ». Il est alors logique que les objectifs du sponsoring s'alignent aux stratégies existantes, mais sur quel ton doit-on faire passer le message ? Quelle fibre émotionnelle des consommateurs doit-on toucher ? De même que des musiciens ne peuvent pas jouer en harmonie avec plusieurs chefs d'orchestre, de même qu'un directeur d'entreprise doit diffuser une directive unique pour donner rythme et harmonie à l'ensemble de sa stratégie d'entreprise. Afin d'éviter toute fausse note, celle-ci doit être riche en potentiel d'association et fédératrice de valeurs fortes qui seront transmises à l'interne comme à l'externe.

En sus, nous savons qu'au cours de processus d'achat, le client va rechercher un maximum d'informations sur le produit/service qu'il désire acquérir pour réduire le risque d'achat de solutions qui ne correspondent pas à ses attentes. Ensuite le consommateur comparera les différents produits/services entre eux avec l'aide d'une liste d'attributs établie selon le degré d'importance qu'il porte à chacun. Cependant, c'est un aspect intangible qui influencera sa décision final qui

*« [...] a trait aux perceptions que l'acheteur entretient vis-à-vis des différentes marques sur chacun des attributs. Pour une marque donnée, l'ensemble des perceptions constitue son image. Bien sûr celle-ci peut ne pas correspondre à la réalité du fait de mécanisme d'attention, de distorsion et de rétentions sélectives. »*  
(Kotler & Dubois, 2004 : 229)

Le facteur clé de succès réside donc dans la capacité de tous les intervenants d'une même entreprise à parler le même langage et former un ensemble cohérent et solide aux yeux du consommateur (voir section 3.4 Valeurs). Pour satisfaire cet objectif, il est indispensable de mettre en place à l'interne, pour mieux transparaître à l'externe, un code de conduite suivi et respecté par tous.

Comme nous pouvons le constater sur le graphique ci-dessous (voir figure 14) le noyau expérience du client UBS est le centre de gravité de tous les types d'interactions que peut développer actuellement une société avec le consommateur. Cette relation repose aussi bien sur un contact indirect (publicité, site Internet, matériel marketing, etc.) que lors des face-à-face avec le personnel de l'établissement.

« La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information »  
(Albert Einstein, <http://www.focusrh.com>)

**Figure 14**

**Expérience du client UBS**



Source : Intranet UBS (2007)

Enfin, pour conclure, quelques mots de M. Pierre Sahnoun, qui résume à la perfection les éléments théoriques cités ci-dessus.

*« Le sponsoring comble un vide de taille dans le « marketing mix » des entreprises : il permet de jeter un pont entre la communication orientée vers l'achat, et celle qui assure à l'entreprise sa place dans un tissu social et géographique qui représente une variable extrêmement sensible de son environnement. C'est lui qui offre la possibilité de quitter le terrain de la performance quantitative, pour acquérir une dimension et vocation objectives : nullement philanthropique, mais institutionnelle. [...]. Les consommateurs n'attendent plus seulement des entreprises qu'elles leur fournissent « le bon produit, au bon moment et au meilleur prix ». [...], de ne plus être seulement des marques et des produits, [mais] de montrer un nouveau visage. Ce visage-là, le sponsoring peut contribuer à le faire émerger. Non pas le sponsoring primaire, limité aux autocollants et aux banderoles. Mais mi-chemin entre mécénat et parrainage, une nouvelle forme de sponsoring créatif. [...] Ce type de sponsoring reconnaît l'importance de la stratégie, fait passer en priorité la rigueur et la cohérence du message qu'il délivre. A cheval sur les entreprises, les événements, et les médias, tringle essentielle de la fin du siècle, au cœur des évolutions de la transmission des informations, ce sponsoring possède la force globalisante qui lui permet d'axer son efficacité sur la synergie qui existe entre tous les domaines d'exploitation, et les préoccupations des entreprises. »*

*(Pierre Sahnoun 1989 : 185-186)*

Cette citation de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle m'amène à vous présenter sa version actualisée soit, le marketing intégré.

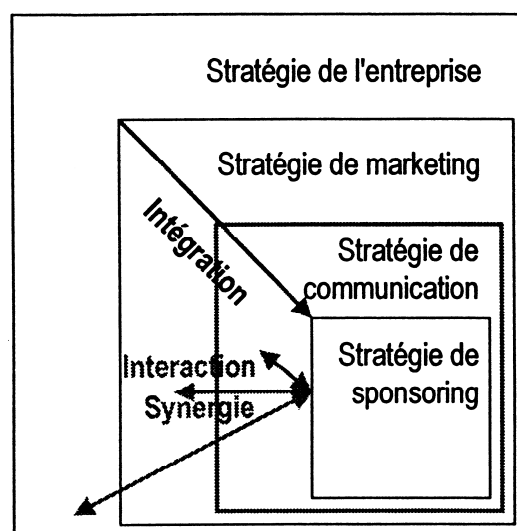
### 5.3 Qu'est-ce que le marketing intégré ?

*« Certaines entreprises l'ont compris, d'autres beaucoup moins, mais la communication prend une place toujours plus importante dans le monde des affaires. «Dans les marchés actuels, la communication CRÉATIVE est indispensable pour les organisations », rappelle Roland Bieri, fondateur de l'agence Bi-Com et créateur du prix Award Corporate Communication, organisé en partenariat avec Bilan. «Les mesures ponctuelles de marketing et de relations publiques ne suffisent plus à assurer le succès, il faut une communication d'entreprise intégrée pour s'imposer.» Pour lui, il faut dépasser les barrières rigides qui séparent trop souvent la communication, le marketing, la publicité ou les relations publiques. »* (<http://www.bilan.ch>)

Mais pour assouplir les barrières « trop rigides » qui séparent les différents métiers liés à la promotion de la marque et des produits et « jeter un pont entre la communication orientée vers l'achat, et celle qui assure à l'entreprise sa place dans un tissu social et géographique » (Pierre Sahnoun 1989 : 185), les entreprises doivent travailler en synergie et intégrer tous les moyens de communication dans la stratégie de l'entreprise comme nous le démontre la figure 15 ci-après.

**Figure 15**

#### **Stratégie intégrée**



Source : <http://www.gradueshec.ch/>

En effet, ce mécanisme oblige l'entreprise à remodeler ses activités de marketing et communication selon la stratégie globale de l'entreprise. De ce fait et afin d'optimiser

ces processus, la société sera obligée de remettre en question les directives appliquées jusqu'à lors et procédera à une analyse exhaustive des ces activités, lesquelles sont à forte valeur ajoutée. Quelles sont celles qui généreront les valeurs futures ? Lesquelles nouent des relations fortes avec le client ? Comment les hiérarchiser ? Selon les résultats obtenus, qui donneront un aperçu des aspects « client » qui ne pourra être négligé, une restructuration de la stratégie marketing sera alors nécessaire.

## 6. Analyse externe

Nous avons tenté, en première partie de ce rapport, d'introduire, de définir et de comprendre le domaine du sponsoring puis à en cerner le rôle et la responsabilité au sein d'une banque et plus spécifiquement au sein de l'UBS. Intéressons-nous à présent à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, afin de déterminer son avenir en termes de viabilité, orientations à prendre pour maintenir sa position de leader sur le marché. La politique actuelle de l'UBS par rapport à son futur, est-elle conforme aux réalités de son environnement externe ?

### 6.1 Analyse concurrentielle

#### 6.1.1 Groupes stratégiques et analyse de la concurrence

En faisant une analyse sur la structure de l'industrie (voir tableau 6), nous constatons que l'UBS évolue dans un secteur économique mixte composé de 2 grandes banques, une centaine de banques régionales et de caisses d'épargne, 24 banques cantonales, 14 banques privées et plus de 150 succursales de banques étrangères.

**Tableau 6**

**Structure du secteur bancaire : nombre des banques**

	2003	2004	2005	2006
Banques et sociétés financières	342	338	337	331
Banques cantonales	24	24	24	24
Grandes banques	3	3	2	2
Banques régionales et caisses d'épargne	83	83	79	78
Banques Raiffeisen 1)	1	1	1	1
Autres banques	190	188	189	183
Banques commerciales	9	8	7	7
Banques boursières	55	53	56	52
Autres banques 2)	4	4	4	4
Banques en mains étrangères	122	123	122	120
Succursales de banques étrangères	26	25	28	29
Banquiers privés	15	14	14	14

Source : <http://www.snb.ch/fr>

Nous pouvons en extraire plusieurs groupes principaux qui se démarquent les uns des autres par leur couverture géographique et leur taille. On distingue alors trois sous-groupes distincts:

- Les banques dites « régionales » : étendent leur activité sur tout le territoire suisse, mais choient tout particulièrement les petites localités. (voir figure 16, rubriques banques cantonales et régionales)
- Les banques dites « cantonales » : leurs activités sont purement régionales (chaque canton à sa banque cantonale). Elles forment un réseau de banques aux activités indépendantes.
- Les grandes banques d'envergure « internationale » : elles possèdent de nombreuses succursales notamment en Suisse, mais aussi dans le monde entier. A noter que les banques privées genevoises possèdent également des établissements à l'étranger, mais dont le réseau est moins important que les grandes banques internationales.

**Figure 16**

### Analyse concurrentielle du secteur bancaire genevois



Source : Bertossa (2007)



D'après les éléments de la figure 16 ci-dessus, l'UBS se place dans le troisième groupe, car elle possède des succursales dans « 50 pays. 39% de ses collaborateurs sont basés aux Amériques, 35% en Suisse, 16% en Europe et 10% dans la région Asie Pacifique. » (<http://www.ubs.com>). En ce qui concerne les activités dans le sponsoring des autres banques présentes sur le marché suisse et après analyse de l'annexe 5, nous pouvons faire les remarques générales suivantes :

- La **Banque Raiffeisen** met essentiellement en avant sur son site Internet le soutien qu'elle apporte aux domaines du ski, toutes catégories confondues. En effet, le groupe est le sponsor officiel de Swiss-Ski qui compte plus de 400 athlètes. Pratique un sponsoring de proximité.
- La **Banque Migros** met spécialement l'accent sur les activités culturelles. En effet, elle a créé une billetterie à cet effet qui propose de nombreux choix de spectacles. Le dernier en date, le concert des Rollins Stone, a été un immense succès.
- La **BCGe** a choisi de privilégier son soutien aux manifestations locales en sponsorisant de préférence des manifestations sportives populaires et des loisirs familiaux.
- Le **Crédit Suisse** a une stratégie sponsoring proche de celle appliquée par l'UBS. Elle se concentre sur le sport et la culture de renommées mondiales. Les autres domaines que la banque nomme « Social Commitments », « Jubilee Foundation » et « Asia Pacific Philanthropic Committee » sont gérés par le biais de fondations et associations.

Afin d'atteindre ses objectifs, l'UBS doit être proactive face à un environnement concurrentiel en constante progression d'une part, et face aux changements de la demande des consommateurs dont les besoins évoluent sans cesse d'autre part. Le second point sera développé dans le paragraphe suivant.

### 6.1.2 Facteurs Clés de Succès : comment évoluer ?

L'UBS a su se forger une réputation de qualité et offre une image de professionnel sérieux. Cette notoriété est entretenue d'une part par la communication mise en place par l'UBS et d'autre part par des éléments conjoncturels favorables. Premièrement, d'un point de vue économique, la gestion de fortune

*« [...] compte parmi le « core business » de près de trois quarts des banques établies en Suisse. [...] Les compétences en la matière, héritées d'une tradition bancaire longue de plus de deux siècles, ont incontestablement contribué à la position de choix et à la réputation dont jouit la place financière suisse sur la place mondiale. »*  
([www.swissbanking.org](http://www.swissbanking.org))

L'UBS, qui est la plus grande banque de Suisse, est le premier gestionnaire de fortune sur le plan mondiale (voir figure 17). En effet, « les avoirs sous gestion des banques suisses s'élevaient à CHF 4'000 milliards à mi-2005, soit près de neuf fois le produit intérieur brut (PIB) suisse » ([www.swissbanking.org](http://www.swissbanking.org)).

**Figure 17**

**Les plus grands gestionnaires de fortunes du monde en 2004 (mrd USD)**

**1 UBS Suisse 1975**

2 Allianz Group Allemagne 1459

3 Barclays Global Investors Royaume-Uni 1362

4 State Street Global États-Unis 1354

5 Fidelity Investments États-Unis 1286

6 AXA Group France 1185

7 Credit Suisse Suisse 1079

8 Capital Group États-Unis 1021

9 Vanguard Group États-Unis 848

10 JPMorgan Chase États-Unis 792

Source : [www.swissbanking.org](http://www.swissbanking.org)

De plus, « cette longue tradition bénéficie de conditions politiques et monétaires stables » (Le secteur bancaire suisse, 2006, p. 19). En effet, les politiciens helvètes contribuent à cette stabilité et négocient continuellement avec l'Union Européenne pour trouver des solutions aux tensions engendrées par la remise en question du secret bancaire suisse. Enfin, les avantages acquis par sa position d'entreprise dominante sont consolidés par un marché en forte croissance.

*« Selon les estimations de référence de Merrill Lynch et Capgemini (« World Wealth Report 2005 »), la richesse privée dans le monde a enregistré une forte croissance en 2004, augmentant de 8% pour atteindre USD 30'800 milliards (CHF 35'100 milliards). »*  
([www.swissbanking.org](http://www.swissbanking.org))

A nouveau, ces indications présagent un avenir prospère au secteur bancaire, promet des marges alléchantes qui consolideront l'image de professionnel sérieux de l'établissement. Cependant, au vu des commentaires du paragraphe précédant, l'UBS pourrait voir sa position malmenée sur le marché par l'entrée en jeu de plus en plus de facteurs difficilement prévisibles étant donné qu'ils dépendent autant de la volonté politique (par exemple entrée en vigueur de lois pour faire face aux exigences de l'UE, jusqu'où les négociations pourront aller ?), des consommateurs que de la concurrence. La différenciation, clé de voûte de la résistance face à la montée en force des concurrents réside donc la capacité à véhiculer une personnalité « corporate »

porteuse d'identité fédératrice. Dans le cas de l'UBS, la campagne « You & Us » (voir section 3.6.1 Communication de la marque) a été le premier pas vers une prise de conscience du pouvoir d'une marque forte.

Cependant l'établissement ne doit pas que faire face à l'évolution concurrentielle, mais aussi démographique qui change considérablement les habitudes de consommation du public. Si l'on veut rester compétitif et préserver ces parts de marché, il convient donc d'analyser cette évolution. En effet, d'ici à l'an 2015, les modifications de la pyramide des âges auront des effets sur le marché intérieur, car la Suisse a vu augmenter, comme la majorité de ses homologues occidentaux, la proportion des personnes âgées au sein de sa population. Afin d'étudier cette problématique de plus près afin de mettre en évidence les tendances démographiques futures, vous trouverez ci-dessous, quelques commentaires en ce qui concerne la présentation de M. Stéphane Cotter, de l'Office fédéral de la statistique, « Le vieillissement démographique de la Suisse ».

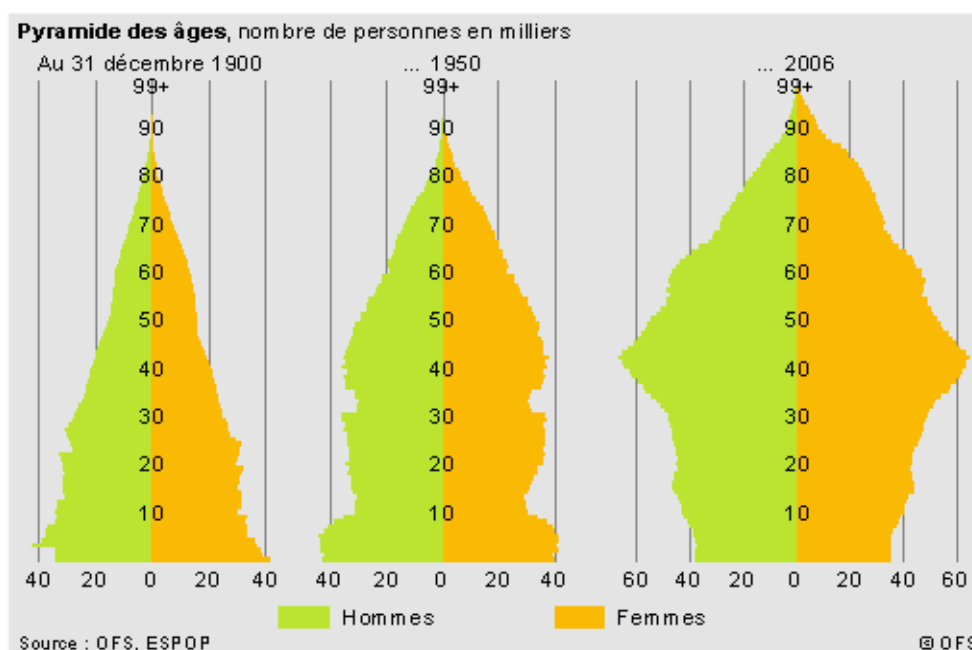
Premièrement, les changements survenus dans la structure de la pyramide des âges ne sont pas un phénomène récent, car cette tendance a débuté la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. De plus, si nous examinons les graphiques de la page 44, nous pouvons prédire une évolution importante et rapide ces prochaines décennies du pourcentage de personnes de plus de 50 ans. Cette tendance est illustrée sur la figure 18 ci-après, où les pyramides des âges conservent l'empreinte des niveaux exceptionnels atteints par la natalité et le solde migratoire nés vers 1965 (voir figure 18 page suivante). Certes, la population vieillit, mais en étudiant la figure 18 (voir page suivante), nous observons une asymétrie entre l'espérance de vie des femmes et celle des hommes.

En effet, les femmes ont une moyenne pour l'année 2006 plus élevée de 5.79 années que celle des hommes (en 2006, 77.8 ♂ 83.59 ♀). Par conséquent, les femmes sont de plus en plus nombreuses à vivre seules (tracé rouge sur la figure 19) avec un pouvoir d'achat en augmentation. Un article du Crédit Suisse paru le 1<sup>er</sup> octobre dernier consacre son point de mire à l'impact du nombre de femmes dans l'économie et donne les explications suivantes :

*« En plus d'augmenter le potentiel de croissance, la hausse du taux de participation féminine sur le marché du travail devrait entraîner une modification de la structure économique de la société en stimulant la transformation de la demande, par exemple dans le secteur des services. [...]. Le développement de la clientèle féminine représente un fort potentiel entrepreneurial pour les prestataires financiers. Compte tenu de l'évolution des modes de vie ainsi que du vieillissement de la génération des baby-boomers, il y a désormais plus de femmes ayant un revenu propre, mais aussi plus de femmes divorcées, veuves fortunées. »*  
(<http://www.credit-suisse.com>)

**Figure 18**

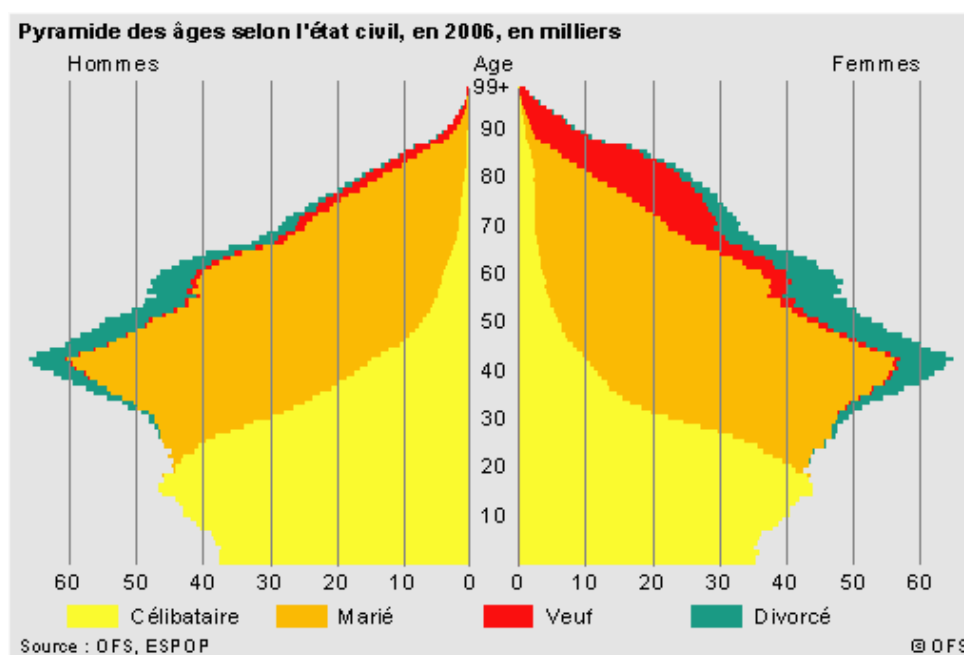
**Pyramide des âges, nombre de personnes en milliers**



Source : <http://www.bfs.admin.ch>

**Figure 19**

**Pyramide des âges selon l'état civil, en 2006, en milliers**



Source : <http://www.bfs.admin.ch>

Si l'UBS table sur ses relations avec ses clients et sur la qualité des prestations pour maintenir sa part de marché, fidéliser ses clients et asseoir ainsi sa position, elle devra offrir des services taillés sur mesure aux nouveaux types de consommateurs, découlant des changements démographiques et sociaux expliqués ci-dessus.

Enfin, l'UBS consciente de l'importance d'une bonne compréhension de son environnement externe et constatant que les thèmes utilisés lors des campagnes publicitaires du secteur des services financiers étaient de plus en plus semblables, à commanditer une étude sur les stratégies de communication de ses principaux concurrents. L'agence de publicité Publicis mandatée à cette fin relève en 2004, année de la publication des résultats, que la tendance est à la concentration accrue sur la relation avec le client.

*«L'éventail des thèmes se réduit donc de plus en plus, renforçant d'autant l'importance pour chaque banque de se démarquer de ces concurrents en donnant vie à ces messages de la manière la plus créative possible. »*

*(Intranet UBS, 2007)*

C'est pour cette raison que nous allons, avant d'entrer dans la dernière partie de ce travail, décrire l'évolution du profil possible du « YOU » du slogan « You & Us », car la problématique tient dans la difficulté croissante à cerner ces caractéristiques saillantes.

« People are persuaded rationally, but motivated emotionally »  
(<http://www.harrisinteractive.com>)

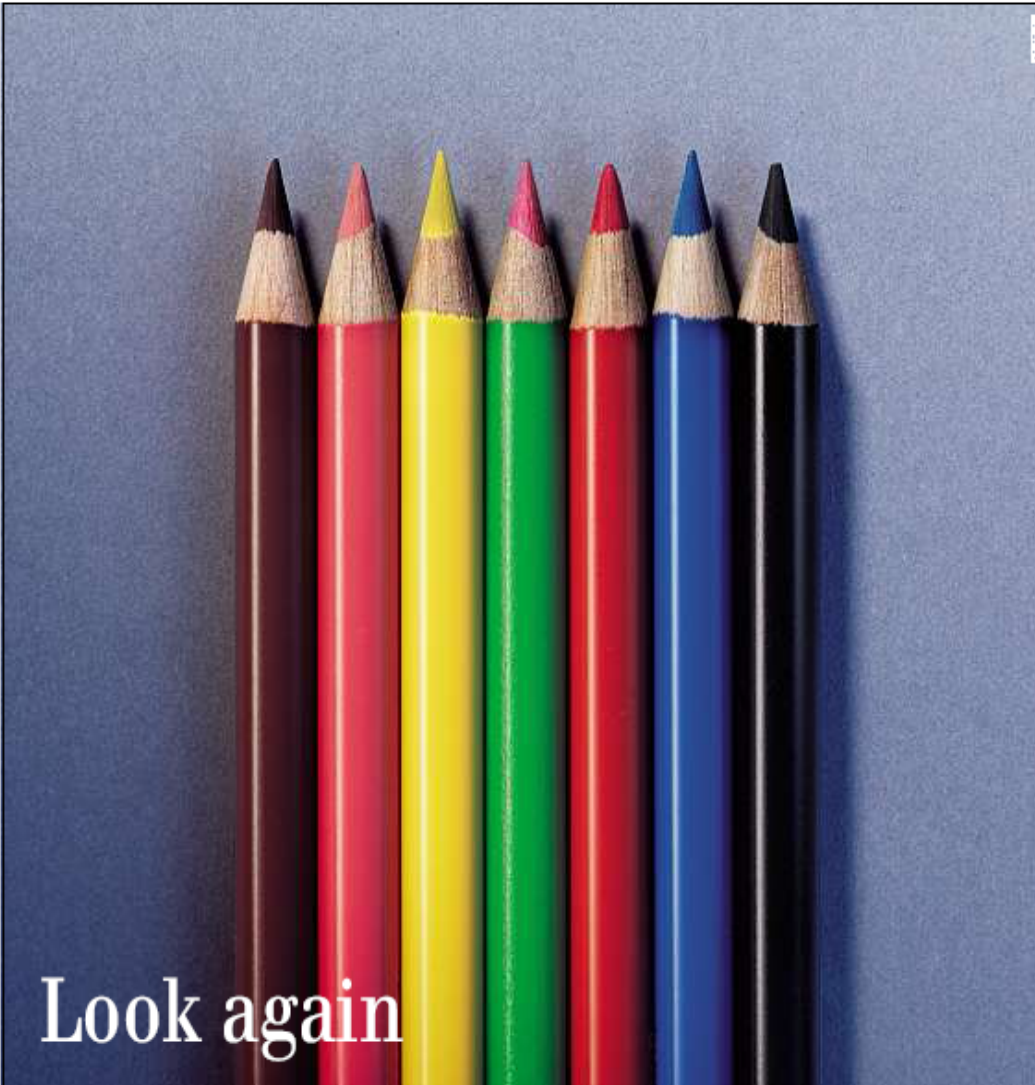
Pourquoi ? Car l'information, matière première de nos économies basées sur la connaissance, qui sous l'air du modèle taylorien (division du travail, chaîne de production, tâches standardisées,...) se basait essentiellement sur l'information codifiable, palpable, tangible, ne permet plus, à l'heure actuelle, de faire des marges et expose, à terme, la pérennité des entreprises.

Pour faire face à cette problématique, les firmes proposent de plus en plus de services basés sur de l'information tacite. Nous constatons, par conséquent, une réelle transition de la « supply chain », valable pour la production des biens, à la « supply value » d'un service délivré à une clientèle avertie. Ce démantèlement requiert une approche stratégique entrepreneuriale qui s'éloigne du mode opérationnel pour canaliser ses efforts sur le CLIENT (voir figure 13, section 5.2.4 Politique). En effet, la satisfaction du consommateur dépend fondamentalement de sa perception finale du produit/service. Un potentiel acheteur ne prendra aucunement compte, dans l'évaluation des alternatives qui s'offrent à lui, de la dimension opérationnelle, mais

passera à l'acte d'achat, si et seulement si, le produit/service répond de manière pointilleuse à ces attentes. D'une part, les entreprises doivent apprendre à développer des outils de mesure de perception de futurs clients pour un produit qui n'existe pas encore, et, d'autre part, créer des services sociologiquement innovants, seule façon de se différencier (voir figure 20 page suivante) et permettre à une entreprise de croître. Chaque expérience est unique et irremplaçable, donc importante. Afin de diminuer l'asymétrie entre ce que l'entreprise veut que le client perçoive et son ressenti, l'expertise reste maîtresse de ces situations caractéristiques d'économie de la connaissance.

Figure 20

Publicité UBS pour la prévention contre le blanchiment d'argent



Look again

Everything is not always as it seems. On the surface it may appear normal, however, there may be signs that something does not make sense. Often there is a good explanation but look again. If you remain concerned, call your Anti-Money Laundering specialist. Remember: our reputation is in your hands.

Intranet: goto/lookagain



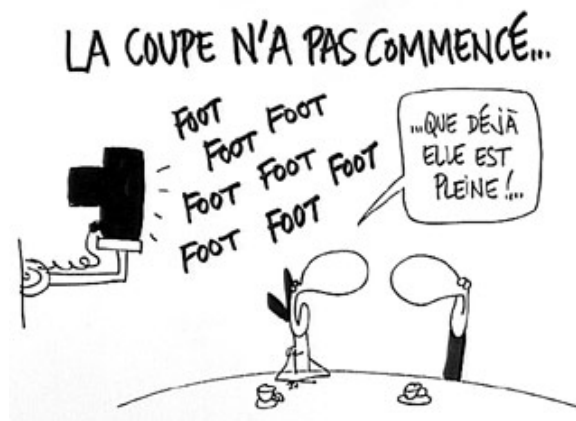
Source : Intranet UBS (2007)

## 7. Recommandations

Dans sa première vocation, « des coûts minimums pour des retombées prévisibles » du temps de la Grèce et de la Rome antique (voir section 4.1.1 Sponsoring), le sponsoring a évolué pour devenir aujourd'hui une stratégie de communication dont les retombées sont difficilement chiffrables et dont la contribution en termes d'image de marque ou d'association à la marque souffre aujourd'hui d'un sponsoring saturé du moins tel qu'il est pratiqué à ce jour par les établissements bancaires. Certes, la manne financière amenée par les différents parrains permet le maintien et la création de nombreuses manifestations qui s'engagent, en contre partie, à diffuser le nom de l'entreprise donatrice et cela doit continuer. Néanmoins, les trames démographiques et sociales changent et les messages délivrés par les entreprises doivent également évoluer sous peine de manquer leur cible. Les analyses montrent, pour le sponsoring sportif et culturel, dont l'engouement entraîne une trop forte présence des parrains sur les lieux des événements (voir annexe 6 et figure 21), que les limites du rapport exposition/efficacité de la marque ont été atteintes.

**Figure 21**

**Mix&Remix**



Source : <http://tsr.ch>

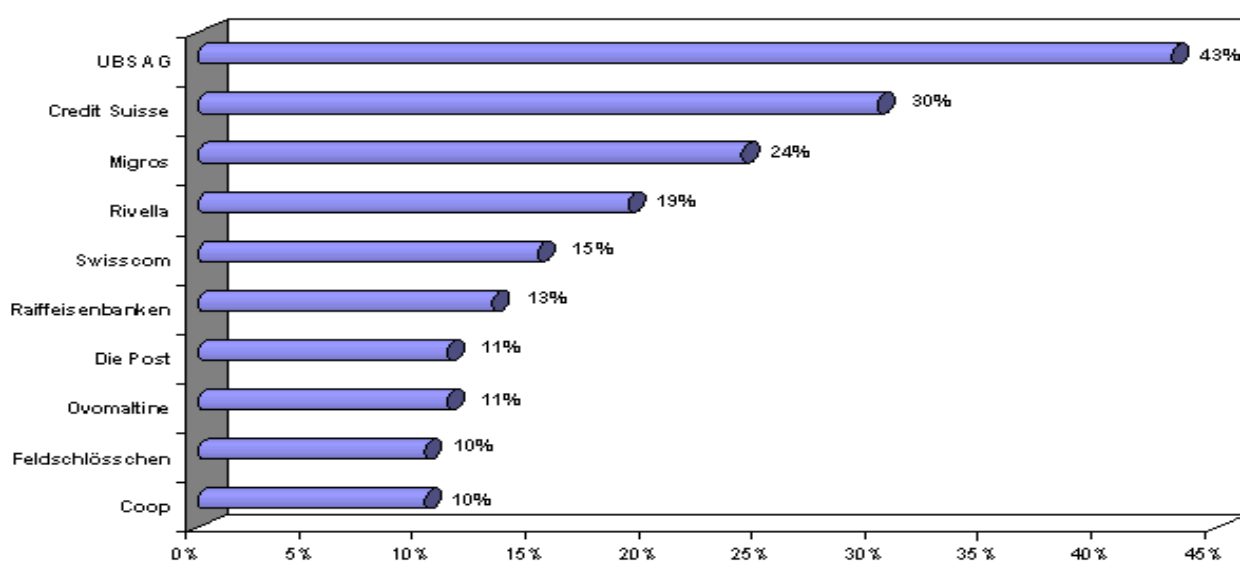
De même que pour la culture, dont les contrats de parrainages sont essentiellement conclus avec des musées de renommée de même que pour la musique, les événements sponsorisés sont principalement des festivals réputés. Nous restons, par conséquent, dans une optique de performance pratiquée incontestablement dans un environnement de bon goût et d'élégance. Cependant, le rapport investissement/image est-il fructueux car, victimes de leurs succès, ces festivals attirent chaque année plus de sponsors et demandent des investissements annuels toujours plus importants. De



plus, nous remarquons une certaine homogénéité dans la démarche sponsoring des banques (voir annexe 5). En effet, elles investissent toutes dans des événements sportifs, musicaux et culturels avec une systématique récurrente: plus l'établissement est important (part de marché) plus les manifestations auxquelles les banques associent leur nom est connu (régional, national ou international). De ce fait, quel(s) avantage(s) tirés de ce type de sponsoring ? Il cultive incontestablement la notoriété de la marque, mais l'UBS en a-t-elle réellement besoin ? (voir figure 22)

**Figure 22**

**Les 10 sponsors les plus connus en Suisse (notoriété spontanée)**



Source : <http://www.scoremarketing.ch>

La réponse ne peut pas être tranchée. Indubitablement une marque doit maintenir et développer un contact avec son groupe cible. Cependant, monopoliser le marché de l'événementiel sportif et culturel de « luxe » en déversant des millions de francs suisses pour intégrer son nom à celui de la manifestation sans d'autres explications qu'objectifs de communication par l'exposition maximale de la marque dénote un manque de pertinence et d'innovation.

### **7.1 Plus de pertinence et d'innovation**

Dans le chapitre 6, nous avons introduit l'environnement concurrentiel du secteur bancaire suisse afin de pouvoir en déterminer la nature et l'intensité. Ces analyses sont vitales pour la viabilité à long terme de la banque, car les tendances évoluent vite et requièrent, de ce fait, un fort pouvoir d'adaptabilité pour permettre à l'entreprise de garder, voire améliorer sa compétitivité sur le marché. Par conséquent, la politique

actuelle de l'UBS délivre-t-elle un message conforme aux réalités de son environnement externe ? Pour satisfaire cet objectif, il faut offrir un message homogène et approprié aux yeux du consommateur, anticiper ses besoins et lui faire vivre une expérience à la hauteur de ses espérances. En effet, dans une économie des services, où les maîtres mots sont l'intangibilité, la périssabilité et l'instantané, les risques financiers les plus importants sont le plus souvent d'origine humaine. Suivre des procédures compliquées, résoudre des formules mathématiques complexes ne suffisent pas à minimiser les risques inhérents à toute activité professionnelle. Il faut être **pertinent**, c'est-à-dire juste dans ses propos lors de l'interaction avec le client, attentif à ces réactions pour mieux cerner ces motivations et pouvoir proposer des solutions sur-mesure, car il devient difficile de former des groupes de consommateurs types pour un produit/service. De nos jours, un établissement doit pouvoir offrir autant de solutions que de clients potentiels sur le marché. Pourquoi ? Car l'information, matière première de nos économies basées sur la connaissance, qui sous l'air du modèle taylorien (division du travail, chaîne de production, tâches standardisées,...) se basait essentiellement sur l'information codifiable, palpable, tangible, ne permet plus, à l'heure actuelle, de faire des marges et expose, à terme, la pérennité des entreprises. Ce démantèlement requiert une approche stratégique entrepreneuriale qui s'éloigne du mode opérationnel pour canaliser ses efforts sur le CLIENT (voir figure 13, section 5.2.4 Politique). D'une part, les entreprises doivent apprendre à développer des outils de mesure de perception des futurs clients pour un produit qui n'existe pas encore, et, d'autre part, créer des **services sociologiquement innovants**.

Mais que veut-on dire par sociologiquement innovant ? Étant donné que la frontière entre la production et la consommation est, dans le domaine des services liés à la connaissance, invisible, produire un service revient alors à piloter un ensemble de processus sociaux. En effet, à l'heure actuelle, les valeurs d'une prestation dépendent principalement de la qualité des implications/interactions avec la clientèle dans un environnement caractérisé par les quatre dimensions IHIP, soit l'intangibilité, l'hétérogénéité, l'instantanéité et la périssabilité. Ceci requiert donc une mise en adéquation des services avec la capacité au moment x du client (coproducteur) et ses disponibilités.

*« A customer experience is an interaction between an organization and a customer: it is a blend of an organization's physical performance, the senses stimulated and emotions evoked, each intuitively measured against customer expectations across all moments of contact. »*  
(www.chadel.ch)

Stimuler des émotions à travers chaque moment de contact avec la clientèle sera un différentiateur critique dans l'économie des services de demain. De l'offre standardisée s'est substituée une demande sociale complexe. Sur cette base, l'UBS devrait pouvoir produire de nouveaux types de sponsoring adaptés à une autre réalité. Un bon moyen de parrainer autrement en soutenant des activités sur la thématique de la cohésion sociale.

## **7.2 Des choix plus ancrés dans les tendances lourdes**

Les projections de la pyramide des âges pour les décennies à venir montent clairement, en plus de sa féminisation, une tendance au vieillissement de la population. D'une part, l'espérance de vie ne cesse de croître, d'autre part, se sont en majeure partie les femmes qui atteignent le haut de la pyramide avec un pouvoir d'achat en croissance ! Par conséquent, les choix futurs de parrainage doivent impérativement prendre en considération les besoins de leur marché cible et alimenter la symbolique de la marque de manière à toucher le public convoité. Par conséquent, sur la scène internationale, les femmes sont dorénavant à considérer comme segment majeur de croissance et non comme actrices de second rôle. En conséquence, si la tendance est à la féminisation, le parrainage sportif, tel qu'il est effectué à ce jour par l'UBS (voir annexe 1), véhicule, d'une part, une image à caractère trop misogynie (ex. : football, lutte) et, d'autre part, d'un esprit élitiste de part le choix des autres catégories sponsorisées (ex. : golf, voile). La relation doit donc évoluer dans une optique différente que celle transmise par l'UBS jusqu'à ce jour soit, dans la « performance haut de gamme ».

En effet, la gente féminine, plus préventive et protectrice que leurs homologues masculins, de par leur statut de « génitrice », désire transmettre des valeurs vraies, stables et durables. Longtemps reléguées au second plan, les femmes sont actuellement demandeuses de services valorisant leurs différents statuts et efficaces (car elles doivent gérer de nombreux rôles simultanément : femme active, mère, épouse, etc.). Leurs préoccupations, nous le constatons, divergent inévitablement de celles des hommes. En effet, le « style de consommation » des femmes correspond plus à une chaîne de solutions adaptées à ces différents statuts qu'au choix d'un produit/service pour sa seule performance ou beauté fonctionnelle. De plus, l'acquisition d'une clientèle féminine aura, non seulement un impact positif sur leurs conjoints masculins (potentiel des femmes comme communicatrices), mais également sur son entourage (pouvoir du réseautage des femmes). Ces aspects sont

particulièrement importants si l'on désire augmenter l'image « corporate » auprès d'un large public.

Deuxièmement, de même que pour les femmes, le vieillissement de la population entraîne une demande valorisant la durabilité plutôt que la performance à court terme. Par conséquent, les impacts de la consommation actuelle doivent être limités au maximum afin de préserver la qualité de vie des générations futures. Ces consommateurs expérimentés seront, par conséquent, très réfractaires aux services de masse et enclin à une consommation plus citoyenne. De l'augmentation généralisée de l'espérance de vie émerge une sensibilité écologique accrue. Aujourd'hui, la qualité est préférée à la quantité, l'amoralité à l'éthique.

Enfin, parlons de la jeune génération, qui supporte aujourd'hui et supportera demain encore les conséquences de la consommation de masse des générations précédentes. Consciente des changements amorcés dans le mode de consommation, elle prend à cœur ses responsabilités. En effet, les jeunes sont les décisionnaires de demain et conduiront les réformes nécessaires au modèle marketing traditionnel, dont les concepts sont obsolètes, pour construire une société plus saine et plus responsable.

Malheureusement, l'UBS néglige ces tendances, mais son succès commercial futur viendra de l'application du paradigme de l'expérience client appliqué à son environnement. En effet, dans chaque contact, le client cherchera plus qu'un produit ou un service, mais une expérience qu'il associera au final avec la marque. Par conséquent, chaque entreprise veillera à offrir l'expérience la plus adaptée à la capacité au moment x du client et de ses disponibilités.

*“By orchestrating several services and goods, one can create, stage, and market experiences” Philip Kotler*  
(<http://www.chadel.ch>)

Pour conclure, d'une expérience positive vécue lors de l'acte d'achat se construira l'identité de l'entreprise, mais cela ne suffira pas, il faudra également être instigateur de changements plutôt que de se le faire imposer par la concurrence.

L'UBS, en s'engageant dans des activités liées à la santé, aux femmes, à l'orientation, la formation continue personnalisée, l'insertion professionnelle des jeunes et à l'emploi des seniors donnera un sens plus profond à son engagement pour s'éloigner du sponsoring visuel « agressif ».

### **7.3 Intégrer, c'est donner du sens**

Cependant, malgré les tendances repérées dans le paragraphe précédent (voir section 7.3) des choix plus ancrés dans les tendances lourdes), une grande structure telle que l'UBS, aux multiplicités de commandements, rencontre habituellement des difficultés pour délivrer un message homogène auprès des consommateurs. Pourtant, pour persuader, il faut être clair et tenir une ligne de conduite homogène, en toutes circonstances, afin d'éviter que chaque département dicte ses propres règles et biaise la stratégie globale de l'entreprise. C'est à ce moment précis que rentrent en jeu les principes du marketing intégré (voir section 5.3 Marketing intégré) qui permettront à l'UBS de gérer sa stratégie marketing de manière plus efficace et cohérente diminuant ainsi les effets néfastes d'une communication dispersée. Si les directives sont assimilées et exécutées, avec efficacité et ingéniosité, toute l'entreprise gagnera en crédibilité.

Pour atteindre cet objectif, la banque devra optimiser les ressources et processus déjà mis en place en innovant dans la communication avec le public cible, notamment lors des manifestations, afin d'unifier, renforcer et crédibiliser le message délivré depuis trois ans dans la campagne « You & Us ». Faire le choix de communiquer sur le thème général du relationnel est juste, mais les actions doivent nettement plus refléter les vraies attentes des consommateurs au lieu d'effectuer une démonstration de performance purement quantitative. Bien sûr, l'UBS, lors de l'America's Cup, a développé de nombreuses activités annexes, mais celles-ci sont malheureusement limitées à la durée de l'événement en question et noyées dans la Alinghimanian.

*« Au total, 300 000 fans ont souhaité bonne chance à Alinghi et ont reçu une casquette aux couleurs du défi suisse. Des retransmissions publiques ont été organisées sur plus de douze sites dans toute la Suisse. Enfin, d'innombrables admirateurs ont demandé des autographes aux marins d'Alinghi lors du Homecoming Tour qui s'est arrêté à Zurich, Berne, Genève et Lugano. »*

*(<http://www.ubs.com>)*

Ce changement est primordial dans la construction d'une communication uniforme et porteuse de sens, auquel la clientèle s'identifiera plus facilement et augmentera, in fine, son taux de fidélité.

*« **Tom Davenport:** Attention is important.*

***Michael Wolf:** Entertainment is the key.*

***Suzanne Piët:** Emotion is the focus.*

**Ana Snel:** *Erfahrung as an interactive process and Erlebnis as an isolated occurrence. »* (<http://www.chadel.ch>)

Mais cet attachement se fera qu'à condition d'être attentif aux éléments clés de la citation ci-dessus : « Attention », « Entertainment », « Emotion », « Erfahrung ». Maintenir des liens unificateurs avec la clientèle ne sera envisageable qu'au travers de messages identitaires aux dénominateurs porteurs de valeurs fortes dans le cœur des consommateurs. L'expérience client sera un différentiateur critique dans l'économie des services d'aujourd'hui.

#### **7.4 Le leadership est mort, vive les « driver »**

Le mot leader, qui « par extension, [...] désigne une entreprise qui domine le secteur d'activité économique où elle exerce » (<http://fr.wikipedia.org>) ne signifie pas, à l'heure actuelle que l'entreprise est assurée d'un avenir « en or massif » car, c'est la capacité à se différencier qui allonge considérablement l'espérance de vie d'une société et non sa position d'entreprise dominante. En effet, la différenciation se construit sur des facteurs essentiellement affectifs donc intangibles. Ces nouveaux paramètres changent les règles du marché, qui devient plus instable, mais instigateur de changements rapides. Il faut donc être attentif à la sensibilité latente de ce marché et conduire une communication créative et créatrice de valeurs plutôt que de se faire imposer des changements par des concurrents plus réactifs. Prenons l'exemple d'Apple, qui grâce à son petit baladeur et malgré ces « 12% de parts de marché sur les portables, et 4,8% de façon générale sur son marché domestique » (<http://www.macplus.net>) suscite l'adhésion générale des consommateurs consolidant de manière durable l'image de l'entreprise et donc sa longévité.

« Les entreprises les plus faibles ignorent leurs concurrents; les entreprises moyennes les copient et les entreprises les plus fortes les dominent. » (Kotler & Dubois, 2004 : 263)

Dans le cas de l'UBS, la politique actuelle de leadership est obsolète et non fédératrice d'attachement à la marque, sachant que les consommateurs achètent de moins en moins des produits/services, et de plus en plus une « entreprise » c'est-à-dire, un mode de fonctionnement respectant des VALEURS qui

*« [...] offrent la possibilité de quitter le terrain de la performance quantitative, pour acquérir une dimension et vocation objectives: nullement philanthropique, mais institutionnelle. [...] Les consommateurs n'attendent plus seulement des entreprises qu'elles leur fournissent « le bon produit, au bon moment et au meilleur prix ». [...], de ne plus être seulement des marques et des produits [mais] de montrer un nouveau visage. Ce visage-là, le sponsoring peut contribuer*

*à le faire émerger. [...] une nouvelle forme de sponsoring créatif. [...]. Ce type de sponsoring reconnaît l'importance de la stratégie, fait passer en priorité la rigueur et la cohérence du message qu'il délivre. » (Pierre Sahnoun 1989 : 185-186)*

M. Pierre Sahnoun parle de dimension et vocation objectives en 1989. A l'heure actuelle, la notion de performance quantitative est toujours présente, mais les consommateurs nous invitent à montrer un nouveau visage : **un visage vert**. Prenons à nouveau, pour illustrer le propos, le cas d'Apple, fortement critiqué par l'organisation écologique Greenpeace pour son mauvais résultat dans son « guide pour une high tech responsable » des fabricants de PC et de portables.

*« En effet, la récente mauvaise réputation faite à Apple sur le Net et dans la presse, est née d'un comparatif de Greenpeace dans le « Guide pour une high-tech responsable ». Ce classement plaçait Apple bon dernier deux fois de suite, en décembre 2006 et mars 2007. » (http://www.novethic.fr)*

Cette bataille de la concurrence du vert montre que de nombreux progrès peuvent être entrepris et que malgré le désintérêt presque général des entreprises pour le domaine, la demande est bien réelle.

*« [...] un site pastiche de la marque, intitulé « Green my Apple » lancé par l'ONG en septembre 2006 (www.greenmyapple.com et .fr) prend les clients dans le sens du poil en commençant par « On adore Apple » avant de dénoncer, derrière le design épuré, toute une armada de substances toxiques qui touchent les travailleurs pauvres des pays en voie de développement qui « les recyclent, les désossent et s'intoxiquent ». Loin de vouloir culpabiliser le client et diaboliser l'entreprise, la posture Greenpeace est de faire appel à la créativité des utilisateurs de Mac, pour composer de fausses pubs Apple et faire passer le message à leur marque préférée, combien ils l'aimeraient davantage si elle était verte « jusqu'au trognon » (http://www.novethic.fr)*

### Figure 23

**Il faudrait juste plus de vert dans la pomme....**



Source : <http://www.greenpeace.org>

En effet, cet exemple reflète non seulement le désir des consommateurs quant à une politique entrepreneuriale engagée, mais aussi, que le potentiel du sponsoring en Suisse n'a pas encore été totalement utilisé.

« Sponsoringpotenzial in der Schweiz ist noch nicht ausgeschöpft » (<http://www.scoremarketing.ch>)

Pour preuve, le projet Emeraude du WWF, qui permet la mise en réseau d'espèces et d'habitats. Son sponsor principal, Swisscom Fixnet, en sa qualité de société de télécommunication (bonne raison de travailler en étroite collaboration avec le WWF!) démontre son savoir-faire tout en contribuant à la protection des espèces et des biotopes menacés en Europe. « Des interventions de protection de la nature sont d'ailleurs réalisées en commun sur le terrain, avec la participation de collaborateurs de Swisscom. » (<http://www.swisscom-fixnet.ch>). Autre exemple significatif, l'Université de Sherbrooke au Canada, qui a choisi de n'a pas construire de parking sur son verdoyant campus universitaire pour privilégier un partenariat avec la société des transports de la ville. A ce jour, toute personne munie d'une carte d'étudiant de cette université peut emprunter les réseaux de bus gratuitement. Cette école a prouvé, en favorisant une mobilité douce, l'efficacité d'une attitude respectueuse de son entourage tant du point de vue environnemental que sociétal (amélioration du réseau de bus de Sherbrooke, baisse des coûts des transports, moins de pollution, moins de voitures, pas d'urbanisation anti-écologique, etc.). Novatrice et responsable, l'Université a su allouer ces fonds de manière à améliorer le bien-être collectif. Cette démonstration de sponsoring civique, pratique inhabituelle, crédibilise l'école et renforce dans beaucoup d'esprit l'attachement à l'institut.

En ce qui concerne le secteur social, nous savons que l'UBS a créé de nombreuses fondations actives sur divers fronts (voir section 5.2.2 Plateformes sponsoring). Cependant, les sommes investies sont nettement inférieures à celles octroyées pour le sponsoring sportif et culturel. Ces démarches philanthropiques devraient être intégrées dans la stratégie marketing et non gérées par des entités externes au département. Nous citons le marketing intégré au début de ce chapitre. Il est important d'insister sur l'importance de mener une stratégie uniforme. Pourquoi la banque délègue-t-elle l'action sur le terrain à d'autres sociétés au lieu de démontrer son savoir-faire dans des actions de parrainages bienfaisants. La banque devrait clairement s'engager dans le sponsoring sociétal et se comporter non plus en « leader » mais en « driver ».

Irrémédiablement, le sponsoring pratiqué par les banques a besoin de recycler ses concepts en parrainant le « savoir être » (relationnel) au détriment du « savoir faire »



(performance). Une percée dans le vert et le social, si elle est pratiquée avant ces concurrents, associant UBS non pas à des événements sélectes et connus mais à des initiatives pionnières dans le parrainage environnementale et sociale apportera une réelle contribution à la qualité du bien-être collectif et de manière durable à l'image « corporate » de l'UBS. Allions l'utile à l'agréable.

## 8. Conclusion

### 8.1 Choix du travail et méthodologie

Le choix du sujet ne m'a pas été un moment facile. Il est vrai que je souhaitais traiter une problématique au sein de l'entreprise dans laquelle je travaillais, soit l'UBS S.A. L'idée du sujet n'est venue que plus tard, suite au passage d'une publicité UBS sur la TSR, avec comme slogan final, « You & Us ». Cliente UBS, je me suis demandée à qui pouvait bien s'adresser cette publicité et pourquoi la banque avait d'ailleurs besoin d'en faire, surtout en Suisse, où le taux de notoriété spontanée doit sûrement avoisiner les 100%? Après quelques recherches, je suis tombée sur l'enquête d'ABE du 27 avril 2004, « Tarifs bancaires : seul le client riche est roi ! » dont le contenu a retenu mon attention. Selon Mme Simonetta Sommaruga, conseillère aux États et présidente de la fondation pour la protection des consommateurs, le constat est sans appel.

*« Votre étude montre que c'est presque impossible pour les clients de faire une vraie comparaison des coûts, ce que je déplore parce qu'après une longue lutte, on a obtenu que dans l'ordonnance sur l'indication des prix, les banques en fassent aussi partie. Cela veut dire qu'elles doivent indiquer leurs prix, et ce d'une façon comparable, ce qui n'est pas du tout le cas aujourd'hui. Je le déplore car cela relève aussi d'une stratégie, c'est voulu par les banques : elles essayent en fait de rendre leurs tarifs incomparables et préfèrent mettre en avant leur image de sponsor du sport ou de la culture ».*  
(<http://www.tsr.ch/>)

Réalité plutôt décevante, mais qui m'a décidée sur le choix du sujet de mes investigations: le sponsoring ! D'un côté l'UBS, de l'autre les clients. Entre deux, différents moyens de communication dont le parrainage. Par conséquent, quel usage l'UBS fait-elle de cet outil de communication ? Qu'en est-il des autres établissements bancaires ? La thématique est d'autant plus intéressante qu'il n'existe que très peu de littérature relative à ce sujet.

Dans un deuxième temps, afin de consolider les informations théoriques et mieux appréhender la composante « You » de « You & US », j'ai sollicité différents employés de l'UBS, mais malheureusement sans succès. La présente analyse s'est donc appuyée sur un unique contact au sein de la banque, M. Patrick Siméons, directeur du département du sponsoring culturel de l'UBS S.A., qui m'a transmis certaines données relatives au marché du sponsoring mondial, mais dont les questions plus profondes seront systématiquement ramenées aux sites internet et intranet de l'UBS (et encore mon profil employé ne me donnait pas l'accès à la base de donnée marketing !).

Je formule donc mon seul regret, le manque d'interaction avec le personnel de l'UBS, mais, au fond, ne me suis-je pas butée aux mêmes problématiques que celles soulevées dans ce travail soit, la communication ?

## **8.2 Constats**

Tout d'abord, souhaitons la bienvenue à la nouvelle aire du sponsoring ! Indubitablement, cet outil va progresser pour devenir un puissant communicateur de valeurs et réconciliateur entre mode de consommation et valeurs éthiques, sociétales et écologiques. En effet, pour faire face aux problèmes de mutation progressive du secteur des services et au partiel éveil éthique des consommateurs, l'UBS doit impérativement redéfinir ses critères de sélection de parrainage et jouer la carte de précurseur d'initiatives innovantes. En effet, les entreprises leader sur le marché tendent à l'immobilisme alors que celles en difficulté sont vives et innovatrices ! Invertissons la tendance.

En conséquence, vous trouverez, sur la base de la liste utilisée par l'UBS pour identifier les plateformes les plus appropriées pour son portefeuille sponsoring, une redéfinition de ces critères:

*« Appeal to client segments »* → **Anticipate client focus!**

Le marché devient de moins en moins fragmentable. Il n'est plus question d'adapter ces différents choix de plateformes sponsoring pour viser un segment de clientèle, mais d'anticiper les tendances émergentes, seule façon d'innover.

*« Represent specific brand linkages »* → **Create new brand linkages!**

Il ne faut pas représenter (ce qui n'est d'ailleurs plus possible dans une économie basée sur la connaissance), mais générer des émotions qui créeront des liens forts entre la marque et le consommateur par l'expérience! L'émotion mène à l'action !

*« Reflect greater brand emphasis »* → **Forget performance!**

Place au sponsoring du « savoir être » digne d'entreprises responsables.

*« Provide unprompted awareness, frequency of contact and brand touch points »*  
→ **Create passion points is key!**

Accroître sa sensibilité au marché et conduire une communication créative et créatrice de valeurs.

*« Provide opportunities for flexibility for business groups and regions within a focused structure »* → **Detail is important!**

Ne pas négliger le potentiel du retail banking. A niveau de services égaux, la fidélisation de la clientèle se fera uniquement sur de petits détails, insignifiants aux yeux de la grande machine financière mais important aux yeux des utilisateurs de services bancaires. Il faut valoriser la proximité avec la clientèle pour développer une relation « win-win ». Soigner le fond plus que la forme.

*« Appeal across all key UBS businesses and regions »* → **Fully integrated marketing across all key UBS businesses and regions!**

Donner du sens à l'ensemble de ces actions de communication par l'apprentissage d'un travail en synergie. Pour y parvenir, il faut intégrer tous les moyens de communication dans LA stratégie de l'entreprise.

*« Feasible financially »* → **Of course !**

L'allocation des fonds entre les différents projets doit se faire en fonction du budget annuel alloué au département marketing.

*« Capable of managing »* → **Management of change!**

Il faut considérer la gestion non d'un point de vue administratif, mais comme outil de contrôle des risques liés aux mouvances du marché !

*« Consider the exiting sponsorship portfolio »* → **Replace the exiting sponsorship portfolio!**

La réussite du « Management of change » nécessite le remplacement progressif (pour ne pas détériorer l'image de l'UBS) des plateformes sponsoring au cycle de vie en phase de déclin.

Les propositions de changements des critères de sélection de l'UBS (en gras ci-dessus) démontrent à quel point la stratégie d'immobilisme pratiquée par l'UBS est incompatible à long terme avec l'évolution de son environnement. Les critères de sélection doivent, avant tout, être « conducteur » de changements en valorisant le relationnel. Chaque client est un client important et doit être traité de la même manière, quel que soit le montant de son portefeuille. Il a besoin d'être rassuré, pris au sérieux

et respecté. Une relation durable avec son interlocuteur fait aussi partie de ses premières prérogatives. A l'UBS de conduire les changements et créer, grâce à un comportement responsable, des relations sur le long terme. Pour ce faire, il faut construire une image de banque universelle de proximité en quittant subtilement les types de sponsoring pratiqué à l'heure actuelle (Forget performance !) et bâtir ses prochains choix de plateformes sponsoring avec l'aide d'une stratégie commune à toutes les affaires et régions de l'UBS. Pour favoriser ses changements, vous trouverez, ci-dessous, un modèle de redéfinition du sponsoring :

**NEW SPONSORING MISSION STATEMENT:**

Combinaisons de moyens financiers, matériels et logistiques entre un commettant et une entreprise favorisant la création/soutien d'événements/projets améliorant le bien-être collectif et favorisant une plus-value durable grâce à la relation préposé/entreprise/cible « win-win-win ». Vecteur de communication « corporate » il consiste, pour une entreprise (parrain, sponsor), à s'investir « corps et âme » dans des projets d'actions sociales, environnementales, culturelles, sportives ou autres dans l'optique d'améliorer l'image du groupe grâce à son comportement d'entreprise « responsable ».

Le cas de l'UBS est d'autant plus complexe qu'elle doit gérer une image institutionnelle internationale. Tel un Spiderman de la communication, la banque doit tisser un lien VIGOUREUX, EXCITANT, PASSIONNANT, ENSORCELEUR, suscitant un sentiment de plaisir admiratif et respectueux de la part de la clientèle. Toucher par la flèche de Cupidon, le sentiment d'attachement à la marque mettra le client dans une position de désir. Cette dépendance uniquement basée sur l'enthousiasme devra sans cesse être raviver par des actions de communication créative et créatrice de valeurs.

L'émotion mène à l'action, une mauvaise communication au vide affectif, compromettant l'activité de l'entreprise. Pourtant, sans réelles limites budgétaires contraignantes, l'UBS pourrait développer le type de sponsoring de son choix et acheter les événements qu'elle veut. D'une part, cela lui permettrait de se détacher de son rôle d'« acheteur » de sponsoring « prêt à l'emploi » et, d'autre part, de plus s'impliquer dans un rôle de « transformateur » de vraies réalisations en « mettant la main à la pâte » en recherchant le contact direct avec le public que seulement par l'image. Sans cela cette situation pourra, à l'avenir, briser un maillon de la chaîne des valeurs perçues par le client final, car la structure sociétale évolue, et, si l'on n'y prête attention, diminuera fortement les performances générales.

Bien plus que la communication, c'est l'action qui fait la différence. » (Intranet UBS, 2007)

## 9. Bibliographie

### Article électronique

BOSWIJK, Albert. THIJSSSEN, Thomas et THIJSSSEN Ed Peelen. A new perspective on the experience economy ? *European Centre for the Experience Economy: University of Amsterdam* [en ligne]. 2006, p. 18.

<http://www.experience-economy.com> (consulté le 08.09.2007).

VIAL, Thierry. Entreprises : quelles communicatrices êtes-vous ? *Bilan* [en ligne]. 2007, no. 223, p. 18.

<http://www.bilan.ch/bilan/numero/223/index.htm> (consulté le 08.08.2007).

### Article de périodique

Wolf, Laurent. L'art pertes ou profit ? *Le Temps*, avril 2007, p. 38

### Livres

BJORN, Walliser, *Le Parrainage, sponsoring et mécénat*, Paris : Dunod, 2006. 125 p.

KOTLER Philip, DUBOIS Bernad et KELLER Kevin Lane. *Marketing Management*. 12<sup>e</sup> éd. Paris : Pearson Education. 2006. 879 p.

SAHNOUN, Pierre. *Le sponsoring : Mode d'emploi*. 5<sup>e</sup> éd. Paris : Chotard & Associés, 1986. 204 p.

### Mémoire

MARTINEZ, Lucas. *Organisation d'une soirée étudiante à l'Arena et étude de l'outil sponsoring*, 2006. 79 p. Travail de diplôme HES, Économie d'entreprise, Haute École de Gestion de Genève, 2006.

### Site Intranet

UBS. *Site Intranet UBS* [en ligne]. (consulté le 26.06.2006)

### Sites web

ADMICAL. *Carrefour du mécénat d'entreprise* [en ligne]. <http://www.admical.org> (consulté le 18.07.2007)

BUNDESAMT FUR STATISTIK. *Statistik Schweiz* [en ligne]. <http://www.bfs.admin.ch> (consulté le 26.02.2007)

BUSINESS WEEK. *Journal économique* [en ligne]. <http://bwnt.businessweek.com> (consulté le 30.06.2007)

CREDIT SUISSE. *Site Internet du Crédit Suisse* [en ligne]. <http://www.credit-suisse.com> (consulté le 11.09.2007)

FOCUSRH. *Site d'informations consacré aux Ressources Humaines* [en ligne]. <http://www.focusrh.com> (consulté le 10.08.2007)

CHADEL. *Strategy & Execution* [en ligne]. <http://www.chadel.ch/> (consulté le 01.10.2007)

GRADUESHEC. *Les diplômés HEC Lausanne* [en ligne]. <http://www.gradueshec.ch/> (consulté le 26.10.2007)

HARRISINTERACTIVE. *Site de recherches de données internationales* [en ligne]. <http://www.harrisinteractive.com/> (consulté le 26.06.2007)

LE SEMIOSCOPE. *Articles et théories* [en ligne]. <http://semioscope.fee.fr> (consulté le 26.06.2007)

NOVETHIC. *Le média en ligne du développement durable* [en ligne]. <http://www.novethic.fr> (consulté le 26.04.2007)

MACPLUS. *Actualité Mac et iPod* [en ligne]. <http://www.macplus.net> (consulté le 10.09.2007)

GROUPE ASAPROD.COM, *Tout sur le sponsoring* [en ligne]. <http://questionsponsoring.free.fr> (consulté le 07.07.2007)

SCOREMARKETING. *Analysieren. Planen. Umsetzen,* [en ligne]. <http://www.scoremarketing.ch> (consulté le 18.07.2007)

SGB. *Union syndicale suisse* [en ligne]. <http://www.sgb.ch/fr/f-home.htm> (consulté le 22.10.2007)

SPONSORSHOP. *L'actualité du sponsoring sportif et des sponsors* [en ligne]. <http://www.sponsorshop.fr> (consulté le 30.07.2007)

SPORTS STRATEGIES. *Marketing sportif, sponsoring sport* [en ligne]. [www.sportstrategies.com](http://www.sportstrategies.com) (consulté le 17.05.2007)

SWISSBANKING. *Association suisse des banquiers* [en ligne]. [www.swissbanking.org](http://www.swissbanking.org) (consulté le 02.08.2007)

SWISSCOM FIXNET. *Groupe Swisscom* [en ligne]. <http://www.swisscom-fixnet.ch> (consulté le 26.08.2007)

UBS. *Site générale de l'établissement bancaire UBS* [en ligne]. [www.ubs.com](http://www.ubs.com) (consulté le 25.05.2007)

TSR. *Site de la télévision suisse romande* [en ligne]. [http:// www.tsr.ch](http://www.tsr.ch) (consulté le 20.08.2007)

TV5. *Le dictionnaire multifonctions de langue française* [en ligne]. <http://dictionnaire.tv5.org> (consulté le 10.08.2007)

WIKIPEDIA. *Encyclopédie universelle* [en ligne]. <http://www.wikipedia.org> (consulté le 13.03.2007)

## Annexe 1

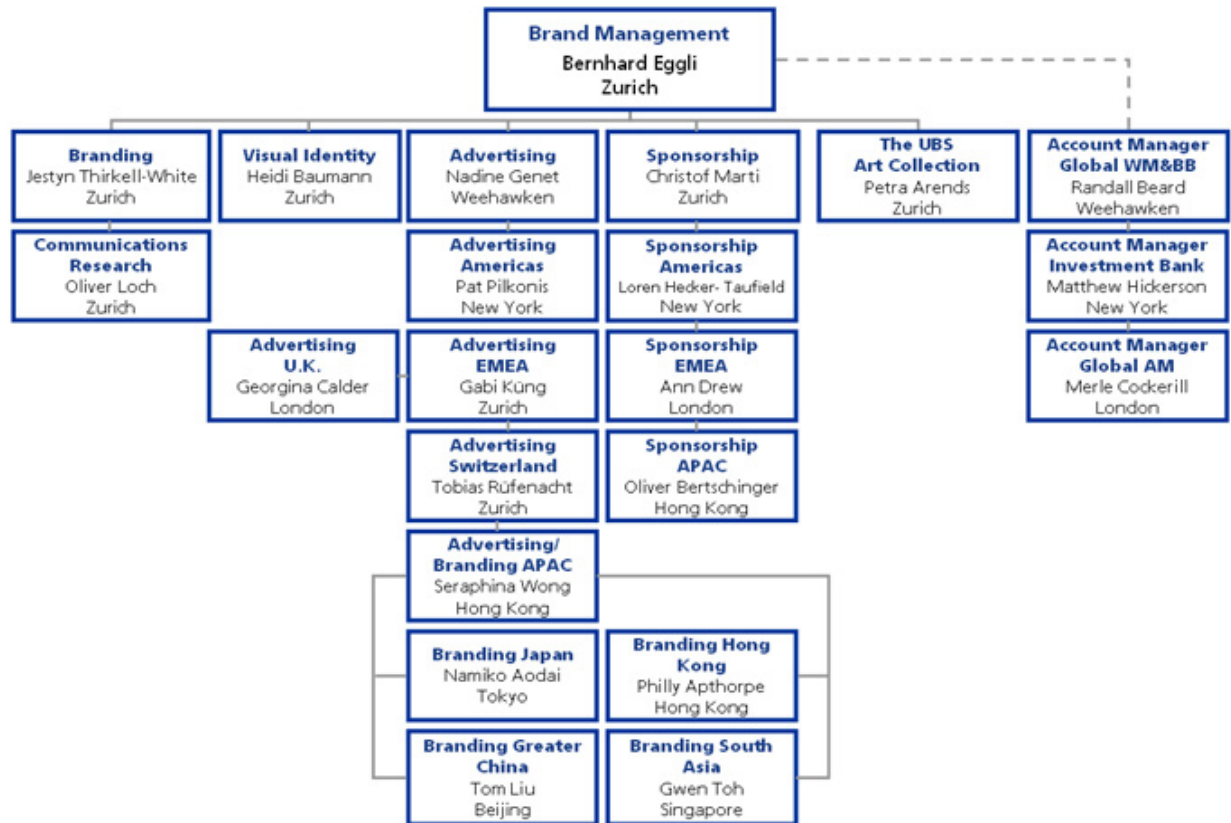
### Événements sponsorisés par l'UBS

LISTE PAR CATEGORIES DES EVENEMENTS SPONDORISES PAR UBS S.A.		
Sport		
Athletissima	12	44.44%
Course de l'Escalade		
Eidgenössisches Schwing- und Älplerfest		
Gedenklauf		
Greifenseelauf		
Olympisches Museum Lausanne		
Sierre-Zinal		
Spengler Cup Davos		
Swiss Olympic Leading Partners		
UBS und Alinghi		
UEFA EURO 2008		
Weltklasse Zürich		
Orchestral Music		
Camerata de Lausanne	7	25.93%
Lucerne Festival		
Opernhaus Zürich		
Thuner Seespiele		
Verbier Festival & Academy		
UBS Verbier Festival Orchestra		
Zürcher Ballett		
Culture		
Art Basel	8	29.63%
Avo Session Basel		
Fotomuseum Winterthur		
Internationales Filmfestival Locarno		
Montreux Jazz Festival		
Open Air Kino		
Rock Oz'Arènes		
«WE WILL ROCK YOU»		
TOTAL	27	100.00%
	Manifestations importantes en Suisse	



## Annexe 2

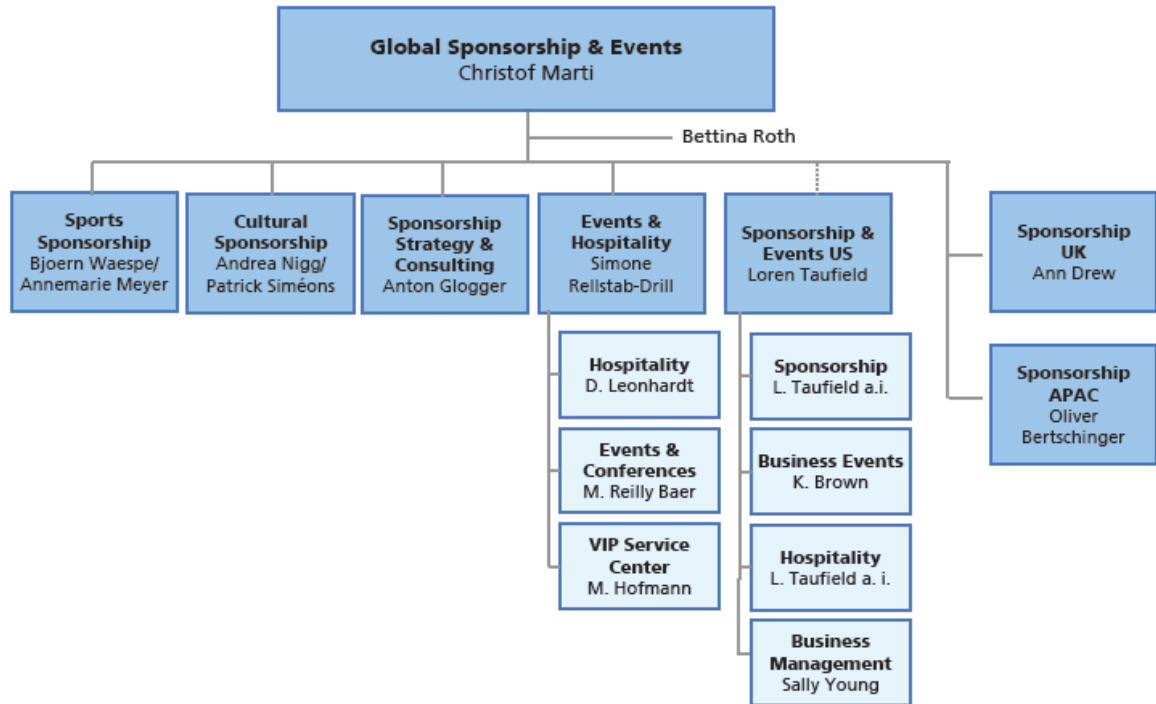
### Organigramme département Brand Management



Source : (Intranet UBS, 2007)

## Annexe 3

### Organigramme du département sponsoring



0

Source: (Intranet UBS, 2007)

# Annexe 4

## UBS Sponsorship Policy

### Table of Contents

<b>1.</b>	<b>Background</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>UBS Global Sponsorship Strategy Requirements</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Definition of Sponsorship</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>Sponsorship Objectives</b>	<b>6</b>
<b>5.</b>	<b>Sponsorship Content Platforms</b>	<b>7</b>
<b>6.</b>	<b>UBS Sponsorship Portfolio</b>	<b>8</b>
6.1	Overview	8
6.2	Core Content Platform "World of Alinghi"	10
6.3	Core Content Platform "Golf"	10
6.4	Core Content Platform "Orchestral Music"	11
6.5	Contemporary Art	11
6.6	Windows CH and USA	11
6.7	Other Sponsorship Opportunities: Business-Themed Activities	11
<b>7.</b>	<b>Measurement</b>	<b>12</b>
7.1	Objectives	12
7.2	Measurement tools	12
<b>8.</b>	<b>Funding</b>	<b>13</b>
<b>9.</b>	<b>Sponsorship Organization</b>	<b>14</b>
<b>10.</b>	<b>Contacts</b>	<b>16</b>
WMI	16	
WMBB CH		16
WM USA		16
Investment Bank/Global Asset Management		16

# 1. Background

The goal of this document is to introduce the UBS global sponsorship strategy and subsequent implications for future sponsorship activities. The sponsorship strategy was approved by the Group Executive Board in late 2003.

Historically, sponsorship has played an important role in the marketing and communication efforts of UBS. Activities such as Alinghi, the UBS Verbier Festival Orchestra and specific regional engagements **have impressively demonstrated that sponsorship can contribute to both the development of the UBS brand and the business.** With the single-brand strategy it is now even more important to manage our sponsorships in a more integrated manner.

In early 2003, the Group Executive Board mandated Sponsoring & Events to construct a UBS group-wide strategic approach for sponsorship aligned to the integrated business model, the single-brand strategy, the specific business group and the employee objectives.

The new sponsorship strategy creates synergies all regions and businesses will benefit of. The core essence of the sponsorship strategy **is based on the commitment to achieve return on investment across all sponsorship engagements.** The strategy described here within is based on delivering focused, relevant and meaningful value to our brand-building and client relationship efforts across all business groups and regions.

From 2004 on, the sponsorship strategy has been implemented. Commitment to ensure communication, sponsorship tools and best practices across all business groups and regions is a priority. The intent is to effectively ensure the strategy is implemented in the most relevant and efficient way.

The sponsorship strategy **was developed by the Global Sponsorship team**, including the regional Heads of Sponsorship for the Americas, APAC, EMEA and Switzerland. Internal stakeholders representing all business groups and regions were integrated in the process. Analysis and research was conducted considering and addressing sponsorship with the UBS single-brand, competitor activity, appeal by client segments and geographic considerations.

## 2. UBS Global Sponsorship Strategy Requirements

The mandate from the GEB represented the following key requirements in developing the global UBS sponsorship strategy:

- Consolidation which internally and externally reflects our integrated business model
- Create a definition, framework and strategy for sponsorship that is customized to the brand and business needs of UBS
- Alignment against our brand, business and employee needs
- Capable of providing flexibility based on the varying brand, business and employee needs
- Establish a well-resourced structure that provides clear guidance on purpose, content, activation, funding, evaluation and measurement
- Provide a consistent framework against which to leverage sponsorships in order to maximize the return on investment
- Ensure relevancy to all core UBS client segments, business groups and regions
- Establish a financially viable strategy
- Consider the existing properties

### 3. Definition of Sponsorship

Within the global sponsorship strategy, a customized UBS definition for sponsorship has been created to provide clarity and reference for all sponsorship activities. The definition is directly linked to the priority objectives and stakeholders of sponsorship across our business groups and regions.

Specifically, the UBS definition for sponsorship is the following:

**"UBS sponsorship is a marketing and communication asset that delivers against the single-brand and client relationship objectives of our business groups and regions. Sponsorship provides this by identifying and leveraging the associated and contracted benefits of specific properties resulting in targeted activation programs for the UBS brand and client segments."**

Sponsorship is not:

- **Patronage**  
Practical or financial support and protection given by an individual or organization with no commercial return expected or asked for.
- **Solely Hospitality/Event Marketing**  
The process of entertaining target UBS customers, their families and friends for the purpose of developing, strengthening or establishing relationships with UBS and doing so in an environment and with a level of service that reflects positively on the UBS brand and business. Of course sponsorship may contain hospitality/marketing event activities as part of a leverage program.
- **Corporate Responsibility**  
The means by which as an employer and as a business UBS makes a significant, sustained and measurable impact on the community in order to enhance UBS public profile, raise employee morale, attract and maintain the loyalty of good staff and demonstrate that UBS understands its responsibility to enhance the well-being of the communities in which it participates.

## 4. Sponsorship Objectives

Going forward, Sponsorship will focus on three key areas of objectives that may differ in weighting according to the specific business and geographic situation:

<b>Brand</b>	<b>Business</b>	<b>Employee</b>
Brand awareness	Client acquisition	Attraction
Brand familiarity	Client retention	Retention
	– Maintain relationship	
	– Grow relationship	
Brand associations		Attitude/Commitment
Favourability		Performance
Consideration		
Contact		
Referral		

The weighting of these objectives may also change along the lifecycle of a project.

Brand and business objectives reflect the sponsorship definition whereas employee objectives have been added due to the importance of employees as a strategic asset and sponsorship's potential ability to deliver to these objectives.

All future sponsorship activities need to consider each group of objectives in the planning and implementation process.

## 5. Sponsorship Content Platforms

Historically, UBS has invested in sponsorship covering a wide range of fields or subjects – e.g. sailing, athletics, classical music, ballet, art, etc. A core component of the UBS sponsorship strategy is the **more focused and balanced approach to produce the highest possible level of integration and synergies across all businesses and regions. A key result of this approach is the concentration on a limited number of “content platforms”.**

A content platform is an area of sponsorship content capable of delivering against the targeted UBS brand, business and employee sponsorship objectives. Content platforms represent the affinities and life-style preferences of the various client segments while establishing both an emotional and business connection with our respective target groups.

Importantly, the content platforms provide the guidance and boundaries for the UBS business groups and regions to select and leverage specific sponsorship properties.

The following criteria were utilized in identifying the **most appropriate content platforms for the UBS sponsorship portfolio:**

- Appeal to client segments
- Represent specific brand linkages
- Reflect greater brand emphasis
- Provide unprompted awareness, frequency of contact and brand touch points
- Provide opportunities for flexibility for business groups and regions within a focused structure
- Appeal across all key UBS businesses and regions
- Feasible financially
- Capable of managing
- **Consider the existing sponsorship portfolio**



## 6. UBS Sponsorship Portfolio

### 6.1 Overview

The UBS sponsorship portfolio represents the content platforms and associated properties, which will represent the focus of investment and implementation.

Specifically, **sport and culture were selected as the exclusive content areas for all future UBS sponsorships based on the following rationale:**

- Sport and culture are passions of our clients – promoting emotional connection
- Sports properties have built-in media coverage which create visibility for the brand
- First-class entertainment opportunities
- Sports and culture have direct linkage to UBS brand attributes
- **Sports and culture themes can be used effectively within marketing campaigns (e.g. advertising)**

Other potential content areas like education, environment and charity still remain important to UBS but will be treated outside sponsorship departments (e.g. Community Affairs, UBS Foundations).

Based on a comprehensive analysis the following were selected as the three content platforms for the UBS Sponsorship portfolio:

- World of Alinghi
- Golf
- Orchestral Music

Whilst not being identified as a Core Content Platform, contemporary art still remains an important theme for UBS. We consider activities in the area of art not just as a commercially driven marketing investment but as an expression of our corporate culture and values.

## Annexe 5

### Comparatif des types de sponsoring pratiqués par les principales banques

	Sport										Culture							Social Environnement
	Athlétisme	Golf	Équitation	F1	Foot	Lutte	Ski	Sponsor d'athlètes	Voile	Autre	Art	Open Air	Jazz	Musique classique	Musées	Spectacles	Autres	
Raiffeisen							X	X						X		X		Fondation Associations
Banque Migros	X (Course à pied)					X	X			Skate Slow up		X				X	Monday Night Skate Cinéma pour enfants Cinéma open air Marché bio de Zifingue	
BCGe					X (Association des Clubs GE)					Tour Pédestre du canton de Genève	X (artisanat)							Fondation Associations
Crédit Suisse		X	X	X	X					Credit Suisse Sport Awards Swiss university Sport	X		X	X	X	Théâtre	Festival de cinéma Musique contemporaine	Fondation Associations
UBS	X	X			X	X			X		X	X	X	X	X	X		Fondation Associations

Source : Bertossa (2007)

## Annexe 6

### Liste événements majeurs en Suisse et leurs sponsors

Canton	Manifestation	Date	Sponsor (Banques)	Autre sponsors
Argovie	Fête fédérale de lutte suisse et des jeux alpestres	24 au 26 août 2007	UBS S.A. Migros	<b>Sponsors principaux:</b> Aspo Feldschlösschen Kanton Aargau Stadt Aarau <b>Partenaires:</b> AMAG Implenia SBB CFF FFS Swisslos Confédération Suisse <b>Partenaires médias:</b> SF Schweizer Fernsehen DRS ASP Affichage Blick Aargauer Zeitung Schenken Storen
	Fantoche, festival international de film animé	11 au 16 septembre 2007	UBS AG, Baden Neue Aargauer Bank	<b>Sponsors:</b> Data Quest AG Apple Premium Reseller buag Grafisches Unternehmen AG, Baden-Dättwil Fedex (Official Shipping Partner) tv productioncenter zürich ag Baranday, Zürich ABB Tarzan.ch Messer Schweiz AG Mikro + Repro AG Regionalwerke, Baden Axpo Holding AG, Zürich Book & Go, Baden amiXi AG, Neuenhof Sources Minérales Henniez S.A. Rivella AG, Rothrist Müllerbräu, Baden Graf Kaffee, Baden/Dättwil tronics animated design, Zürich <b>Partenaires médias:</b> Filmblog.ch cineman.ch Gleis7.ch Couleur 3 StarTV heute Cinecom e-advertising

Bâle	Manifestation	Date	Sponsor (Banques)	Autre sponsors
	Carnaval de Bâle	26 au 28 février 2007	-	-
	Art Basel	19 au 23 mars 2007	UBS S.A.	
	Basel World (foire horlogère et bijoutière)	12 au 19 avril 2007	-	Mercedes-Benz Swiss DHL BBC World
	Foire Internationale du Livre "BuchBasel"	11 au 13 mai 2007		BBVV Buchhändler und Verlegerverein SBVV Schweizer Buchhändler und Verleger-Verband Baagdruck&verlag Bider&Tanner Ihre Buchhandlung Beobachter Basler Zeitung Terrarossa (restaurant) Pathé! Bildungschweiz Seite 4 Badische Zeitung Schwabe, publiziert und produziert BBS thalia.ch, entdecke neue Seiten Schweizer Buchhandel Radio X 94.5

	Manifestation	Date	Sponsor (Banques)	Autre sponsors
Bâle	AVO Session Basel	1 au 15 novembre 2007	UBS S.A.	<p><b>Presenting Sponsor:</b> AVO Cigars</p> <p><b>Sponsors principaux:</b> Basler Versicherung Swisscom American Express Stadtmarketing Basel Jaguar Canon</p> <p><b>Partenaires média:</b> Schweizer Illustrierte Basler Zeitung Schweizer Fernsehen Schweizer Radio DRS</p> <p><b>Co-sponsors:</b> MRG TM Messerli kommunikation IM Raum Clear Channel Switcher IWB - Ihr Energiedienstleister der Region Hilton Basel Swissôtel Le Plaza Basel Kulturelles.bl Kanton Basel Birkhäuser GBC Martini Brut Beringer Nespresso Pringles</p> <p><b>Autres partenaires médias:</b> 3sat Eurovision</p> <p><b>Partenaires médias régionaux:</b> telebasel Basilisk Radiofür Basel</p>

	Manifestation	Date	Sponsor (Banques)	Autre sponsors
Bâle	Davidoff Swiss Indoors	octobre	Crédit suisse	<b>Sponsor principal:</b> Omega <b>Main sponsor:</b> Basler <b>Co-sponsors:</b> Avia Babolaï Basel Carlsberg Cellter DHL Dunlop CS2 Gems Henniez HI-Pro Grand Casino Basel Implenla
				Manor Mövenpick Nespresso Saphir Group Schweizer tourismus Swissôtel Le Palza <b>Champagne Taillinger</b> <b>Toshiba</b> <b>Wolf Blass</b> <b>Mc Optik</b> <b>Greenset</b>

	Manifestation	Date	Sponsor (Banques)	Autre sponsors
Berne	Thuner Seespiele	17 juillet au 22 août 2007	UBS S.A.	<p>Sponsor principal: COOP</p> <p><b>Co-sponsors:</b> Swisscom AMAG</p> <p><b>Sponsor artistique:</b> Ramseier und Stucki Architekten A.G.</p> <p><b>Partenaires médias:</b> DRS dine&amp;shine (event catering) Berner Zeitung Thuner Tagblatt</p> <p><b>Autres partenaires:</b> dine&amp;shine (event catering) BLS A.G.</p> <p><b>Partenaires étatiques:</b> Berner Oberland Thun Kanton Bern</p>

	Manifestation	Date	Sponsor (Banques)	Autre sponsors
Fribourg	Rock Oz'Arènes	15 au 18 août 2007	UBS S.A.	CardinalWinstonLe MatinArkinaCouleur3Option MusiqueLe Matin bleuRadio Fribourg20 MinutenMTVINrockuptiblesTelebarnRockstarRTNL'Ex pressL'ImpartialtpfRivellaCocaColaJust be rareOA (Open Air)Esperanza.chLaurent Perrier ChampagneComaine du Chêne Bex- SuisseMasterCraft.chillate.comtrespass.chPartyGuid e.chle LacLords of RockRadio Rabe3fach Kick ass radioLoterie RomandeAvenches TourismeCommune d'Avenches
	Morat-Fribourg	7 octobre 2007	UBS S.A. Migros	CAF (Club Athlétique Fribourg)



	Manifestation	Date	Sponsor (Banques)	Autre sponsors
Genève	17e Salon International de la haute horlogerie	16 au 21 avril 2007	-	
	Salon International du Livre et de la Presse	3 au 6 mai 2007	La poste	Loterie Romande Aéroport International de Genève Crowne Palza Unireso TPG L'Hebdo SBB CFF FFS Geneva Palexpo Confédération Suisse
	Lake Parade	4 juillet 2007	-	
	Fête de Genève	2 au 12 août 2007	-	-
	Concours Hippique International de Genève	9 décembre 2007	-	Rolex
Grisson	Spengler-CUP Davos	26 au 31 décembre 2007	-	Zürich
Lucerne	Lucerne Festival Orchestra	10 août au 16 septembre 2007	Crédit Suisse UBS S.A.	Sponsor pour automne: Zurich <b>Sponsor pour été:</b> Nestlé Novartis Siemens Breguet Franke

Tessin	Manifestation	Date	Sponsor (Banques)	Autre sponsors
	Lugano Festival	20 avril au 4 juin 2007	Clariden Leu BancaStato HSBC Private Bank Bipielle Bank (Suisse) UBS S.A. Julius Bär	Corriere del Ticino Suono Vivo Musica pura
	Festival international des artistes de rue	25 au 28 mai 2007	-	tribook.com
	Lugano Estival Jazz	5 au 7 juillet 2007	-	RTSI Manor CasinòLugano S.A. Città di Mendrisio Swisscom Città di Lugano Ticino Turismo Swisslos Confédération Suisse SGA Affichage Principe Leopoldo & Residence Fontanaprint Piazzale alla Valle AIL Aziende Industriali di Lugano Europcar bacardi.ch Corriere del Ticino Fondazione ing. Pasquale Lucchini Lugano

	Manifestation	Date	Sponsor (Banques)	Autre sponsors
Tessin	Vallemaggia Magic Blues	4 juillet au 17 août 2007	Crédit Suisse	Vini Delea Cross Music Promotion Koch AG Caffè Carlito Interroll Pubblastudio Azienda forestale Avegno Birreria Eichhof Eichhof Birra Comuni della Vallemaggia Swisslos Repubblica e Cantone Ticino - DECS Ticino Turismo <b>Partenaires média:</b> La Regione ticino Tilllate.com TicinOnline.ch RTSI Rete 3 Radio fiume Ticino <b>Partenaires:</b> Garage Cristallina Salvioni arti grafiche Policentro L-Sound Ses (Società Elettrica Sopracenerina)
	Moon and Stars	13 au 20 juillet 2008	UBS S.A. Migros	Lago maggiore Turismo Sunrise Ticket Corner Blick il caffè TSI DRS Rail Away SBB CFF FFS tre AMAG Good News Productions A.G.
	Festival International du film	1 au 11 août 2007	UBS S.A.	AET (Azienda Elettrica Ticinese) Manor Swisscom Swisslogo Office fédérale de la culture Ville et canton de Locarno Direction du Développement et de la Coopération République et canton du Tessin

	Manifestation	Date	Sponsor (Banques)	Autre sponsors
Tessin	Coop Beachtour	31 août 2007	COOP	<p><b>Co-sponsor:</b>  Evian  RailCity  Suvaliv!  Schulthess Klinik</p> <p><b>Medias:</b>  U1TV  20 Minuten  la RegioneTicino  Radio LAC  Radio Pilatus  Basel1  Radio 24  Capital FM  RETE tre</p> <p><b>Partners:</b>  Speedo  X-trem  MBT  Frisco  Eichhof  Lipton Ice Tea  Miller Way  Rivella  GSFood  Jura  SE Impuls  lifecom.ch  Winkler  Still  Glovital A.G.  Balisto  SportMint  moebelle  Concordia  Gloor Transporte  SwissVolley  guwa (Sport Management)</p>

	Manifestation	Date	Sponsor (Banques)	Autre sponsors
	Blues to Bop	30 août au 2 septembre 2007	Cornèr Banca	<b>Sponsor principal:</b> Casinó Lugano S.A. <b>Co-Sponsors:</b> AMAG Garage AUDI Repubblica e Cantone Ticino DECS Eichhof Birra Bellinzona La Parisienne <b>Sponsors techniques:</b> Città di Lugano Clear Channel AIL - Aziende industriali di Lugano Lugano Turismo RSI Tete2 Ticino Turismo Europcar Rivella Giornale del Popolo Fontana Print
Valais	Verbier Festival	18 juillet au 3 août 2008	UBS S.A.	<b>Sponsor principal:</b> Rolex <b>Co-sponsors:</b> Bentley Le Temps <b>Institutions:</b> Loterie Romande UBS Verbier Festival Orchestra Commune de Bagnes Canton du Valais Les amis du Verbier Festival Academy Televerbier Verbier Val de Bagnes <b>Partenaires Fondation:</b> Borletti-Buitoni Trust Fondation Bousval Heineman Foundation Fondation Juchum Porter Foundation Tabor Foundation George and Mary Vergottis Memorial Fund
	UBS Verbier Festival Orchestra		UBS S.A.	Swiss Airline
	Omega European Masters		Crédit Suisse	<b>Sponsor principal:</b> Omega <b>Top-sponsors:</b> Audit Valais Switzerland <b>Co-sponsors:</b> ASG/ASGI buch.ch Devillard PriceWaterHouseCoopers Paek performance Swiss Swisscom Vert Golf Zürich <b>Partenaires média:</b> Golf Digest GolfSuisse SonntagsZeitung L'Hebdo
	Sierre-Zinal	12 août 2007	UBS S.A. Migros	
	Festival International de Musique	7 septembre 2007	Banque Cantonale du Valais	Ville de Sion Etat du Valais Loterie Romande Le Nouvelliste Roux & Associés S.A. Association pour le Développement Région de Sion La bourgeoisie de Sion Groupe Mutuel Hottinger & Associés Rône FM

	Manifestation	Date	Sponsor (Banques)	Autre sponsors
Vaud	Caribana Festival	7 au 10 juin 2007	Crédit Suisse	Manor Ville de Nyon Aéroport de Genève Rivella 1664 One FM Léman bleu Le Matin Bleu Lausanne.fm Loterie Romande
	Athlétissima	10 juillet 2007	UBS S.A.	
	Montreux Jazz Festival	6 au 21 juillet 2007	UBS S.A.	Manor Heineken Blu-Win Nagra Marvel.ch Infomaniak Network
	Paléo Festival	24 au 29 juillet 2007	Migros, BCV (sponsors principaux)	Sponsors: Rivella Cardinal Swisscom mobile <b>Partenaires à l'innovation:</b> Elca HES-SO Romandie Energie <b>Partenaires médias:</b> Le Matin Couleur3 RSR La 1ère <b>Co-sponsors:</b> Deckpoint Unlimited Internet Zurich Milch Lait Latte Henniez TCS Bacardi.ch Switcher
	La Camerata de Lausanne		UBS S.A.	La Camerata de Lausanne bénéficie de nombreux soutiens, notamment de la Ville de Lausanne et du Canton de Vaud.
	Ballon Gstaad			
	Musée Olympique de Lausanne	toute l'année	UBS S.A.	
Zürich et environs	Mercedes-CSI concours hippique international	24 au 27 janvier 2008	Crédit Suisse	MercedesBenzToshiba
	UEFA EURO 2008	07 juin 2008 au 29 juin 2008	UBS S.A. MasterCard	Adidas Canon Carlsberg Castrol CocaCola Continental JVC Mac Donald's Hyundai

	Manifestation	Date	Sponsor (Banques)	Autre sponsors
Zürich et environs	Festival de Zürich	20 juin au 13 juillet 2008	MorganStanley Swiss Re Zürich Cantonal Bank	PriceWaterhouseCoopers Ville de Zürich Canton de Zürich Office du tourisme de Zürich Opern Haus Zürich Tonhalle Zürich Schauspielhaus Zürich Kunsthhaus Zürich Gessnerallee Theater an der Sihl Theater am Neumarkt Rietberg Museum Universität Zentralbibliothek Opernhaus Zürich
	Street Parade	9 août 2008	-	-
	Weltklasse Zürich Athlétisme	7 septembre 2007	Sponsor principal: UBS S.A. <b>Partner:</b> Migros	Parteners: SwissLife Omega Erdgas Canon Swisscom Implenla Medica green.ch Conica sports Surfaces <b>Partners de services et techniques:</b> Puma Hugo Boss Fleurop Leica Geosystems Kuoni Telekurs Multipay VBZ ZürichLinie Office du tourisme de Zürich Sporttip Jemoli Europcar Carlberg Rivella
	Greifenseelauf	22 septembre 2007	UBS S.A.	Sponsors principaux: COOP <b>Co-Sponsors:</b> Adidas GGA Maur Stadt Uster Allianz Suisse Die Post <b>Sponsors de services:</b> Rivella Aqua-Fit Weleda Exel Ryffel Running <b>Medias:</b> TeleZuri Radio Zürsee Tages Anzeiger <b>Autres partenaires:</b> MeteoSchweiz Dein Trainingplan von Viktor Röthlin Kuoni Let's walk, Swiss Walking Event TCS Zürcher Oberand

Zürich et environs	Manifestation	Date	Sponsor (Banques)	Autre sponsors
	freestyle.ch festival des sports tendances	21 au 23 septembre 2007	-	Nokia Nescafé
	Art International foire internationale d'art Kongresshaus	11 au 14 octobre 2007	-	Office du tourisme de Zürich Kongresshaus Zürich
	Opernhaus	annuel	UBS S.A.	Avec un taux d'autofinancement de 45%, l'institution dépend du soutien de l'État et de mécènes commerciaux et particuliers. UBS parraine une nouvelle production par saison.
	Ballet de Zürich	annuel	UBS S.A.	??
	Fotomuseum Winterthur	annuel	UBS S.A.	Sponsor principal: Swiss Re Hulda und Gustav Zumsteg-Stiftung, Zürich Ernst Göhner Stiftung Zug <b>Öffentliche Institutionen:</b> Stadt Winterthur Kanton Zürich Bundesamt für Kultur Lotteriefonds des Kanton Zürich

Source : Bertossa (2007)



## Annexe 7

### Tarifs bancaires : seul le client riche est roi !

27 avril 2004

Pour le commun des mortels, les bénéfices annoncés en début d'année par les deux plus grandes banques du pays ont quelque chose d'irréel : 5,2 milliards de bénéfices nets pour le Crédit Suisse en 2003 et 6,4 milliards pour l'UBS.



Tarifs bancaires : un système à l'exact opposé du concept de solidarité. [TSR]

Manifestement, ces chiffres record n'ont pas profité de la même manière à tout le monde.

A l'UBS par exemple, le salaire de Marcel Ospel, président du conseil, a augmenté de 52%, grimpant à 19 millions de francs annuels, celui des membres de l'équipe dirigeante a fait un bond de 20% et celui des employés un petit pas de 1%. Ce dernier chiffre peut paraître modeste, mais les bénéficiaires ont sans doute le sentiment d'avoir échappé au pire: en 2003, la banque a également licencié 1300 personnes. Enfin, pour compléter ce palmarès, ajoutons que les actionnaires ont vu leur dividende grimper de 30%. Au pied de cette pyramide, il y a le petit client. Dans le jargon bancaire, on appelle ça le retail banking, c'est-à-dire la banque de détail. Et c'est à se demander si ce genre de détail intéresse encore les grands établissements bancaires. ABE a recueilli le témoignage d'une famille vivant dans la région genevoise.



## Le tarif de l'orphelin

Le grand-père d'Alicia et Mateo décède. Depuis 25 ans, il vivait en Italie, sans contacts avec ses enfants nés d'un mariage en Suisse. Voici le récit de leur maman, Abigail Fabbri.

*« Nous avons été en Italie et la famille nous a guidés sur des comptes qui étaient éventuellement en Suisse, parce que mon beau-père faisait pas mal d'affaires, gérait quelques titres. Nous avons donc envoyé une lettre type à une dizaine de banques sur le territoire helvétique avec les documents nécessaires ».*

Toutes les banques ont répondu que le défunt ne possédait aucune relation avec leur établissement, sans demander de frais. Toutes, sauf une : l'UBS qui exigeait le versement préalable d'un montant de 1600 francs. *« On les a payés, car c'était la seule banque qui nous réclamait de l'argent. On s'est dit que peut-être il y avait un compte. Suite à ce paiement, nous avons reçu une réponse négative de la banque qui nous informait qu'il n'y avait rien sur le territoire genevois. On pensait qu'ils s'étaient trompés sur la somme, que ce n'était pas 1600 francs, mais plutôt 160 francs, ce qui nous paraissait à la limite normal pour une recherche, mais non, c'était bien 1600 francs, pour nous entendre dire qu'il n'y avait rien du tout ».*



Pour en savoir plus, ABE a contacté l'UBS et c'est le directeur pour la région Suisse romande, Manuel Leuthold, qui nous a reçus, sous le regard attentif d'un chef de communication venu spécialement de Zürich. Monsieur Leuthold nous a tout d'abord expliqué que, si le client possédait des traces écrites du compte et si ce compte pouvait être rapidement localisé, la recherche était gratuite. Dans le cas contraire, le travail avait un coût. Un coût qu'apparemment seule l'UBS facture à ses clients.

Manuel Leuthold nous précise: *« nous partons de l'idée que toute aide mérite salaire et que si nous devons faire notre travail correctement, ça demande des gens qualifiés, du temps, des soins, nous devons ensuite mettre en page la réponse et que ça justifie un certain coût ».*

*« On se sent petit par rapport à la banque » constate Abigail Fabbri, « et puis on se sent un peu arnaqué quand même. C'est vrai que pour se battre contre l'UBS, il faut du temps et de l'argent, ce que nous n'avons pas, nous n'avons donc rien fait pour récupérer ces 1600 francs ».*

L'UBS n'a pas voulu nous communiquer en détail quel travail justifiait un tel montant. Motif invoqué : le respect du secret bancaire. Si l'on suppose que la première banque du pays dispose d'un répertoire informatisé de sa clientèle, ça fait quand même un peu cher le clic de souris ! En fait, la véritable raison de cette facture de 1600 francs, c'est que l'UBS veut dissuader les gens d'effectuer ce type de démarche au hasard. La banque n'est pas là pour rendre service aux familles en deuil. Cette histoire est doublement révélatrice : d'une part, rien n'empêche une banque de facturer des frais, même importants, en fonction de l'attitude qu'elle choisit d'adopter à l'égard de son client. D'autre part, comparer les tarifs entre les banques est aussi aisé que de choisir une assurance auto. Le verdict ne tombe qu'au moment où l'on reçoit la facture et, en plus, il varie en fonction du client. Le seul moyen est donc de définir un profil d'utilisateur et d'envoyer un questionnaire à

chaque banque, comprenant la fortune et tous les mouvements que ce client à l'intention de faire durant l'année. Le résultat est aussi digeste qu'un annuaire statistique, mais rassurez-vous, on vous a préparé un résumé.



### Quels tarifs pour quelles banques ?

Pour cette enquête, le client ABE n'appartient pas à la catégorie de ceux que les banquiers reçoivent dans un salon privé. Par respect du secret bancaire, nous l'appellerons Monsieur Neo. Monsieur Neo ne possède qu'un simple compte privé sur lequel il reçoit chaque mois son salaire de 5'500 francs. Après avoir effectué ses paiements, l'avoir moyen sur son compte est de 1500 francs.

Au cours de l'année, à une reprise, il a tiré de l'argent au guichet. Il en a profité pour échanger un billet de 100 francs contre des euros et a également demandé à la banque d'effectuer un versement de 200 euros à un hôtel en France.

Monsieur Neo possède, comme la majorité des clients, une carte Maestro.

Dans l'univers de la banque chaque geste peut avoir un coût, chaque service une taxe.

Malheureusement, Monsieur Neo n'aime pas non plus les files d'attente à la poste.

Par conséquent, chaque mois, il effectue ses paiements par courrier. A une occasion, il a perdu un bulletin de versement et a demandé à la banque d'effectuer un paiement en lui indiquant le nom du bénéficiaire.

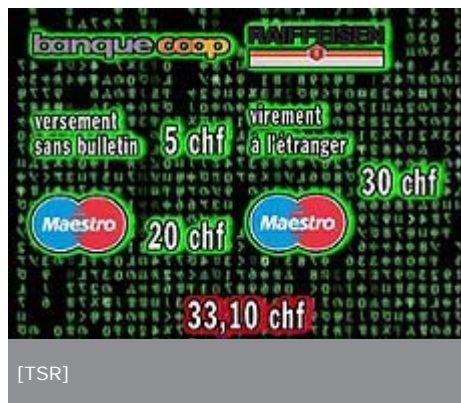
Pour le reste, Monsieur Néo n'entretient aucune relation particulière avec sa banque. Elle ne le contacte qu'une fois par mois, pour lui adresser un relevé de compte. Il le reçoit par courrier.



## Résultats

En soumettant ce scénario à 13 banques actives en Suisse romande, on constate que, selon l'établissement, Monsieur Neo n'aurait pas payé les mêmes frais annuels.

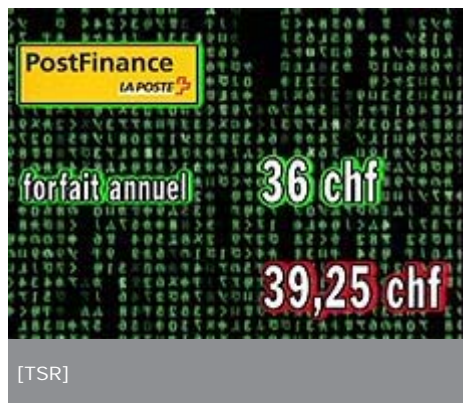
La moins chère est la Banque cantonale de Fribourg, les seuls frais facturés sont 20 francs pour la carte Maestro et 10 francs pour le versement à l'étranger. Comme le compte rapporte 1 franc 90 d'intérêt annuel, le résultat final est de 28 francs 10.



A peine plus chère, on trouve à égalité la Banque Coop et la Banque Raiffeisen. A la Raiffeisen, la plupart des services sont gratuits, sauf le virement à l'étranger et la carte Maestro qui coûte 30 francs. La Coop, quant à elle, facture 5 francs pour le versement sans bulletin et 20 francs pour la carte. Dans ces deux établissements, le décompte final est de 33 francs 10.



Ensuite, on trouve la Banque Migros. Dans notre scénario, Monsieur Neo devrait payer 10 francs 20 pour recevoir son relevé de compte mensuel, et 20 centimes chaque fois qu'il passe un ordre de paiement à la banque. A noter en revanche que la Migros offre un taux de rémunération en moyenne plus élevé que ses concurrents. Résultat final : 38 francs 95.



On continue avec Postfinance. Peu de frais sont facturés, mais la banque demande un forfait de 36 francs annuel, sauf si l'on dispose d'un dépôt à terme ou d'une assurance-vie. Comme le compte rapporte 3 francs 75 d'intérêt, le bilan s'élève à 39 francs 25.

Ensuite, on trouve toutes les banques cantonales à l'exception de Fribourg déjà citée.

L'écart entre ces banques varie presque du simple au double. Il s'explique avant tout par le montant du forfait de gestion. Si à la Banque cantonale du Jura il est gratuit, à l'opposé, il atteint 48 francs à Neuchâtel. Par ailleurs, les banques bernoise et genevoise facturent 1 franc par relevé bancaire envoyé au client. La Banque cantonale genevoise est également celle qui facture le plus cher un versement à l'étranger : 12 francs de taxe pour 200 euros. Enfin, à Genève et dans le canton de Neuchâtel, il en coûte 1 franc de retirer de l'argent au guichet.



Banque Cantonale	
Jura	45,10 chf
Berne	47,60 chf
Genève	62,00 chf
Valais	66,10 chf
Vaud	67,10 chf
Neuchâtel	80,10 chf

[TSR]

De la moins chère à la plus chère, le palmarès est donc le suivant : Jura : 45 francs 10, Berne : 47 francs 60, Genève : 62 francs, Valais : 66 francs 10, Vaud 67 francs 10 et Neuchâtel : 80 francs 10.

Mais les deux établissements où Monsieur Neo se serait vu facturer le plus de frais sont de loin le Crédit Suisse et l'UBS.



CREDIT SUISSE	
forfait annuel	72 chf
Maestro	40 chf
	131,60 chf

[TSR]

Le Crédit Suisse demande un forfait de 72 francs pour frais de gestion annuels. A cela s'ajoutent 40 francs pour la carte Maestro, plus tous les frais annexes. Les seuls services qui ne sont pas facturés sont l'envoi mensuel du relevé de compte et l'opération de change. Résultat : 131 francs 60.





forfait annuel	84 chf
relevé mensuel	10,20 chf
prélèvement au guichet	2 chf
versement sans bulletin	20 chf
	<b>149,80 chf</b>

[TSR]

Mais la palme revient à l'UBS : 84 francs pour le forfait de gestion, 10 francs 20 pour les relevés mensuels du compte, 2 francs lorsque l'on commet l'erreur de prélever de l'argent au guichet, et 20 francs en cas d'oubli d'un bulletin de versement. Dans la première banque du pays, tout se paye lorsqu'on est un petit client. Total : 149 francs 80.

En résumé, notre client ABE aurait payé 5 fois plus cher à l'UBS qu'à la Banque cantonale de Fribourg, et tout ça pour obtenir les mêmes services. Mais le résultat aurait été tout différent s'il avait possédé une quelconque fortune. En effet, plusieurs banques renoncent à facturer les frais de gestion dès l'instant où le client dispose d'un certain avoir. Là aussi ça varie : à la Coop c'est 1000 francs, dans les banques cantonales de Genève et Vaud 5000, à l'UBS 10'000 et au Crédit Suisse 15'000. Bref, le système est à l'exact opposé du concept de solidarité: les plus riches ne payent rien, ce ne sont que ceux qui n'ont pas les moyens qui passent à la caisse.

Pour comprendre la logique derrière l'incohérence apparente de ces tarifs, nous avons soumis notre enquête à deux observateurs attentifs:

Tout d'abord à Jean-Pierre Ghelfi, économiste et ancien membre de la commission fédérale des banques. Les résultats de notre étude ne le surprennent pas.

*« Indiscutablement, dans les grandes banques, le petit client n'est pas considéré comme une affaire intéressante, parce qu'il apporte peu d'argent dans la banque, la gestion de son compte prend du temps, etc., et par conséquent on ne pense pas utile de lui faire des avantages particuliers. En revanche, pour un client important, qui amène un courant d'affaire important, eh bien là, on sera prêt à lui faire des rabais, voire même à examiner, pour chaque personne, en fonction de ce qu'il apporte comme affaire, la manière dont il sera taxé ».*

Reste que, dans la pratique, il n'est pas simple pour un client de connaître à l'avance quel degré d'importance il revêt aux yeux de son banquier.

Notre deuxième observateur est Simonetta Sommaruga, conseillère aux États bernoise et présidente de la fondation pour la protection des consommateurs.

*« Votre étude montre que c'est presque impossible pour les clients de faire une vraie comparaison des coûts, ce que je déplore parce qu'après une*

*longue lutte, on a obtenu que dans l'ordonnance sur l'indication des prix, les banques en fassent aussi partie. Cela veut dire qu'elles doivent indiquer leurs prix, et ce d'une façon comparable, ce qui n'est pas du tout le cas aujourd'hui. Je le déplore car cela relève aussi d'une stratégie, c'est voulu par les banques : elles essayent en fait de rendre leurs tarifs incomparables et préfèrent mettre en avant leur image de sponsor du sport ou de la culture ».*



[TSR]

Exemple de non transparence : les bancomats. Depuis le début de l'année, un grand nombre d'établissements prélève une taxe lorsqu'un client retire de l'argent à un distributeur qui appartient à une autre banque que la sienne. En suivant l'ordonnance, l'écran devrait indiquer le montant des frais facturés avant d'effectuer le prélèvement. Mais, pour l'instant, les banques considèrent que, pour informer leurs clients, une indication dans leur documentation générale est bien suffisante.

Cette absence de transparence dans l'affichage des tarifs est d'autant plus gênante que ceux-ci ont tendance à augmenter et que certaines banques ont l'art d'en inventer des nouveaux. Nous avons effectué la même enquête il y a 5 ans. A l'exception des banques cantonales vaudoise et fribourgeoise ainsi que de la Banque Raiffeisen, tous les établissements ont augmenté leurs prix, alors que dans le même temps, les taux d'intérêts versés sur les comptes salaires diminuaient. Il semble que la concurrence acharnée que se livrent les banques a eu pour effet de creuser l'écart entre les grandes sociétés financières internationales et les banques à vocations plus locales. Face aux petits clients en particulier, deux stratégies commerciales s'opposent. Pour le comprendre, il faut entendre les deux extrêmes de notre enquête, la banque qui a facturé le moins et celle qui a facturé le plus.



[TSR]

### Un même but, deux stratégies

D'un côté l'UBS. De l'autre, la banque cantonale de Fribourg. La première pèse 34 milliards de chiffre d'affaires, la seconde un peu plus de 8. Deux poids et surtout deux philosophies différentes à l'égard de leurs petits clients.

On commence par l'UBS avec Manuel Leuthold, Directeur Région Suisse romande.

*« Pour les clients qui entretiennent un faible volume avec nous, notre politique vise clairement, non pas à les décourager, mais au contraire à les inciter à rassembler l'ensemble de leurs relations bancaires et de leurs affaires bancaires auprès de notre établissement. Nous estimons que cette limite de 10'000 francs, quel que soit le type de relations, hypothèque, 3ème pilier, avoir en compte, épargne, titres ou autres, est un montant qui est raisonnable, et au-delà de cette limite, évidemment, nos prestations deviennent extrêmement attractives. Au restaurant, en principe, on prend la totalité du menu auprès du même restaurant, on ne va pas prendre l'entrée quelque part, le plat principal ailleurs, et enfin le dessert à un troisième endroit. Donc, on essaye vraiment d'inciter nos clients à nous confier l'ensemble de leurs relations pour atteindre ce seuil qui, encore une fois, pour nous nous semble tout à fait raisonnable. Ce qui est gratuit ne vaut rien, et nous devons répercuter une partie de nos coûts sur notre clientèle ».*



Ce message s'adresse à tous ceux qui ne parviennent pas à réunir 10 000 francs d'avoirs : à l'UBS, il n'est pas raisonnable que vous restiez clients.



Tout autre discours à Fribourg. L'établissement se définit lui-même comme une banque universelle de proximité. Explications avec son directeur adjoint, Edgar Jeitziner.

*« Chaque client pour nous est un client important. On traite chaque client de la même manière, quelle que soit son envergure. Chacun a son interlocuteur, son conseiller qui le connaît, et par ce biais, on connaît aussi ce que le client veut avoir, quels sont ses besoins effectifs. Le client, il veut être rassuré, il veut être pris au sérieux par la banque, il veut être respecté, et puis il veut avoir une relation durable avec son interlocuteur ».*

Pour le démontrer, la banque nous a invités à Bulle. En face de l'hôtel de ville, la BCF y possède sa plus ancienne succursale et celle dont les affaires marchent le mieux. En d'autres mots, une vitrine de l'établissement.

Secret bancaire oblige, la règle interdit que l'on filme la clientèle sans son autorisation. C'est donc la banque elle-même qui a demandé à certains clients de répondre à nos questions et de nous expliquer ce qu'ils attendaient de leur banque.

Laurence Sottas, pharmacienne à Bulle, nous dit :

*« La proximité géographique, pour moi, c'est important, j'y viens plusieurs fois par semaine. Le contact humain, le fait d'être connue, de ne pas devoir chaque fois sortir sa carte d'identité, décliner son nom. Ici, j'arrive, on me connaît, le contact se fait tout de suite, c'est agréable. »*

Ensuite, nous avons demandé à Maurice Murith, pré retraité, s'il lui arrivait d'utiliser les bancomats :

*« Très peu, j'aime mieux parler avec les gens qu'avec une machine ».*

Et pour Christophe Maurer, entrepreneur à Bulle

*« On peut mettre un visage sur les gens qui vont nous nous répondre et c'est vraiment important dans le cadre d'une banque ».*

Cette convivialité tient certainement autant à la politique de la banque qu'à la taille de l'agglomération. Dans une grande ville, les rapports seraient plus anonymes.

Mais en s'appuyant sur cette proximité, la BCF cherche à fidéliser chaque client, même le plus petit.

C'est ce que nous explique Denis Galley, directeur régional de la BCF, Bulle

*« Pour nous, ce qui est important, c'est d'avoir une relation bancaire avec ce client et, par la suite, certainement qu'il aura d'autres besoins. Par exemple,*

*si c'est un jeune qui commence avec un compte salaire, certainement que plus tard il aura peut-être besoin d'un crédit de consommation ou d'un crédit de construction ou, pourquoi pas, dans le cadre d'une création de PME, et là, nous serons aux premières loges pour lui donner des conseils ».*

Sur l'ensemble du canton, la Banque possède 26 succursales. Pour l'instant, elle n'a pas l'intention d'en fermer. C'est une question de stratégie : la proximité est le meilleur outil de vente.

*« Un client content va faire de la publicité, de la publicité gratuite pour la banque qui est souvent meilleure qu'une publicité de marketing »* nous dit Edgar Jeitziner, Directeur adjoint de la Banque cantonale de Fribourg.

On estime que sur un compte salaire, en moyenne, 90% de l'argent déposé ressort rapidement pour effectuer les paiements. Les autres 10% n'y restent en moyenne que quelques mois, bref pas de quoi effectuer des placements à long terme.

On l'a vu, face à cette réalité comptable, les banques ont le choix entre deux stratégies. Soit elles utilisent le compte salaire pour instaurer une relation durable avec leur clientèle, et dans ce cas elles sont prêtes à en assumer les frais de gestion. Soit elles considèrent que de toute manière cet investissement n'est pas assez rentable, et qu'en dessous d'une certaine fortune, il ne vaut pas la peine de faire le moindre effort. Sans oublier que le salaire des cadres et le marketing de la banque ont un coût que le client paye, d'une manière ou d'une autre. Face à ces deux logiques comptables, le choix est assez simple : si l'on est un petit client, rien ne sert de vouloir demeurer dans une grande banque. En revanche, si l'on est plus fortuné, il devient intéressant de définir ses besoins et de demander une offre à plusieurs établissements. Ça vaut la peine, en ce moment, la chasse aux nouveaux clients bat son plein!

Source : <http://www.tsr.ch/>