

**LES MARQUES HUMAINES : EXPLORATION D'UNE CO-CONSTRUCTION DE
LA MARQUE DES ATHLÈTES PARALYMPIQUES AVEC LES PARTIES
PRENANTES DU MOUVEMENT PARALYMPIQUE EN FRANCE ET AU CANADA**

PERROUD DAPHNÉ

Thèse soumise à l'Université d'Ottawa
dans le cadre des exigences du programme de doctorat en philosophie
Spécialité activité physique

Faculté des sciences de la santé
Université d'Ottawa

© Perroud Daphné, Ottawa, Canada, 2026

Résumé

Titre : Exploration d'une co-construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques avec les parties prenantes du Mouvement paralympique en France et au Canada

Comme le témoignait Howe (2008), « à mesure que l'IPC devient de plus en plus commercialisé, il est impératif pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels de devenir plus professionnels dans la manière dont ils s'engagent dans la pratique du sport paralympique » (p.84). S'il existe des preuves empiriques de la capacité de commercialisation des athlètes vedettes, les recherches portant sur les stratégies de commercialisation des para-athlètes restent à ce jour limitées (Hu et al., 2023). En s'intéressant à la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques entre deux territoires, la France et le Canada, la présente thèse introduit le concept de co-construction de marque pour identifier le niveau d'implication des parties prenantes dans ce processus. Elle s'articule autour d'une méthodologie qualitative construite sur la base de 60 entretiens semi-directifs avec les para-athlètes (30) et les parties prenantes (30).

Consistant en une analyse thématique, au travers des discours des para-athlètes, des sponsors, des médias, des institutions et des agents, cette recherche dresse un état des lieux des stratégies de construction des marques humaines dans un contexte politique, économique, social et culturel différent. En considérant la manière dont ces derniers perçoivent le développement de leur propre marque, comme des antagonistes, supporters ou gestionnaires de marque, les résultats démontrent que la performance n'est pas le seul attribut dans la construction d'une marque forte, et dont d'autres attributs personnels comme l'âge, la discipline pratiquée ou le niveau de notoriété ainsi que la motivation et les intérêts des athlètes paralympiques sont à prendre en compte.

Cette étude dédiée à la représentation des para-athlètes dans le marketing sportif et leur commercialisation soulève d'importantes considérations sociales et commerciales. Elle apporte une contribution au processus du *personal branding* par l'intermédiaire d'une modélisation cartographique de l'implication des parties prenantes sur la marque personnelle des athlètes paralympiques dans une perspective de co-construction de marque. Elle met en lumière le transfert de ressources entre ces acteurs ayant un impact direct ou indirect sur la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques.

Mots clés : personal branding, brand equity, co-création, parties prenantes, paralympique

Abstract

Title: Exploring the co-construction of the personal brand of Paralympic athletes with the stakeholders of Paralympic movement in France and Canada

As Howe (2008) testified, “as the IPC becomes increasingly commercialised, it is imperative for athletes, coaches and officials to become more professional in how they engage with Paralympic sport” (p.84). While there is empirical evidence of the marketability of star athletes, research into the marketing strategies of para-athletes is still limited (Hu et al., 2023). By looking at the construction of the personal brand of Paralympic athletes between two countries, France and Canada, this thesis introduces the concept of brand co-construction to identify the level of stakeholder involvement in this process. It uses a qualitative methodology based on 60 semi-structured interviews with para-athletes (30) and stakeholders (30).

Based on a thematic analysis through the discourse of para-athletes, sponsors, media, sports institutions, and agents, this research provides an overview of human branding strategies in a different political, economic, cultural, and social context. By looking at the way in which the latter perceive the development of their own brand, as antagonists, supporters, or brand managers, the results show that performance is not the only attribute in building a strong brand, and that other personal attributes such as age, discipline practiced, or level of notoriety, as well as the motivation and interests of Paralympic athletes, need to be considered.

This study, which focuses on the representation of Paralympic athletes in sports marketing and commercialization, raises important social and commercial considerations. It contributes to the personal branding process through a cartographic model of stakeholder involvement in the personal branding of Paralympic athletes from a co-construction perspective. It highlights the transfer of resources between these actors who can have a direct or indirect impact on the construction of personal brand.

Key words: personal branding, brand equity, co-creation, stakeholders, paralympic

Remerciements

Ce travail de thèse aura été une sacrée paralympiade...

À travers ces quelques lignes, je souhaite adresser une attention particulière à toutes celles et ceux qui m'ont soutenue, accompagnée et encouragée à continuer et terminer ce projet doctoral en cotutelle entre la France et le Canada.

Je souhaite remercier vivement mes deux directeurs de thèse, ceux avec qui tout a commencé à l'issue de mon Master 2 en Management des Organisations Sportives à l'UFR STAPS Lyon 1 en 2019-2020. Guillaume, merci de m'avoir guidé sur ce terrain et de m'avoir accompagné dans mon rôle de jeune chercheuse. Lors de ma soutenance de mémoire, comme coup de sifflet final de ces cinq premières années universitaires, nous avons discuté de mon rêve professionnel. À cette époque, j'avais répondu : « *de participer aux Jeux de Paris 2024* ». Si professionnellement ce rêve n'a pu être exaucé, cette thèse a été une manière de prendre part à l'aventure au-delà de son organisation. Benoit, merci de m'avoir ouvert les portes d'un projet international de cette dimension. Même si mon expérience à Ottawa fut limitée à cause de la crise du Covid de 2020, merci de m'avoir permis de réaliser ces deux séjours au Canada dans la bienveillance et l'hospitalité pour mener à bien cette enquête sur le terrain canadien. Grâce à vous, et à mes expériences passées, le Canada aura toujours une place spéciale dans mon cœur. Alors à la revoyure et bonne retraite !

Je remercie Christopher Hautbois, Laure Ambroise, Claire Perrin, Thierry Zintz et Patrick Bouchet d'avoir accepté de bien vouloir lire et examiner ce travail doctoral.

Je salue l'ensemble des athlètes paralympiques, français et canadiens, qui pour la plupart en pleine période de préparation des Jeux de Paris 2024, ont accepté de m'accorder de leur temps pour me livrer leurs histoires, leurs expériences et leurs visions. Merci de nous avoir fait vibrer en cet été 2024 ! Je remercie toutes les parties prenantes, acteurs institutionnels, sponsors et journalistes et agents d'avoir participé à ce travail. Merci de m'avoir partagé votre expertise et vos perceptions. J'espère que ces travaux vous apporteront des réponses et des outils à la hauteur de la qualité de nos échanges.

Je porte une attention particulière à Boris Bourgogne ainsi qu'Arnaud Litou, d'avoir accepté mon invitation d'être juré lors de ma restitution orale pour le programme de bourses de

recherche de l'Académie Nationale Olympique Française (ANOF) et du Centre d'Études Olympiques Français (CEOF). À ce sujet, j'exprime ma gratitude envers l'ANOF, et particulièrement Nicolas Chanavat et Arnaud Richard, pour la confiance accordée dans le cadre de ces divers projets réalisés au cours de l'année 2024. C'est un immense honneur d'avoir été lauréate du programme de bourses de recherche. Merci de m'avoir aussi offert l'opportunité de m'immerger dans le berceau olympique, à Olympie, en juin 2024, pour représenter la France lors de la 64^{ème} Session des Jeunes Ambassadeurs Olympiques auprès d'une centaine de participants venus du monde entier. Je mesure la chance d'avoir croisé, au fil de cette thèse, des personnes dont les rencontres auront été unique.

Je tiens à remercier tous les membres du L-vis et de l'école doctorale EPIC, l'ensemble de l'équipe de la Faculté des Sciences de la Santé de l'Université d'Ottawa, ainsi que les doctorants et enseignants que j'aurai pu croiser au fur et à mesure de ces années.

Finalement, ces cinq années n'auraient pu se dérouler sans le précieux soutien de ma famille qui a toujours cru en moi, ainsi que mon compagnon et mes amis qui m'ont permis de tenir dans ce travail engageant.

SOMMAIRE

ABRÉVIATIONS.....	xv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 : LE SPORT PARALYMPIQUE ET SA COMMERCIALISATION	7
1. Le Mouvement paralympique dans l'environnement sportif.....	7
1.1 Historique, définition et caractéristiques du Mouvement paralympique : de sa création à aujourd'hui	8
1.1.1 Le Comité International Paralympique à la tête du mouvement	9
1.1.2 Le sport paralympique : Vers une pratique compétitive.....	10
1.2 Mouvement olympique et Mouvement paralympique : vers une association progressive.....	11
2. Reconnaissance et organisation du parasport à la lumière de deux pays : France et Canada	13
2.1 De la naissance à l'organisation du système paralympique sportif français	14
2.2 Genèse et organisation du système sportif paralympique canadien	16
3. Du développement du sport paralympique à l'évolution de sa gouvernance : Le cas de La France et du Canada	19
3.1 Chiffres clés de l'évolution du parasport de 1960 à aujourd'hui	19
3.2 Le sport paralympique en France : une stratégie de réorganisation du projet sportif fédéral gagnante ?	20
3.3 Le sport paralympique au Canada : une structuration par l'effet des Jeux Paralympiques d'hiver de Vancouver en 2010.....	21
3.3.1 Impact des Jeux de Vancouver 2010 pour le parasport	24
3.4 La gouvernance du sport : L'ère de la professionnalisation du sport paralympique.....	27
3.4.1 L'évolution du parasport en France et sa gouvernance	27
3.4.1.1 Le système de financement des athlètes paralympiques français	29
3.4.1.2 Paris 2024 : Un héritage pour le parasport en France ?	31
3.4.2 La gouvernance du parasport au Canada : un puissant engagement du gouvernement.....	34
3.4.2.1 Le système de financement du sport paralympique au Canada	34
3.4.2.2 Application des dispositifs et programmes pour le développement du parasport au Canada.....	37
4. La place des para-athlètes dans la sphère sportive : une illustration du handicap dans le sport de haut niveau	42
4.1 Handicap et sport : une évolution de la représentation des athlètes paralympiques	42
4.1.1 Le « supercrip »	44
4.1.2 L'athlète paralympique comme « super-héros »	44
4.1.3 Le paralympien comme un athlète à part entière.....	45
4.2 Sport paralympique et médiatisation	46
4.2.1 La recherche d'un équilibre médiatique : entre représentation sportive et handicap	47
4.2.2 Hiérarchisation et médiatisation inégale dans le parasport.....	48
4.2.3 La médiatisation du parasport en France	48
4.2.4 La médiatisation du parasport au Canada	51
5. L'émergence du marketing paralympique.....	53
5.1 Le développement du marketing sportif : origine et définition	53
5.2 La gouvernance de marque.....	54

5.2.1	Impact de la stratégie marketing du Mouvement paralympique français sur la visibilité des para-athlètes	56
5.2.2	Instauration et dynamisation de la stratégie marketing du Mouvement paralympique canadien depuis 2010	57
6.	Le sponsoring paralympique.....	60
6.1	Sponsoring sportif vs mécénat sportif	60
6.2	Le sponsoring paralympique : origine et évolution.....	61
6.3	Motivations et intérêts du sponsoring paralympique.....	63
6.4	Le sponsoring individuel : une utilisation commerciale de l'image de marque des athlètes	64
6.5	Vers de nouvelles formes de financement au-delà du sponsoring sportif	68
6.6	Marchandisation vs commercialisation	69
	CHAPITRE 2 : VERS UN DÉVELOPPEMENT DES MARQUES INDIVIDUELLES DES ATHLÈTES PARALYMPIQUES	72
	Section 1 : Appréhender et concevoir les marques humaines	74
1.	Le processus de création de la marque personnelle	74
1.1	Marque personnelle : définition et caractéristiques.....	74
1.2	Marque personnelle vs personnalité de marque	75
1.3	Construire une marque athlète : fondements et composantes	76
1.3.1	Capital marque.....	77
1.3.2	Image de marque.....	79
1.3.3	Notoriété de marque	80
1.3.4	Associations de marque	81
1.4	Étude de cas des marques athlètes.....	82
1.4.1	Le rôle des athlètes dans le processus de personal branding	83
1.4.2	Le type d'engagement des athlètes dans la construction de marque	84
2.	Construction et gouvernance de la marque personnelle : Vers une commercialisation des athlètes paralympiques	85
2.1	Stratégie de marque et modèles de développement.....	86
2.1.1	Construction et gestion des marques athlètes dans le cycle de la carrière sportive	87
2.1.2	Les défis de la construction et gestion des marques athlètes	89
2.2	Marque personnelle et réseaux sociaux : vers de nouveaux canaux de médiatisation	92
2.2.1	Intérêts des médias sociaux pour le personal branding	94
2.2.3	L'appropriation des médias sociaux par les athlètes.....	95
	Section 2 : Analyse des pratiques de construction des marques personnelles à la lumière des parties prenantes	98
3.	Théorie des parties prenantes	99
4.	Dynamique sociale et implication des parties prenantes	100
4.1	Processus d'identification et d'évaluation de l'impact des parties prenantes	100
4.1.1	Natures des échanges entre les parties prenantes et les athlètes	101
4.1.2	Catégorisation des parties prenantes	103

4.2	Caractéristiques du monde social des athlètes paralympiques	105
4.2.1	Considération des dimensions socio-professionnels dans le domaine du parasport en France et au Canada	108
5.	Processus de co-crédation de marque.....	110
5.1	Définition et application du concept de co-crédation de marque.....	111
5.2	Les processus de co-crédation de marque	112
5.2.1	Risques de la co-crédation de marque.....	113
5.3	Co-crédation versus co-construction	115
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE		119
Section 1 : Paradigme et base méthodologique.....		119
1.	Épistémologie de la recherche	119
1.1	Posture de chercheuse : l'importance du projet de recherche	121
2.	Étude comparative entre deux territoires	122
2.1	Intérêts et motivations de la recherche comparative à l'échelle internationale	123
2.2	Description des terrains d'enquête	125
3.	Méthodologie de la recherche qualitative.....	128
3.1	Définition, caractéristiques et application de la recherche qualitative	128
3.1.1	Type d'approche adopté	130
3.2	Échantillons et cadrage des études	131
3.2.1	Critères de sélection.....	131
3.2.2	Nombre de cas et saturation des données	133
Section 2 : Méthode et procédure de recherche		134
4.	Méthode par entretien en recherche qualitative.....	134
4.1	Définition et application de la méthode par entretien	135
4.1.1	Les formes d'entretien.....	136
4.1.2	Avantages et limites de la méthode par entretien.....	136
4.2	La posture de recherche.....	137
4.2.1	Consentement et confidentialité.....	138
4.2.2	Les apprentissages d'une conduite de recherche qualitative.....	138
5.	Collecte des données.....	140
5.1	Guides d'entretien et mode de passation	140
5.1.1	Déroulement et chronologie des entretiens en France	142
5.1.2	Déroulement et chronologie des entretiens au Canada.....	145
5.2	Analyse des données qualitatives	147
5.2.1	Une analyse thématique déductive.....	148
CHAPITRE 4 : ÉTUDE DE LA COMMERCIALISATION DE LA MARQUE DES ATHLÈTES PARALYMPIQUES EN FRANCE.....		153
Section 1 : Étude de l'influence de facteurs contextuels sur la promotion et valorisation des athlètes paralympiques		153

1.	Représentation du sport paralympique en France.....	154
1.1	Un marché sportif considéré de « niche »	154
1.1.1	Une méconnaissance récurrente du sport paralympique et des para-athlètes par le grand public....	156
1.1.2	Une notoriété évolutive.....	157
1.2	Des freins au développement.....	159
1.2.1	Un système de classification complexe	159
1.2.2	Des enjeux d'accessibilité.....	159
1.3	Vers un nouveau statut des para-athlètes.....	160
1.3.1	Professionnalisation du parasport	160
1.3.1.1	Dispositifs de suivi sportif en progression	161
1.3.2	Un impact de la gouvernance	162
1.3.2.1	Un arbitrage stratégique basé sur les performances.....	162
1.3.2.2	Un modèle de gouvernance créateur d'inégalités	164
1.3.2.3	Une intégration des disciplines paralympiques dans les fédérations sportives délégataires.....	164
2.	Les effets de la marchandisation du parasport.....	167
2.1	Une évolution positive de la médiatisation	167
2.1.1	Une attractivité médiatique dépendante du cycle des Jeux Paralympiques.....	167
2.1.2	Un récit médiatique en transformation	168
2.2	Les impacts de l'organisation des Jeux de Paris 2024	169
2.2.1	Un levier de communication.....	169
2.2.2	Un levier commercial	170
2.2.3	Une activité de sponsoring en croissance	170
2.3	Une activité de sponsoring en croissance.....	171
2.3.1	Entre intérêt réel ou valeur ajoutée pour la marque athlète ?	171
2.3.2	Accompagnement durable vs collaboration opportuniste.....	172
Section 2 : Le développement de la marque personnelle des athlètes paralympiques français		175
3.	Identité de marque et capital marque en transformation	176
3.1	Un statut de sportif à part entière	176
3.2	Une figure sociale pour la représentation du handicap	178
3.3	Modèle de l'image de marque des athlètes paralympiques.....	178
3.3.1	La performance comme le socle de la marque	179
3.3.2	Une image de marque forte sans succès sportif.....	180
3.3.3	Une influence secondaire de l'apparence	181
3.3.4	Concentration sur leur histoire de vie.....	182
4.	De l'identité de marque au positionnement de marque.....	184
4.1	Une perception de marque à plusieurs niveaux.....	184
4.1.1	Gestionnaire de marque vs supporter de marque.....	185

4.1.2	Une marque humaine conditionnée par la place des athlètes paralympiques au sein du Mouvement paralympique.....	186
4.1.3	Une application plus difficile du personal branding.....	187
4.2	Les attributs de marque	188
4.2.1	Des attributs personnels différenciant	189
4.2.2	Des engagements sociaux élevés	190
4.3	Motivations et intérêts au personal branding.....	190
4.3.1	Développer sa visibilité	191
4.3.2	Porter la parole du parasport.....	191
4.3.3	Augmenter les ressources financières.....	192
5.	Gestion et commercialisation : une prise de contrôle de leur propre image.....	194
5.1	Manque de valorisation financière et problématique de légitimité	194
5.2	Les pratiques managériales de leur image de marque en développement.....	196
5.2.1	Des capacités communicationnelles et commerciales hétérogènes entre les para-athlètes	196
5.2.2	Des disparités générationnelles dans la maîtrise du personal branding	198
5.2.3	Une proactivité des gestionnaires de marque	199
5.2.4	Capitaliser sur un capital humain et social	200
5.2.5	S'approprier les médias sociaux	201
5.2.5.1	Une valeur médiatique plus limitée.....	202
5.3	Les défis dans la construction et la gestion du personal branding	204
5.3.1	Un manque de compétences	204
5.3.2	Un manque de temps	205
5.3.3	Une tension entre gestion du projet sportif et gestion de leur marque	206
5.3.4	Un besoin d'accompagnement.....	207
Section 3 : Les relations entre les athlètes paralympiques et les parties prenantes du Mouvement paralympique : vers une analyse de la co-construction de la marque personnelle des parasportifs en France		
6.	Le monde social des athlètes paralympiques français	209
6.1	Les acteurs publics locaux comme moteur de développement de la marque des athlètes paralympiques	210
6.2	Les athlètes pairs acteurs dans la co-construction de marque	212
7.	Les ressources échangées entre les athlètes paralympiques français et les parties prenantes	213
7.1	Une disparité de ressources échangées entre les athlètes paralympiques et les institutions et acteurs sportifs	213
7.2	Des ressources de sponsoring utiles à la formation et au rayonnement du branding pour les athlètes paralympiques.....	217
7.3	Les médias comme supporters dans la création d'une dynamique sociale positive	220
7.4	La coopération entre les athlètes paralympiques et les agences sportives	221
Section 4 : Application du concept de co-construction de marque des athlètes paralympiques avec les parties prenantes du Mouvement paralympique		
8.	L'appréciation du concept de co-construction de marque par les parties prenantes	223

8.1	Une pluralité d'interactions entre les athlètes paralympiques et les acteurs du Mouvement sportif	223
8.2	Une ouverture positive des marques sponsors au processus de marque des athlètes paralympiques	225
8.3	Une place ambiguë des médias dans la valorisation de marque des athlètes paralympiques.....	226
9.	Les composantes d'une co-construction de marque.....	227
9.1	Établir une dynamique collective : la place primaire des Fédérations dans le processus de branding ..	227
9.2	La commercialisation des marques dans le Mouvement paralympique : entre co-construction et concurrence.....	229
9.3	Les types de co-construction de marque	230
9.3.1	Les types de co-construction de marque entre les institutions et acteurs sportifs et les para-athlètes	230
9.3.1.1	Des complexités dans la définition du rôle des fédérations sportives sur le processus de personal branding.....	232
9.3.2	Des intérêts réciproques dans la construction de marque dans la relation athlètes paralympiques et sponsors.....	235
9.3.3	Une complexité relationnelle entre les médias et les para-athlètes face au branding personnelle ...	237
9.3.4	Les agents sportifs comme vecteur pour la construction de la valeur de marque des athlètes paralympiques	239
CHAPITRE 5 : ÉTUDE DE LA COMMERCIALISATION DE LA MARQUE DES ATHLÈTES PARALYMPIQUES AU CANADA		240
Section 1 : Étude de l'influence de facteurs contextuels au Canada sur la promotion et valorisation des athlètes paralympiques		240
1.	Le système parasportif au Canada : connaissance et représentation	240
1.1	Les défis d'un manque de connaissance envers le sport paralympique	242
1.1.1	Un nombre de pratiquants limité	243
1.1.2	Un enjeu de détection	244
1.2	Le rôle des institutions pour la connaissance du sport paralympique	244
1.3	L'impact de l'éducation du public sur le sport paralympique	245
2.	Une évolution du statut des athlètes paralympiques au Canada	246
2.1	De la légitimité à la notoriété de marque.....	246
2.2	Une valorisation financière en croissance mais hétérogène	247
3.	La gouvernance du sport paralympique au Canada.....	249
3.1	Des retombées structurelles des Jeux de Vancouver en 2010	249
3.2	Restructuration de la stratégie de développement du Mouvement paralympique au Canada.....	250
3.2.1	Un fort impact de Sport Canada	251
3.2.2	Un intérêt positif à la gouvernance partagée des disciplines olympiques et paralympiques.....	251
3.3	Une plus forte concentration des médias envers le sport paralympique au Canada.....	252
3.3.1	Une médiatisation influencée par le cycle des paralympiades	253
3.3.2	Des disparités médiatiques entre les athlètes paralympiques	254
3.3.3	Une place prépondérante des médias sociaux pour la commercialisation de l'image de marque des athlètes paralympiques.....	255
4.	Le sponsoring paralympique comme outil de commercialisation en croissance	256

4.1	Une attraction liée aux disciplines pratiquées	257
4.2	Motivations et intérêts des sponsors paralympiques	258
4.2.1	Valoriser la responsabilité sociale des entreprises (RSE).....	258
4.2.2	Développer des actions et des campagnes de communication	258
Section 2 : Développement du personal branding des athlètes paralympiques au Canada		261
5.	Les éléments de marque.....	262
5.1	Une emphase collective tournée vers la performance dans la construction de l'image de marque des athlètes paralympiques	262
5.2	Modèle de l'image de marque des athlètes paralympiques canadiens	263
5.2.1	La performance athlétique comme facteur d'introduction de marque.....	264
5.2.2	Performance versus histoire de vie.....	266
5.2.3	Affirmer sa personnalité	268
6.	De l'identité de marque au positionnement de marque.....	270
6.1	Un positionnement du branding personnel à deux niveaux.....	270
6.1.1	Une assimilation positive du concept de branding aux athlètes paralympiques.....	270
6.1.2	Des antagonistes de marque.....	273
6.2	Motivations et intérêts au personal branding.....	274
6.2.1	Accentuer les opportunités de parrainage.....	274
6.2.2	Vers un intérêt collectif	275
6.2.3	Se bâtir des compétences	276
6.3	Une appropriation différenciée du concept	277
6.3.1	Entre affirmation de soi et inégalités	277
6.3.2	S'appuyer sur un capital humain et social	279
6.3.3	Adopter une stratégie de communication par les médias sociaux	282
6.4	Les défis de la construction et gestion de marque.....	283
6.4.1	Une concentration sur les para-athlètes à forte notoriété.....	283
6.4.2	Des freins de disponibilités d'un point de vue temporel	284
6.4.3	La cohabitation entre le projet sportif et la gestion de marque.....	285
6.4.4	Une source de distraction possible	285
Section 3 : Rôle et implication des parties prenantes canadiennes dans le processus de construction de la marque personnelle		287
7.	Le monde social des athlètes paralympiques au Canada.....	287
7.1	Les ressources tirées de l'entourage personnel	287
7.2	Un double rôle de l'écosystème sportif.....	288
7.3	Une co-construction de marque entre athlètes et para-athlètes	289
8.	Exploration des ressources échangées entre les athlètes paralympiques canadiens et les parties prenantes	291
8.1	Une concentration de ressources informationnelles fournies par les institutions et acteurs sportifs favorables au processus de marque personnelle.....	291

8.2	Les sponsors comme ressource indirecte pour le développement de la visibilité des athlètes paralympiques	295
8.3	Des ressources informationnelles et promotionnelles des médias favorables au branding personnel des athlètes paralympiques	297
8.4	Un apport quotidien pour la marque personnelle des athlètes paralympiques dans la relation avec des agents.....	299
Section 4 : Application du concept de co-construction de marque des athlètes paralympiques avec les parties prenantes du Mouvement paralympique canadien.....		301
9.	Imposer une dynamique collective en matière de personal branding	301
10.	Évaluation d'une co-construction de marque entre les athlètes paralympiques et le réseau de parties prenantes	303
10.1	Une vision informée des opportunités de la co-construction de marque par les institutions et acteurs sportifs	303
10.2	Une contribution directe des sponsors à l'augmentation de la valeur de la marque paralympique	305
10.3	Des contenus médiatiques favorables pour une co-construction de marque.....	305
11.	Identification du type de co-construction de marque des athlètes paralympiques selon les parties prenantes	306
11.1	Les types de co-construction de marque selon les institutions et les acteurs sportifs	307
11.1.1	Une influence sans interaction de certaines institutions sportives.....	307
11.1.2	Une interaction perçue et plus engagée pour d'autres institutions sportives.....	308
11.2	Les sponsors impliqués dans la co-construction de la valeur de la marque des athlètes paralympiques	311
11.3	Un partenariat médiatique d'influence pour la marque des athlètes paralympiques.....	312
11.4	Un comportement engagé des agents dans la création des marques humaines	313
CHAPITRE 6 : DISCUSSION		315
1.	Mise en perspective des résultats : points communs et divergences entre la France et le Canada	315
1.1	La reconnaissance sociale et institutionnelle du parasport.....	316
1.2	Des défis persistants à la professionnalisation des athlètes paralympiques de haut niveau	317
1.3	Les implications d'un vivier d'athlètes paralympiques restreint sur le personal branding	318
2.	Mise en perspective des résultats sur le traitement du branding dans le parasport	319
2.1	Assimilation des para-athlètes à la marque paralympique	319
2.2	L'approche du personal branding dans le cadre des stratégies marketing des institutions sportives.....	321
2.3	Vers une gouvernance de la marque paralympique au sein des pays centrées sur les para-athlètes.....	323
2.4	Problématiques de positionnement de marque et de cloisonnement institutionnel	325
3.	L'influence de facteurs macro ou micro sur le processus du personal branding dans le parasport	326
3.1	Des facteurs macro de plusieurs ordres	326
3.1.1.	Les conséquences de facteurs culturels sur la reconnaissance sociale et institutionnelle du parasport	326
3.3.2	Des facteurs sociaux et sociétaux qui influencent structurellement la construction de l'image de marque des athlètes paralympique.....	327
3.3.3	Des facteurs économiques qui justifient l'intérêt du branding personnel	330
3.2	Des particularités structurelles influentes au sein du Mouvement paralympique	333

3.2.1. Le rapprochement dans la gouvernance olympique et paralympique	333
3.2.2 L'organisation des Jeux Paralympiques à domicile comme un catalyseur de la co-construction de marque	335
3.2.3 L'engagement territorial.....	337
4. Lecture systématique de la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques avec les parties prenantes du Mouvement paralympique	337
4.1 Un positionnement hétérogène des athlètes paralympiques face au personal branding.....	338
4.2 Une approche plus intuitive du personal branding dans le parasport.....	339
4.3 Modélisation cartographique de l'impact des parties prenantes sur la marque personnelle des athlètes paralympiques.....	340
4.3.1 Cartographie de l'impact des parties prenantes français dans le processus de construction de marque des athlètes paralympiques français.....	341
4.3.2 Cartographie de l'implication des parties prenantes dans le processus de construction de marque des athlètes paralympiques canadiens	343
4.4 Synthèse des interactions et dynamiques entre les parties prenantes et les para-athlètes dans un processus de co-construction de marque.....	344
CONCLUSION	351
1. Contributions théoriques	352
2. Contributions méthodologiques	353
3. Contributions managériales	354
4. Limites et perspectives de recherche	356
BIBLIOGRAPHIE	359
TABLEAUX.....	386
FIGURES	388
ANNEXES.....	390

ABRÉVIATIONS

CIP : Comité International Paralympique

CIO : Comité International Olympique

ANS : Agence Nationale du Sport

CPSF : Comité Paralympique et Sportif Français

CNOSF : Comité National Olympique Français

FFH : Fédération Française Handisport

FFSA : Fédération Française de Sport Adapté

CPC : Comité Paralympique Canadien

JOP : Jeux Olympiques et Paralympiques

JO : Jeux Olympiques

JP : Jeux Paralympiques

CNP : Comités Nationaux Paralympiques

ONS : Organisations Nationales Sportives

FI : Fédérations Internationales

COJO : Comité d'Organisation des Jeux Olympiques

COJOP : Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques

COVAN : Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Vancouver 2010

ANOF : Académie Nationale Olympique Française

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le Mouvement paralympique, dans sa recherche de reconnaissance, tant sur la scène sportive internationale que dans la société en général, a été confronté à divers freins et difficultés avant d'atteindre son statut actuel. De 400 athlètes engagés aux Jeux de Rome en 1960¹, aux 4 400 annoncés sur les Jeux d'été de Paris 2024², le Comité International Paralympique, les Jeux Paralympiques et les athlètes eux-mêmes, évoluent dorénavant au sein d'un marché mondial hautement compétitif et en perpétuelle évolution. La distinction « paralympique » est ainsi le marqueur aujourd'hui des Jeux Paralympiques, célébrant la résilience, la détermination et l'excellence des sportifs paralympiques dans le monde et agissant comme un précieux outil de commercialisation du parasport sur et en dehors du terrain de jeu (Darcy et al., 2017).

Si l'ouvrage de Legg et Gilbert (2011) soutenait que « comprendre le monde paralympique n'est pas seulement une question de compréhension de la réalité de la vie des personnes handicapées » (p.6), le parasport a, depuis, fait l'objet de diverses thématiques de recherche, tant au niveau de la professionnalisation du sport paralympique (Bundon, 2021), que de la représentation des athlètes en situation de handicap ou bien de la médiatisation des disciplines paralympiques (French & Le Clair, 2018a). En effet, en termes d'organisation, Patatas et al. (2018) ont rappelé que le parasport est à ce jour un domaine d'étude en croissance, en raison, par exemple, de la nécessité de construire des structures organisationnelles adaptées pour assurer et optimiser le développement professionnel des athlètes paralympiques de haut niveau. En mentionnant le déficit notable de connaissances sur les programmes de développement destinés aux athlètes paralympiques et à la compréhension des mécanismes permettant de structurer des parcours sportifs durables, ces auteurs reflètent les opportunités de recherche qui se présentent, dont ces pratiques constituent des ressources importantes tant pour les para-athlètes que pour les acteurs constituant l'écosystème du Mouvement paralympique.

Dans le domaine du marketing sportif, s'il y a eu au fur et à mesure une évolution de la représentation des para-athlètes, dont les récits sportifs commençaient à prendre le dessus sur

¹ Paralympic.org. Paralympics history. Consulté le 17 mars 2025. Disponible sur le site : <https://www.paralympic.org/ipc/history>

² Fédération Française Handisport. Jeux Paralympiques de Paris 2024. Consulté le 17 mars 2025. Disponible sur le site : <https://www.handisport.org/paris-2024/>

les histoires de handicap, l'attractivité des Jeux Paralympiques et la perception du public à l'égard des personnes en situation de handicap dans la société en général restaient néanmoins limités à ses débuts (Brittain et al., 2013). En 2012, les Jeux Paralympiques de Londres ont marqué un tournant important dans la reconnaissance des athlètes paralympiques grâce à une couverture médiatique renforcée et des campagnes de marketing qui ont suscité un gain d'intérêt important envers le parasport (Jackson-Brown, 2020). Son évolution s'est alors manifestée petit à petit au travers une audience croissante notamment celle suscitée lors des dernières éditions paralympiques de Tokyo 2020 et Pékin 2022. Dans la stratégie de développement de l'IPC, ces deux paralympiades ont servi à la croissance du Mouvement paralympique tant sur le plan de la performance que sur l'expérience délivrée à toutes les parties prenantes³. Dorénavant, bien que les Jeux Paralympiques se soient imposés comme l'évènement sportif international de référence en matière d'inclusion sociale et de changement de perceptions sur le handicap (Legg & Dottori, 2017), ils demeurent encore, en termes de visibilité médiatique, l'un des seuls moments où le sport pour les personnes en situation de handicap bénéficie d'une couverture aussi significative (Darcy et al., 2017). À la manière de Jackson-Brown (2020), ces limitations soulèvent alors un questionnement sur la manière de commercialiser l'image des athlètes paralympiques considérés comme étant plus « marginalisés » que leurs homologues olympiques dans la société. Ce questionnement ouvre la voie à une plus large réflexion sur les mécanismes de construction et de gestion d'une marque personnelle dans un contexte où la reconnaissance et la médiatisation restent inégales entre tous ces sportifs. Nous pouvons par exemple nous interroger dans quelle mesure les Jeux Paralympiques peuvent jouer un rôle pour accompagner ou accélérer la mise en relation constructive entre les athlètes et des acteurs du Mouvement paralympique en vue de soutenir des stratégies marketing personnelles.

Ce travail doctoral s'insère alors dans la théorie du *personal branding* en étudiant la manière dont les athlètes paralympiques construisent et gèrent leur propre marque. La définition de cette notion repose sur une interrogation identitaire et une mise en valeur de caractéristiques distinctives en interrogeant les individus sur certaines dimensions singulières : « Qu'est-ce qui est unique chez vous et distinguable ? » ; « Qu'est-ce qui est remarquable et remarquable en vous ? » et « Qu'est-ce qui est vraiment réel et authentique en vous ? » (Lair et al., 2005). Ce

³ IPC. Strategic Plan 2023-2026. Consulté le 3 mai 2025. Disponible sur le site : https://www.paralympic.org/sites/default/files/2023-06/2023_%2001%20Strategic%20Plan_ACC.pdf

concept se basant sur plusieurs principes développés par différents auteurs n'a été que très peu étudié dans la sphère paralympique. Aborder l'approche du *personal branding* dans le domaine du parasport semble alors être pertinent pour tenter d'identifier les opportunités de développement et de professionnalisation des parasportifs par le prisme de leur propre marque. Dans cette recherche, nous nous concentrons sur l'influence des aspects structurels liés au Mouvement paralympique par une double enquête entre la France et le Canada, mais aussi celle des facteurs individuels, comme les compétences en communication ou bien la discipline pratiquée sur la construction d'une marque personnelle.

En parallèle, si les études ont montré que les athlètes ont un rôle actif à jouer dans la gestion de leur propre marque (Cortsen, 2013a; Kristiansen & Williams, 2015), d'autres travaux suggèrent que les athlètes paralympiques peuvent également avoir besoin de s'associer à d'autres marques pour commercialiser leur propre identité (Jackson-Brown, 2020). Sur cette idée, il a été montré que la valeur d'une marque repose sur un ensemble de parties prenantes, fonctionnant comme un réseau, capable de soutenir ou d'aller à l'encontre de celle-ci (Jones, 2005). Dans une volonté de co-crédation de valeur de marque, le responsable de marque doit alors prioriser les relations les plus importantes pour en assurer son succès (Jones, 2005). Les récentes études confirment que le développement du branding suit de plus en plus une perspective multi-acteurs, en assimilant les marques à des constructions sociales pouvant évoluer selon les interactions entre le responsable de marque et les acteurs (Brand et al., 2025). Dès lors, de telles pratiques nous questionnent sur la manière dont les différents acteurs de l'écosystème des para-athlètes peuvent collaborer dans une perspective de construction et de valorisation de leur marque personnelle. Au-delà des réflexions portées sur le *personal branding*, cette recherche mobilise la théorie des parties prenantes et utilise le concept de co-crédation de marque. Théoriquement, la co-crédation est un concept promu dans diverses disciplines d'ordres sociales, qui ne s'est que très peu imposé dans le domaine du management (Foudriat, 2019; Guédé et al., 2019). Nous souhaitons affiner la connaissance de ce concept en se focalisant sur le caractère de la co-construction de marque, qui renvoie pour Guédé et al. (2019), à une démarche réflexive et collective, synonyme d'implication, de participation, d'interaction ou de collaboration d'une multitude d'acteurs (pp.6-7). Brand et al. (2025) ont affirmé que les recherches actuelles qui traitent de la manière dont les acteurs co-crédent spécifiquement des marques montrent des interactions qui restent fragmentées. La problématique de cette recherche, en mobilisant les cadres théoriques dédiés au *personal branding* et à la théorie des parties prenantes, consiste alors à **comprendre comment les**

parties prenantes, en matière de développement de la marque humaine des athlètes, en particulier dans le sport paralympique, s'impliquent dans un processus de co-construction de marque.

À l'image de Dumont et Ots (2020) qui se sont intéressés à la manière dont les parties prenantes façonnent la marque personnelle de grimpeurs professionnels, l'approche conceptuelle que nous présentons se focalise sur la mobilisation de quatre types de parties prenantes qui peuvent être reconnues comme des acteurs déterminants dans ce processus : les institutions et organisations sportives, les sponsors, les médias et les agents ou agences sportives. Afin de comprendre comment ces acteurs collaborent ou peuvent collaborer dans la perspective d'une construction de marque, la théorie des parties prenantes fournit un cadre intéressant pour étudier les relations qui s'opèrent entre les acteurs du Mouvement paralympique et les athlètes paralympiques et capter les ressources qui sont échangées. Ce n'est qu'après, que nous pourrions identifier le niveau d'influence et/ou d'implication de celles-ci sur la marque des athlètes paralympiques.

Cette problématique s'accompagne de plusieurs questions de recherche, qui sont :

RQ1 - Comment le processus de *personal branding* est-il perçu dans le domaine du parasport ?

RQ2 - Comment les athlètes construisent, développent et gèrent leur image de marque dans une perspective de commercialisation ?

RQ3 - Comment les parties prenantes du Mouvement paralympique s'intègrent-elles dans le processus de la construction de la marque personnelle d'un athlète paralympique ?

Celles-ci sont alors guidées par divers objectifs en vue d'apporter des nouveaux éléments conceptuels :

- Déterminer les perceptions qu'ont les principales parties- prenantes vis-à-vis des parasportifs (statut, représentation, place du sport paralympique dans la société)
- Analyser la perception et/ou l'appropriation du *personal branding* par les athlètes paralympiques ;
- Mettre en lumière les motivations, intérêts et stratégies employées pour créer et diriger leur marque ;
- Identifier les facteurs et modalités d'interactions efficaces, telles que les ressources échangées, entre les parties prenantes et les para-athlètes pour créer une marque forte.

Pour répondre à ces différentes questions et essayer de rendre compte de l'influence des parties prenantes sur la marque personnelle des para-athlètes, un plan en deux parties a été structuré.

La première partie, composée de trois chapitres, présente le cadre théorique qui a permis la construction de cet objet de recherche, en décrivant le contexte organisationnel, français et canadien, dans lequel les athlètes paralympiques évoluent ainsi qu'en présentant la méthodologie employée pour mener à bien ce travail. Le **chapitre 1** aborde le développement du sport paralympique et sa commercialisation en présentant le contexte d'évolution du paraport en France et au Canada ainsi que leur système d'organisation. Par ailleurs, il permet de positionner le cadre scientifique étudié en ce qui concerne le marketing et le sponsoring sportif. Ensuite, le **chapitre 2** présente le cadre théorique adopté concernant le concept du *personal branding* ainsi que la théorie des parties prenantes. L'étude des dynamiques sociales ainsi que l'implication des parties prenantes permet de discuter du processus de co-crédation de marque. Enfin, le **chapitre 3** est consacré à la méthode de recherche employée dans le cadre de ces enquêtes et se concentre sur la description du terrain d'enquête, en expliquant le choix des sujets étudiés. Il permet de détailler les caractéristiques démographiques des participants ainsi que de présenter le processus d'analyse utilisé.

La seconde partie consiste à exposer les résultats obtenus dans le cadre de ce double terrain d'enquête. Le **chapitre 4** consiste à la restitution des résultats de la recherche menée en France. Il se concentre tant sur les facteurs pouvant influencer la commercialisation de la marque personnelle des para-athlètes français, que sur les perceptions et motivations de ces sportifs à construire et gère leur propre marque. Ce chapitre intègre la perspective de la co-construction de marque entre ces athlètes et les parties prenantes du Mouvement paralympique par l'intermédiaire de plusieurs points centraux (ressources échangées, types de relation, ...). Le **chapitre 5**, construit sur cette même dynamique, est dédié aux résultats issus de la recherche menée auprès des participants canadiens, para-athlètes et parties prenantes. Pour finir, le **chapitre 6** discute des similitudes et différences identifiées entre la France et le Canada en proposant un modèle cartographique de l'implication des parties prenantes dans le processus de marque personnelle pour chacun de ces pays. Il présente une conclusion générale et aborde les principales contributions, théoriques, méthodologiques et managériales de cette thèse ainsi que les limites et les perspectives de recherche.

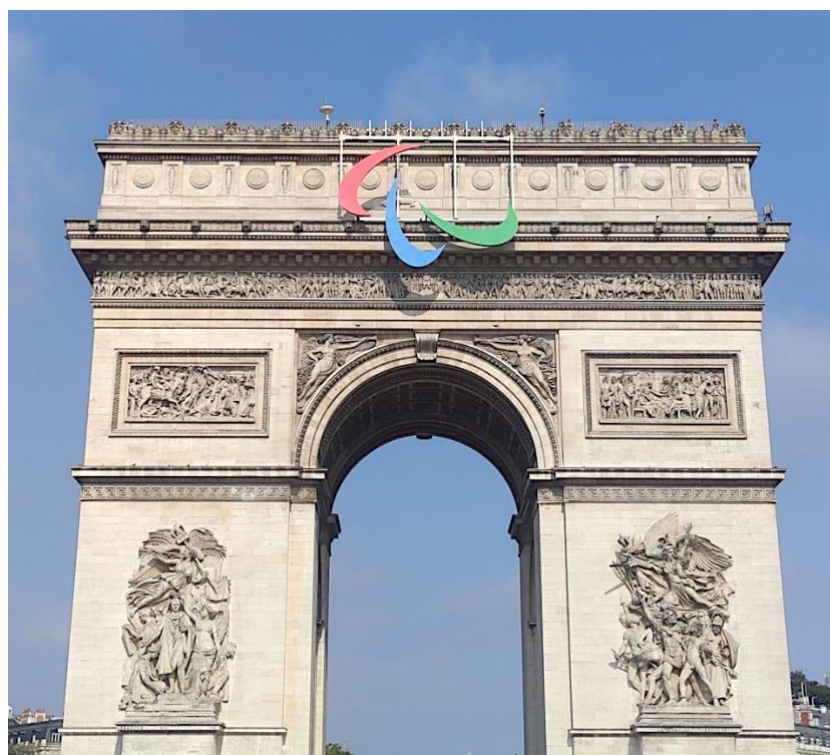


Figure 1 *Les Agitos sur l'Arc de Triomphe capturés lors de ma présence aux Jeux Paralympiques de Paris 2024*

CHAPITRE 1 : LE SPORT PARALYMPIQUE ET SA COMMERCIALISATION

Le sport paralympique, qui connaît aujourd'hui une reconnaissance croissante sur la scène internationale, présente de nouveaux défis en matière de commercialisation. L'objectif de cette thèse étant d'explorer comment la marque personnelle des athlètes paralympiques peut être construite, gérée et valorisée dans un contexte sportif en mouvance, la compréhension des enjeux de commercialisation du sport paralympique en général est alors prépondérante. Ce premier chapitre s'articule donc autour de six grandes sections visant à explorer le Mouvement paralympique sous différents angles. Dans un premier temps, nous examinons la création du Mouvement paralympique, en nous concentrant sur ses valeurs fondamentales et son identité, ainsi que sur l'association avec le Mouvement olympique. Ensuite, nous abordons l'organisation du parasport en France et au Canada, en mettant en lumière leurs particularités et leurs systèmes d'organisation. La troisième section analyse le développement du sport paralympique et l'évolution de sa gouvernance en particulier dans ces deux pays. La quatrième section se penche sur la place des para-athlètes dans la sphère sportive en illustrant la représentation du handicap dans le sport de haut niveau ainsi que la place des nouveaux canaux de médiatisation dans leur marchandisation. La cinquième section discute de l'émergence du marketing paralympique, tandis que la sixième et dernière section se concentre sur le sponsoring paralympique en explorant l'impact et les enjeux du sponsoring pour les athlètes paralympiques.

1. Le Mouvement paralympique dans l'environnement sportif

Dans cette première section, nous étudions la construction du Mouvement paralympique depuis ses origines en présentant les principales évolutions ainsi que changements qui ont façonné ce mouvement jusqu'à ce jour. Nous considérons que sa construction au regard de ce que les Jeux Paralympiques représentent aujourd'hui, est le fruit de trois grands principaux changements. Le premier a été l'adaptation du sport pour le public en situation de handicap. Le deuxième fut la volonté de structurer le sport pour les personnes handicapées de manière à leur donner un meilleur accès à la pratique sportive. Le dernier est l'intégration, la valorisation, et la reconnaissance progressive, et importante aujourd'hui, du sport paralympique comme un sport d'élite.

1.1 Historique, définition et caractéristiques du Mouvement paralympique : de sa création à aujourd'hui

Célébrant plus de 100 ans d'existence aujourd'hui, le sport paralympique a été fondé à partir des idéaux des athlètes dont les histoires inspirent et poussent à aller au-delà de ce que l'on pense possible. C'est après la Seconde Guerre Mondiale que le sport pour les athlètes en situation de handicap physique ou moteur a été imaginé pour aider les anciens combattants blessés pendant la guerre grâce au sport⁴. Un centre pour les traumatismes médullaires a d'ailleurs été ouvert à Stoke Mandeville en 1944, en Grande-Bretagne par le Docteur Ludwig Guttmann pour utiliser le sport comme réadaptation (Bailey, 2010). À son origine, le sport à Stoke Mandeville a été instauré de manière à contribuer au développement des personnes en situation de handicap pour leur permettre de s'imposer dans la société comme des citoyens respectés, loin de la caricature de la « misère humaine » dédiée au handicap à cette époque (Bailey, 2010). Petit à petit, celui-ci a progressé vers le sport de loisir puis vers le sport de compétition. En 1948, à l'occasion de la cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques de Londres, le docteur Guttmann a organisé de son côté une compétition pour les athlètes en fauteuil roulant, baptisée sous le nom de Jeux de Stoke Mandeville. Les Jeux Internationaux de Stoke Mandeville, fondés en 1952, sont rapidement devenus les Jeux Paralympiques dont la première édition a eu lieu à Rome en 1960, avec la présence de 400 paraspportifs, représentant 23 pays sur 8 épreuves sportives⁵. À partir des Jeux de Séoul en 1988, le sport est passé d'une dimension initialement thérapeutique à une vocation récréative dédiée au sport de haut niveau. Organisés pour la première fois dans la même ville que les Jeux Olympiques, ces Jeux ont été la figure de l'émergence des sports d'élite pour les athlètes en situation de handicap. Félicités pour le développement marquant qu'ils ont offert au Mouvement paralympique, ils sont devenus les premiers Jeux de l'ère paralympique moderne (Bailey, 2010). Par la suite, en 1989, le Comité International Paralympique (CIP) est né en Allemagne, dont le siège est toujours installé à Bonn, dans le but de gouverner le Mouvement paralympique. Ce changement d'institution a apporté une dimension spectaculaire dédiée à la démonstration du sport paralympique (Bailey, 2010) et a ouvert la voie à des sportifs non plus uniquement atteints de déficiences motrices, mais aussi visuelles pour promouvoir l'ouverture de l'événement au plus grand nombre (Marcellini, 2016).

⁴ Paralympic.org. Paralympics history. Consulté le 15 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://www.paralympic.org/ipc/history>

⁵ Paralympic.org. Paralympics history. Consulté le 17 mars 2025. Disponible sur le site : <https://www.paralympic.org/ipc/history>

1.1.1 Le Comité International Paralympique à la tête du mouvement

Véritable chef d'orchestre du Mouvement paralympique, le CIP, en tant qu'organe directeur, aspire à créer un monde plus inclusif à travers le parasport. Son rôle est de diriger le Mouvement paralympique, d'assurer la tenue des Jeux Paralympiques et d'accompagner et d'aider les acteurs engagés pour permettre aux para-athlètes d'atteindre la scène sportive internationale. À ce jour, le CIP compte près de 208 organisations membres, dont principalement 183 Comités Nationaux Paralympiques (CNP) qui agissent en tant que représentant du mouvement sur l'ensemble des territoires et 17 Fédérations Internationales (FI) chargées du développement et de la gestion du parasport à l'échelle mondiale. On retrouve 13 fédérations olympiques et paralympiques ainsi que 4 fédérations sportives paralympiques reconnues par le CIP, 5 organisations régionales et 3 organisations internationales⁶.

Tableau 1 Liste des fédérations internationales gouvernant les disciplines paralympiques (en orange les fédérations sportives paralympiques)⁷

Sport	Fédération
Ski alpin, ski de fond, snowboard	Fédération Internationale de ski et de snowboard (FIS)
Tir à l'arc	Tir à l'arc mondial (WA)
Boccia	Boccia mondiale
Badminton	Fédération mondiale de badminton (BWF)
Biathlon	Union internationale de biathlon (IBU)
Équestre	Fédération Équestre Internationale (FEI)
Canoë	Fédération internationale de canoë (FIC)
Vélo	Union Cycliste Internationale (UCI)
Aviron	Fédération mondiale d'aviron (FISA)
Volley-ball assis	Championnat mondial de paravolley (WPV)
Tennis de table	Fédération internationale de tennis de table (ITTF)
Taekwondo	Championnat mondial de taekwondo (WT)
Triathlon	Triathlon mondial
Basket-ball fauteuil	Fédération internationale de basket-ball en fauteuil roulant (IWBF)
Curling fauteuil	Fédération mondiale de curling (WCF)
Rugby fauteuil	Championnat mondial de rugby en fauteuil roulant
Tennis en fauteuil roulant	Fédération internationale de tennis (ITF)

⁶ Paralympic.org. Qui sommes-nous. Consulté le 15 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://www.paralympic.org/ipc/who-we-are>

⁷ Paralympic.org. Fédérations IPC. Consulté le 15 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://www.paralympic.org/ipc/federations>

Fruit d'une évolution du Mouvement paralympique, un transfert de délégation des sports paralympiques à des fédérations classiques est apparu progressivement à l'échelle mondiale (Johannet, 2012). En effet, aujourd'hui, comme représenté dans le tableau 1 ci-dessus, à la suite de la réforme adoptée par le CIP pour les Jeux de Rio en 2016, les sports pour le public en situation de handicap sont parfois gérés par les Fédérations Internationales Olympiques ou non Olympiques comme l'aviron, le cyclisme, le tennis de table, le badminton, ou encore le taekwondo. Est-ce que cette évolution au sein du mouvement est bénéfique pour le développement des para-athlètes ? Quels sont les avantages d'associer le sport olympique et paralympique pour les para-athlètes eux-mêmes ? Cette association sera un point essentiel dans notre recherche afin d'évaluer les impacts positifs et négatifs pour les para-athlètes dans la construction de leur marque personnelle.

1.1.2 Le sport paralympique : Vers une pratique compétitive

La structuration du sport paralympique est le témoin d'une transformation progressive en une pyramide de sport de compétition conduisant à l'émergence d'athlètes élites alignés aux Jeux Paralympiques (Bailey, 2010). De l'intégration sportive à l'inclusion sociale, les Jeux Paralympiques ont au fur et à mesure des paralympiades consolidé leur statut d'événement sportif mondial majeur par la combinaison d'une amélioration de la performance athlétique et des engagements de ses acteurs, grâce à une sensibilisation croissante au handicap dans le monde. Face à ces nouvelles orientations, tant sur le plan de la diversité des participants que sur les attentes en matière de performance sportive, le sport paralympique a développé son propre système de classification⁸. En effet, il a fallu adopter une classification fonctionnelle des para-athlètes, pour laisser à tous, équitablement, la chance de s'exprimer sur la scène sportive. Depuis sa création, l'accessibilité de la pratique parasportive et la reconnaissance des types de handicap a quelque peu évolué et, de nos jours, les athlètes pouvant participer aux Jeux Paralympiques doivent appartenir aux trois grandes catégories de handicap : déficiences physiques (avec une amputation, avec une lésion de la moelle épinière, avec une paralysie cérébrale, ou d'autres atteintes spécifiques), déficiences visuelles (malvoyants ou non-voyants), et déficiences cognitives. Tous les sportifs ne pouvant donc concourir ensemble, sont soumis à des évaluations permettant de les répartir en « catégories sportives » liées à leurs aptitudes

⁸ Paralympic.org. Classification paralympique. Consulté le 15 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://www.paralympic.org/classification>

physiques et sensorielles. Il s'agit finalement d'une manière de mesurer les conséquences du handicap sur leur performance. En conséquence, la classification suit une logique composée de deux informations. La première annotation, composée d'une ou deux lettres font respectivement référence au sport pratiqué (S pour swimming par exemple). La deuxième annotation, composée d'un chiffre, correspond à la sévérité du handicap où plus le nombre est grand et plus le handicap est léger et inversement ⁹. Ce système de classification, complexifiant souvent la compréhension du système de compétition et la lisibilité des performances sportives, qui a souvent été remis en question par des para-athlètes eux-mêmes, à l'image récemment de Arthur Bauchet, multi-médaillé de para ski alpin au sein de l'équipe de France¹⁰. Il a par exemple posé des problèmes dans le traitement médiatique et l'intérêt profond des médias envers le sport paralympique à ces débuts (Goggin & Hutchins, 2017) où a remis aussi parfois en cause la valeur du succès dans le sport paralympique (Brittain & Beacom, 2018).

Au départ d'une relation conflictuelle entre le Mouvement olympique, l'évolution du Mouvement paralympique ne va pas sans mettre en évidence également les bénéfices de sa relation avec le Mouvement olympique. Fruit d'accords signés entre le CIP et le CIO, cette relation, bien que discutée à ce jour, en est aussi la source d'une marchandisation évolutive des Jeux Paralympiques depuis leur contractualisation.

1.2 Mouvement olympique et Mouvement paralympique : vers une association progressive

Depuis 1989, après la création du CIP, un rapprochement, ou bien une intégration progressive et continue du Mouvement paralympique vers le Mouvement olympique sont engagés. Initialement, le CIO ne voulait pas vraiment faire de rapprochement avec le sport pour les personnes handicapées, comme l'ont démontré plusieurs auteurs dans leurs travaux (Bailey, 2008 ; Brittain, 2010). L'association de symbole, du slogan, ou autres terminologies qui pouvaient se rapprocher de l'identité des Jeux Olympiques était effectivement proscrite par les institutions du sport pour le handicap. Toutefois, bien que fortement discuté par les auteurs (e.g.

⁹ Paris 2024. Classification Paralympique. Disponible sur le site : <https://olympics.com/fr/paris-2024/jeux-paralympiques/classification-paralympique>

¹⁰ Franceinfo. « Parce que c'est un handicap invisible » : coup de gueule du para-skieur multi-médaillé Arthur Bauchet contre un nouveau règlement. Consulté le 15 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://france3-regions.franceinfo.fr/provence-alpes-cote-d-azur/hautes-alpes/briancon/parce-que-c-est-un-handicap-invisible-coup-de-gueule-du-para-skieur-multi-medaille-arthur-bauchet-contre-un-nouveau-reglement-3107122.html>

Peers, 2012) à l'époque quant à l'acceptation et la considération des para-athlètes, c'est à partir du milieu des années 80, que la relation entre les deux mouvements a commencé à naître, par la mise en place d'un accord incluant quelques disciplines paralympiques dans les Jeux Olympiques comme épreuves d'exhibition. Non contractualisée au départ, la relation entre le Comité International Olympique et le Comité International Paralympique a été conclue par des accords signés à partir des années 2000, apportant au fil du temps une reconnaissance du Mouvement paralympique par le CIO. Pour renforcer leurs relations et faire cohabiter leurs efforts respectifs dans le développement de l'activité physique et sportive, ces derniers ont ainsi signé le premier accord de coopération le 20 octobre 2000, comprenant en partie des accords relatifs au versement de subventions ou de contributions financières annuelles du CIO au CIP, la définition d'un programme de formation et d'échange de personnels, et la recherche d'un accord sur l'organisation des Jeux Paralympiques d'ici la fin de l'année 2000¹¹. En juin 2001, les deux institutions ont signé un second accord pour permettre l'organisation conjointe des Jeux Olympiques et Paralympiques, normalement contractualisés à partir des Jeux de Pékin en 2008 et de Vancouver en 2010. Toutefois, dès 2002, l'accord « une candidature, une ville » a immédiatement été mis en application pour les Jeux de Salt Lake City. Étendu au fur et à mesure des années par la signature de nouveaux accords (2006, 2012), cette relation entre le mouvement olympique et paralympique, garantissait que les comités d'organisation des Jeux Olympiques (COJO) versent des contributions financières au CIP (e.g. 14 millions de dollars pour les Jeux d'hiver de 2010 et d'été de 2012) pour la gestion de la diffusion et le développement des activités de marketing liés aux Jeux Paralympiques. Le dernier accord, en date du 14 juin 2016, a validé de nouveaux principes jusqu'en 2032, pour à la fois accroître la visibilité des Jeux Paralympiques et de la marque paralympique, approfondir la coopération existante entre les deux institutions dirigeantes, ainsi que d'assurer une fiabilité et viabilité financière du CIP, et de ses Jeux et de son mouvement pour tendre à plus grande autonomie¹².

En matière d'association de symboles et d'identité, représentations importantes de la relation entre le CIO et le CIP, pour la première fois aux Jeux de Londres en 2012, le Comité d'organisation a créé quasiment à l'identique les logos symbolisant les Jeux Olympiques et

¹¹ International Olympic Committee. IOC and IPC sign cooperation agreement (20 October 2000). Consulté le 27 septembre 2024. Disponible sur le site : <https://olympics.com/ioc/news/ioc-and-ipc-sign-cooperation-agreement>

¹² France Paralympique. IPC-IOC, en route pour un nouvel accord jusqu'en 2032. Consulté le 15 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://france-paralympique.fr/actualite/ipc-ioc-en-route-pour-un-nouvel-accord-jusqu'en-2032/>

Paralympique (Legg & Dottori, 2017). Par la suite, le comité d'organisation de Paris 2024 est allé encore plus loin, en dévoilant pour la première fois un emblème commun aux Jeux Olympiques et Paralympiques. Un choix inédit et fort de la part de Paris 2024 pour faire des Jeux une édition partagée et ouvrir le regard du public sur le handicap¹³. Au-delà de l'identité commune et symbolique, les Jeux de Paris 2024 ont affirmé vouloir créer des jeux inclusifs et accessibles comme vitrine à la pratique parasportive et à ses para-athlètes.



Figure 2 *Logos officiels des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024*

Même si certains considèrent les Jeux Paralympiques comme n'ayant pas « le même statut, la même ampleur, ou la même gravité » (Misener et al., 2013, p.332), la place de ce méga-événement dans la sphère sportive internationale est aujourd'hui une figure d'un marché commercialement attrayant, à l'exemple des Jeux de Paris 2024 pouvant générer un tournant à cet égard.

2. Reconnaissance et organisation du parasport à la lumière de deux pays : France et Canada

Afin de mettre en lumière les spécificités structurelles et institutionnelles propre à ces deux pays, cette section s'attache à présenter les principaux éléments constitutifs de l'organisation du système du parasport en France et au Canada. De manière à situer les trajectoires des para-athlètes dans leur environnement respectif, il s'agit, d'une part, de comprendre les mesures qui guident la construction et le système de gestion du sport paralympique dans chacun des pays ; d'autre part, d'identifier les acteurs qui façonnent respectivement leur mouvement. Ainsi, dans un premier temps, nous tâchons de comprendre la

¹³ Handicap.fr. Paris 2024 : un même visage pour les JO et les para. Consulté le 27 septembre 2024. Disponible sur le site : <https://informations.handicap.fr/a-embleme-paris-2024-12311.php>

genèse et l'évolution du sport paralympique, en France et au Canada, en décrivant chronologiquement la création des différentes organisations sportives dédiées à la gestion du sport pour les personnes en situation de handicap.

2.1 De la naissance à l'organisation du système paralympique sportif français

En France, l'histoire du handisport a débuté auprès des personnes sourdes et malentendantes. C'est en 1890 que la première course amicale Paris-Versailles pour les athlètes sourds a eu lieu, donnant naissance au 1^{er} club de l'histoire sportive des sourds et en 1918 à la création de la Fédération Sportive des Sourds-Muets de France (FSSMF)¹⁴. Comme il est raconté dans les Chroniques du Mouvement¹⁵, la pratique du handisport s'est par la suite étendue au handicap physique, avec l'apparition de la 1^{ère} association sportive pour les Mutilés de France (ASMF) en 1954 dans le but de rééduquer les soldats blessés de la Seconde Guerre Mondiale. Elle deviendra la Fédération Française des handicapés de France dans un premier temps et sa dénomination changera en 1963 devenant la **Fédération Française Sportives de Handicapés Physiques** (FFSHP), que nous reconnaissons aujourd'hui par la Fédération Française Handisport (FFH). En effet, le mouvement s'est rapidement développé par l'institutionnalisation de la FFH créée en 1977 afin de rendre la pratique du sport accessible au plus grand nombre pour les personnes présentant un handicap physique, puis de la **Fédération Française de Sport Adapté** (FFSA) instaurée en 1983 pour les personnes présentant un handicap mental, intellectuel ou psychique. Par ailleurs, la reconnaissance des activités physiques pour les personnes handicapées a été reconnu à partir de 1973 lorsque la FFSHP est devenue membre du Comité National Olympique et Sportif Français. Impulsée notamment par la FFH, le système parasportif français connaît en 1992 une nouvelle évolution avec la création du comité français de liaison pour les activités physiques et sportives des personnes handicapées. Elle devient en 1996 le **Comité Paralympique et Sportif Français** (CPSF). Depuis, la reconnaissance législative du CPSF dans le code du sport, le système parasportif français s'organise à plusieurs niveaux, avec une volonté commune de proposer une activité sportive adaptée à toutes les personnes en situation de handicap qu'il soit physique, auditif, ou mental. À sa tête le CPSF, association à but non lucratif de loi 1901, participe à la structuration

¹⁴ Fédération Française Handisport. Historique. Consulté le 25 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://www.handisport.org/historique/>

¹⁵ Fédération Française Handisport. Les Chroniques du Mouvement. Consulté le 25 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://www.handisport.org/documents/historique/Handisport-LesChroniquesDuMouvement-Integral.pdf>

de la pratique sportive, particulièrement de haut-niveau, pour les personnes en situation de handicap. Cette légitimité a été instaurée en 2013 grâce à la réforme des statuts du CPSF, qui a défini que « toute fédération investie dans le développement du sport pour les personnes en situation de handicap peut intégrer le CPSF »¹⁶. Membre du CIP, il gère l'équipe de France aux Jeux Paralympiques d'été et d'hiver, avec sous son aile 46 fédérations membres. Il existe notamment deux fédérations sportives multisports spécifiques qui définissent principalement l'organisation du parasport en France. La première, la FFH, association reconnue d'Utilité Publique, veille à la conduite d'un projet sportif fédéral quotidien à travers 5 pôles : performance, développement, territoires, formation, et expertise. Déployée sur les territoires par l'intermédiaire de Comités Régionaux Handisport, au nombre de 16, et de Comités Départementaux Handisport, au nombre de 88, une multitude de sports est présentée aux adhérents de façon régulière¹⁷. Au sein de la FFH, nous retrouvons plusieurs disciplines paralympiques placées sous son organisation. Parmi elles, le para-athlétisme, le basket-ball fauteuil, la boccia, le cécifoot, le para cyclisme, le rugby fauteuil, le développé couché et musculation, le para-escrime, le goalball, la para natation, le para ski alpin et snowboard, le para ski nordique, le para tennis de table et le para tir à l'arc. Sa place dans l'univers parasportif, forte de son histoire, fait d'elle, un acteur incontournable dans le développement des athlètes paralympiques de haut niveau. La seconde fédération, la FFSA, agit de la même façon que la FFH, pour soutenir, organiser, et coordonner la pratique sportive des personnes déficientes mentales, intellectuelles ou psychiques. Regroupant près de 114 Ligues et Comités Départementaux de Sports Adaptés, 75 disciplines sportives dont 8 d'entre elles sont reconnues de haut niveau et admissibles aux compétitions organisées par certaines fédérations internationales. Il s'agit du para athlétisme adapté, du para basket-ball adapté, du para cyclisme adapté, du para football adapté, de la para natation adaptée, du para ski alpin adapté, du para ski nordique adapté et du para tennis de table adapté. Parmi elles, trois sont intégrées aux Jeux Paralympiques, le para athlétisme adapté, la para natation adaptée ainsi que le para tennis de table adaptée.

Par ailleurs, l'évolution de la proximité entre le mouvement olympique et paralympique a conduit au regroupement de certaines disciplines au sein des mêmes fédérations sportives. Jusqu'en 2016, les deux fédérations spécifiques, la FFH et la FFSA, étaient les principales

¹⁶ Paris 2024. Le CPSF. Disponible sur le site : <https://olympics.com/fr/paris-2024/comite/acteurs-des-jeux/comite-paralympique-et-sportif-francais>

¹⁷ Fédération Française Handisport. Présentation. Consulté le 9 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.handisport.org/presentation/>

gestionnaires de l'offre de pratique dans le domaine du parasport. Toutefois à la suite des Jeux de Rio en 2016, une évolution réglementaire dans la délégation du parasport s'est opérée, attribuant la gestion de 11 sports paralympiques aux fédérations sportives dites délégataires¹⁸ (voir Annexe 1). À titre d'exemple, la Fédération Française de Tennis supervise désormais le tennis fauteuil, tout comme les Fédérations Françaises de Badminton, de Tir et d'Avion sont respectivement responsables du para badminton, du para tir sportif et du para aviron pour les personnes déficientes physiques ou sensorielles.

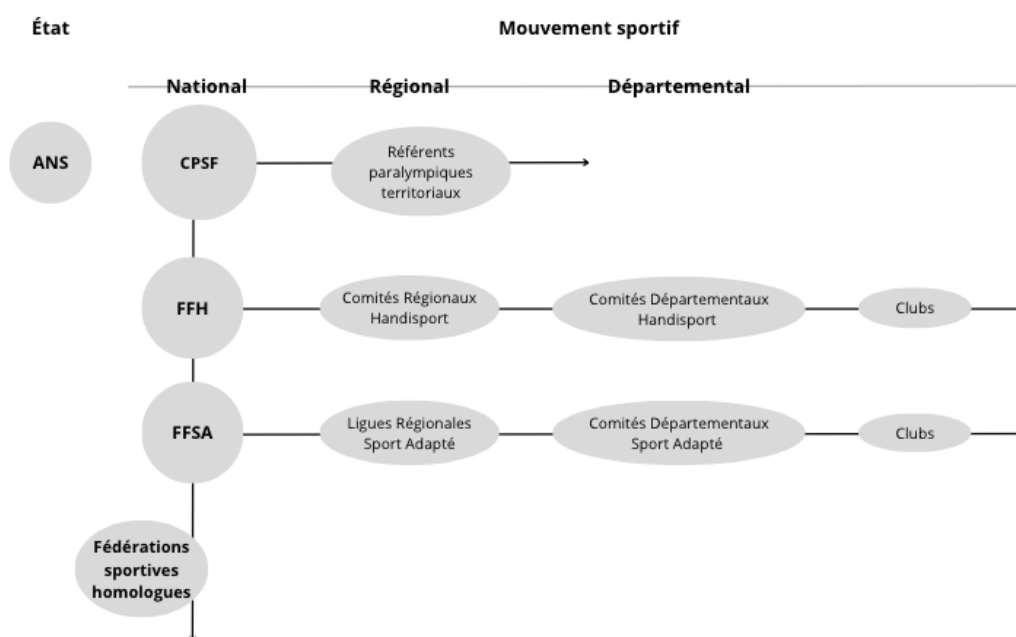


Figure 3 Schéma simplifié de l'organisation du système sportif paralympique en France

2.2 Genèse et organisation du système sportif paralympique canadien

Le Mouvement paralympique canadien doit son existence en partie au chirurgien Robert Jackson, précurseur dans la création du sport paralympique au Canada. Poussées par le Dr Robert Jackson, en 1976, les « Torontolympiades » sont organisés, en incluant pour la première fois des athlètes amputés et déficient visuels, et sont déclarés plus tard comme les cinquièmes Jeux Paralympiques. C'est en 1981 que la Fédération Canadienne des Organisations de Sport pour Handicapés (FCOSH) est créée dans le but d'assurer la coordination des organisateurs

¹⁸ France Paralympique. Délégations des parasports. Arrêté du 28 mars 2022. Consulté le 23 avril 2025. Disponible sur le site : <https://france-paralympique.fr/wp-content/uploads/2022/07/tableau-des-delegations-des-parasports-dete-2.pdf>

pour la promotion, le respect des règles, l'entraînement et la gestion des sports dans lesquels des athlètes en situation de handicap évoluent. Elle regroupait quatre organismes, soit l'Association canadienne pour les skieurs handicapés, l'Association canadienne des sports pour amputés, l'Association canadienne des sports pour aveugles et l'Association canadienne des sports en fauteuil roulant. Elle est reconnue comme l'organisme de régie du sport paralympique au Canada¹⁹. Elle donne lieu par la suite, en 1993, à la création du **Comité Paralympique Canadien** (CPC). En s'installant progressivement sur la scène internationale par sa participation aux divers Jeux Paralympiques d'été et d'hiver, le Mouvement paralympique canadien n'a cessé de croître au cours des années. Aujourd'hui, le système sportif paralympique canadien s'organise au travers de plusieurs organismes qui offrent un accès au sport et un accompagnement des para-athlètes dans la participation aux compétitions. À sa tête, le CPC se compose de **27 organismes nationaux de sport membres** répartis sur l'ensemble du pays (voir tableau en Annexe 2), pour veiller à ce que chaque athlète paralympique puisse avoir accès au soutien, à l'entraînement, et bénéficier d'opportunités pour atteindre et briller sur la scène internationale. À cela, s'ajoute les **Centres et Instituts du sport olympique et paralympique du Canada**, qui sont des centres d'entraînements multisports reconnus comme une partie intégrante de la gestion du sport paralympique au Canada bien qu'ils ne soient pas uniquement dédiés au développement des disciplines parasportives. Le pays compte sept provinces ou régions pourvues d'un institut. On retrouve quatre instituts canadiens du sport, l'un à Calgary, un autre à Québec, puis un en Ontario et dans l'Ouest Canadien, ainsi que trois centres canadiens multisports, au Manitoba, en Saskatchewan et au Canada atlantique. Leur mandat principal étant de soutenir le développement du sport de haut niveau, les centres et instituts fournissent aux athlètes et para-athlètes diverses ressources pour la gestion de leur projet sportif, leur professionnalisation et la préparation aux grands Jeux (e.g. médecine du sport, sciences du sport, préparation physique, recherche et innovation, etc.). Propres aux sports paralympiques, certains d'entre eux, sont une résidence permanente pour les athlètes, comme c'est le cas pour la boccia au sein de l'Institut National du Sport du Québec. À ce sujet, ce système de gestion des parasports peut nous laisser envisager des inégalités en matière de développement et d'accessibilité à la pratique selon les lieux de résidence des pratiquants. Enfin, au Canada, nous retrouvons aussi des **Fédérations parasport multisports**. Au nombre

¹⁹ Comité Paralympique Canadien. Histoire. Consulté le 25 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://paralympique.ca/a-propos/history-of-the-paralympic-movement-in-canada/>

de 5, comme au Québec (Parasports Québec)²⁰, en Ontario (Parasport Ontario)²¹, ou encore au Nouveau-Brunswick (ParasportNB)²² par exemple, elles ont la délégation d'organiser et d'assurer la promotion et le développement des parasports dans leur province respective.

À la différence de la France, le Mouvement paralympique au Canada s'appuie également sur l'existence de la Fondation Paralympique Canadienne. Pierre angulaire du paysage sportif et organe philanthropique du Comité Paralympique Canadien, la fondation joue un rôle primordial dans la promotion de l'inclusion et de l'excellence sportive des athlètes ayant diverses limitations. À titre d'information, les fondations paralympiques existent aujourd'hui dans plusieurs pays à travers le monde comme au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Australie dont chacune occupe une place centrale dans le développement du sport paralympique dans leur pays. Au Canada, depuis sa création en 2015, la fondation caritative a pour mandat de collecter des fonds en vue de soutenir les programmes et activités du CPC, et s'efforce d'accompagner, de valoriser et d'épauler le développement des sportifs paralympiques. En apportant un soutien financier important, par l'intermédiaire de l'organisation depuis 2017 de la Coupe Paraforts²³, la fondation est un modèle unique et accélérateur pour la connaissance du sport paralympique sur le territoire canadien. Depuis la création de cet événement, au-delà des autres programmes existants, a amassé plus d'un million de dollars pour le parasport au Canada²⁴.

²⁰ Parasports Québec. Disponible sur le site : <https://parasportsquebec.com/>

²¹ Parasport Ontario. Disponible sur le site : <https://parasportontario.ca/>

²² Parasport New Brunswick. Disponible sur le site : <https://www.parasportnb.ca/>

²³ Coupeparaforts.ca. Consulté le 18 mars 2025. Disponible sur le site : <https://www.coupeparaforts.ca/>

²⁴ Comité Paralympique Canadien. Un record de 120 000\$ recueillis à la coupe paraforts à Montréal (07 novembre, 2022). Consulté le 27 septembre 2024. Disponible sur le site : <https://paralympique.ca/news/nouvelles-un-record-de-120-000-recueillis-la-coupe-paraforts-montreal/>

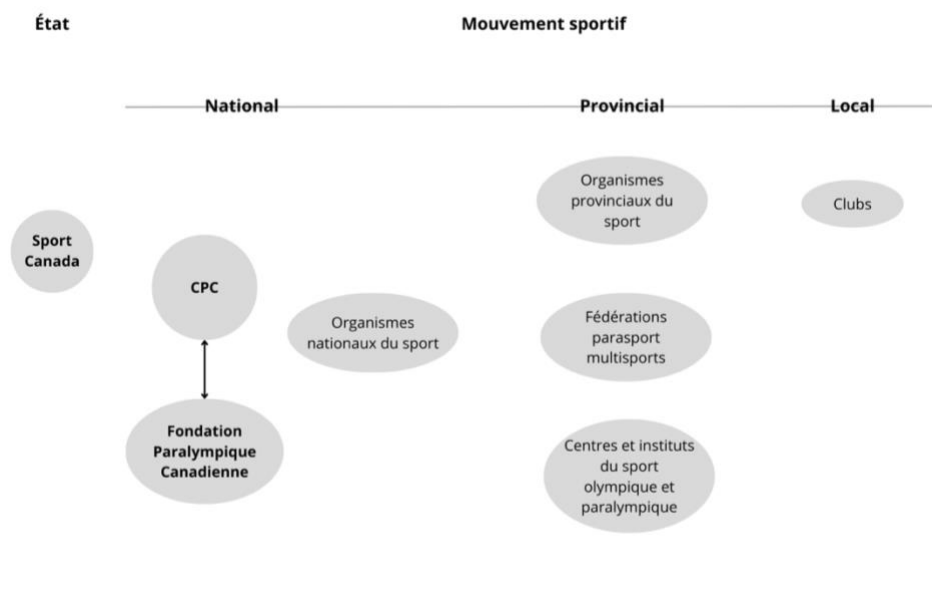


Figure 4 Schéma simplifié de l'organisation du système sportif paralympique au Canada

3. Du développement du sport paralympique à l'évolution de sa gouvernance : Le cas de La France et du Canada

Pour poursuivre, cette troisième section s'attarde sur l'analyse de l'évolution de la gouvernance du sport paralympique en France et au Canada. En mobilisant un corpus d'articles et de rapports, publiés par des experts ou par les organisations sportives elles-mêmes, nous focalisons notre attention sur la structuration de ces deux mouvements. Cela se traduit par l'étude des dispositifs de financement des athlètes paralympiques dans chacun de ces deux pays et par l'évaluation de l'impact de l'organisation des Jeux Paralympiques comme pays hôte.

3.1 Chiffres clés de l'évolution du parasport de 1960 à aujourd'hui

Les Jeux Paralympiques, comme nous les connaissons tous aujourd'hui, offrent une opportunité unique aux athlètes ayant une déficience, physique, visuelle ou mentale, de démontrer leurs performances sportives à des millions de spectateurs et plus encore aux téléspectateurs. Si aujourd'hui, les Jeux Paralympiques d'été comptent parmi les plus grandes manifestations internationales (Legg & Dottori, 2017), avec un nombre de nations et d'athlètes représentés de plus en plus nombreux (voir Annexe 3), ce sont les Jeux de Londres en 2012,

qui ont profondément marqué les esprits d'après le président du CIP à cette époque²⁵. Il les avait décrits comme « *les plus grands Jeux réalisés à ce jour* » après l'événement en confirmant le tournant décisif qu'ils ont provoqué dans l'histoire du Mouvement paralympique en élevant considérablement le profil des athlètes paralympiques à l'échelle mondiale. Avec près de 2,7 millions de billets vendus, les Jeux Paralympiques de Londres ont enregistré une des meilleures audiences jamais connues sur la durée des Jeux (Legg & Dottori, 2017) et grâce au développement de la couverture médiatique (médias sociaux et couverture vidéo) un changement dans la représentation des athlètes en 2012 s'est également opéré (French & Le Clair, 2018a). En comparaison à l'effervescence des Jeux d'été, les Jeux d'hiver, bien que de plus en plus populaires, rassemblent encore aujourd'hui un nombre de participants bien moins importants (voir Annexe 4). Ce sont néanmoins les Jeux d'hiver de Sotchi en 2014 qui ont aussi marqué un tournant important pour le sport paralympique et son développement. En effet, ces Jeux ont été les plus regardés depuis leur existence en 1976, attirant une audience cumulée mondiale de 2,1 milliards de personnes dans 55 pays (Darcy et al., 2017). Le cas de Sotchi souligne la progression inégalée des Jeux Paralympiques en tant que mouvement, mais aussi des médias comme élément clé pour son développement. Cette couverture médiatique étendue a encouragé petit à petit les entreprises à s'engager dans le parrainage paralympique en reconnaissant l'importance d'accompagner le mouvement dans la promotion des capacités et réalisations des para-athlètes et de soutenir l'inclusion et l'égalité. Ainsi, comme Darcy et al. (2017) l'ont rappelé, le sport paralympique évolue aujourd'hui dans un contexte de plus en plus commercialisé et médiatisé, dont les Jeux Paralympiques de Londres en 2012 et de Sotchi en 2014 ont marqué des étapes décisives dans cette évolution, transformant les perceptions des para-athlètes dans la société.

3.2 Le sport paralympique en France : une stratégie de réorganisation du projet sportif fédéral gagnante ?

Face aux résultats de ces cinq dernières années qui démontrent un nombre encore sous-développé de représentants français lors des compétitions parasportives internationales (voir Annexe 5), une progression des politiques sportives et une ambition accrue pour favoriser le soutien aux para-athlètes se sont mises en place en France²⁶. Dans les dernières éditions des

²⁵ France Paralympique. Londres – 2012. Consulté le 27 septembre 2024. Disponible sur le site : <https://france-paralympique.fr/jeux/londres/>

²⁶ Handisport.org. Jeux Paralympiques Tokyo 2020 – Le bilan. Consulté le 16 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://www.handisport.org/jeux-paralympiques-tokyo-2020-le-bilan/>

Jeux Paralympiques d'été et d'hiver, Tokyo 2020 et Pékin 2022, bien qu'encore peu nombreux, les Français ont eu l'occasion de s'exprimer sur la scène internationale en remportant 54 médailles à Tokyo avec un total de 138 para-athlètes engagés et 12 médailles à Pékin pour 15 représentants²⁷. Une expression de haute performance qui a su confirmer les efforts en matière d'accompagnement des parasportifs, dont les chiffres ont montré du potentiel de croissance du Mouvement paralympique. En effet, à ce jour, en France, 12 millions de personnes sont en situation de handicap²⁸, parmi lesquelles seulement 67 000 sont licenciées au travers les 2 fédérations spécifiques, la FFH et la FFSA²⁹. C'est pourquoi, le nouveau projet de performance fédéral adopté en 2022 par l'ensemble des acteurs a été mené dans le but d'accentuer le vivier de sportifs engagés dans les compétitions parasportives. Ce projet a été défini sous deux axes stratégiques afin d'assurer la gestion de la performance des athlètes paralympiques : le programme d'accession au sport de haut niveau concerne l'ensemble des acteurs du territoire pour la détection, la formation et l'accès au circuit compétitif pour le sportif, et le programme d'excellence qui responsabilise les acteurs nationaux engagés dans l'accompagnement du collectif France pour le suivi des parasportifs³⁰. C'est dans ce cadre que les Jeux de Paris 2024 se sont inscrits comme un accélérateur à la formation de para-athlètes de haut niveau. Le lancement en 2019 du programme de détection **La Relève**, impulsé par le Comité Paralympique et Sportif Français, pour recruter des individus avec un potentiel de performance dans une ou plusieurs disciplines paralympiques a notamment servi à la structuration et la professionnalisation des institutions sportives françaises pour l'accompagnement des para-athlètes³¹.

3.3 Le sport paralympique au Canada : une structuration par l'effet des Jeux Paralympiques d'hiver de Vancouver en 2010

Le sport paralympique au Canada s'est quant à lui imposé plus rapidement sur la scène internationale par ses performances et les engagements du Canada en faveur de son

²⁷ France Paralympique. Bilan Jeux Paralympiques de Pékin 2022. Consulté le 16 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://france-paralympique.fr/actualite/bilan-jeux-paralympiques-de-pekin-2022/>

²⁸ INSEE, 2008-2009, Enquête Handicap-Santé, Volet ménages. Enquête Handicap-santé – volet ménages | Insee

²⁹ Agence Nationale du Sport. Structuration du Paralympisme & professionnalisation. Consulté le 27 septembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.agencedusport.fr/paralympisme>

³⁰ Sports.gouv.fr. Projet de performance fédéral (PPF). Consulté le 16 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://www.sports.gouv.fr/projet-de-performance-federal-ppf-1835>

³¹ France paralympique. La Relève. Consulté le 15 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://france-paralympique.fr/la-releve/>

développement. Même si les chiffres montrent une représentation des athlètes paralympiques canadiens aux Jeux Paralympiques d'été plus élevée que sur les Jeux d'hiver (voir Annexe 6), le Canada a notamment imposé et consolidé son statut d'acteur de premier plan dans les sports d'hiver grâce à l'impulsion des Jeux de Vancouver en 2010. À ce sujet, conçu pour identifier, soutenir et maximiser le potentiel des athlètes élites, olympiques et paralympiques, le programme « **À nous le podium** » ou « **Own the podium** » en anglais, initié à partir de 2004 a été le fondement du succès du Canada sur les Jeux de Vancouver en 2010³². Ce sont 13 organismes nationaux des sports d'hiver, accompagnés par le COC, le CPC, Sport Canada, WinSport Canada (parc national olympique du Canada), et le COVAN (Comité d'organisation des Jeux de 2010 à Vancouver) qui se sont unis pour mettre au point un plan de performance dans le cadre des Jeux à domicile. Ce projet a été mis au point pour coordonner et unifier les efforts de toutes les parties prenantes afin de fournir un financement optimal aux programmes de haute performance. L'objectif annoncé était de figurer parmi les trois premières nations au classement des pays des Jeux Paralympiques. Un pari réussi puisque la délégation a terminé à la 3^{ème} place du tableau des médailles en 2010. Le programme « À nous le podium », pilier encore aujourd'hui pour le développement du sport paralympique au Canada, financé par le gouvernement canadien comme principal partenaire, ainsi que le COC, le CPC et la Fondation olympique canadienne, est l'organisme responsable d'évaluer le potentiel de performance des disciplines de haute performance du Canada. Il détermine et priorise les stratégies d'investissement envers les organismes nationaux du sport dans le but de remporter un maximum de médailles olympiques et paralympiques sur les compétitions internationales majeures³³.

Dans une perspective d'évaluation de l'impact de la gouvernance du sport paralympique dans ces deux pays respectifs sur le développement des para-athlètes, nous pouvons remarquer, en croisant les données relatives à la position de la France et du Canada dans le classement mondial aux Jeux Paralympiques, que tous les deux occupent une position assez semblable sur la scène internationale. En effet, à la lecture des chiffres dans les Tableaux 2 et 3 ci-dessous, nous observons une décroissance de ces deux pays dans le classement mondial aux Jeux Paralympiques d'été, se positionnant quasiment au-delà du top 10 mondial. À l'inverse, sur les

³² À nous le podium. Notre histoire. Consulté le 15 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://www.ownthepodium.org/fr/our-story>

³³ À nous le podium. À propos d'À nous le podium. Consulté le 27 septembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.anouslepodium.org/fr-CA/Notre-organisation>

Jeux d'hiver, depuis les Jeux de Turin en 2006, les deux pays réussissent à maintenir une place dans le top 5 mondial. Au-delà de leur positionnement sur la scène internationale, notre recherche vise à comprendre au mieux les disparités qui peuvent exister au sein des systèmes et programmes sportifs mis au point pour favoriser l'intégration et le développement du sport paralympique et des para-athlètes.

Tableau 2 Classement mondial de la France et du Canada lors des Jeux Paralympiques d'été de 1960 à aujourd'hui³⁴

Année	Lieu	Classement délégation française	Classement délégation canadienne
1960	Rome	9 ^{ème}	Pas de participation
1964	Tokyo	11 ^{ème}	Pas de participation
1968	Tel Aviv	5 ^{ème}	12 ^{ème}
1972	Heidelberg	11 ^{ème}	13 ^{ème}
1976	Toronto	9 ^{ème}	6 ^{ème}
1980	Arnhem	8 ^{ème}	4 ^{ème}
1984	New York / Stoke-Mandeville	7 ^{ème}	3 ^{ème}
1988	Séoul	5 ^{ème}	4 ^{ème}
1992	Barcelone	4 ^{ème}	6 ^{ème}
1996	Atlanta	6 ^{ème}	7 ^{ème}
2000	Sydney	7 ^{ème}	3 ^{ème}
2004	Athènes	9 ^{ème}	3 ^{ème}
2008	Pékin	12 ^{ème}	7 ^{ème}
2012	Londres	16 ^{ème}	20 ^{ème}
2016	Rio	12 ^{ème}	14 ^{ème}
2020	Tokyo	14 ^{ème}	19 ^{ème}
2024	Paris	8 ^{ème}	12 ^{ème}

Tableau 3 Classement mondial de la France et du Canada lors des Jeux Paralympiques d'hiver de 1976 à aujourd'hui³⁵

Année	Lieu	Classement délégation française	Classement délégation canadienne
1976	Ornskoldsvik	Pas de participation	9 ^{ème}
1980	Gello	9 ^{ème}	8 ^{ème}
1984	Innsbruck	7 ^{ème}	10 ^{ème}
1988	Innsbruck	7 ^{ème}	8 ^{ème}
1992	Tignes-Albertville	5 ^{ème}	9 ^{ème}
1994	Lillehammer	4 ^{ème}	14 ^{ème}
1998	Nagano	10 ^{ème}	15 ^{ème}
2002	Salt Lake City	13 ^{ème}	6 ^{ème}
2006	Turin	4 ^{ème}	6 ^{ème}
2010	Vancouver	10 ^{ème}	3 ^{ème}
2014	Sotchi	5 ^{ème}	3 ^{ème}
2018	PyeongChang	4 ^{ème}	2 ^{ème}
2022	Pékin	4 ^{ème}	3 ^{ème}

³⁴ L'encyclopédie canadienne. Le Canada aux Jeux Paralympiques. Consulté le 26 septembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/les-jeux-paralympiques#:~:text=L'%C3%A9quipe%20termine%20au%2014,et%20neu%20m%C3%A9dailles%20en%20cyclisme.>

³⁵ Fédération Française Handisport. Historique paralympique et palmarès des équipes de France. Consulté le 26 septembre 2024 ; Disponible sur le site : <https://www.handisport.org/historique-palmares/>

3.3.1 *Impact des Jeux de Vancouver 2010 pour le parasport*

Dans l'étude de l'héritage des événements sportifs internationaux, dont nous reviendrons sur les définitions dans une prochaine partie, nous nous sommes aperçus que l'héritage des Jeux Paralympiques peut se manifester au travers de deux points particulièrement importants. Dans le contexte canadien, l'étude de l'impact des Jeux d'hiver de Vancouver de 2010 nous a parfois guidé pour évaluer l'intérêt d'accueillir les Jeux Paralympiques comme pays hôte, notamment en ce qui concerne le développement du parasport et le rayonnement des parasportifs. En ce sens, nous nous sommes concentrés sur plusieurs constats tirés de ces Jeux sur l'évolution du parasport au Canada afin de le mettre en perspective avec le contexte actuel de la France plongée dans l'organisation des Jeux de Paris 2024. D'abord, d'après Misener et al. (2013), l'un des aspects les plus étudiés de l'héritage des Jeux Paralympiques concerne la reconnaissance et la mise en lumière accordée aux athlètes paralympiques à la suite de l'événement. Si dans le cadre des Jeux de Vancouver de 2010, l'objectif était de faire des Jeux pour tout le Canada³⁶, il a été montré que la sensibilisation du public, bien avant les Jeux, s'est progressivement élevée partout dans le pays et s'est accentuée grâce au lancement de divers programmes nationaux (Nouvelles perspectives, vie nouvelle ou encore Vivez l'adrénaline) (Rapport annuel, CPC, 2010). En effet, dans son rapport, le CPC et les autres acteurs au Canada, ont reconnu que les Jeux Paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver ont été un tremplin pour la sensibilisation de la population au sport paralympique en incitant la prochaine génération ayant un handicap à s'impliquer dans le sport. À cet égard, comme ce dont nous avons pu voir dans le cadre de la promotion des Jeux de Paris 2024, au Canada en 2010, les para-athlètes eux-mêmes s'étaient engagés dans la promotion des Jeux par le biais de diverses apparitions publiques entreprises au sein de la communauté sous le programme des héros paralympiques (p.7). Pendant les Jeux, il a été affirmé qu'un nombre record de Canadiennes et de Canadiens ont suivi les Jeux Paralympiques (près de 13,6 millions) grâce à une couverture médiatique sans précédent de 65 heures de retransmission (p.7)³⁷. Par l'intermédiaire des Jeux, une accélération sociale s'est également observée au sein de la population Canadienne, qui comme en a discuté le CPC dans le rapport post-Jeux, a probablement accompagné positivement le développement

³⁶ Des Jeux pour tout le Canada. Le gouvernement du Canada et les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. Consulté le 13 avril 2025. Disponible sur le site : https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/cdn_heritage/canadas_games-ef/CH24-40-2010-fra.pdf

³⁷ Comité Paralympique Canadien. Rapport annuel 2009-2010. Consulté le 13 avril 2025. Disponible sur le site : <https://paralympic.ca/wp-content/uploads/2024/05/2009-10-cpc-annual-report-fr.pdf>

de la notoriété de la marque paralympique. Deux éléments du sondage mené à l'issu des Jeux de Vancouver en 2010 sont particulièrement intéressants à souligner³⁸. D'une part, les résultats ont montré que 80% de la population affirmait que leur perception envers ce que pouvaient faire les individus en situation de handicap avait changé. Cette première constatation permet de montrer que les Jeux ont provoqué une évolution importante dans la représentation des athlètes paralympiques en général par la population canadienne. D'autre part, ce sondage a stipulé que 71% des répondants ont changé de perception quant aux capacités athlétiques requises pour participer aux Jeux Paralympiques. Ce point souligne la reconnaissance progressive envers la performance paralympique et la professionnalité sportive des parasportifs par la population locale. Sur ce même sujet, quelques années plus tard, les résultats d'un sondage mené par le CPC ont montré que plus de la moitié de la population canadienne (52%) connaissent les Jeux Paralympiques³⁹, confirmant l'importance du travail qui a été mené depuis les Jeux de Vancouver de 2010.

À la lecture des différents rapports, notamment celui publié sur les années 2009-2010, nous comprenons que l'organisation des Jeux Paralympiques sur le territoire canadien a été un tremplin intéressant pour le développement du parasport, ce dont le CPC a su tirer parti pour faire avancer son mouvement. En effet, dans ce rapport, divers arguments positifs quant à l'accueil des Jeux Paralympiques pour le développement du Mouvement paralympique ont été illustrés, à l'image de plus d'apparitions publiques des sportifs et un plus grand nombre de campagnes publicitaires dédiés au parasport. Les Jeux de Vancouver en 2010 se sont aussi traduits par un investissement accru du gouvernement canadien sur le financement du sport paralympique, que l'on rappelle de 5 millions de dollars sur cinq années, que le CPC a su utiliser pour établir et sécuriser un modèle financier stable dans le but d'accroître la capacité de développement du système parasportif. À cet égard, comme Misener et al. (2013) l'ont formulé, une des autres formes d'héritage les plus importantes en lien avec l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques concerne « l'héritage managérial des Jeux » (p.338). Cela comprend le développement médiatique, la mise en place de plans stratégiques ou encore la professionnalisation du sport pour les personnes en situation de handicap. Si l'engagement

³⁸ Comité Paralympique Canadien. Rapport annuel 2010-2011. Consulté le 16 avril 2025. Disponible sur le site : https://paralympique.ca/wp-content/uploads/2024/05/2010-cpc_annual_report_fr_final.pdf

³⁹ Cision. Le Comité Paralympique Canadien élargit son rayonnement grâce à une solide stratégie de diffusion. Consulté le 13 avril 2025. Disponible sur le site : <https://www.cision.ca/fr/ressources/histoires-a-succes/distribution-de-communiqués-de-presse/le-comite-paralympique/>

médiatique dédié aux Jeux de Vancouver semble avoir répondu à ce premier point, leur effet sur le développement de la notoriété de la marque paralympique est resté néanmoins limité. Face à ce constat et en lien avec le second point formulé par Misener et al. (2013), les Jeux ont conduit à des adaptations et à la mise en place d'une stratégie pour bâtir la marque paralympique au Canada. Le CPC a agi en investissant dans des campagnes de marketing, en présentant les paralympiens comme des athlètes de haut niveau, et en créant une narration autour des histoires sportives (Rapport annuel CPC, 2010-2011, p.12). Malgré cela, en rapport au troisième point, lié à la professionnalisation du sport pour les personnes en situation de handicap, il demeure que les athlètes paralympiques continuent de faire face à des difficultés financières. Dans un récent article publié par Radio-Canada⁴⁰, il est stipulé l'insécurité financière qui pèse sur ces derniers dans la conduite de leur carrière sportive. Ce constat reflète plus largement l'enjeu lié au système sportif canadien. Comme nous pouvons le voir, le système sportif canadien, tant olympique que paralympique, a récemment exprimé la nécessité d'un renforcement de financement par le gouvernement fédéral, afin de mieux soutenir les ONS et accompagner les athlètes dans leur développement⁴¹.

En résumé, ces Jeux Paralympiques d'hiver ont été associés à une nouvelle ère pour le CPC (Rapport annuel CPC, 2009-2010, p.4). À cette époque, le président du CIP avait d'ailleurs déclaré qu'ils avaient été « les meilleurs Jeux Paralympiques d'hiver à ce jour » (p.5). En termes de performance, comme nous avons pu le voir, le programme « À nous le podium » lancé à l'occasion des JOP de Vancouver de 2010, ne cesse de semer ces graines depuis sa création en 2005, comme un héritage important de dispositif lié à la préparation des équipes canadiennes aux Jeux. Ces différents constats nous ont donc incité à nous questionner sur l'impact de l'accueil des Jeux sur les para-athlètes, à savoir si ceux-ci exercent une influence sur la commercialisation des athlètes paralympiques dans les pays hôtes.

⁴⁰ Radio Canada. L'insécurité financière des athlètes paralympiques. Consulté le 4 mai 2025. Disponible sur le site : <https://ici.radio-canada.ca/sports/2097570/brevet-financement-handicap-para-athletes#:~:text=Les%20para%2Dathl%C3%A8tes%20peuvent%20recevoir%20du%20financement%20du%20Programme%20d,provinciaux%20pour%20boucler%20leur%20budget>.

⁴¹ Olympic.ca. Communiqué. Le comité olympique canadien et le Comité paralympique canadien dévoilent leur demande en vue du budget 2024. Consulté le 4 mai 2025. Disponible sur le site : <https://olympique.ca/presse/le-comite-olympique-canadien-et-le-comite-paralympique-canadien-devoilent-leur-demande-en-vue-du-budget-2024/>

3.4 La gouvernance du sport : L'ère de la professionnalisation du sport paralympique

Chatziefstathiou et al. (2020) qui se sont intéressés de près à l'évolution des Jeux Paralympiques, ont confirmé que les transformations majeures identifiées dans le sport paralympique depuis les années 2000, par l'engagement du CIP, ont marqué le début d'une ère de professionnalisation. C'est dans ce cadre que le concept de gouvernance a été investi par plusieurs chercheurs dans le domaine du management du sport. Siekmann et Soek (2010) ont défini la notion de gouvernance comme « la création de réseaux efficaces d'agences publiques, d'organisations non gouvernementales sportives et de processus qui fonctionnent conjointement et indépendamment en vertu d'une législation, de politiques et de réglementations privées spécifiques pour promouvoir des activités sportives éthiques, démocratiques, efficaces et responsables » (p.1). En d'autres mots, il s'agit d'un dispositif qui traduit la manière de diriger, contrôler et guider un processus. Cette notion se définit aussi à travers l'importance du réseau et l'interdépendance de multiples parties prenantes dans son fonctionnement. Dans la gestion du sport, il est commun de parler de « *bonne gouvernance* » qui rappelle que le mouvement sportif et les organismes qui le constituent sont responsables des mesures prises pour promouvoir et soutenir une bonne gouvernance à tous les niveaux (Halleux, 2017). Une bonne gouvernance dans le sport se définit comme suit :

Le cadre et la culture dans lesquels un organisme sportif définit sa politique, réalise ses objectifs stratégiques, s'engage avec les parties prenantes, surveille les performances, évalue et gère les risques et rend compte à ses mandats de ses activités et de ses progrès, y compris la mise en œuvre d'une politique sportive efficace, durable et proportionnée et régulatrice. (Principles of good governance in sport, 2013)

3.4.1 L'évolution du parasport en France et sa gouvernance

La gouvernance du sport paralympique en France relève de l'interaction de divers acteurs, que nous avons identifiés précédemment, afin de diriger, animer et faire grandir le Mouvement paralympique sur le territoire. Historiquement, l'organisation de la politique du sport en France repose sur la délégation par l'État de l'animation et la gestion du sport à des structures essentiellement associatives. Par l'intermédiaire du ministère chargé des Sports, le gouvernement français est à l'origine, dès 2003, de plusieurs mesures en faveur de l'accès du

public en situation de handicap à la pratique sportive, comme la création par exemple du pôle ressource national « Sports et Handicap » dans les services déconcentrés de l'État ou bien la mise en place de conseillers techniques sportifs auprès des fédérations spécialisées, la FFH et la FFSA afin de professionnaliser cet environnement⁴². Du côté de la FFH, depuis les Jeux de Londres en 2012, l'instance dirigeante a opéré une transition importante passant d'un modèle dit opportuniste à un modèle fédéral⁴³. Cette nouvelle approche visait à adopter un cadre de développement plus structuré pour répondre aux besoins d'un plus grand nombre d'athlètes, qui nécessitaient particulièrement des solutions sur mesure pour maximiser leur potentiel de performance dans le sport de haut niveau. Toutefois, en 2017, lors de la publication du rapport d'activités du CPSF⁴⁴, la place du Mouvement paralympique dans les politiques publiques a été jugée comme étant bien trop sous-représentée. Les questions dédiées au sport paralympique étaient peu prises en considération dans les décisions stratégiques et arbitrales et les moyens du CPSF étaient limités. En 2018, une réorganisation budgétaire du ministère des sports est venue modifier la gouvernance du sport paralympique entre l'État et le CPSF, donnant lieu à la signature d'une convention pluriannuelle d'objectifs, nommée CPO, et la nomination de référents paralympiques territoriaux⁴⁵. Structurée autour de trois axes, le rayonnement du sport paralympique, le développement des parasports et le renforcement de l'identité paralympique, cette évolution a donné l'opportunité au CPSF d'obtenir une plus forte reconnaissance dans le système sportif français à l'échelle régionale. C'est en 2020, à la suite de l'annonce des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, que le ministère a adopté une stratégie nationale sport et handicaps dans l'optique d'améliorer l'accès à la pratique parasportive. Cette stratégie s'est traduite par la mise en place de plusieurs actions, comme l'organisation de la Semaine Olympique et Paralympique, la mise en place de la journée Paralympique, mais aussi le développement de la médiatisation du parasport avec la campagne « Jouons ensemble » mise en œuvre avec l'ARCOM (Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et

⁴² Sports.gouv.fr. Ministère des Sports, de la jeunesse, et de la vie associative. Sport et handicap. Consulté le 27 septembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.sports.gouv.fr/sport-et-handicap-33>

⁴³ Bleushandisport.com. La Relève : « Le haut niveau est un mode de vie ». J. Soyer (s.d). Consulté le 25 septembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.bleushandisport.com/actualites/la-releve-le-haut-niveau-est-un-mode-de-vie/>.

⁴⁴ Comité Paralympique et Sportif Français. Rapport d'activités 2017. Consulté le 27 septembre 2024. Disponible sur le site : <https://france-paralympique.fr/documents/>

⁴⁵ France paralympique. Rapport d'activités 2018. Consulté le 27 septembre 2024. Disponible sur le site : <https://france-paralympique.fr/documents/>

numérique) à partir de 2021⁴⁶. L'ambition de cette campagne était d'inciter les médias audiovisuels sur l'ensemble du territoire français à intégrer davantage de sujets consacrés au parasport et aux acteurs du monde du handicap.

Par ailleurs, depuis 2019, la gestion du parasport s'est étendue sur le territoire grâce à la création de **l'Agence Nationale du Sport (ANS)**, opérateur de l'État et qui coordonne le financement du sport français. Reconnaisant la faible représentativité de la France sur les épreuves paralympiques, le ratio limité sélectionnés/médaillés, et le manque de moyens face à la concurrence internationale, sa création a été motivée par la volonté de mettre en place une nouvelle gouvernance pour le sport français afin de remplacer un modèle solide mais perçu par certains acteurs comme obsolète (Rapport RLSF, 2018). Ainsi, l'ANS est née d'un modèle partenarial entre l'État, le mouvement sportif (le CNOSF ainsi que le CPSF), les collectivités territoriales et les acteurs du monde économique dans le cadre d'une profonde évolution du modèle sportif français⁴⁷. Ce modèle repose sur la volonté des PP de créer au niveau territorial puis national des dispositifs de concertation et de décision, permettant une meilleure lisibilité des politiques publiques sportives et davantage de cohérence dans leurs financements (ANS, p.87). Le rôle de l'ANS s'articule autour de plusieurs piliers afin d'accroître les moyens financiers, humains et organisationnels pour le soutien aux sportifs et parasportifs (élite ou amateur), de développer des activités physiques et sportives pour tous et d'accompagner les fédérations sportives vers un niveau d'excellence en vue des Jeux de Paris 2024. Sa vocation annoncée, et toujours d'actualité aujourd'hui, est d'optimiser le potentiel des athlètes et para-athlètes sur la scène internationale, en fournissant un accompagnement individualisé et progressif, en contribuant à faire émerger un staff professionnalisé et en optimisant une coordination entre l'Équipe de France et la cellule performance athlète.

3.4.1.1 Le système de financement des athlètes paralympiques français

En France, le statut des athlètes paralympiques reflète une réalité contrastée par rapport à nos imaginaires relatifs aux sportifs de haut niveau. Les sportifs de haut niveau dans le domaine du parasport n'ont pas de statut de sportif professionnel, et la plupart ne vivent pas financièrement de leur sport (Perroud, 2020). Les parasportifs évoluent dans des contextes

⁴⁶ Sports.gouv.fr. Ministère des Sports, de la jeunesse, et de la vie associative. Sport et handicap. Consulté le 27 septembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.sports.gouv.fr/sport-et-handicap-33>

⁴⁷ Agence Nationale du Sport. La création de l'Agence. Consulté le 16 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://www.agencedusport.fr/presentation-de-lagence>

professionnels différents, certains vont vivre des aides liées à leur handicap, d'autres vont occuper un travail en parallèle de leur carrière sportive et certains vont profiter de ressources suffisantes de leurs partenariats et sponsors. Une des premières évolutions remarquables pour la professionnalisation des athlètes paralympiques a été la mise en place du Pacte de Performance, lancée en 2014, dirigé par le Secrétaire d'État chargée des sports⁴⁸. Ce dispositif de la Fondation du sport français, visant à soutenir les athlètes de haut niveau, a été établi pour apporter des ressources financières suffisantes afin que ces derniers puissent se concentrer à la fois sur leur projet sportif et leur projet professionnel (Beldame et al., 2024). Sous forme de mécénat sportif, le Pacte de Performance repose sur une entente mutuelle entre l'État, les entreprises signataires et le mouvement. L'attribution de bourses aux sportifs éligibles et prioritaires prend différentes formes de convention. La première forme est la convention d'insertion professionnelle, dite « CIP ». Elle permet aux sportifs inscrits sur la liste ministérielle de Sportifs de Haut Niveau de profiter d'un contrat de travail, tout en ayant un emploi du temps aménagé pour mener leur projet sportif. La deuxième forme est la convention de mécénat qui se conclut entre la fédération et l'employeur pour un aménagement du temps de travail. Avec une déduction fiscale, la convention de mécénat est destinée aux entreprises privées. La troisième forme existante repose sur les contrats d'Image, qui lie l'entreprise et le sportif, donnant droit à l'utilisation du nom, de l'image, de la notoriété du sportif, et de s'associer à ses performances à des fins promotionnelles et de communication. Ainsi, pour assurer le suivi socio-professionnel des parasportifs, nous avons remarqué que les acteurs majeurs du sport français ont instauré des cellules dédiées au sein de leur entité. Par exemple, la FFH est pourvue aujourd'hui d'un dispositif fédéral et collaboratif de suivi pour fournir un accompagnement individualisé aux athlètes dans la réalisation de l'ensemble de leur projet de carrière.⁴⁹

L'application de ce nouveau modèle de gouvernance et la mise au point de l'ANS, a conduit à l'établissement d'une logique de classification individualisée des para-athlètes français. Depuis sa création, il a été observé que l'agence a multiplié de manière drastique son budget pour améliorer les conditions socio-professionnelles des athlètes paralympiques. Cet accompagnement se résume via trois axes : un soutien direct par des aides personnalisées ; un

⁴⁸ Fondation du Sport Français. Le Pacte de Performance. Consulté le 3 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.fondation-du-sport-francais.fr/fondationdusportfrancais/pacte-de-performance>

⁴⁹ Fédération Française Handisport. Suivi socio professionnel. Consulté le 3 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.handisport.org/suivi-socio-professionnel/>

soutien direct par les dispositifs d'insertion professionnelle (cf : les types de convention présentées précédemment) ; des services financés via le Contrat de Performance de la fédération⁵⁰. L'attribution d'aides personnalisées réservées aux athlètes, olympiques ou paralympiques, inscrits en liste de haut-niveau, reposait, pour la préparation des Jeux de Paris 2024 sur trois engagements, dont deux d'entre eux étaient : Veiller à ce qu'aucun des 800 athlètes de la délégation olympique et paralympique ne se retrouve sous le seuil de pauvreté lors des Jeux et garantir à tous les athlètes de la Cellule Performance d'un revenu annuel minimum de 40 000€ bruts. Au cours de l'année 2023, la présentation rapporte que 2 132 Sportifs de Haut niveau ont bénéficié d'aides personnalisées, dont 163 athlètes paralympiques. Un chiffre qui peut sembler moindre, mais si on le rapporte au nombre de para-athlètes engagés aux Jeux de Paris 2024, soit 257 sportifs, le pourcentage d'accompagnement est relativement intéressant. En inspirant à un accompagnement à la hauteur du projet des para-sportifs dans le suivi de leur pratique sportive mais aussi sur l'ensemble des aspects socio-professionnels, en matière de mécénat - parrainage et de contrats d'image par exemple, l'ANS s'affiche comme un acteur destiné à combler le manque de pilotage dans l'attribution des aides financières aux athlètes paralympiques de haut niveau, qui faisait par le passé, l'objet d'iniquités entre les fédérations et les athlètes⁵¹. Cette analyse, bien que succincte, nous a toutefois guidé dans notre travail de recherche pour identifier si des disparités entre les para-athlètes, d'une discipline sportive à une autre, préexistent en matière de construction de leur marque personnelle. Lors de la conduite des entretiens avec les para-athlètes, nous nous sommes interrogés sur le lien existant entre la discipline sportive et les opportunités de construction et de commercialisation de leur propre marque.

3.4.1.2 Paris 2024 : Un héritage pour le parasport en France ?

Il n'est sans doute pas nécessaire de rappeler que les Jeux Paralympiques jouent un rôle fondamental dans la transformation des attitudes, des villes, des pays et des vies de millions de personnes à travers le monde⁵². La question de l'héritage dans le domaine des événements sportifs internationaux, encore relativement récente (Leopkey & Parent, 2012), a été introduite

⁵⁰ Agence Nationale du Sport. Vers un parcours professionnel individualisé. Consulté le 3 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.agencedusport.fr/accompagnement-des-athletes>

⁵¹ Agence Nationale du Sport. Ambition bleue. Consulté le 04 avril 2025. Disponible sur le site : https://www.agencedusport.fr/sites/default/files/2022-01/ANS_HP_2021_AmbitionBleue.pdf

⁵² International Paralympic Committee. Plan stratégique de l'IPC pour la période 2019-2022 (Juin 2019). Consulté le 27 septembre 2024. Disponible sur le site : https://www.paralympic.org/sites/default/files/2019-08/2019_07_01%20IPC%20Strategic%20Plan%20French.pdf

progressivement de manière à évaluer les événements au-delà du caractère économique (Misener, 2013). Même si peu d'articles ont été rédigés sur l'étude de l'héritage des Jeux Paralympiques (Misener, 2013), de précédentes études portées sur l'héritage paralympique (e.g. Brittain & Beacom, 2016; Misener et al., 2013) ont d'abord démontré que les pays hôtes des Jeux Paralympiques sont généralement enclin à plus d'empathie et d'intérêts envers les personnes en situation de handicap sous conditions que les Jeux soient accompagnés de programme de sensibilisation à l'école par exemple ou dans les territoires. Dans leur étude, Pappous et Brown (2018) ont également présentés les Jeux Paralympiques comme pouvant générer des héritages significatifs à trois niveaux : Encourager les pays hôtes à rendre leurs infrastructures accessibles, même si les preuves empiriques restent limitées ; Augmenter les investissements dans le sport paralympique ; Servir de levier pour sensibiliser au handicap et améliorer la perception des personnes handicapées. Ces auteurs ont toutefois remis en question l'influence des événements sportifs d'envergure sur la participation sportive, soutenant qu'à ce jour les preuves de l'hypothèse selon laquelle les méga-événements peuvent inspirer plus de gens à pratiquer un sport sont encore relativement faibles. Comme Misener et al. (2013) l'ont souligné, si les Jeux Olympiques peinent déjà à augmenter durablement la pratique sportive de base, les Jeux Paralympiques disposent d'encore moins de preuves empiriques attestant de leur capacité à inspirer une participation accrue.

À l'annonce des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, l'opportunité de mettre en lumière les athlètes paralympiques a très vite été envisagée par le Comité d'organisation de Paris 2024 et par l'ensemble des instances dirigeantes représentant le Mouvement paralympique. L'événement fut présenté comme une occasion exceptionnelle de renforcer l'inclusion des personnes en situation de handicap en France et dans le monde, et d'encourager la population à changer leurs perceptions à leur égard. À l'image du CPSF, qui a fait de la promotion du parasport un pilier central de son plan d'actions depuis 2019 et avant, nous pouvons nous demander comment l'organisation de ces Jeux peut être un accélérateur pour le développement des para-athlètes français. Durant l'année 2020, le CPSF a construit sa feuille de route stratégique autour de trois principaux objectifs : faire connaître, faire comprendre, et faire aimer⁵³.

⁵³ France Paralympique. Rapport d'activités 2020. Consulté le 27 septembre 2024. Disponible sur le site : <file:///Users/daphneperroud/Downloads/3-rapport-dactivites-cpsf.pdf>

À ce sujet, le discours de Tony Estanguet, directeur du Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, diffusé par France TV le 28 août 2024 annonçait l'amorce d'une « révolution paralympique », symbole d'un tournant sans limite, et invitait à l'étude de l'héritage des Jeux Paralympiques de Paris 2024 :

Ce soir, les révolutionnaires, c'est vous, chers athlètes, (...), vous vous battez pour une cause qui vous dépasse, mais vos armes à vous ce sont les performances, vos armes à vous, ce sont vos records, vos armes à vous, ce sont les émotions du sport, (...). Ce qui fait de vous des révolutionnaires, c'est quand l'on vous a dit non, vous avez continué. Quand on vous a dit handicap, vous avez répondu performance, quand on vous a dit que c'était impossible, vous l'avez fait. Et ce soir, vous nous invitez à vous rejoindre pour mener ensemble cette révolution paralympique. Ce soir vous nous invitez à changer de regard, à changer d'attitude, à changer de société, pour enfin donner toute sa place à chacun. Parce que quand le sport va commencer, on ne verra plus des femmes et des hommes avec un handicap, on vous verra vous, des champions. A chacune de vos victoires, c'est le monde qui va progresser. Parce qu'à chacune de vos émotions que vous allez nous faire vivre portera en lui en message qui lui ne s'effacera jamais. Vous n'avez aucune limite, alors arrêtons de vous en mettre. C'est ça la révolution paralympique, une révolution douce, mais qui va changer chacune et chacun d'entre nous en profondeur. Une révolution individuelle mais avec une portée universelle, un changement soudain, le 9 septembre nous nous réveillerons différents. **Les Jeux Paralympiques ont ce pouvoir inégalé non seulement de nous faire vibrer mais de nous transformer. C'est une opportunité unique de révolutionner notre façon de voir le monde.**

Tony Estanguet – Directeur du Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 – Cérémonie d'ouverture des Jeux Paralympiques le 28 août 2024

De ce fait, la question de l'héritage des Jeux Paralympiques de Paris 2024 sur le développement de la marque personnelle des athlètes paralympiques a été quelque peu intégré dans la conduite de ce travail de recherche. L'objectif est de mesurer leur impact sur les opportunités de développement des para-athlètes français, en matière de visibilité, de médiatisation et de sponsoring. Cependant, les entretiens ayant été tous réalisés en amont des Jeux, de l'été 2023 au printemps 2024, l'analyse de l'héritage des Jeux Paralympiques pour les para-athlètes reste donc limitée dans cette recherche. Il n'en reste pas moins un potentiel sujet de recherche particulièrement intéressant pour l'avenir.

3.4.2 La gouvernance du parasport au Canada : un puissant engagement du gouvernement

3.4.2.1 Le système de financement du sport paralympique au Canada

En tant que principal investisseur dans le système sportif amateur du Canada, le gouvernement du Canada joue un rôle important depuis maintenant plusieurs années dans l'organisation et le développement du sport en général⁵⁴. Par l'entremise de Sport Canada, qui collabore étroitement avec le CPC, le gouvernement élabore des programmes et des politiques pour aider le système sportif à répondre aux besoins des Canadiens. Son engagement pour intégrer le sport pour les personnes en situation de handicap dans le système sportif traditionnel s'est manifesté au milieu des années 1990, par le transfert de fonds destinés aux organisations sportives axées vers le public ayant un handicap comme l'Association canadienne des sports pour aveugles, l'Association canadienne des sports pour paralysie cérébrale et l'Association canadienne des sports en fauteuil roulant à des organisations sportives traditionnelles (Athlétisme Canada, Swimming Canada et Rowing Canada) (Howe, 2007). Par la suite, dès 2006, Sport Canada a lancé la politique « Le sport pour les personnes handicapées » pour faciliter la participation sportive des personnes en situation de handicap⁵⁵. Le gouvernement est allé encore plus loin en annonçant en 2010 le financement annuel auprès du Comité Paralympique Canadien d'un montant de 5 millions de dollars sur cinq années⁵⁶.

Basé sur un système de financement public, la principale source d'argent pour les athlètes de haut niveau au Canada est à l'origine des gouvernements fédéraux et provinciaux (Thibault & Babiak, 2013). Sport Canada a mis au point deux programmes pour accroître les possibilités des Canadiens et des Canadiennes à participer et à performer dans le sport de haut niveau. Le premier est le programme d'aide aux athlètes (PAA), communément appelé

⁵⁴ Parlement du Canada. Sport Canada et l'encadrement public de la participation et de l'excellence sportive. Consulté le 30 avril 2025. Disponible sur le site : https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/202012E

⁵⁵ Canada.ca. Politique sur le sport pour les personnes ayant un handicap (juin 2006). Disponible sur le site : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/politiques-lois-reglements-sport/politique-personnes-handicap.html>

⁵⁶ Comité Paralympique Canadien. Aller de l'avant pour atteindre nos objectifs. Un document sur la stratégie du Comité Paralympique Canadien (février 2004). Disponible sur le site : https://paralympique.ca/wp-content/uploads/2024/05/strategic_framework_f_web.pdf

« l'argent de brevet »⁵⁷. Il s'agit d'un mécanisme de financement sportif conçu pour soutenir la recherche de l'excellence. Son objectif principal est de réduire les exigences financières liées à la préparation et à la participation à des compétitions internationales. Il offre aux athlètes de haut niveau, olympiques et paralympiques, la possibilité de concilier leur projet sportif avec la poursuite de leurs études ou de leur carrière professionnelle. L'attribution de cette aide financière est soumise à la recommandation des Organisations Nationales Sportives (ONS) à Sport Canada d'abord, qui après évaluation juge l'approbation ou non de brevets⁵⁸. Le second est le programme de soutien au sport. Il consiste à verser des fonds non directement aux athlètes mais aux organismes sportifs admissibles (organisme national de sport, organisme national de services multisports, et centre canadien multisport) pour appuyer le développement du système sportif canadien⁵⁹. Avec pour objectifs d'élargir l'accès à des activités sportives pour tous ou de renforcer la capacité du système sportif à produire des performances internationales de haut niveau, ce programme de soutien au sport est un support relativement intéressant en matière de développement des disciplines parasportives.

Au-delà des programmes gouvernementaux financés par Sport Canada, des programmes provinciaux de financement existent aussi pour soutenir les athlètes de haut niveau dans leur carrière sportive. Ces programmes, qui varient d'une province à une autre, viennent compléter les financements nationaux pour fournir des ressources adaptées aux communautés sportives provinciales (Thibault & Babiak, 2013). Comme l'ont expliqué ces auteurs :

Le PAA a été repris par la plupart des gouvernements provinciaux et territoriaux. Plusieurs gouvernements provinciaux et territoriaux ont élaboré des programmes de financement pour leurs propres athlètes. Ces programmes provinciaux et territoriaux d'aide aux athlètes varient considérablement en ce qui concerne le niveau de financement et les critères de sélection des athlètes qui en bénéficient. (p.156)

⁵⁷ AthletesCAN.Sport Canada. Consulté le 4 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://athletescan.ca/fr/sport-canada-2/>

⁵⁸ CRDSC. Octroi de brevets. Consulté le 4 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.crdsc-sdrcc.ca/fr/octroi-des-brevets>

⁵⁹ Canada.ca. Lignes directrices applicables aux demandes – Programme de soutien au sport – Organisme national de sport, organisme national de services multisports et centre canadien multisport. Consulté le 4 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/soutien-sport/lignes-directrices.html>

Par exemple, le programme « Quest for Gold » (QFG) est une aide financière offerte directement aux athlètes de l'Ontario pour qu'ils puissent concourir au plus hauts niveaux nationaux et internationaux⁶⁰. En Colombie-Britannique, le « BC Athlete Assistance Program » (BC AAP) est également un programme qui accorde des subventions aux organismes sportifs provinciaux et aux établissements postsecondaires. L'objectif est de soutenir les athlètes, en identifiant et en reconnaissant les athlètes de haut niveau, sélectionnés par ces organismes et qui participent à des compétitions nationales et internationales⁶¹. Cette particularité a mis en évidence des disparités financières entre les para-athlètes selon leur province de résidence. Comme le souligne un article de Radio-Canada⁶², bien que l'observation s'applique au sport en général, plusieurs acteurs et athlètes interviewés dénoncent le manque de soutien financier du gouvernement du Nouveau-Brunswick, comparé à d'autres provinces. Cela reflète une limite importante dans l'équité du financement sportif à travers le Canada. Pour finir, d'autres sources de financement pour les athlètes existent par l'intermédiaire des Organismes Nationaux du Sport (NSO). En effet, certains ONS, comme par exemple Nordiq Canada⁶³, offrent un soutien financier direct à leurs athlètes, bien que leur niveau de financement reste relativement faible comparé aux contributions des gouvernements fédéral et provinciaux (Thibault & Babiak, 2013). Ces dispositifs sont à la fois la conséquence d'un financement de base de Sport Canada qui ne suit pas la montée en puissance et l'inflation des coûts de pratique et la réponse à des situations déficitaires de multiples sports au Canada, comme en témoigne l'organisation de Nordiq Canada. Néanmoins, malgré un système de financement organisé et multiple, les athlètes paralympiques au Canada dénoncent les difficultés financières qui se présentent dans la conduite de leur carrière sportive en témoignant l'insuffisance des soutiens pour couvrir l'ensemble de leurs besoins. À ce sujet, l'interview mené par Radio-Canada auprès d'un

⁶⁰ Ontario.ca. Quête de l'or. Consulté le 4 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.ontario.ca/page/quest-gold>

⁶¹ Gymbc.org. Possibilités de financement interne. Consulté le 4 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.gymbc.org/more/funding-opportunities/>

⁶² Radio-Canada. Les athlètes de haut niveau délaissés par le Nouveau-Brunswick. Consulté le 4 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://ici.radio-canada.ca/info/long-format/2119515/financement-sport-nb-argent>

⁶³ Nordiqcanada.ca. Financement des athlètes et budget de la haute performance. Consulté le 4 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://nordiqcanada.ca/fr/centre-des-athletes/voie-de-haute-performance/financement-des-athletes-et-budget-de-la-haute-performance/#:~:text=Cet%20argent%20a%20%C3%A9t%C3%A9%20mis,la%20haute%20performance%2C%20volet%20olympique.>

paralympiens soulève notamment une problématique majeure liée au manque de complémentarité entre les différentes sources de soutien financier dispensés à ces sportifs⁶⁴.

3.4.2.2 Application des dispositifs et programmes pour le développement du parasport au Canada

Le soutien sans précédent du gouvernement canadien pour le parasport a engendré l'adoption d'un nouveau plan stratégique du CPC articulé autour de plusieurs piliers, soit l'amélioration des performances sur le podium des Jeux Paralympiques, la construction d'un système sportif paralympique reconnu mondialement, la création d'un modèle d'entreprise durable pour le CPC et l'accroissement de la sensibilisation au sport paralympique et au développement de la marque paralympique⁶⁵(p.2). Ceux-ci s'inscrivent dans l'objectif, annoncé par le CPC, de **faire du Canada la première nation paralympique au monde en 2022**. Conscient des enjeux liés à cette aspiration à être le « leader mondial » du sport paralympique, le CPC a dû élaborer un plan affiné pour s'adapter à un paysage en constante évolution en mobilisant l'ensemble des acteurs de la communauté paralympique pour offrir un avenir pérenne et solide à son mouvement. L'analyse des dispositifs de gouvernance du sport paralympique au Canada permet de le considérer, en comparaison à la France ou à d'autres nations, comme pouvant être un précurseur sur certains aspects liés à l'intégration des athlètes paralympiques dans le système sportif global. Nous avons observé que de multiples programmes et actions ont vu le jour grâce à la collaboration de l'ensemble des PP (gouvernement, partenaires, sportifs, etc...) pour faire grandir la notoriété du Mouvement paralympique au Canada. Quelques-uns de ces programmes ont été pris comme supports pour étudier l'évolution de la place des para-athlètes dans la société canadienne et identifier les dispositifs de gouvernance favorables et pouvant contribuer à la construction de la marque personnelle d'un athlète paralympique.

⁶⁴ Radio-Canada. L'insécurité financière des athlètes paralympiques. Consulté le 4 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://ici.radio-canada.ca/sports/2097570/brevet-financement-handicap-para-athletes#:~:text=Paralympiques%20Paris%202024,-Consulter%20le%20dossier&text=Les%20para%20athl%C3%A8tes%20peuvent%20recevoir%20du%20financement%20du%20Programme%20d,comme%20l'argent%20de%20brevet%20>

⁶⁵ Comité Paralympique Canadien. Aller de l'avant pour atteindre nos objectifs. Un document sur la stratégie du Comité Paralympique Canadien (février 2004). Consulté le 28 août 2024. Disponible sur le site : https://paralympique.ca/wp-content/uploads/2024/05/strategic_framework_f_web.pdf

Dans la gestion du sport, le Canada a adopté un système sportif centré sur l'athlète (Thibault & Babiak, 2013), qui s'est traduit en partie, par la création de l'association des athlètes de l'équipe nationale du Canada, nommée AthlètesCAN⁶⁶. L'objectif dès sa création a été de former des athlètes leaders pour venir influencer les politiques et inspirer une culture sportive forte. L'association s'est engagée à élaborer des outils pour formaliser et structurer les mécanismes de rétroaction des athlètes au sein du système, afin de promouvoir une prise de décision inclusive, en informant, éduquant et en défendant ce système centré sur les athlètes. Par ailleurs, la stratégie de développement du CPC développée pour la période de 2023 à 2033 a formulé diverses perspectives afin de donner un nouvel élan à la dynamique amorcée il y a plus d'une dizaine d'années⁶⁷. Sa nouvelle mission est de « présenter l'équipe la mieux préparée pour exceller aux Jeux tout en faisant la promotion de l'inclusivité par le pouvoir du sport paralympique » (p.5). En matière de performances, ces mandats visent à bâtir une communauté dynamique qui inspire les athlètes, entraîneurs et amateurs du sport paralympique. En matière d'inclusion, le CPC s'engage auprès des para-athlètes, de l'encadrement sportif et des leaders paralympiques pour mettre en avant leurs histoires et contribuer à la notoriété du sport paralympique. Nous pouvons considérer qu'en soutenant des initiatives qui favorisent l'inclusion et en mettant en avant les histoires inspirantes des athlètes, l'organisation souhaite améliorer la visibilité du sport paralympique et ainsi renforcer les opportunités de marketing et de développement de la marque personnelle des athlètes paralympiques. D'un point de vue des dispositifs financiers, la Fondation paralympique canadienne, dans son activité en générale, présente un rôle prédominant dans le développement des parasports. Par exemple, au cours de l'année 2022, elle a versé un total de 200 000\$CA au Fonds de développement du sport paralympique, soutenant 19 organismes locaux, régionaux, et provinciaux. Ces fonds sont alloués pour soutenir divers projets, tels que le renforcement des compétences et des capacités des entraîneurs, la mise en place de nouveaux programmes, le recrutement d'athlètes ainsi que l'accroissement des opportunités d'entraînement et de compétition. Pour comprendre au mieux la ventilation des moyens alloués par la Fondation au parasport, entre le soutien direct aux athlètes paralympiques et le soutien aux fédérations, l'état financier de la Fondation en date de

⁶⁶ Athletescan.ca. Consulté le 18 mars 2025. Disponible sur le site : <https://athletescan.ca/about/>

⁶⁷ Comité Paralympique Canadien. Plan stratégique Comité Paralympique Canadien 2023-2033. Consulté le 21 août 2024. Disponible sur le site : https://paralympic.ca/wp-content/uploads/2024/05/11a.CPC_StrategicPlan_2023-2033_FR-1_compressed.pdf

2024 permet de souligner la répartition des ressources reçues et dépensées sous la forme suivante :

- Les fonds d'administration général qui concernent tous les programmes et autres activités relatifs aux fonds non affectés de la Fondation ;
- Les fonds NextGen : qui a été créé pour financer le programme de développement de la prochaine génération. Pour celui-ci, le gouvernement du Canada verse une contribution pouvant atteindre 1 000 000 \$ par an ;
- Les fonds de haute performance : qui sont destinés pour soutenir l'équipe d'élite et les programmes destinés aux athlètes de haute performance. Sur l'année 2024, elle a par exemple versé une contribution au CPC de près de 47 000 \$;
- Les fonds de tombola : qui a été créé pour apporter des subventions aux organisations sportives nationales et provinciales pour les personnes en situation de handicap de l'Ontario.⁶⁸

Conclusion intermédiaire

En résumé, comme illustré tout au long, l'organisation du sport paralympique français et canadien, bien que jeune encore en existence dans ces deux pays est caractérisée par une évolution lente mais progressive de ses politiques sportives, de l'intérêt du grand public envers le parasport et d'une accentuation des performances sportives de chacun et chacune. Le Tableau 4 présenté ci-dessous constitue une synthèse détaillée des divers éléments étudiés au cours de ce premier chapitre afin d'identifier les principaux éléments structurants qui constituent le Mouvement paralympique en France et au Canada.

⁶⁸ Paralympic Foundation of Canada. Financial statements. Consulté le 25 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://paralympique.ca/wp-content/uploads/2024/10/2024-03-31-Paralympic-Fdn-of-Canada-wFS.pdf>

Tableau 4 *Synthèse des principaux éléments constitutifs du Mouvement paralympique en France et au Canada*

	FRANCE	CANADA
Date de création des principales organisations sportives paralympiques	1977 : date de création de la Fédération Française Handisport 1983 : date de création de la Fédération Française de Sport Adapté 1996 : date de nomination du Comité Paralympique et Sportif Français	1981 : date de création de la Fédération Canadienne des Organisations de Sport pour Handicapés 1993 : date de création du Comité Paralympique Canadien
Vision et mission des comités nationaux paralympiques	Mission : Œuvrer pour le développement des parasports	Vision : un monde inclusif à travers le sport paralympique Mission (avant 2023) : Faire du Canada la 1 ^{ère} nation paralympique au monde Mission (depuis 2023) : Ensemble présenter l'équipe la mieux préparée pour exceller aux Jeux tout en faisant la promotion de l'inclusivité par le pouvoir du sport paralympique
Système de gouvernance	Gouvernance collégiale à responsabilités réparties	Système de gouvernance basé sur des structures décentralisées et collaboratives
Rôle du gouvernement	Coordinateur du financement du sport français par l'intermédiaire de l'Agence National du Sport (depuis 2019)	Principal investisseur dans le système sportif amateur par l'intermédiaire de Sport Canada
Fondation	Non	Oui
Nombre de para-athlètes aux derniers Jeux (été et hiver)	Paris 2024 : 237 para-athlètes Pékin 2022 : 15 para-athlètes	Paris 2024 : 126 para-athlètes Pékin 2022 : 48 para-athlètes
Classement mondial aux derniers Jeux (été et hiver)	Paris 2024 : 8 ^{ème} Pékin 2022 : 4 ^{ème}	Paris 2024 : 12 ^{ème} Pékin 2022 : 3 ^{ème}
Principales sources de financement des para-athlètes	- Public par l'ANS (<i>Classification selon les performances</i>) - Pacte de performance sous diverses formes : contrat d'insertion professionnel, convention de mécénat, contrat d'image - Sponsors privés	- Public par Sport Canada (<i>Sur la base des performances</i>) : Programme d'aides à l'athlète (PAA) - Programmes provinciaux de financement - Bourses financières par les Organismes nationaux du sport - Programmes financiers des entreprises partenaires - Sponsors privés

Ainsi, dans l'analyse des facteurs qui contribuent au développement de la marque personnelle des athlètes paralympiques, nous pouvons supposer que l'organisation du système parasportif et son mode de gouvernance est un vecteur capital dans la commercialisation des para-athlètes en général. Comme nous pouvons le voir, les stratégies de développement menées dans ces deux pays reflètent la recherche continue de donner une place au Mouvement paralympique dans la sphère sportive. Cette première partie, davantage orientée sur des thématiques relatives à l'histoire et à la gouvernance du sport paralympique, à ses chiffres clés de son évolution et à l'identification des acteurs capitaux dédiés au développement du parasport dans ces deux pays, a permis de situer l'influence de la gouvernance du sport paralympique dans le contexte de la création et la gestion des marques humaines. Les dispositifs et programmes, dédiés au financement du sport paralympique et à l'intégration sociale des para-athlètes, sont des éléments fondamentaux de l'engagement des acteurs organisationnels face aux enjeux et défis de la marchandisation du sport paralympique. Ces observations ont dès lors abouti à un questionnement au sujet de l'impact de la gouvernance du sport paralympique et de la place du contexte politique, social, économique et structurel sur la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques.

De ce fait, pour aborder pleinement et consciemment le contexte de la représentation sociale des para-athlètes dans les sociétés passées et actuelles, il est pertinent d'étudier le rapport du handicap au sport et l'évolution de la représentation des athlètes en situation de handicap dans le domaine sportif. Cette prochaine partie caractérise les principales discussions et avancées quant à l'assimilation et à la représentation de l'image d'un athlète en situation de handicap. Nous discutons dans un premier temps de l'évolution de la représentation d'un athlète paralympique, du supercrip à l'héroïsation, en portant une attention aux deux modèles (médical et social) qui furent employés dans la description de ces derniers. Nous rapportons ensuite des éléments clés quant à la médiatisation du sport paralympique et de ces athlètes en France et au Canada et étudions la place des nouveaux médias, comme outils essentiels à la construction de la marque personnelle d'un athlète.

« Il est impossible de changer les perceptions de chacun au sujet du sport handicapé. Mais quand il s'agit de la capacité des gens à ouvrir leurs sens à la possibilité d'en apprendre davantage, cela vaut la peine d'essayer » (Hudson, 2004).

4. La place des para-athlètes dans la sphère sportive : une illustration du handicap dans le sport de haut niveau

D'une utilisation récréative et de réadaptation du sport pour les personnes en situation de handicap, le Mouvement paralympique a progressivement évolué vers une représentation compétitive de la pratique parasportive. Cette recherche sur le sport paralympique se concentre principalement sur les athlètes de haut niveau souvent désignés comme des athlètes élités ou professionnels. En s'intéressant à ces para-sportifs, notre travail vise non seulement à explorer les défis auxquels ces derniers font face dans la construction de leur carrière, tant sur le plan sportif que marketing, mais aussi à approfondir les connaissances dans les processus qui conduisent ces para-athlètes à construire leur visibilité et leur notoriété dans l'espace public. Dans le contexte de réalisation de cette thèse, en pleine période des Jeux Paralympiques de 2024, le sport paralympique affiche un profond tournant dans son évolution mettant la question de l'inclusion des personnes en situation de handicap au cœur de la société. La fenêtre d'exposition inédite offerte lors des Jeux de Paris 2024 peut être un symbole favorable pour l'intégration des para-athlètes dans le paysage sportif. Dans cette section, nous revenons sur l'évolution des différentes formes de représentations utilisées pour caractériser les athlètes en situation de handicap. Nous nous concentrons également sur la médiatisation du sport paralympique et les principaux défis qui s'y associent.

4.1 Handicap et sport : une évolution de la représentation des athlètes paralympiques

L'association entre le sport et le handicap est un sujet qui a été largement étudié dans la littérature (e.g. Bailey, 2010; Chin-Ju Huang & Brittain, 2006; Smith & Bundon, 2017) marquant une évolution significative et révélant des tendances sociétales en matière d'inclusion. Le rapport au handicap étant au cœur de notre étude, il convient de donner un sens à ce terme avant de commencer notre exposé. Bien qu'il peut être difficile de donner une définition précise de la personne handicapée, qui diffère selon les sociétés et contextes culturels (Shakespeare & Watson, 2002), la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé sur le

handicap précise « Est handicapée toute personne dont l'intégrité physique ou mentale est passagèrement ou définitivement diminuée, soit congénitalement, soit sous l'effet de l'âge ou d'un accident, en sorte que son autonomie, son aptitude à fréquenter l'école ou à occuper un emploi s'en trouvent compromises »⁶⁹. Alors que le sport paralympique continue de se développer, nous nous rendons compte par l'étude de multiples recherches, qu'une redéfinition de la représentation des athlètes paralympiques ne cesse de s'imposer au fil des années et pose encore des questions aujourd'hui. Selon Legg (2016), les personnes en situation de handicap ont longtemps été perçues comme diminuées et « incomplètes », et donc parfois considérées comme moins humaines. Petit à petit, l'assimilation du sport à l'autonomisation des personnes en situation de handicap a été reconnue comme une pratique utile et l'émergence des athlètes paralympiques a progressivement contribué au changement de ces profondes représentations (Berger et al., 2008). Dans la lutte pour la représentation du sport pour les personnes handicapées est apparu le phénomène du « *paradoxe paralympique* ». Cette notion fait référence à une tension sous-jacente dans la manière dont les athlètes paralympiques sont perçus et représentés, créant une dualité difficile entre un phénomène d'inclusion mais aussi de marginalisation. L'étude de McNamee (2017) a d'ailleurs considéré que la manière dont les athlètes en situation de handicap et les Jeux Paralympiques en particulier luttent pour s'imposer dans le sport n'est pas tout à fait claire. Effectivement, ce paradoxe symbolise d'une part le fait que les Jeux Paralympiques mettent en lumière des athlètes en situation de handicap, en leur offrant une plateforme mondiale pour démontrer leurs capacités sportives, et qui suscitent une admiration pour leur capacité à surmonter des obstacles considérés comme insurmontables. D'un autre côté, ce même cadre médiatique peut aussi renforcer des stéréotypes qui paradoxalement les marginalisent. On valorise donc les para-athlètes non pas pour leur talent sportif mais pour leur capacité à « dépasser » leur handicap afin d'inspirer le spectateur en situation de handicap, qui accentue leur différence plutôt que leur intégration dans la sphère du sport de haut niveau. Mais aussi, on crée un lien avec un public dit « valide » en mettant l'accent sur les performances sportives plutôt que sur le handicap (Hu, Cottingham, et al., 2023b). En résumé, le paradoxe paralympique reflète la difficulté de concilier une vision égalitaire du sport et les particularités d'un cadre médiatique qui, tout en promouvant l'inclusion, tend à perpétuer des distinctions qui empêchent l'égalité complète dans la reconnaissance et la représentation des athlètes paralympiques.

⁶⁹ Paris Handicap. Comprendre le handicap. Disponible sur le site : <https://handicap.paris.fr/comprendre-le-handicap/>. Consulté le 4 janvier 2026.

Ainsi, nous explorons ci-dessous trois principales formes de représentation des athlètes paralympiques qui ont pu émerger au cours des dernières années. Ces formes de représentation témoignent de la complexité des perceptions publiques et médiatiques, oscillant entre héroïsation, normalisation et mise en scène du handicap comme particularité exceptionnelle et reconnaissance des performances sportives.

4.1.1 Le « supercrip »

La première forme de représentation d'un athlète paralympique qui est apparue est la forme de « supercrip », qui par définition décrit les athlètes comme des « personnes dont les histoires inspirantes de courage, de dévouement, et de travail acharné prouvent que cela peut être fait, que l'on peut défier les chances et accomplir l'impossible » (Berger, 2008, p. 648). Pour Silva et Howe (2012), ce modèle présente le côté héroïque de la personne en situation de handicap de par sa capacité à accomplir des exploits qui se veulent normalement considérés comme impossibles pour les personnes en situation de handicap. Cette représentation insiste alors sur le caractère physique de la personne et inspire au « modèle médical » du handicap (Bailey, 2010). Ce modèle repose sur l'association d'une personne à une catégorie négative, où le handicap est vu comme un obstacle à sa capacité de fonctionner dans la société (Bailey, 2010). Selon Page et al. (2024), le modèle médical propose une vision déficitaire, mettant l'accent sur la condition invalidante d'une personne, selon laquelle tout fonctionnement anormal d'une personne est perçu comme un aspect inhérent à l'individu. Pour McNamee (2017), ces valeurs instillent l'idée que les athlètes paralympiques devraient être perçus en déficit par rapport au public dit « normal ». Ce concept de « supercrip » est donc venu dénoncer la tendance à représenter les personnes en situation de handicap comme des héros extraordinaires capables de surmonter des obstacles parfois inhumains et de manière inspirante. Même si cette approche peut sembler positive en apparence pour le grand public, elle s'est avérée problématique dans sa manière de réduire l'individu avec un handicap à sa capacité à se « transcender ».

4.1.2 L'athlète paralympique comme « super-héros »

La seconde forme de représentation, découlant du modèle « supercrip » a été d'héroïser les athlètes paralympiques. Nous avons tous déjà entendu parler de la célèbre figure, Oscar Pistorius, athlète sud-africain, spécialisé dans le sprint, représentant héroïque du fait de ses

lames de course à pied ; figure reprise par la suite pour décrire les nouvelles générations d'athlètes paralympiques. C'est à partir de ce moment que les figures du « super-héros » et du « surhumain » ont commencé à être utilisées pour décrire ces sportifs (Marcellini, 2016). Cette forme d'héroïsation a été employée, au-delà de son association à des prouesses d'excellence et de résilience, pour symboliser l'amplification des performances physiques par le biais de l'utilisation de technologies avancées (prothèses, lames, fauteuil roulant, etc.) (Marcellini, 2016). Cette nouvelle tendance s'est d'ailleurs illustrée dans plusieurs campagnes marketing emblématiques pour la promotion des Jeux Paralympiques. En effet, lors des Jeux de Pékin ou de Londres, les campagnes marketing ont adopté une stratégie consistant à représenter les para-athlètes comme des « surhumains » pour capter l'attention du public et obtenir un plus fort attrait commercial sur ces compétitions. Les publicités « Meet the Superhumans » diffusées par la chaîne TV Channel 4, lors des Jeux de Londres en 2012 ou la campagne « We are the superhumans » créée dans le cadre des Jeux Paralympiques de Rio en 2016 en sont des illustrations (Pearson, 2020). À cet égard, ces initiatives marketing ont largement contribué à modifier la perception publique du sport paralympique en exaltant les performances extraordinaires de ces participants, mais ont aussi contribué à renforcer l'image du para-athlète comme un héros surhumain, soulevant des questions sur les attentes et les pressions qui peuvent en découler.

4.1.3 Le paralympien comme un athlète à part entière

Face aux points de vue divergents des athlètes paralympiques quant à leur propre perception, les images du « supercrip » et la présentation héroïque semblent avoir été remises en question ces dernières années. Sans recourir à des récits qui réduisent les athlètes paralympiques à des exemples de résilience, c'est le modèle social du handicap, par opposition au modèle médical, qui est venu dépasser la vision traditionnelle de l'athlète comme « surhumain » afin de reconnaître les compétences et réussites sportives en fonction de leurs performances et non de leur handicap (Shakespeare & Watson, 2002). Dans l'application de ce modèle, le handicap d'une personne devient alors un obstacle plutôt lorsque l'organisation de la société l'empêche de participer pleinement (Bailey, 2010). Un des dilemmes identifiés réside toutefois dans le fait que leur identité en tant qu'athlètes élités paralympiques peut parfois entrer en conflit avec leur appartenance à la communauté des personnes en situation de handicap (McNamee, 2017). Ainsi, l'une des problématiques largement étudiée par les chercheurs est la manière de promouvoir les athlètes en prônant le fait de les considérer comme des athlètes

séparés de leur handicap et non seulement comme une mode inspirante (M. Cottingham et al., 2013).

Ces limites quant aux différentes théories portées sur le handicap ont suscité de nombreuses discussions au sein de la communauté paralympique sur la manière de représenter un athlète paralympique. En outre, plusieurs auteurs comme Fitzgerald (2012), Thomas et Smith (2003), Medland et Ellis-Hill (2008), ont souligné divers défis liés au marketing des athlètes paralympiques. Les recherches existantes mettent en lumière, aujourd'hui encore, la complexité de l'interaction entre le sport de haut niveau et les athlètes handicapés, notamment en ce qui concerne le rôle qu'ils doivent jouer dans les sociétés (Darcy et al., 2017, p.6). Effectivement, l'étude de la représentation des athlètes paralympiques dans le marketing du sport et leur commercialisation pose donc encore beaucoup de questions au niveau social et commercial. En considérant que le sport paralympique se positionne aujourd'hui comme un catalyseur puissant dans un changement social positif au sein des sociétés, il se caractérise non seulement comme un domaine sportif de haute compétition mais plus largement comme une plateforme commerciale en pleine croissance. Nous pouvons associer cette attractivité à la reconnaissance croissante des para-athlètes et de leurs performances sportives à l'échelle nationale et internationale.

4.2 Sport paralympique et médiatisation

À l'origine, le traitement médiatique dans le domaine du sport se faisait à travers des normes idéalisées qui donnaient lieu à une représentation plutôt négative du handicap (Ellis, 2008; Jackson et al., 2014) :

Les représentations médiatisées du handicap ont historiquement été largement négatives et s'appuyaient sur un nombre limité de stéréotypes, en particulier ceux des personnes suivantes : victimes impuissantes et passives qui dépendent des autres ; personnes vulnérables, pitoyables et dépendants comme des enfants ; « super-handicapés » mettant l'accent sur des histoires inspirantes de détermination et de courage personnel pour surmonter l'adversité ; moins qu'humains, souvent présentés comme des méchants, des monstres, ou des êtres exotiques ; ou, définis par leur handicap plutôt que par d'autres aspects de leur identité, présentés comme incapables de participer pleinement à la vie quotidienne. (Pullen et al., 2019, p.467)

À la suite des Jeux de Rome en 1960, le rôle des médias s'est progressivement amplifié dans la définition croissante et la diffusion des Jeux Paralympiques, même si parfois de manière contradictoire comme il sera démontré. Alors que les Jeux Paralympiques suscitent dorénavant davantage d'intérêt à l'échelle internationale (Pappous & Brown, 2018), il a donc semblé essentiel, dans l'approche du *personal branding*, de se pencher sur l'évolution du récit médiatique dédié aux athlètes paralympiques.

4.2.1 La recherche d'un équilibre médiatique : entre représentation sportive et handicap

Par l'intermédiaire des discours des para-athlètes eux-mêmes tels que présenté dans la précédente partie, et à la lecture des différents articles médiatiques publiés, la médiatisation du sport paralympique continue d'osciller à ce jour entre ces deux récits dominants : celui de la performance athlétique et celui de l'inspiration face au handicap par le récit d'histoires dites inspirantes. Malgré une évolution de la couverture médiatique ces vingt dernières années, la littérature existante rappelle qu'il était crucial de trouver un équilibre entre la valorisation des performances sportives et la représentation du handicap (Page et al., 2024). L'identité d'un paralympien se rattache le plus souvent à une source d'inspiration, en grande partie en raison d'une vision implicite du handicap alors que celle d'un olympien est davantage associée à l'accomplissement (Legg, 2016). Au Canada, des réflexions avaient d'ailleurs été portées sur la stratégie et le discours du CPC, au cours des Jeux Paralympiques de Londres en 2012, pour savoir quelle devrait être la méthode à adopter pour développer le Mouvement paralympique canadien. À ce moment, ils avaient fait le choix d'une stratégie dite « commerciale directe », en considérant que l'ensemble de la population vieillit sous une forme ou une autre de handicap, et que le handicap deviendra ainsi un marché en croissance (Legg, 2016). Maika et Danylchuk (2016), ont également exploré la question de l'équilibre médiatique dans la représentation des para-athlètes, en soulignant ce double rapport. Ils ont suggéré que, d'un côté, l'emploi du cadre sportif permet de légitimer les performances des para-athlètes et contribuer à leur valorisation sur la scène sportive. Mais, de l'autre, la minimisation de l'importance du handicap, en « normalisant » les récits encourage la perception du sport de haut niveau comme étant essentiellement réservé aux personnes valides. Cette étude crée ainsi un paradoxe dont nous nous sommes particulièrement intéressés dans cette recherche quant à la manière dont un athlète paralympique développe ou doit développer son image de marque.

4.2.2 Hiérarchisation et médiatisation inégalée dans le parasport

Par le passé, il avait été démontré des formes de disparités dans la représentation des athlètes paralympiques selon les types de handicap (K. Ellis, 2008; P. D. Howe, 2008). Ces auteurs avaient montré que certaines catégories de parasportifs, notamment ceux ayant une déficience physique ou étant en fauteuil roulant, bénéficient généralement d'une couverture médiatique plus positive, tandis que ceux ayant un handicap plus lourd pouvaient être souvent relégués au second plan. Aussi, des identités inégalement représentées avaient été aussi visibles chez les sportifs de petite taille ou les para-athlètes ayant une déficience intellectuelle. Ces deux catégories d'athlètes, celles des « invisibles » du paralympisme, semblaient nuire d'une couverture médiatique très restreinte (Howe, 2008). Bien que cela puisse être encore discuté aujourd'hui, ces formes de hiérarchisation décrivent d'une certaine façon une préférence médiatique marquée envers les athlètes ayant un handicap acquis plutôt que de naissance (Ellis, 2008). Plus récemment, McGillivray et al. (2021) ont suggéré que les personnes dont le handicap a été causé par un accident, contrairement aux paralympiens nés avec un handicap, fournissent aux médias une histoire de vie en plus à raconter. En effet, relater et accentuer l'histoire parfois tragique vécue par les parasportifs donne encore aujourd'hui matière aux médias en héroïsant la personne qui surmonte son handicap pour atteindre de nouveaux objectifs. Comme nous l'avons fait remarquer plus haut, cette inégalité se nourrit aussi par la stratégie de communication employée par les acteurs du Mouvement paralympique et les para-athlètes eux-mêmes. Il apparaît que pour certains, évoquer leur accident est une composante essentielle de la présentation de leur identité, tandis que d'autres estiment que l'introduction de leur image de marque ne devrait pas se focaliser sur cet aspect de leur histoire (Perroud, 2020).

4.2.3 La médiatisation du parasport en France

C'est à partir de 2013, que le Ministère chargé des sports, face à la prédominance d'une sous-médiatisation du sport paralympique en France à créer un fond de soutien destiné par exemple, aux fédérations sportives agréées, ou aux Comités d'organisation ou association ayant le soutien d'une fédération, pour financer la production audiovisuelle des pratiques parasportives⁷⁰. Le soutien s'est conclu par le versement d'une première enveloppe d'un million

⁷⁰ France Paralympique. Médiatisation du sport pour les personnes en situation de handicap, engageons-nous !. Consulté le 20 novembre 2024. Disponible sur le site : <https://france-paralympique.fr/actualite/mediatisation-du-sport-feminin-et-des-personnes-en-situation-de-handicap-engageons-nous/>

d'euros, en 2014, dirigé par le Centre national pour le Développement du Sport (CNDS). À la lecture de l'article publié par le CPSF en avril 2015, cette opération avait pour objectif de valoriser des pratiques sportives dont la diffusion pourrait transformer les mentalités du grand public, tout en changeant la perception sur le handicap et renforçant le potentiel économique de disciplines encore peu médiatisées. Dans une gestion organisationnelle des stratégies marketing, une volonté de donner une plus large visibilité au Mouvement paralympique français s'est imposée par la suite à partir de 2017. Les Jeux de Tokyo 2020 ont notamment servi de bascule médiatique en France. Ils ont constitué, d'après le rapport publié en 2021 par le CPSF, un accélérateur pour la visibilité du Mouvement paralympique⁷¹. À ce moment, des initiatives ont été mises en œuvre par les médias français pour améliorer la médiatisation du sport paralympique avec l'accompagnement du CPSF. Un des exemples, est la série documentaire « Incassables », imaginée par le CPSF et produite par la chaîne France Info. Ils ont réalisé une série de douze vidéos, offrant un regard sur le parcours de 12 athlètes en préparation des Jeux Paralympiques. À travers cette série, les athlètes partageaient leur parcours et leurs ambitions pour atteindre le haut niveau. Malgré une dynamique nouvelle en matière de médiatisation, dans un interview publié sur la radio France Culture, l'athlète paralympique français, Arnaud Assoumani, a rappelé que le parasport en France reste encore très sous-représenté dans les médias en dehors des Jeux.

Cela évolue mais le sport para en direct est très récent. C'est seulement depuis 2014 pour les Jeux d'Hiver paralympiques de Sotchi et seulement depuis 2016 pour les Jeux paralympiques d'été. Et ensuite il y a un manque de connaissances, de culture, mais aussi des peurs. Et il y a des peurs aussi du côté des rédactions, des chaînes, surtout privées, qui ont peur de ne pas avoir assez de monde qui regarde et qui se prend au jeu. (Arnaud Assoumani, France culture)⁷²

Dans le contexte de l'organisation des Jeux de Paris 2024, nous estimons que les acteurs du mouvement parasportif français ont fait preuve de proactivité en matière de médiatisation pour offrir une diffusion élargie du sport paralympique à l'échelle mondiale. France Télévisions, diffuseur officiel en France, s'est engagé, avant les Jeux, à faire rayonner les athlètes et les

⁷¹ France Paralympique. Rapport d'activités 2021. Consulté le 20 novembre 2024. Disponible sur le site : file:///Users/daphneperroud/Downloads/rapport-dactivites-2021_digital_compressed.pdf

⁷² France culture. Le parasport reste très sous-représenté dans les médias. Consulté le 5 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/l-info-culturelle-reportages-enquetes-analyses/le-parasport-reste-tres-sous-represente-dans-les-medias-3399284>

sports paralympiques en assurant 300h de retransmission en direct durant la période des Jeux Paralympiques. En amont, nous avons remarqué que les médias français, aux formats divers (presse papier, articles en ligne, réseaux sociaux, émissions TV, podcasts ...), ont veillé à assurer une plus forte transmission médiatique dédiée au sport paralympique et à ses athlètes au quotidien. D'après le communiqué de presse de France TV, cette association visait à transformer durablement la perception du sport paralympique en France en partageant les performances, les parcours, et les histoires des athlètes paralympiques :

À travers cet accord, Paris 2024 et France Télévisions souhaitent mettre en valeur les performances et les parcours des athlètes paralympiques et contribuer, grâce au sport, au changement de regard sur le handicap dans la société. Aussi, France Télévisions fera vivre les paraspports durant les deux ans et demi à venir, en suivant le parcours des champions français dans les magazines Tout Le Sport et Stade 2 en particulier, ainsi que sur son offre numérique.⁷³

Communiqué de presse - France.TV

S'il n'est pas question d'évaluer l'impact de la médiatisation des Jeux de Paris 2024 dans nos travaux, le taux d'audience réalisé à l'occasion des Jeux Paralympiques de Paris 2024 en France confirme néanmoins la montée en puissance de l'intérêt du public et des acteurs envers le parasport⁷⁴. À titre d'information, la cérémonie d'ouverture a attiré près de 10,2 millions de téléspectateurs français, soit dix fois plus que lors de la cérémonie d'ouverture des Jeux Paralympiques de Tokyo⁷⁵, qui avait regroupé près de 1,09 millions de téléspectateurs français. Ces signaux positifs en l'état, bien que l'on ne puisse ignorer le caractère potentiellement transitoire de l'impact des Jeux de Paris 2024 sur la médiatisation du sport

⁷³ Francetvpro.fr. France Télévisions devient diffuseur officiel des Jeux Paralympiques de Paris 2024 en France et s'engage à faire rayonner les athlètes et les sports paralympiques. Consulté le 16 octobre 2024. Disponible sur le site : <https://www.francetvpro.fr/contenu-de-presse/27550361>

⁷⁴ BFM RMCsport. Performances et médailles, engouement, organisation, héritage : des Jeux Paralympiques de Paris 2024 au presque parfait. Consulté le 20 novembre 2024. Disponible sur le site : https://rmcsport.bfmtv.com/jeux-olympiques/performances-et-medailles-engouement-organisation-heritage-des-jeux-paralympiques-de-paris-2024-au-presque-parfait_AV-202409080343.html

⁷⁵ Libération. Audience. Jeux Paralympiques 2024 : la cérémonie d'ouverture a attiré près de 10,2 millions de téléspectateurs français. Consulté le 16 octobre 2024. Disponible sur le site : https://www.liberation.fr/sports/jeux-olympiques/jeux-paralympiques-2024-la-ceremonie-douverture-a-attire-pres-de-102-millions-de-tele spectateurs-20240829_UK4ABJKNAJEXLMG6VQWDTSAU/#:~:text=Jeux%20paralympiques%202024%20%3A%20une%20c%3%A9r%3%A9monie%20toute%20%20%3A0%20l'ouverture&text=De%20quoi%20rameuter%2023%2C24,compte%20les%20visionnages%20en%20replay

paralympique, témoignent du potentiel de commercialisation du marché paralympique et de la valorisation des para-athlètes dans la société française.

4.2.4 La médiatisation du parasport au Canada

Du côté canadien, la médiatisation du sport paralympique a rapidement occupé une place importante dans les stratégies de développement du parasport. Après les Jeux de Vancouver de 2010, les conclusions de l'étude de Misener (2013) soulignaient que la majorité de la couverture médiatique des sports paralympiques restait limitée au niveau local et régional. L'auteur avait conclu de la nécessité de développer un discours national autour du handicap dans le sport et de développer des formations destinées aux médias. Dans ce cadre, depuis les Jeux de Sotchi en 2014, le modèle de diffusion du sport paralympique au Canada repose sur une stratégie mixte entre les médias publics, les diffuseurs privés et les plateformes numériques. La spécificité notable au Canada est que le CPC est détenteur des droits de diffusion des Jeux Paralympiques depuis les Jeux de Sotchi en 2014. Cette responsabilité stratégique place le CPC au cœur de la promotion et de la médiatisation du sport paralympique dans le pays. Depuis cette première signature, le CPC collabore étroitement avec CBC/Radio-Canada, le diffuseur public national, pour maximiser la visibilité des Jeux et sensibiliser la population canadienne aux enjeux du sport paralympique. Renouvelé une première fois jusqu'aux Jeux Paralympiques de Tokyo 2020, en prenant en charge la couverture des Jeux Paralympiques d'hiver de PyeongChang en 2018⁷⁶, le CPC avait annoncé en 2023, la poursuite de ce partenariat pour les Jeux Paralympiques de Paris 2024 et de Milan-Cortina 2026⁷⁷.

Par ce modèle, nous pouvons considérer que, dans sa volonté de devenir un des chefs de file du Mouvement paralympique, le Canada a ainsi assuré sa place grâce à une distinction de sa communication et de sa couverture médiatique. Les acteurs du mouvement parasportif canadien et les médias ont su s'illustrer, au fur et à mesure des années, au travers de différentes actions de communication. Par exemple, ils ont lancé la « Super série paralympique », pour

⁷⁶ CBC/Radio-Canada. CBC/Radio-Canada continuera d'être le réseau paralympique canadien jusqu'en 2020 grâce à un partenariat multijeu conclut avec le Comité Paralympique Canadien. Consulté le 20 novembre 2024. Disponible sur le site : <https://cbc.radio-canada.ca/fr/salle-de-presse/cbc-rc-reseau-paralympic-canadien-2020-partenariat>

⁷⁷ Sirc.ca. CBC/Radio-Canada et le Comité paralympique canadien, partenaires de diffusion des Jeux Paralympiques de 2024 et 2026. Consulté le 27 novembre 2024. Disponible sur le site : <https://sirc.ca/fr/news/cbc-radio-canada-et-le-comite-paralympique-canadien-partenaires-de-diffusion-des-jeux-paralympiques-de-2024-et-de-2026/>

remettre les athlètes, leur parcours, leurs compétitions et leur entraînement, au cœur de l'actualité et non plus uniquement tous les quatre ans lors des Jeux⁷⁸. Dans le contexte plus récent des JOP de Paris 2024, le CPC et ses partenaires ont adopté une approche proactive pour donner un nouvel élan à la représentation des athlètes paralympiques sur le territoire canadien. Bien que la période retenue puisse paraître tardive, à J-50 des Jeux de Paris 2024, la Fondation paralympique canadienne et le CPC ont lancé une campagne inédite, mettant au cœur de leur communication les Paralympien.ne.s, en vue de recueillir des fonds pour les soutenir dans la préparation des JOP de Paris 2024. Nommée « ALLUMER l'étincelle », cette action novatrice, a d'abord été lancée partout au Canada par une célébration lumineuse sur les lieux emblématiques de tout le pays. Cette campagne s'est voulue virale en encourageant la population canadienne à partager leur soutien via les médias sociaux⁷⁹. Dans la continuité, ils ont accentué son étendue, en lançant l'initiative de l'achat de sièges virtuels pour participer aux compétitions lors Jeux de Paris 2024 :

Les fonds recueillis par ALLUMER l'étincelle offrent un soutien qui permet de veiller à ce que les Paralympien.ne.s du Canada d'aujourd'hui et de demain aient les moyens financiers de réaliser leurs rêves et d'atteindre leurs objectifs. Et il est important de se rappeler que, par l'entremise de nos athlètes, nous tentons de changer les mentalités afin d'améliorer notre société en la rendant plus inclusive non seulement pour les personnes ayant un handicap, mais bien pour toute la population canadienne.

Marc-André Fabien – Comité Paralympique Canadienne⁸⁰

Si le Canada a initié diverses actions médiatiques pour la promotion du parasport depuis plusieurs années, c'est à l'occasion des Jeux Paralympiques de Paris 2024, par l'intermédiaire du radiodiffuseur CBC/Radio-Canada, qu'il a atteint la plus importante couverture médiatique

⁷⁸ Comité Paralympique Canadien. La super série paralympique mettra en vedette les championnats du monde de rugby en fauteuil roulant de 2022. Consulté le 20 novembre 2024. Disponible sur le site : <https://paralympique.ca/news/nouvelles-la-super-serie-paralympique-mettra-en-vedette-les-championnats-du-monde-de-rugby-en/>

⁷⁹ Comité Paralympique Canadien. CPC et la fondation lancent l'initiative de collecte de fonds allumer l'étincelle pour appuyer les athlètes paralympiques. Consulté le 20 novembre 2024. Disponible sur le site : <https://paralympique.ca/news/le-comite-paralympique-canadien-et-la-fondation-paralympique-canadienne-lancent-linitiative-de-collecte-de-fonds-allumer-letincelle-pour-appuyer-les-athletes-paralympiques/>

⁸⁰ Comité Paralympique Canadien. Une occasion en or de doubler l'impact d'allumer l'étincelle tandis que commencent les Jeux Paralympiques de Paris 2024. Consulté le 20 novembre 2024. Disponible sur le site : https://paralympique.ca/news/une-occasion-en-or-de-doubler-limpact-dallumer-letincelle-tandis-que-commencent-les-jeux-paralympiques-de-paris-2024/?option=com_k2&view=item&layout=item&id=1473&Itemid=655&lang=en

jamais opérée à ce jour. C'est un total de 11 millions de personnes au Canada qui ont suivi la couverture des Jeux au cours des 12 jours passés. Avec un total de 614 000 heures de contenu paralympique consommés sur les plateformes numériques de CBC/Radio-Canada, une hausse de 153% s'est opérée par rapport aux Jeux de Tokyo 2020. Plus de 4 millions de personnes ont également suivi la cérémonie d'ouverture des Jeux de Paris 2024 sur les réseaux du diffuseur et 3,2 millions pour la cérémonie de clôture. Cela représente une hausse de 60% par rapport au Jeux de Tokyo 2020⁸¹.

5. L'émergence du marketing paralympique

Après avoir examiné la représentation des athlètes paralympiques et les tendances médiatiques qui façonnent leur visibilité, il est essentiel d'élargir notre réflexion concernant la commercialisation du sport paralympique et de ses athlètes. Dans cette perspective, l'étude du marketing et du sponsoring paralympique s'impose comme une étape clé pour mieux comprendre les mécanismes et les évolutions qui soutiennent la promotion et la valorisation du parasport. Cette transition ouvre la voie à une analyse approfondie des dynamiques marketing spécifiques au Mouvement paralympique en mettant en lumière les stratégies et les pratiques managériales déployées.

5.1 Le développement du marketing sportif : origine et définition

Apparu en 1978 aux États-Unis pour décrire les activités dédiées à la promotion du sport, le terme de marketing sportif doit son origine à la combinaison d'une croissance de la médiatisation sportive et à un positionnement du sport en tant que divertissement (Shilbury et al., 2020). Le sport s'est tourné au fil de son développement vers une forme d'organisation devant être gérée pour accentuer la base de revenus des organisations (Shilbury et al., 2020). Appliqué au domaine sportif, la pratique se traduit par « l'application des concepts de marketing aux produits et services sportives, ainsi que la commercialisation des produits non sportifs par le biais d'une association avec le sport » (Smith, 2008, p.3). Mullin et coll. (2014) ont défini le marketing du sport comme « toutes les activités conçues pour répondre aux besoins et aux désirs des consommateurs de sports par des processus d'échange » (p. 13).

⁸¹ Radio-Canada. 11 millions de Canadiennes et Canadiens étaient au rendez-vous des Jeux Paralympiques de Paris 2024 à CBC/Radio-Canada. Consulté le 20 novembre 2024. Disponible sur le site : <https://presse.radio-canada.ca/corporatif/13411/11-millions-de-canadiennes-et-canadiens-etaient-au-rendez-vous-des-jeux-paralympiques-de-paris-2024-a-cbc-radio-canada/>

Dans le domaine du sport paralympique, si les pratiques de marketing ont progressivement émergé, le handicap a longtemps été négligé dans les stratégies promotionnelles. En effet, les athlètes en situation de handicap étaient plus souvent ignorés et considérés comme moins attrayants sur le plan commercial (Hirschberger et al., 2005). La viabilité commerciale du CIP, qui a donné lieu à de plus en plus de partenariats stratégiques et à une augmentation de la couverture médiatique des événements majeurs (Howe, 2008) a encouragé les évolutions en matière de représentation du sport paralympique et des para-athlètes. Ces avancées ont alors remis profondément en question le marketing paralympique et ont témoigné de l'importance de ne pas sous-estimer les opportunités offertes par ce mouvement (Legg & Dottori, 2017).

5.2 La gouvernance de marque

Agissant dans un contexte en perpétuelle évolution depuis une vingtaine d'années, marquée par une transformation du sport d'élite vers une logique de marchandisation du sport, une accélération du sponsoring, un intérêt grandissant des médias pour le sport et l'émergence des nouvelles tendances digitales qui exposent les athlètes au grand public, la gouvernance de la marque paralympique est devenue un enjeu primordial (Principles of good governance in sport, 2013). Le concept de gouvernance de marque, abordé par de nombreux auteurs (e.g. Hatch & Schultz, 2010; Helm & Jones, 2010; Ind & Bjerke, 2007), est alors une notion qui semble particulièrement appropriée à l'univers sportif et qui a été de plus en plus utilisée au cours de ces dernières années, qui se définit comme :

Une approche systématique pour construire et nourrir une valeur de marque pour devenir et rester un atout stratégique à long terme qui repose sur la vision, la mission et les valeurs d'une organisation, développées à travers des politiques à long terme et régies par des processus tels que l'intégrité et la transparence. (Séguin & Abeza, 2019, p. 374)

Par l'intermédiaire de la stratégie entreprise par le CIP, il existe, depuis plusieurs années, une volonté de développer la notoriété, la compréhension et l'appréciation de la marque paralympique pour la rendre comprise, identifiée et estimée, à l'image du plan stratégique

développé pour la période 2019-2022 par le CIP⁸². Dans un paysage sportif et médiatique en constante transformation, il a été démontré qu'une gouvernance efficace nécessite une coordination harmonieuse entre divers acteurs engagés, afin de créer une synergie qui amplifie les messages positifs associés à la marque paralympique (Chatziefstathiou et al., 2020). Au sein du Mouvement paralympique, cela implique une coordination étroite entre divers acteurs, qui peuvent être les CNP, les partenaires commerciaux et les médias afin de garantir que l'image de la marque reste fidèle à ses valeurs fondamentales tout en s'adaptant aux évolutions du contexte sportif et sociétal (Chatziefstathiou et al., 2020). Dans ses travaux sur la gouvernance de la marque paralympique, Gérard (2020) a conçu une représentation de l'environnement institutionnel de la marque paralympique telle que représentée par la Figure 5, dans laquelle chaque partie prenante ou chaque élément (comme l'impact des Jeux Paralympiques) a été identifié comme pouvant avoir une incidence sur la gouvernance de la marque paralympique.

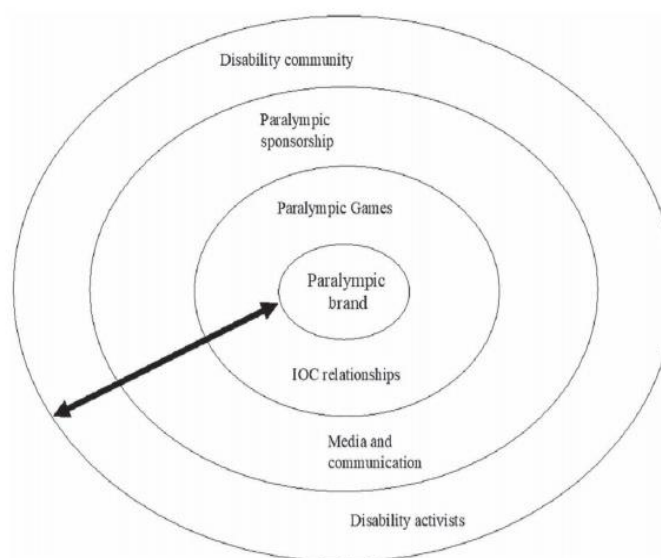


Figure 5 *L'environnement institutionnel de la marque paralympique (Gérard, 2020)*

Ce travail de Gérard (2020), introduit le concept de co-crédation de la marque paralympique, en analysant l'impact des interactions et contributions des diverses PP et éléments clés. En intégrant cette perspective dans notre revue de littérature, nous avons non seulement développé la vision selon laquelle la marque paralympique est façonnée, à travers un processus

⁸² International Paralympique Committee. Plan stratégie de l'IPC pour la période 2019-2022. Consulté le 16 septembre 2025. Disponible sur le site : https://www.paralympic.org/sites/default/files/2019-08/2019_07_01%20IPC%20Strategic%20Plan%20French.pdf

collaboratif, mais aussi intégré l'impact que les dynamiques collectives peuvent avoir sur la valorisation et la légitimité de la marque paralympique. Si les acteurs du mouvement parasportif participent à la structuration et à l'évolution du marketing paralympique, cette thèse cherche à montrer si la construction des marques humaines dans le parasport pourrait suivre cette même logique.

5.2.1 Impact de la stratégie marketing du Mouvement paralympique français sur la visibilité des para-athlètes

Une étude préliminaire menée en France en 2020 auprès des athlètes paralympiques français et de quelques sponsors a rendu compte d'une dynamique commune et récente dans la gestion et la médiatisation du sport paralympique pour la reconnaissance et l'évolution de la marque paralympique (Perroud, 2020). Depuis 2017, le CPSF, comme acteur majeur dans la promotion et la valorisation du parasport en France, a effectivement pu établir des mesures stratégiques pour améliorer progressivement le rayonnement de la marque paralympique grâce à l'établissement de points d'ancrages médiatiques plus réguliers, liés à la performance, aux récits de vie et à l'inclusion des parasportifs français⁸³. Cependant, une des principales limitations à la commercialisation des para-athlètes en France réside dans la structuration actuelle du système parasportif français. Depuis janvier 2019, l'exercice des droits marketings paralympiques a été placé sous la responsabilité du Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, lui conférant la charge de la commercialisation et l'activations de ces droits en exclusivité.⁸⁴ S'il faut admettre que le rôle du CPSF fut limité dans le développement de ses activités marketing tout au long de cette période, réduisant son impact direct sur la promotion des para-athlètes, des initiatives liées à la collaboration entre le CPSF, le CNOSF et le COJOP ont néanmoins donné lieu à une certaine dynamique. Effectivement, dans le cadre d'un programme marketing commun, ces trois acteurs ont amorcé une transformation majeure en créant une équipe de France unique. En rassemblant les deux équipes, olympiques et paralympiques, ils ont impulsé une association marketing à plusieurs niveaux. Outre l'association commune avec un même logo, elle a donné lieu à un regroupement

⁸³ France Paralympique. Rapport de progrès 2017. Consulté le 23 octobre 2024. Disponible sur le site : <https://france-paralympique.fr/documents/>

⁸⁴ France Paralympique. Consultation – stratégie marketing du mouvement paralympique français 2025-2028. Consulté le 19 novembre 2024. Disponible sur le site : https://france-paralympique.fr/wp-content/uploads/2022/04/cpsf_appel-doffres-strategie-marketing.pdf

de ses sponsors, dorénavant majoritairement communs pour les deux mouvements. Par l'intermédiaire d'une approche collective de façon à assurer un plus fort rayonnement de l'Équipe de France unie et du mouvement en général, le CPSF et le CNOSF ont initié en 2022 la structuration d'un réseau de communication des fédérations olympiques et paralympiques⁸⁵. Cela s'est traduit par une collaboration entre ces acteurs pour garantir une continuité et une cohérence dans les actions entreprises tant par les fédérations que par le CPSF (p.43).

À ce titre, la mutualisation des outils de promotion et la formation des fédérations en communication peut sembler être une démarche bénéfique pour le développement du parasport ainsi que pour les opportunités offertes aux para-athlètes. En regroupant les ressources et en uniformisant les stratégies de communication, nous pouvons supposer que les fédérations bénéficient d'un possible soutien pour renforcer leur visibilité et promouvoir efficacement leurs disciplines, qui pour les para-athlètes peut se traduire par une meilleure mise en avant de leurs exploits et de leur image de marque.

5.2.2 Instauration et dynamisation de la stratégie marketing du Mouvement paralympique canadien depuis 2010

Au Canada, les Jeux Paralympiques d'hiver de Vancouver en 2010 ont déclenché l'instauration progressive et dynamique d'une stratégie marketing du Mouvement paralympique canadien pour assurer la reconnaissance et la visibilité du sport paralympique et de ses athlètes à l'échelle du territoire. Dès 2011, le Canada a annoncé vouloir s'imposer au premier rang mondial en tant que nation paralympique. Les priorités stratégiques s'étaient alors tournées principalement vers le développement de la marque paralympique, la création de programmes paralympiques dans l'école et d'autres plus spécifiques aux athlètes de haut niveau. En matière de marketing, le CPC a rapidement intégré la nécessité de construire un programme de partenariat solide pour en assurer des recettes grandissantes. Au cours de ces années, il a instauré diverses activités marketing dans le but d'accroître autant la notoriété de la marque paralympique que la visibilité des para-athlètes⁸⁶. L'année 2014 a été considérée comme un moment charnière dans la commercialisation du parasport au Canada :

⁸⁵ France Paralympique. Rapport d'activités 2022. Consulté le 6 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://france-paralympique.fr/documents/>

⁸⁶ Comité Paralympique Canadien. 2013 – 2014 Rapport annuel corporatif. Consulté le 20 novembre 2024. Disponible sur le site : https://paralympique.ca/wp-content/uploads/2024/05/annual_report_2013-2014-fr-low-v2.pdf

Le sport paralympique au Canada est arrivé à un point tournant. Le CPC a observé, au sein de notre société, un accroissement rapide de l'appréciation et de l'intérêt pour le sport paralympique. Cet accroissement a été plus rapide que quiconque aurait pu le prédire il y a seulement quelques années. Cet enthousiasme grandissant se fait de plus en plus sentir et le public canadien se sent plus près que jamais de nos athlètes, attiré par leurs histoires inspirantes, leur haut niveau sportif, leur détermination et leur passion. Le niveau de sensibilisation au sport paralympique, à l'équipe paralympique canadienne et à la marque paralympique est en plein essor au pays chez les partenaires sportifs, les dirigeants d'entreprise, les éducateurs, les jeunes, les parents, les amateurs et, chose importante, parmi les médias. (Comité Paralympique Canadien, 2014, p.7)⁸⁷

Par l'instauration d'un modèle d'affaires durable, permettant de multiplier les revenus des partenaires de plus de 190% depuis 2010 (p.7), l'amélioration des communications et de la couverture médiatique, le CPC se trouvait dans une position idéale pour aborder une nouvelle ère paralympique. Dans le cadre de ses efforts de développement, une attention particulière a rapidement été portée aux para-athlètes canadiens. Cet engagement s'est concrétisé en 2015 avec le lancement du programme « **Game Plan** » (ou « Plan de match »). En collaboration avec l'entreprise Deloitte et le COC, et soutenu par le CPC, il a été élaboré pour fournir aux athlètes canadiens, olympiques et paralympiques, de nouveaux outils pour atteindre l'excellence au cours de leur carrière et après. Il a été conçu pour apporter du soutien aux athlètes, olympiques et paralympiques, dans plusieurs aspects de leur projet professionnel et personnel : l'éducation, le développement des compétences, la santé, le réseautage et la gestion de carrière⁸⁸. Parmi ceux-ci, nous retrouvons des conférences et des sessions d'informations pour sensibiliser les athlètes à la gestion de la marque personnelle et d'entreprise, les former à la prise de parole en public, et les accompagner sur la planification financière. Signe de son intérêt pour le développement de la marque personnelle des athlètes, le CPC a élaboré son premier sommet du contenu en janvier 2020 qui visait à offrir des outils aux para-athlètes pour leur apprendre à

⁸⁷ Paralympique.ca. Aller de l'avant pour atteindre nos objectifs. Un document sur la stratégie du comité paralympique canadien. Consulté le 3 décembre 2024. Disponible sur le site : https://paralympique.ca/wp-content/uploads/2024/05/strategic_framework_f_web.pdf

⁸⁸ Deloitte. Le COC lance un programme révolutionnaire de bien-être total pour les athlètes. Consulté le 6 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/press-releases/articles/coc-launches-groundbreaking-athlete-wellness-program.html>

maîtriser leur image et leur communication⁸⁹. Cet événement peut être perçu comme une illustration concrète de l'engagement du CPC à renforcer les liens entre les para-athlètes et le Mouvement paralympique, dans un but commun de favoriser la construction et la valorisation de leurs marques respectives.

Pour finir, le CPC a récemment abordé une nouvelle étape dans sa stratégie de développement en dévoilant sa nouvelle identité de marque au printemps 2024⁹⁰. Dans cette évolution, nous avons observé que le CPC a adopté une approche collaborative en impliquant activement les athlètes, les partenaires et l'ensemble de la communauté pour travailler sur leur identité de marque. Au travers des différentes intentions annoncées dans leur stratégie marketing, nous pouvons supposer que le CPC pourra contribuer à façonner une image positive et dynamique des sportifs paralympiques, leur permettant ainsi de mieux se positionner sur la scène nationale et internationale. Étant donné que cette nouvelle identité fut lancée en 2024, ses effets, dans la continuité des dynamiques déjà amorcées par le Canada, ne peuvent pas être mesurés dans cette recherche. Nos entretiens ayant été réalisés au cours de l'année 2023 et 2024 n'ont pas pu intégrer de dimensions relatives aux nouvelles mesures qui auraient pu être engagées par ces acteurs. Toutefois, dans une perspective de recherche future, il serait intéressant d'étudier plus en profondeur son impact sur le développement de la marque personnelle des para-athlètes canadiens.

Ainsi, par le biais de leurs activités marketing, le CPSF et le CPC s'efforcent de construire petit à petit et de renforcer la visibilité et la reconnaissance des athlètes paralympiques, en utilisant des campagnes de sensibilisation et des partenariats stratégiques pour changer les perceptions publiques et promouvoir l'inclusion. Sur le plan commercial, ces deux organisations suivent une logique commune, en veillant à attirer des sponsors et à développer des opportunités de financement afin de positionner le sport paralympique comme un vecteur de valeurs positives et un domaine attractif pour les marques. Si Legg et Dottori (2017) avaient affirmé que le marketing sportif et du parrainage pour le Mouvement paralympique ne doit donc pas être sous-estimée, dans le même temps, ils rappelaient que cette

⁸⁹ Comité Paralympique Canadien. Rapport Annuel 2022-2023. Consulté le 6 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://paralympique.ca/a-propos/ressources-et-publications/reports-and-strategic-plan/>

⁹⁰ Comité Paralympique Canadien. Le Comité Paralympique Canadien dévoile sa nouvelle marque, son nouveau site web, et sa nouvelle infolettre axée sur les fans. Consulté le 20 novembre 2024. Disponible sur le site : <https://paralympique.ca/news/le-comite-paralympique-canadien-devoile-sa-nouvelle-marque-son-nouveau-site-web-et-sa-nouvelle-infolettre-axee-sur-les-fans/>

pratique ne doit pas être naïvement perçue comme une réponse universelle qui, si elle est mise en œuvre, garantira automatiquement plus d'investissement ou d'exposition (p.267). Dans le cas des Jeux Paralympiques, nous allons voir que ces derniers se sont présentés progressivement comme un marché potentiel et attractif pour les entreprises, de par l'augmentation significative du nombre d'athlètes paralympiques et pays représentés aux Jeux, sa couverture médiatique croissante, et bien encore son affluence (Park et al., 2011).

6. Le sponsoring paralympique

Le sport et la culture sportive sont des phénomènes majeurs dans les sociétés, où les entreprises cherchent à proposer les meilleures offres sponsoring pour accompagner les sportifs dans leur développement. Le sport consiste en une source de symboles et de représentations sociales, généralement exploitée dans la conception de campagnes de communication (Desbordes et al., 2004). Toutefois, le parrainage commercial comme outil de communication pour les entreprises reste une activité encore récente. Avant d'apporter plusieurs définitions à cette pratique marketing, et afin de garantir une compréhension de tous, il convient de souligner que nous utilisons les termes « sponsoring » ou « parrainage » pour désigner la pratique pour laquelle une entreprise ou une organisation s'investit par un soutien financier ou en nature à un athlète, à un événement ou à une entreprise. Dans cette dernière section, nous nous concentrons sur l'étude du sponsoring paralympique et les motivations des sponsors à s'associer au Mouvement paralympique. Nous discutons du sponsoring individuel et de l'apparition des nouvelles formes de financement qui se présentent aux athlètes en général dans la société actuelle.

6.1 Sponsoring sportif vs mécénat sportif

Le sponsoring sportif, comme méthode de marketing a été très rapidement compris comme avantageuse et efficace par de nombreuses entreprises et organisations en raison de son impact sur la sensibilisation, l'amélioration de l'image et l'augmentation des ventes (Park et al., 2011). Suscitant un intérêt croissant dans le domaine du management du sport, Burton et al. (2015) définissent le parrainage comme un engagement du sponsor à fournir des contributions financières, des produits ou des services à un autre, en échange de la possibilité de promouvoir sa marque et de toucher des groupes cibles. De même, Cornwell (2017) souligne que le

sponsoring repose sur « un contrat entre une propriété sportive et une marque ou une entreprise pour le droit de la marque de s'associer au sport » (p.3).

Parallèlement au sponsoring, le mécénat est également considéré comme une tendance relativement importante dans le domaine sportif. Dans un objectif commun de promotion de leur image, pour Piquet (2010), « le mécène se différencie du sponsor en ce qu'il ne cherche pas directement à se faire valoir aux yeux du public. Il vise plus subtilement à associer l'image institutionnelle de l'entreprise avec une activité d'intérêt général événementielle ou autre » (p.154). L'application de cette pratique en France a été renforcée par l'établissement du cadre législatif adopté depuis 2003 qui avait conclu des accords spécifiques liés à son utilisation. Les nouvelles conditions adoptées ont favorisé le développement de cette activité en offrant un environnement propice à ce type de soutien. En effet, la loi du 1^{er} août 2003 a conclu, que les sociétés peuvent déduire 60% de leurs dons (dans une limite de 0,5% de leur chiffre d'affaires) pour le mécénat, les associations et fondations contre 33% auparavant (Bayle & Mercier, 2008). Plus récemment, en novembre 2024, la Fondation du Sport Français a mis sur pied le dispositif « Soutiens ton Sportif »⁹¹ pour apporter un soutien financier aux athlètes français sous la forme de mécénat. Le principe repose sur la création de cagnottes en ligne pour accompagner financièrement les sportifs français, sous la forme de don, dans tous les aspects de leur carrière (entraînement, matériel, déplacement, participation à des événements majeurs comme les Jeux, ...), où chaque athlète peut soumettre la présentation de son projet gratuitement sur la plateforme et bénéficier des dons réalisés.

6.2 Le sponsoring paralympique : origine et évolution

Bien qu'auparavant l'attraction des sponsors pour le sport paralympique était faible en raison de sa représentation (Park et al., 2011), la professionnalisation du sport pour les personnes en situation de handicap a réduit ces préoccupations (Macdougall et al., 2014). Progressivement, une vision positive s'est imposée face à la croissance du marché du marketing paralympique. Les sponsors ont commencé à voir le potentiel marketing et la portée médiatique de ces compétitions, bien que encore réduite par le manque de visibilité médiatique des Jeux paralympiques ainsi que de l'insuffisante sensibilisation du public envers ses partenaires corporatifs (Park et al., 2011). L'étude de Park et al. (2011), a soutenu que les personnes en

⁹¹ Fondation du Sport Français. Soutiens ton Sportif. Consulté le 2 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.soutienstonsportif.fr/>

situation de handicap sont devenues « l'un des marchés à la croissance la plus rapide en raison de leur population croissante dans le monde et de leur puissance économique » (p.2). Si à l'origine, le sponsoring paralympique était souvent associé à un choix par défaut, en raison du coût élevé du parrainage des Jeux Olympiques (Legg & Dottori, 2017), au fil des années, le sport paralympique a attiré l'attention des entreprises et des sponsors désireux de s'associer aux valeurs véhiculées par la marque paralympique, telles que la résilience, l'inclusion, et la détermination (Legg & Dottori, 2017).

Cette avancée du parrainage paralympique peut être associée en partie aux accords conclus avec le CIO sur ces sujets. Créé en 1985, sous la direction de Juan Antonio Samaranch, 7^{ème} président du Comité International olympique, le programme TOP, dont la dénomination était « The Olympic Program » a été proposé pour diversifier les ressources financières du CIO⁹². Le programme TOP est un programme international géré par le CIO qui a été mis au point dans le but d'offrir aux entreprises la possibilité « d'acheter, à travers un contrat unique, les droits et bénéfices exclusifs pour les Jeux d'hiver et d'été consécutifs (utilisation des marques des COJO, opportunités d'hospitalité...), d'utiliser les marques du CIO (utilisation des anneaux olympiques pour elles seules) et d'accéder aux 205 CNO (utilisation de leurs marques) » (Ferrand et al., 2012, p.149). Par la suite, l'accord de coopération signé en 2001 entre le CIO et « une candidature, une ville » a ouvert de nouvelles perspectives d'évolution pour le sponsoring paralympique (Park et al., 2011). En 2018, le CIO a annoncé aux partenaires du programme TOP qu'ils allaient recevoir directement des droits mondiaux sur les Jeux Paralympiques à partir de 2021⁹³. À cette période, en 2018, cinq des treize partenaires Olympiques du programme TOP, que sont Atos, Panasonic, Samsung, Toyota, et Visa, étaient déjà des partenaires paralympiques mondiaux, accompagnés par Allianz et la Banque Populaire qui avaient des accords exclusivement avec le CIP. D'une négociation séparée au niveau des packages de parrainage entre le CIO et le CIP, ces accords ont conduit au remodelage du système du sponsoring des Jeux Olympiques et Paralympiques, en offrant les mêmes droits dans les accords avec les marques mondiales. Pour le Mouvement paralympique, cette initiative s'est traduite par une intégration plus étroite des efforts de parrainage et de marketing pour le CIP, dont les avantages associés sont nombreux (Park et al., 2011). Si ce

⁹² Comité International Olympique. Programme des partenaires olympiques. Consulté le 29 novembre 2024. Disponible sur le site : <https://olympics.com/cio/partenaires>

⁹³ Sportspromedia.com. Olympic TOP sponsors to also cover Paralympic Games. Consulté le 29 novembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.sportspromedia.com/news/olympic-top-sponsors-paralympic-games/>

modèle « un événement, une ville » permet aux Comités Nationaux Paralympiques de bénéficier automatiquement des parrainages obtenus pour les Jeux Olympiques (Park et al., 2011), il a souvent questionné sur les risques de dominance du CIO sur le CIP. En effet, comme Brittain et al. (2013) l'ont suggéré, l'association entre les Jeux Olympiques et Paralympiques, peut en réalité rendre les Jeux Paralympiques presque invisibles face à l'intérêt bien ancré et prédominant accordé au patrimoine olympique. Dans son étude, Purdue (2013) a également identifié la crainte de dépendance du CIP vis-à-vis du CIO dans sa stabilité économique. En d'autres mots, ce modèle, bien que avantageux à bien des égards, montre une forme de supériorité du CIO dans cette relation.

6.3 Motivations et intérêts du sponsoring paralympique

Face à l'évolution du sponsoring sportif et à son utilisation commune par les entreprises à l'échelle internationale, les raisons qui motivent les sponsors à rentrer dans le parrainage paralympique n'a que peu été traité dans la littérature (Park et al., 2011) et les motivations des partenaires des Jeux Paralympiques jusqu'à ces dernières années n'ont été réellement étudiées (Legg & Dottori, 2017). C'est pourquoi, inspirée de la matrice de Slatten et al. (2017), une étude préliminaire avait été menée afin de recueillir diverses informations quant à la motivation des sponsors paralympiques français (Perroud, 2020). Nous avons interrogé quatre entreprises françaises impliquées dans le Mouvement paralympique, soit en tant que partenaires institutionnels, soit en tant que partenaires privés, afin de comprendre leurs motivations à s'associer au sport paralympique et aux para-athlètes. En s'appuyant sur les quatre fondamentaux essentiels de la matrice de motivation des sponsors de Slatten et al. (2017) (voir Annexe 8), qui sont les motivations externes, internes, altruistes et opportunistes, nos analyses ont révélé que pour l'ensemble des sponsors, leurs motivations étaient principalement de nature altruiste. Ces relations se manifestent par un engagement de la marque envers l'éducation et la sensibilisation au sport paralympique au sein de leur propre entreprise. Pour eux, les dimensions relationnelles étaient essentielles dans la conclusion de partenariats avec des athlètes paralympiques, de façon à attacher l'identité de leur marque aux valeurs et aux expériences que les athlètes véhiculent. Par ailleurs, la plupart d'entre eux avaient mentionné leur volonté d'accompagner et de soutenir les para-athlètes dans leur projet de carrière, en accordant une importance capitale à leur relation avec l'athlète sponsorisé. Dans l'ensemble, leur engagement dans le sport paralympique visait davantage à développer l'image de leur entreprise qu'à en tirer des bénéfices financiers ou commerciaux.

En résumé, si peu à peu, les études sur le marketing et sponsoring paralympique des athlètes paralympiques ont vu le jour (e.g. Dagenais et al., 2018; Hu et al., 2023), nous estimons que ces travaux se sont majoritairement concentrés sur l'analyse du sponsoring du point de vue des marques (sponsors), laissant en arrière-plan la perception et l'implication directe des athlètes eux-mêmes. Dans la perspective de notre recherche, il apparaît essentiel d'examiner plus précisément le sponsoring individuel, en mettant en lumière les intérêts des para-athlètes dans cette pratique vis-à-vis des opportunités et défis qu'ils rencontrent dans la construction de leur marque individuelle.

6.4 Le sponsoring individuel : une utilisation commerciale de l'image de marque des athlètes

Marqué profondément par l'essor des médias et de la couverture médiatique des événements sportifs, les athlètes sont devenus eux-mêmes des modèles publics et d'inspiration, offrant aux marques des opportunités de visibilité diverses. Les athlètes en général, sont dorénavant considérés comme des produits culturels ayant une influence dans la société moderne et offrant d'excellentes ouvertures pour le sponsoring sportif (Andrews & Jackson, 2001; Jackson, Andrews et Scherer, 2005). Dans le domaine du sport paralympique, les athlètes sont devenus des acteurs centraux, considérés comme les « employés » les plus précieux du Mouvement (Darcy et al., 2017). Si pour les sponsors cette contractualisation vise à capitaliser sur la marque d'un athlète pour améliorer l'image de leur produit, de leur marque et leur attrait auprès de leurs consommateurs (Agyemang, 2011; Dumont, 2016), pour les para-athlètes, cette pratique est principalement utilisée pour accentuer leurs ressources financières et assurer la conduite de leur carrière sportive. L'article publié par Handicap.fr⁹⁴, démontre les défis persistants du financement dans le sport paralympique, où dans certaines situations, des para-athlètes, qui peinent à valider leur budget pour préparer une échéance sportive, se tournent vers le sponsoring pour constituer suffisamment de ressources pour couvrir les coûts de la pratique de haut niveau (matériel, déplacement). Cependant, aucune étude ne semble être spécifiquement orientée sur l'intérêt que les para-athlètes portent au sponsoring dans le cadre du développement de leur image de marque et de leurs activités promotionnelles. Comprendre comment les para-athlètes perçoivent et mobilisent le sponsoring, ainsi que le rôle que ces

⁹⁴ Handicap.fr. Héloïse para-triathlète : “Sans sponsor, pas de haut niveau”. Consulté le 10 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://informations.handicap.fr/a-heloise-para-triathlete-sans-sponsor-pas-de-haut-niveau-36541.php>

marques (sponsors) jouent dans ces processus permettrait de mieux appréhender les dynamiques spécifiques au parasport et d'ouvrir des pistes pour optimiser le développement commercial des para-athlètes.

Dans le cadre de ces dynamiques, l'un des phénomènes récemment observés dans le domaine du sport, sur lequel nous nous sommes précisément penchés, est la création de teams d'athlètes au sein d'entreprises privées. Ces équipes rassemblent des collectifs de sportifs soutenus par les entreprises, qui les accompagnent dans leur préparation en leur offrant notamment un appui financier, en contrepartie d'attentes diverses (représentation à des événements internes ou externes, prise de parole sur des ateliers ou tables rondes, ...) (Nepipvoda, 2024). En France, l'agence Kantar Media avait mené une étude en 2023 sur le nombre de « teams d'athlètes » créées au cours de ces 5 dernières années⁹⁵. Ses résultats ont montré la création de vingt « teams d'athlètes », parmi elles, huit partenaires, national ou mondial, comme Allianz, Bridgestone, EDF, BPCE, Sanofi, FDJ, Decathlon. Au sein de ces collectifs, les disciplines les plus représentées étaient le para athlétisme, le para tennis de table, et la para natation. Les récentes études ont confirmé la dynamique de cette pratique, affichant en septembre 2024, 574 sportifs français engagés dans des teams athlètes, dont 29% issus des disciplines paralympiques⁹⁶. Dans le viseur les Jeux de Paris 2024, à moins de 4 mois de l'événement, 40 des 77 partenaires de Paris 2024 avaient créé leur propre équipe et construit un collectif à leur image⁹⁷. Au Canada, si les entreprises restent plus éloignées de ce type de dispositif axé sur la création d'un collectif d'athlètes, elles présentent néanmoins différentes formes d'association avec des sportifs à titre individuel. Par exemple, certains sponsors vont attribuer des subventions à des athlètes par l'intermédiaire de programmes, comme c'est le cas du programme FACE de Petro-Canada⁹⁸ qui attribue, chaque année, un soutien financier à 55

⁹⁵ Sponsoring.fr. Le panorama des teams d'athlètes. Consulté le 17 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.sponsoring.fr/omnisports/le-panorama-des-teams-dathletes-443487.shtm>

⁹⁶ Carenews. Sponsoring des Jeux Paralympiques : pour les marques, le pari de communiquer autrement. Consulté le 16 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.carenews.com/carenews-info/news/sponsoring-des-jeux-paralympiques-pour-les-marques-le-pari-de-communiquer>

⁹⁷ Lemonde.fr. Paris 2024 : les « teams » d'athlètes, un accord gagnant-gagnant entre sportifs et entreprises. Consulté le 16 décembre 2024. Disponible sur le site : https://www.lemonde.fr/sport/article/2024/03/25/paris-2024-les-teams-athletes-un-accord-gagnant-gagnant-entre-sportifs-et-entreprises_6224129_3242.html#:~:text=Au%20total%2C%20plus%20de%20700,devraient%20prochainement%20annoncer%20leur%20team.

⁹⁸ Petro-canada.ca. Our Olympic and Paralympic sponsorship. Consulté le 16 décembre 2024. Disponible sur le site : https://www.petro-canada.ca/en/about-petro-canada/olympic-and-paralympic-sponsorship?_cf_chl_tk=VvUYv1iKtmTF5OXbdZVOVPFv5_fwRRBieS.yVo1Eo-1734364385-1.0.1.1-lyR1XPBsa07tACM6Tn166z42YvyTPhCw2.5EwaXELxw

athlètes de haut niveau. D'autres entreprises, celles partenaire du CPC, telles que la société Bell Canada ou Lululemon, tendent aussi à s'associer à des athlètes paralympiques dans le cadre de campagnes de marketing. Nous considérons que ces relations sont davantage motivées par une volonté de faire rayonner leur propre marque plutôt que de créer une relation personnalisée avec ces derniers pour assurer leur promotion et valorisation.

Dans ce contexte, nous supposons par ailleurs que l'utilisation du sponsoring paralympique peut demeurer limitée et entravée par plusieurs freins, d'ordres institutionnels ou socioculturels, susceptibles d'atténuer les bénéfices pour les para-athlètes de ces associations. Dans le cadre de l'article 40 figurant dans la charte olympique du CIO et de la règle de sponsoring et de publicité de l'athlète du CIP des principes liés à l'utilisation des Participants (concurrents, membres de l'encadrement technique, et officiels) aux Jeux Olympiques et Paralympiques, à des fins publicitaires, s'exposent pendant cette période⁹⁹. Dans le cas de partenaires olympiques et paralympiques, qui ont signé un contrat personnel avec un Participant, l'application de la Règle stipule qu'ils sont autorisés à utiliser leur image à des fins publicitaires (comme des messages de félicitations durant la période des Jeux), et inversement. Pour les partenaires non olympiques et non paralympiques, qui ne sont pas liés contractuellement avec les organisations, ils sont davantage limités en matière de promotion. Par exemple, en dehors de la période des Jeux, s'ils ont signé un contrat personnel avec un participant, ils ont la liberté d'utiliser son image sans usage des propriétés olympiques et paralympiques (agitos, emblèmes, mascotte, ...). Durant la période des Jeux, ces derniers peuvent utiliser l'image des participants sous conditions :

- 1) Que la publicité ne contienne aucune propriété olympique et paralympique ;
- 2) Que cette publicité constitue une publicité Générale (sans utilisation d'image ou de vidéos des Jeux et ni des propriétés olympiques/paralympiques) (p.17)¹⁰⁰.

Le parrainage des athlètes individuels repose alors principalement sur leurs droits personnels, et exigent pour ces derniers, qui sont engagés dans des compétitions internationales, à se conformer également aux règlements établis (cf : exemples donnés dans le cadre de la Règle

⁹⁹ France-paralympique.fr. Consignes de communication. Consulté le 10 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://france-paralympique.fr/wp-content/uploads/2024/01/regle-40-consignes-communication-oly-para-paris-2024.pdf>

¹⁰⁰ cnosf.franceolympique.com. Consignes de communication. Consulté le 10 décembre 2024. Disponible sur le site : https://cnosf.franceolympique.com/api/media/sites/default/files/2024-03/Re%CC%80gle%2040%20-%20Consignes%20communication%20OLY%20-%20PARA%20-%20Paris%202024_VF.pdf

40) par les diverses organisations qui encadrent leurs activités (Jagodic & Mateša, 2020). La restriction de l'utilisation commerciale des images des athlètes pendant les Jeux (Jagodic & Mateša, 2020), peut potentiellement réduire les opportunités de contractualisation avec des entreprises non affiliées au Mouvement paralympique.

Ce que nous pouvons retenir dans cette section, est que si la capacité des sports paralympiques à attirer des commandites à des fins de marketing reste un nouveau phénomène par rapport aux sports traditionnels, nous pouvons la considérer comme une composante essentielle pour le financement et le développement du parasport. La réalité actuelle démontre que les athlètes paralympiques, en raison des coûts plus élevés liés à leurs besoins spécifiques (matériel, prothèse, accompagnant, ...) justifient de ressources financières conséquentes et sont dépendantes de soutien financier public et privé. Si à ce jour, les athlètes paralympiques reçoivent généralement des ressources de sponsoring moins importantes que leurs homologues valides (Patatas et al., 2018), l'introduction du sponsoring et du mécénat sportif dans le sport paralympique a été une étape significative dans la reconnaissance et la promotion des athlètes paralympiques, qui manquent toutefois encore de compétences commerciales pour gérer leurs négociations (Dumont, 2015). Au-delà de ces formes de soutien classiques, certains sportifs de haut niveau se tournent dorénavant vers de nouvelles sources de financement pour répondre à ces différents enjeux.

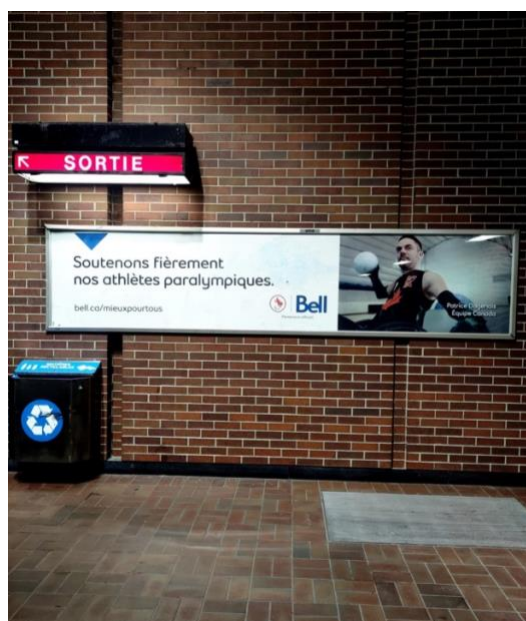


Figure 6 Campagne publicitaire de la société Bell au Canada en association avec le Mouvement paralympique canadien (Photo prise en juin 2024 lors de mon séjour à l'Université d'Ottawa)

6.5 Vers de nouvelles formes de financement au-delà du sponsoring sportif

Outre la création de cagnottes Leetchi par les athlètes eux-mêmes, leur présence sur des plateformes de crowdfunding ou de financement participatif, à l'image du projet « Objectif Podium » en France¹⁰¹, la dernière tendance qui a commencé à s'observer chez les athlètes et para-athlètes, de partout dans le monde, est l'utilisation de nouvelles plateformes de commercialisation en ligne¹⁰². Par exemple, il est observé que la plateforme « OnlyFans », plus connue comme une chaîne proposant des contenus photos et vidéos exclusifs en dehors de toute dimension sportive, est de plus en plus utilisée par des sportifs eux-mêmes. Radio-Canada, dans un article paru en août 2024, a illustré ce nouveau phénomène en partageant le cas de l'athlète olympique néo-zélandais Robbie Manson qui proposait en vente à 15\$ par mois, des « nus artistiques » sur la plateforme¹⁰³. N'étant pas un phénomène isolé, cette pratique s'implante au Canada, à l'image de l'athlète canadienne en saut à la perche, Alysha Newman qui a fait l'objet d'un témoignage au sein de cet article. Cette dernière, en reconnaissant que ses ressources ne sont pour l'heure pas suffisantes pour sa vie au quotidien, a fait le choix d'ouvrir un compte sur OnlyFans pour diversifier ses sources de revenus. Elle a expliqué que cela lui a permis de monétiser son contenu basé sur son apparence physique et sa sympathie, dont le contenu était déjà accessible au public gratuitement sur Instagram. La raison principale commune à l'intégration de ces athlètes sur ces plateformes est trouver de nouveaux moyens de « survivre » financièrement dans le cadre de leur carrière sportive.

En contournant le sponsoring classique, cette forme de « micro-sponsoring » encourage le développement de nouveaux rapports entre le fan et l'athlète, par l'établissement d'une « fan-expérience » personnalisée. En France, ces exemples ont inspiré les créateurs de la plateforme « Obaine », développée depuis 2023, comme une solution pour répondre à la problématique de financement des carrières d'athlètes français¹⁰⁴. Leur solution propose de créer une relation

¹⁰¹ Objectif Podium. Accompagnons les athlètes vers leur rêve de médaille. Consulté le 20 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.objectifpodium.com/>

¹⁰² France TV info. En manque de sponsors, des sportifs de haut niveau se tournent vers de nouvelles plateformes. Consulté le 20 janvier 2025. Disponible sur le site : https://www.francetvinfo.fr/les-jeux-olympiques/paris-2024/en-manque-de-sponsors-des-sportifs-de-haut-niveau-se-tournent-vers-de-nouvelles-plateformes_6292377.html

¹⁰³ Radio-Canada. Des athlètes sur OnlyFans pour entretenir leur flamme olympique. Consulté le 20 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://ici.radio-canada.ca/jeux-olympiques/nouvelle/2094844/athletes-onlyfans-financement-images>

¹⁰⁴ Obaine. Consulté le 20 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://obaine.fr/all-athletes/>

privilegiée entre les amateurs du sport et les sportifs de haut niveau français par l'intermédiaire d'une interface digitale apportant plusieurs services. Via un abonnement « membre exclusif » à 5,00€ par mois, les fans ont accès à diverses activités publiées par les sportifs répertoriés. Cela concerne, l'accès à du contenu lié à la préparation physique et mentale des sportifs, la possibilité d'entretenir des discussions avec l'athlète via sa messagerie privée, de profiter des conseils des athlètes en posant des questions ou de leur demander du contenu plus spécifique, ... D'après les informations de l'article de France TV info, le site s'engage en retour à reverser 70% des revenus générés à l'athlète. Nous observons que ces innovations pénètrent ainsi progressivement le sport paralympique. Sébastien Verdin, membre de l'équipe de France de rugby fauteuil fait par exemple partie des athlètes référencés sur la plateforme Obaine. Face aux défis liés au manque de médiatisation de sport limitant ses opportunités de sponsoring, son intérêt pour cette solution réside sur l'absence d'exigence de retour sur objectif et dans la sincérité du soutien apporté par les abonnés.

6.6 Marchandisation vs commercialisation

Communément utilisés pour parler du sport et de son évolution, les termes de « marchandisation » et de « commercialisation » se distinguent néanmoins dans leur portée et leur signification. Désignée comme « la transformation en marchandise, en produit commercial » d'après la définition du dictionnaire Le Robert¹⁰⁵, la marchandisation se définit comme le processus qui rend marchand des biens ou des services qui ne l'étaient pas auparavant (Guerrien, 2003). Comme pratique ou comme spectacle, le sport a suivi ce phénomène de marchandisation par la création d'un marché soumis à « la loi de l'offre et de la demande » (Guerrien, 2003, p.121). Ce terme a donné lieu à l'illustration de l'évolution du sport comme la consommation de biens et de services, dans lequel l'économie s'y est installée progressivement (Nys, 1988). C'est dans ce cadre que le concept de commercialisation qui consiste au fait de « commercialiser, de mettre sur le marché, de proposer à la vente » d'après la définition du dictionnaire Cordial¹⁰⁶ s'est installé. Dans l'industrie, le terme se rapporte à l'intégration d'un nouveau produit sur le marché, en passant par des étapes de production, de

¹⁰⁵ Le Robert dico en ligne. Marchandisation. Consulté le 17 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/marchandisation>

¹⁰⁶ Cordial. Commercialisation. Consulté le 17 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.cordial.fr/dictionnaire/definition/commercialisation.php>

distribution, de marketing, et de vente¹⁰⁷. Appliqué aux individus, Bourgeois (2002) avait traité la valorisation d'un athlète en stipulant que « la valeur marchande d'un athlète, est à tout le moins partiellement déterminée par sa capacité de vendre d'autres produits » (p.156). Cette définition peut alors se traduire, pour un individu, comme le fait de « commercialiser » son image ou de « vendre » sa marque. Par exemple, des athlètes de haut niveau, comme Usain Bolt en athlétisme, Serena Williams ou encore Magic Johnson sont de parfaits exemples de ce concept (Shilbury et al., 2020). Ils se sont transformés en marque à part entière, en associant leur nom, parfois à des slogans, à des poses emblématiques ou à des produits, comme les chaussures de basket Air Jordan à l'image de Michael Jordan, pour pénétrer le marché de l'industrie du sport et développer leurs ressources financières¹⁰⁸. En ce sens, la commercialisation des athlètes consiste à appliquer des principes de marketing pour leur propre personne en tenant compte des dynamiques de leur marché. Lors de mon mémoire de recherche de Master 2, j'avais mené une analyse, de manière exhaustive, des forces, faiblesses, opportunités et menaces, associées au développement de la marque des athlètes paralympiques français du point de vue des sponsors paralympiques français. Cette dernière a conduit à la création de la matrice suivante :

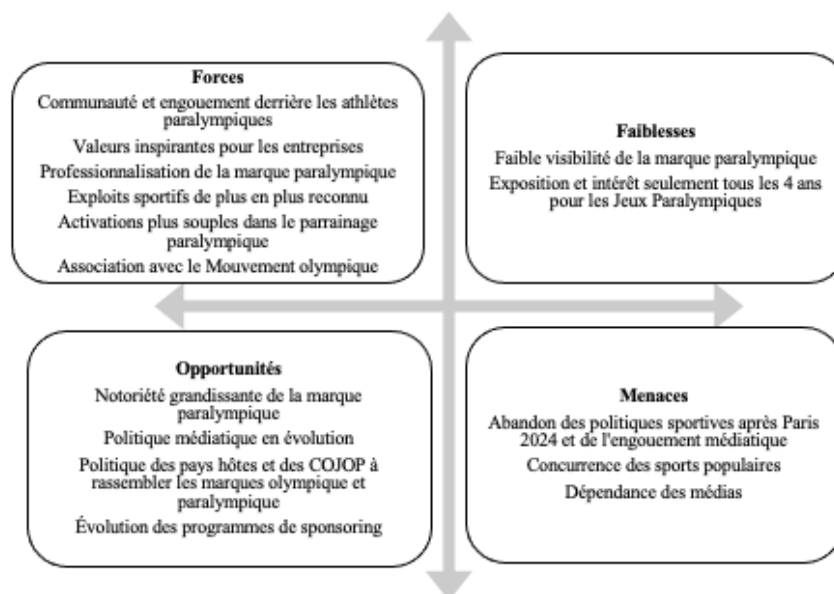


Figure 7 Analyse SWOT pour le développement de la marque personnelle des athlètes paralympiques français (Perroud, 2020)

¹⁰⁷ SendPulse. Commercialisation. Découvrez les avantages de la commercialisation et 6 étapes pour commercialiser un produit. Consulté le 17 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://sendpulse.fr/support/glossary/commercialization>

¹⁰⁸ OMPI. Le sport et la stratégie d'image. Consulté le 17 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.wipo.int/fr/web/sports/branding>

Conclusion intermédiaire

En créant de nouvelles opportunités de soutiens financiers et de partenariats commerciaux, tant avec les organisations qu'avec les parasportifs eux-mêmes, la marchandisation progressive du sport paralympique se reflète par l'importance des valeurs fondamentales, telles que l'inclusion et l'équité, qui en font la force de sa marque. Comme nous l'avons présenté dans ce chapitre, les organisations dirigeantes ont progressivement intégré une stratégie de promotion et de commercialisation de la marque paralympique, qui demeure encore à ce jour en phase de développement, mais dont les retombées peuvent en être bénéfiques pour certains parasportifs. Le CPSF et le CPC ont été des garants de l'établissement des premiers programmes marketing en contribuant à la construction et l'implantation progressive de la marque paralympique dans l'univers sportif. Toutefois, on remarque des signes révélateurs d'une structuration et d'une évolution encore nécessaire pour soutenir davantage les para-athlètes dans leur propre commercialisation de marque pour les années à venir. Au Canada par exemple, le CPC a lui-même annoncé son nouveau plan de développement pour les dix prochaines années avec une perspective de promotion et de soutien sans précédent aux athlètes paralympiques canadiens. L'un de ses principaux piliers concerne la mise en place d'un écosystème solide pour appuyer les athlètes « sans réserve » et leur permettre de réaliser leur plein potentiel¹. Aussi, face à cet environnement mouvant au bénéfice possible d'une professionnalisation et d'une marchandisation du sport paralympique, les athlètes se retrouvent face à un potentiel important pour tirer parti des opportunités commerciales offertes par le sport (Moeletsi, 2019). Si le sponsoring représente un levier clé pour la commercialisation des para-athlètes, divers facteurs, tels qu'identifiés dans l'analyse SWOT limitent néanmoins l'exploitation de leur potentiel de développement.

CHAPITRE 2 : VERS UN DÉVELOPPEMENT DES MARQUES INDIVIDUELLES DES ATHLÈTES PARALYMPIQUES

« *Chaque marque est humaine et chaque humain est une marque* ».

Chris Malone, co-auteur de *The Human Brand: How We Relate to People, Products and Companies* (Bradley, 2013)

La professionnalisation du sport paralympique à l'échelle mondiale, animée par le CIP, marque une étape clé dans la reconnaissance mondiale et nécessite des approches stratégiques pour renforcer la visibilité, structurer son avancement et valoriser ses acteurs. Comme le témoignait Howe (2008), « à mesure que l'IPC devient de plus en plus commercialisé, il est impératif pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels de devenir plus professionnels dans la manière dont ils s'engagent dans la pratique du sport paralympique » (p.84). Cottingham et al. (2014) avait par le passé mis en lumière le défi de la commercialisation du sport paralympique en soulignant la délicate question de la représentation qui consiste à vendre les para-athlètes sans tomber dans une caricature fondée. S'il existe des preuves empiriques de la capacité de commercialisation des athlètes vedettes à devenir des célébrités et un atout marketing pour les grandes marques et sponsors privés¹⁰⁹, les recherches portant sur les stratégies de commercialisation des athlètes paralympiques restent à ce jour très limitées (Hu et al., 2023). Ce deuxième chapitre s'immisce au cœur de notre cadre théorique qui traite du développement de la marque individuelle des athlètes paralympiques.

Constatant que les sportifs de haut niveau en général consacrent presque tout leur temps à leur discipline mais dont peu ne peuvent en vivre faute de revenus suffisants pour subvenir à leurs besoins (Karaquillo, 2015, p.7), nous nous intéressons aux stratégies de commercialisation de l'image de marque des athlètes en particulier dans l'univers du parasport. Dans une interview tirée de Sport & Société (2018), David Smetanine, ancien athlète de haut niveau en parana-tation, cumulant au total neuf médailles lors des Jeux Paralympiques, a souligné que leur position de sportif de haut niveau face aux enjeux de professionnalisation est une problématique au quotidien : « *Même si nous réussissons notre carrière, si nous remportons des victoires, cela ne nous permet pas de vivre de notre statut à 100%. Or, le haut niveau, ce sont des sacrifices quotidiens et c'est un travail à temps plein.* » (Bernardi, 2018)

¹⁰⁹ Forbes.com. Highest-paid athletes 2022.Consulté le 20 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.forbes.com/sites/brettknight/2022/05/11/the-worlds-10-highest-paid-athletes-2022/>

La question est pourquoi ? En dépit d'une bonne performance, est-ce que leur « produit » est valorisé dans le contexte du sport professionnel ? Il fut observé que beaucoup dépendent de leurs contrats de sponsoring, c'est-à-dire de financement privé pour vivre de leur sport¹¹⁰. À partir de notre étude préliminaire, nous nous sommes rendu compte qu'à ce moment le statut des para-athlètes était fortement tributaire de leur performance et à l'exception de quelques athlètes qui obtenaient des contrats d'image avec des marques, beaucoup devaient compter sur des performances stables d'année en année pour maintenir un certain niveau de rémunération (Perroud, 2020). Toutefois, Chevallier et Hozé (2008) ont rapporté que les revenus dans le sport sont aussi liés à l'image et à la capacité des athlètes à communiquer (p.50). Par exemple, même si un para-athlète a remporté une médaille paralympique, s'il n'est pas en mesure de développer une image et un discours positif, il sera probablement aussi difficile pour lui de vivre de son sport. Ces auteurs, au travers de leur enquête, ont introduit l'importance de la communication pour un athlète :

On peut être médaillé olympique, mais si on ne peut pas parler devant un micro, si on n'a pas de charisme, il sera très difficile d'en vivre. Aujourd'hui, ce n'est pas le sport qui fait la différence, mais cette capacité à communiquer. (Chevallier & Hozé, 2008, p.50)

Ainsi, en s'inspirant de leur étude, nous souhaitons grâce à ce travail de recherche comprendre les facteurs qui conditionnent la construction et le développement de la marque personnelle d'un athlète paralympique. Ce chapitre est donc être structuré au travers de de deux grandes sections. La première section, consacrée au processus de *personal branding*, apporte des informations essentielles quant à la définition de ce concept et de ses caractéristiques. Des sous-sections sont dédiées au processus de construction et de gouvernance de la marque personnelle en identifiant les pratiques et le rôle des sportifs dans la gestion de leur propre marque. Une revue est également dédiée à l'étude de la relation entre la marque personnelle et les réseaux sociaux. La deuxième section, traite de l'analyse des pratiques de construction de la marque personnelle à la lumière des parties prenantes. Elle apporte des éléments quant à la théorie des parties prenantes et au processus de co-création.

¹¹⁰ Le Parisien. Sponsoring : comment le soutien aux sportifs français s'organise. Consulté le 17 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.leparisien.fr/jo-paris-2024/sponsoring-comment-le-soutien-aux-sportifs-francais-sorganise-27-02-2024-Z4XZQOAQHZGCVEZH5M4YWYAU.php>

Section 1 : Appréhender et concevoir les marques humaines

L'objectif de cette section est de poser les bases théoriques existantes dans la construction et la gestion des marques humaines. Ces connaissances alimentent notre étude en révélant les différentes démarches qu'impliquent ce concept. Après avoir présenté, les principales caractéristiques et les fondements des marques humaines, nous focalisons notre attention sur leurs modèles de développement et les outils existants concernant l'établissement d'une stratégie de marque.

1. Le processus de création de la marque personnelle

Bien que la recherche ait gagné en pertinence ces dernières années (Levesque & Pons, 2020), les études sur le concept de marque personnelle restent encore limitées à ce jour. En effet, la construction de la marque personnelle ne concerne plus uniquement les célébrités ou les personnalités publiques, les sportifs eux-mêmes deviennent de plus en plus une marque à part entière (Khedher, 2014). Il est ainsi désormais reconnu que les individus peuvent participer activement à la construction de leur propre marque en développant un capital marque similaire à celui de marques d'entreprises. Cependant, même si les marques humaines gagnent en importance dans le domaine du marketing, nous pouvons concevoir des difficultés dans leur appréciation.

1.1 Marque personnelle : définition et caractéristiques

Comme l'ont rappelé Bouchet et al. (2013), les sportifs sont aujourd'hui pleinement conscients de la valeur commerciale de leur nom. Ilicic et Webster (2015) soutiennent que l'établissement des athlètes en tant que marque est tout aussi important car ils sont devenus des modèles à la fois culturels, personnels, et sociaux pour le grand public. Cependant, Cortsen (2013a) a montré dans son étude portée en particulier sur l'athlète Annika Sorenstam que toutes les marques personnelles dans le domaine sportif ne vont pas connaître le même succès ni posséder la même solidité lorsqu'il s'agit de construire une « entreprise » prospère autour d'elles-mêmes. Tout au long de leur carrière, lorsqu'ils remportent un titre majeur, en pleine période de forte notoriété ou à la fin de leur carrière, les marques athlètes vont différer l'une de l'autre. Même si la littérature existante partage des arguments favorables à la construction de la marque d'un athlète, les connaissances restent limitées sur les éléments qui influencent la

création d'une marque athlète dans l'esprit des fans, ainsi que sur les impacts de cette marque pour les équipes et sponsors impliqués (Hasaan et al., 2018).

Le concept de marque personnelle, ou *personal branding* en anglais, englobe donc une multitude d'approches et de perceptions, qui ne peut être défini sous un seul concept unique. Son émergence peut être assimilée en partie à l'essai « The Brand Called You »¹¹¹ par Peter en 1997. Dans son ouvrage, il considérait, que dans un monde de plus en plus concurrentiel, chaque personne peut se percevoir en tant que marque, au même type qu'une entreprise. Pour cet auteur, il est nécessaire de se différencier des autres en mettant en avant des attributs tels que ses compétences ou sa personnalité, pour se démarquer et se créer une identité. Durant cette même année, Aaker (1997) apportait une définition de la marque comme « l'ensemble des caractéristiques humaines associés à une marque » (p.347). Plus récemment, et appliquée au domaine du sport, la marque personnelle a été définie comme « tout athlète qui a établi une valeur sur le marché grâce à l'utilisation de son nom, de son image, ou d'autres éléments de sa marque » (Arai et al., 2014). Khedher (2014), lui, a considéré le *personal branding* comme suit :

Un processus qui consiste à établir une identité personnelle unique, à développer une communication active de l'identité de marque à un marché cible spécifique, et à évaluer son image sur l'image et la réputation d'une personne dans le but d'atteindre des objectifs personnels et professionnels. (p.33)

1.2 Marque personnelle vs personnalité de marque

Les notions de marque personnelle et de personnalité de marque peuvent être considérées comme relativement proches l'une de l'autre. L'objectif ici est de définir dans quelle mesure il est essentiel de distinguer ces notions pour mieux comprendre les composantes de la marque athlète :

Une marque est perçue comme possédant une « personnalité » que les consommateurs utilisent pour « s'exprimer » ou pour ressentir les avantages émotionnels de la marque. Cela permet de

¹¹¹ Fast Company. The Brand Called You. Consulté le 10 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://personalimpact.ca/wp-content/uploads/2015/08/thebrandcalledyou.pdf>

différencier la marque des concurrents de la même catégorie de produits. (Phau et Lau, 2000, p.52).

Une des premières définitions, apporté par Aaker (1997), définissait la personnalité de marque comme « l'ensemble des caractéristiques humaines associées à une marque » (p.347). Ce dernier a établi une échelle de la personnalité de marque à cinq dimensions, qui sont la sincérité, l'enthousiasme, la compétence, la sophistication, et la robustesse (Aaker, 1997). En considérant l'échelle de la personnalité de la marque, Braunstein et Ross (2010) avaient alors estimé la personnalité de la marque comme un concept clé que les managers doivent maîtriser pour assurer le positionnement et la commercialisation d'une marque en créant des stratégies marketing adaptées. La définition a été reprise plus tard par Carlson et Donovan (2013) pour qui la personnalité de marque représente « les caractéristiques que les consommateurs associent à une marque » (p.196). En d'autre sens, il s'agit ici de l'ensemble des adjectifs qui vont être utilisés pour décrire une marque (Carlson & Donovan, 2013). Sung et Kim (2010), en se basant sur la littérature existante, ont identifié plusieurs intérêts de la personnalité de marque, empruntée à l'origine dans le cadre de la construction de la marque d'une entreprise, comme un moyen efficace pour distinguer une marque de ses concurrents et comme un outil de persuasion. La personnalité de marque va ainsi servir de moteur pour établir une attitude positive et d'une préférence vis-à-vis d'une marque à l'autre. En définitive, l'ensemble de ses intérêts liés à la personnalité de marque, peuvent être assimilés à une marque athlète, en considérant que la personnalité de la marque et la gestion de l'image sont donc des éléments centraux dans la stratégie marketing d'un individu.

1.3 Construire une marque athlète : fondements et composantes

À travers l'analyse approfondie de ce cadre conceptuel, nous avons constaté que l'application de la notion de marque personnelle demeure une thématique encore peu explorée dans la littérature portant sur le sport paralympique. Ellis (2017) suggère que l'analyse des stratégies de marque appliquées aux athlètes « non traditionnels » — amateurs, para-athlètes ou sportifs de niche — offre un champ de recherche pertinent et nécessaire. L'observation de cette tendance a donc justifié notre intérêt d'étendre ce sujet au sport paralympique, pour comprendre comment les para-athlètes se perçoivent en tant que marque et maîtrisent leur développement professionnel. Rappelons que les marques personnelles, construites à partir d'éléments physiques, fonctionnels, esthétiques et émotionnels orientés vers le fan, servent à différencier

un athlète de ses concurrents et contribuent à créer des retombées financières (Deliautait et al., 2021).

C'est leur travail et leurs performances qui sont minutieusement examinés et dont les compétences sont achetées et vendues sur le marché du sport, leur corps est puni, manipulé et envahi dans un souci d'efficacité accrue, et leurs images sont moulées et affichées pour vendre et promouvoir des biens et des services. (Whannel, 2002, p.113)

Face à la considération de cet auteur, nous considérons dans ce travail que le processus de commercialisation de la marque personnelle d'un athlète implique alors plusieurs étapes essentielles, allant de la définition de son identité de marque à la gestion de sa perception de marque. Parmentier et Fischer (2012), en s'intéressant au processus de la construction de la marque athlète, ont démontré dans leurs résultats qu'il existe quatre points essentiels pour un athlète d'imposer sa propre marque. Le premier est de se distinguer par leur marque professionnelle sportive, le second est de renforcer leur personnalité dans les médias dits « grand public », le troisième est de se créer des opportunités pour améliorer la sensibilisation des consommateurs finaux, et le dernier consiste à lier son image professionnelle et la personnalité des médias grand public au capital marque.

1.3.1 Capital marque

Conformément à la dernière étude du processus de construction des marques athlètes établi par Parmentier et Fischer (2012), la valeur de marque d'un athlète se mesure généralement à travers son capital marque (Ellis, 2017). Dans la littérature, le capital marque est souvent associé à la définition de Aaker (1991) qui le considère comme « un ensemble d'actifs et de passifs liés à une marque, son nom et son symbole, qui ajoutent ou soustraient à la valeur fournie par une entreprise et/ou aux clients de cette entreprise » (p.5). Il se définit par son impact sur la réaction des consommateurs lors de la commercialisation de la marque et reflète la perception positive ou négative qu'une marque peut avoir auprès des consommateurs (Ellis, 2017). Le capital marque se construit à travers divers éléments que Aaker (1991) a notamment pu décrire au travers de cinq catégories d'actifs ou de passifs, qui sont : la notoriété de la marque, les associations de marque, la qualité perçue, la fidélité de marque et les autres actifs liés à la marque, que nous allons définir par la suite. Ce modèle bien qu'appliqué de

manière générale aux entreprises fonctionne tout aussi bien dans le processus d'évaluation du capital marque d'un athlète.

Parallèlement, Parmentier et Fischer (2012) ont également suggéré que deux dimensions principales constituent le capital marque. La première est l'image professionnelle qui repose sur l'expertise développée dans une domaine spécifique et le développement d'un statut prestigieux. L'autre dimension est l'image médiatique, souvent construite en dehors de la sphère sportive, qui vise à capter l'intérêt des médias, des partenaires et du public. Dans le cadre du management de marque, ils ont ainsi interprété que c'est en faisant corroborer ces deux dimensions que l'on construit et développe une marque personnelle :

Pour les sportifs dont le capital découle avant tout d'une bonne image professionnelle, l'enjeu est de poursuivre les pratiques qui ont donné lieu au capital de marque. Pour les athlètes dont le capital comprend une personnalité médiatique grand public, et qui sont donc susceptibles de bénéficier d'un capital de marque plus élevé, le défi consiste à équilibrer les pratiques qui créent une personnalité médiatique avec des pratiques qui contribuent à une bonne image professionnelle. (Parmentier & Fischer, 2012, p.118)

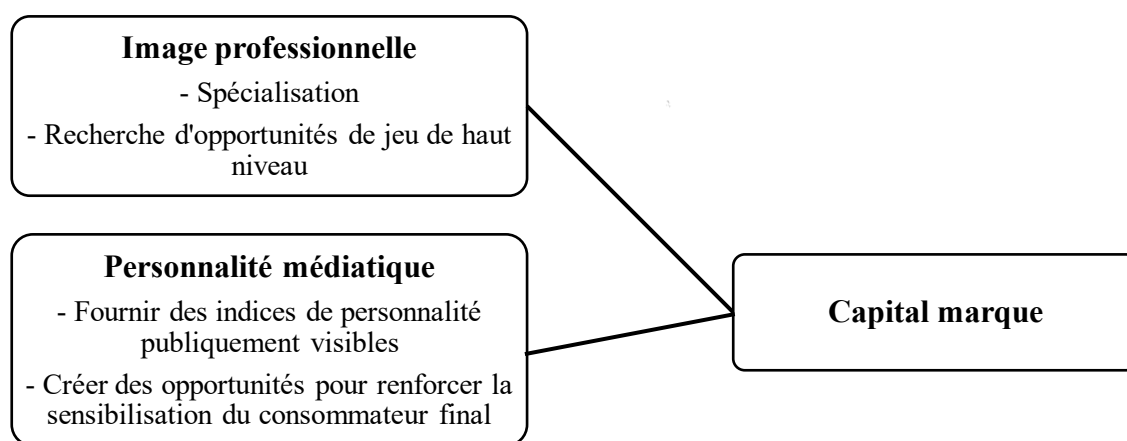


Figure 8 *Les composantes principales du capital marque (Parmentier & Fischer, 2012)*

Le capital des athlètes peut ainsi constituer un élément central pour accéder à un statut emblématique (Hasaan et al., 2021). Dans sa construction, les performances sportives des athlètes jouent un rôle statistiquement significatif dans le développement de leur marque professionnelle (Deliautait et al., 2021). Toutefois, plusieurs recherches (e.g. Richelieu, 2013; Ross et al., 2006) ont souligné que le simple attribut de performance n'est plus suffisant

aujourd'hui pour construire le capital de marque. Il est dorénavant nécessaire de compter sur d'autres attributs qui vont au-delà de la performance (Kristiansen & Williams, 2015). Des observations qui ont par ailleurs été confirmées récemment par les études de Beldame et al. (2023) dans le domaine du sport paralympique. Leurs résultats ont démontré qu'aujourd'hui, les paralympiens estiment que d'autres facteurs externes au sport doivent être également pris en considération dans leur propre commercialisation.

(...) Certains parasportifs interviewés ont indiqué que les parasportifs les plus performants n'étaient pas nécessairement les plus sponsorisés. Selon eux, indépendamment de leurs performances sportives, d'autres critères, plus en lien avec la « com » et l'image de soi sur les « réseaux sociaux », présideraient à l'obtention des sponsors privés. L'un d'entre eux reconnaît qu'il est essentiel de se rendre dans les médias pour la 'visibilité'. (Beldame et al., 2023, p.14)

1.3.2 Image de marque

Dans le cadre de la représentation des para-athlètes, ces derniers ont été décrits comme des « *personnalités publiques* » qui ont eux-mêmes un potentiel d'identité à plusieurs échelles (Darcy et al., 2017). C'est pourquoi, en vue d'évaluer la dimension de l'image de marque des para-athlètes en France et au Canada, il convenait d'appréhender au mieux les composantes clés de l'image de marque et du rôle de cette dimension dans la création de valeur de la marque personnelle. La gestion de marque personnelle consiste à se rendre attractif pour un public cible spécifique par le biais d'une image de marque établie (Khedher, 2015). Dans ce sens, l'image de marque se définit comme « les perceptions et les préférences des consommateurs pour une marque » (Keller, 2009, p.143), qui implique des concepts de promotion et de développement pour commercialiser efficacement un individu (Lair et al., 2005). Comme Cortsen (2013) l'a montré, la construction et la gestion de l'image de marque, est un mécanisme qui permet d'accéder à des opportunités de commercialisation tout au long de la carrière sportive de l'athlète :

L'image de marque sportive personnelle est donc liée au fait qu'un athlète monétise stratégiquement ses opportunités de marché pendant mais aussi après sa carrière sportive par le biais de la communication médiatique et du transfert de valeurs et d'associations (par exemple avec des produits, des services, des fans et des partenaires commerciaux) vers des opportunités

de marché liées et dépassant les limites du site sportif et des performances sportives de l'athlète. (Cortsen, 2013, p.41)

L'étude des facteurs influençant l'image de marque des athlètes paralympiques peut s'appuyer sur le modèle d'image de marque des athlètes (MABI) de Arai et al. (2013) pour en approfondir sa compréhension. Ce modèle se compose de trois dimensions jugées comme cruciales dans le développement du capital marque des athlètes : la performance athlétique, l'apparence attrayante et le style de vie commercialisable. Pour les définir, la première dimension fait référence à l'attribut sur le terrain, qui considère que le rôle principal des athlètes est de présenter des performances sportives et de forger le statut de leur marque sur la base de leur réussite sportive. La deuxième dimension, comme attribut non lié à la performance est l'apparence attrayante, qui est perçu par ces auteurs comme un autre élément déterminant pour l'image de l'athlète. Enfin, la dernière dimension est attribuée au style de vie commercialisable, qui se définit comme les caractéristiques dites commercialisables d'un athlète en dehors du terrain. Ce modèle propose une approche adaptable de l'évaluation de l'image de marque d'un athlète et permet de fournir une ligne directrice efficace pour analyser, créer et gérer la construction du capital marque des athlètes. Par l'application de ce modèle, Kuntel et al. (2022) ont montré que la construction de l'image de marque des athlètes s'inscrit dans une démarche stratégique et évolutive au fil du temps, qui peut être influencée par divers facteurs tout au long de leur carrière (Arai et al., 2013; Su et al., 2020).

1.3.3 Notoriété de marque

Pouvant être considéré comme le point de départ de la relation entre la marque et le consommateur, la notoriété de marque peut s'imposer quant à elle, comme une priorité stratégique pour assurer la reconnaissance de la marque. Elle a d'abord été défini par le passé, comme « la capacité des consommateurs à confirmer une exposition antérieure à la marque lorsqu'ils lui donnent une indication » (Keller et al., 2008, p.54). Il s'agit en d'autres termes de la faculté des consommateurs à se souvenir ou à reconnaître la marque dans des conditions diverses (Kapferer, 2012). La notoriété de marque peut être spontanée, c'est-à-dire que les individus vont être capables de citer spontanément le nom de la marque/de la personnalité lorsque l'on renseigne son activité, ou assistée, c'est-à-dire que les individus vont plutôt reconnaître la marque parmi une liste proposée (Benoit-Moreau et al., 2011). Elle peut être

considérée à ce jour comme un moyen d'améliorer le capital marque, comme l'a souligné Danglade (2013) :

Avant d'être préférée, une marque doit être connue par les consommateurs. La notoriété conditionne donc la constitution et la puissance des associations qui constituent l'image de marque. Afin de la développer, il convient de maintenir une intense exposition de la marque par l'utilisation des éléments d'identité (nom, logo, slogan, mascotte, jingle) à travers les diverses campagnes de communication. (p.67)

Comme nous le verrons plus tard, le cycle de vie de marque personnelle d'un athlète, imaginé par Hasaan et al., (2021) peut dépendre en partie de son niveau de notoriété. Leur étude justifie que dès le début de leur carrière, les sportifs doivent veiller à nourrir leur capital de notoriété de manière à bénéficier de plus grandes opportunités dans l'établissement et l'élévation de leur capital-marque.

1.3.4 Associations de marque

Les associations ou alliances de marque forment une des autres composantes du capital de marque données par Aaker (1991). Keller (1993) a classifié les associations de marques en trois catégories distinctes, qui sont les attributs, les bénéfices et les attitudes. Les attributs vont être perçus comme les caractéristiques descriptives qui caractérisent un produit ou service. Par analogie, cela correspond aux caractéristiques individuelles d'un individu dans le cadre d'une marque athlète. Les bénéfices correspondent quant à eux, à la valeur personnelle que les consommateurs accordent aux attributs, qui peuvent être classés selon trois catégories ; les avantages fonctionnels, expérientiels, et symboliques (Keller, 1993, p.4). Enfin, les attitudes envers la marque vont se définir comme l'évaluation générale de la marque par les consommateurs. Ainsi, il sous-entend que les associations de marques peuvent être positives, négatives ou neutres, et qu'il est nécessaire pour une marque d'agir de façon que sa cible obtienne le maximum d'associations favorables pour construire une image de marque positive (Keller, 1993). Dans son étude Viot (2016) rapporte que « le capital marque repose en grande partie sur les associations que les consommateurs relient au nom de marque. Ces associations peuvent comporter des attributs reliés aux produits, des attributs reliés à une célébrité qui endosse la marque » (p.10). Par l'élaboration de la biographie d'une marque athlète, à partir du cas de David Beckham, Chanavat et François (2021) ont ainsi assimilé le caractère

multidimensionnel de l'image de marque qui se nourrit simultanément de différentes formes d'associations.

En résumé, à partir de la figure suivante tirée des travaux de Richelieu (2013), la procédure de la construction de la marque athlète doit suivre quatre étapes. La première phase, divisée en deux étapes, consiste à établir une stratégie de marque. Il s'agit d'abord de construire une identité et une ou plusieurs personnalités de marque et d'établir son positionnement afin de se différencier de la concurrence. La troisième étape, correspond à la gestion et au management de sa marque par la mise en place d'actions de marketing pour finalement atteindre la dernière étape qui est de nourrir son capital de marque. Ce que nous devons retenir est que la construction de la marque personnelle d'un athlète implique une gestion proactive de son image, de sa réputation en vue de nourrir sa notoriété ainsi que de son positionnement, le tout dans un objectif de bâtir son capital de marque.

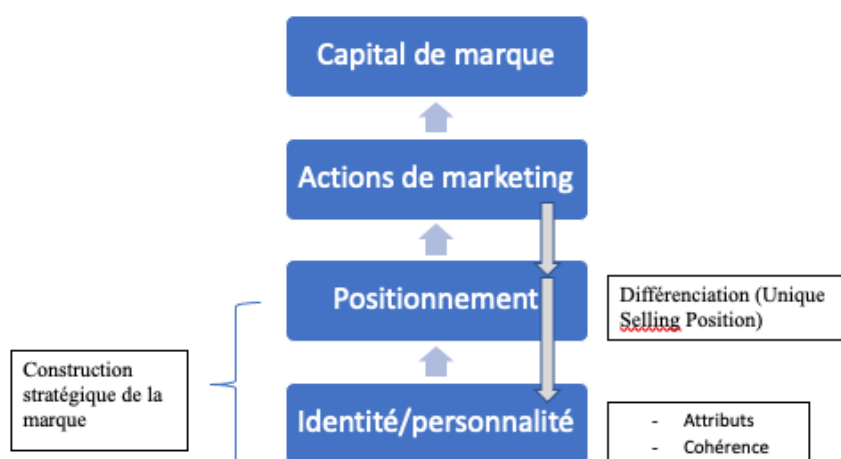


Figure 9 La construction et la gestion d'une marque sportive (Richelieu, 2013)

1.4 Étude de cas des marques athlètes

Des exemples notables de recherche sur la marque personnelle des athlètes qui existent à ce jour dans la littérature reflètent l'importance croissante de ce sujet dans le marketing sportif et la gestion de carrière. Comme l'ont rapporté Carlson et Donovan (2013), des athlètes comme LeBron James, David Beckham ou Roger Federer sont devenus des marques à part entière en dont les ventes de produits dérivés associés à leurs images et à leurs noms se sont accentuées (p.193). Le cas de l'ex-footballeur international anglais, David Beckham, a par exemple fait

l'objet de nombreuses études (e.g. Chadwick & Burton, 2008; M.-A. Parmentier, 2011; Vincent et al., 2009; Yu, 2005) dans la littérature, qui ont de manière générale, exploré le comportement et les stratégies de ce dernier pour bâtir une marque personnelle mondialement reconnue bien au-delà qu'un simple athlète de renom :

Grâce à ses exploits footballistiques de classe mondiale et à ses multiples personnalités en dehors du terrain, Beckham n'est pas seulement devenu une marque mais un portefeuille de marque. (..) Dans le cas de Beckham, sa popularité mondiale et son image emblématique lui ont permis d'ajouter une valeur de marque significative et une bonne volonté aux diverses entreprises dont il est le porte-parole et à la multitude de produits et de services qu'il soutient. (Vincent et al., 2009, p.175)

Dans l'étude des facteurs influençant le succès et la promotion des athlètes, Vincent et al. (2009), ont montré que la réussite et la notoriété de David Beckham reposaient sur la multiplicité de ses personnalités de marque le rendant attrayant sous diverses facettes :

La combinaison puissante des prouesses sportives de Beckham, de son attrait physique, de son sex-appeal, de son mariage avec une célébrité, de ses racines ouvrières, de sa capacité à travailler dur et de sa masculinité aux multiples facettes fait de lui un modèle d'endossement pour de nombreuses entreprises internationale (...). (Vincent et al., 2009, p.176)

1.4.1 Le rôle des athlètes dans le processus de personal branding

Ces observations traduisent l'importance de la diversification des attributs personnels et professionnels dans la construction des marques athlètes. La capacité de Beckham à incarner l'ensemble de ces caractéristiques lui a permis de s'adresser à des audiences variées et d'évoluer bien au-delà de la sphère footballistique. En matière de stratégies de marque athlètes, selon Keller et al. (2008), la réussite de la carrière des sportifs s'accompagne de la nécessité de faire connaître à ses interlocuteurs ses talents, ses compétences et les positions défendues. Dans cette optique, Kristiansen et Williams (2015) avaient par exemple exploré la manière dont la golfeuse norvégienne, Suzann Pettersen, a construit et exploité sa marque personnelle à travers de stratégies de communication de marque soigneusement produites et contrôlées par elle et son équipe de direction. Une des approches identifiées consistait en un contrôle rigoureux de son image de marque :

La direction de Pettersen tente stratégiquement de modifier la perception de la marque selon laquelle Pettersen n'est qu'une « concurrente sérieuse » en contrôlant les images d'elle utilisées dans ses documents de marketing et en étant vigilante quant aux images d'elle utilisées dans les médias (...). Son équipe de direction a créé et produit un guide de la marque qu'elle distribue aux membres des médias. Dans ce guide, l'équipe de direction présente les associations de marque souhaitées par Mme Pettersen comme étant puissantes, dévouées, enthousiastes, extraverties et compatissantes. (p.18)

Parris et al. (2014), avaient également mené une étude exploratoire auprès de wakeboarders professionnelles pour examiner la façon dont les pratiquantes doivent entreprendre la gestion de leur propre marque afin de vivre de leur sport. Leurs résultats ont montré la nécessité pour ces sportives professionnelles d'identifier et exploiter par elles-mêmes les opportunités existantes pour créer et donner de la valeur à leur propre image de marque. En effet, comme l'a résumé l'une des participantes, les sportifs peuvent se retrouver à endosser simultanément les fonctions de promoteur, spécialiste et gestionnaire du marketing en plus de leur rôle d'athlète de haut niveau (Parris et al., 2014, p.20).

En conséquence, le processus de commercialisation de l'image d'un athlète se traduit comme un processus complexe, où se croisent une image professionnelle construite sur les attributs sportifs et une présence médiatique soigneusement façonnée (Chanavat & François, 2021). Dans leur étude, Chanavat et François (2021) ont souligné l'importance des stratégies marketing et la gestion de la communication pour consolider et étendre la notoriété et l'influence des figures sportives. Comme implication à la recherche sur les marques athlètes, à travers leur étude sur le footballeur David Beckham, ils ont traduit la nécessité d'adopter une approche stratégique pour se positionner et prospérer dans un domaine sportif compétitif qui peut être parfois moins structuré.

1.4.2 Le type d'engagement des athlètes dans la construction de marque

L'intensification des études sur les marques personnelles a conduit Panthen et al. (2024) à réaliser une exploration auprès d'athlètes professionnels et semi-professionnels allemands pour étudier le processus et la typologie de construction de l'image de marque des athlètes. Ces auteurs considéraient que les études existantes traitaient les athlètes de manière homogène sur

leurs familiarités à l'auto-marketing pour la construction de leur propre marque. Ils ont cependant révélé que les mentalités et les actions entre les athlètes dans la construction de la marque peut varier considérablement. En ce sens, leur étude a distingué trois types spécifiques de marques humaines : l'antagoniste de la marque, le supporter de la marque et le gestionnaire de la marque (Panthen et al., 2024). D'abord, **l'antagoniste de la marque** est considéré comme un type d'athlète qui va s'identifier en priorité à son rôle principal d'athlète. Il va privilégier le succès sportif et sa passion. Dans leur appréciation au concept de marque, ces athlètes ne vont pas se considérer comme une marque et ne vont pas s'intéresser, ou alors seulement de manière passive, aux actions d'auto-marketing, comme les médias sociaux, qu'ils considèrent être une distraction pour le sport. Selon Panthen et al. (2024), les antagonistes de marque jugent que seuls quelques athlètes « exceptionnels » peuvent être considérés comme des marques à part entière. Ensuite, **le supporter de la marque** va correspondre au profil des athlètes qui vont accorder de l'importance à leur métier de sportif, soit à leur réussite sportive. Ce sont des athlètes qui vont s'engager de façon modérée dans la construction de leur marque en accordant quelques efforts, comme l'utilisation régulière des médias sociaux, sans définir réellement de stratégie de marque. Ils vont juger la stratégie de marque comme importante, mais vont présenter des difficultés d'ordres personnelles ou un manque de compétences pour procéder à son établissement. Enfin, les athlètes correspondant à des « **gestionnaire de marque** » vont reconnaître comme une marque et vont s'engager activement dans le déploiement d'une stratégie de marque. Ils vont chercher à utiliser différentes plateformes, comme les médias sociaux, pour mettre en valeur leurs personnalités et leurs activités sportives. Ils apprécient entreprendre et utiliser leur environnement et leurs relations pour promouvoir leur marque, en valorisant notamment les relations de parrainage à long terme et en collaborant avec d'autres acteurs (comme d'autres athlètes).

2. Construction et gouvernance de la marque personnelle : Vers une commercialisation des athlètes paralympiques

À une époque où la visibilité médiatique et les partenariats commerciaux jouent un rôle crucial dans la carrière des para-athlètes, la capacité à créer et à gérer une marque personnelle commence à être quelque peu discuté dans le paysage sportif paralympique. Même si la gestion de la marque semble être cruciale pour les athlètes, la littérature témoigne d'un nombre de recherche limité en ce qui concerne l'utilisation des concepts de marque et la manière dont les athlètes créent, gèrent et évaluent leur capital marque (Kristiansen & Williams, 2015). Si la commercialisation du sport paralympique se présentait par le passé comme un défi en matière

de promotion, la manière la plus simple de commercialiser leur propre image était d'utiliser les récits de supercrips (M. Cottingham et al., 2014). Depuis, des travaux ont été menés dans le but d'élaborer de nouveaux cadres pour contrer ces récits stéréotypés, mais les résultats obtenus restent mitigés même dans le cadre du Mouvement paralympique (Hiroyuki & Naoya, 2022). Dans la configuration des marques humaines comme « un processus stratégique de création, de positionnement et de maintien d'une impression positive de soi, basée sur une combinaison unique de caractéristiques individuelles, qui signalent une certaine promesse au public cible à travers un récit et une imagerie différenciée » (Gorbatov et al., 2018, p.6), comprendre comment construire efficacement sa marque personnelle est devenu un levier essentiel pour maximiser son impact, influencer son domaine et assurer sa pérennité professionnelle (Hasaan et al., 2020). Dans cette perspective, cette deuxième section étudie les stratégies de développement des marques humaines en prenant en compte le cycle de vie de la marque ainsi que les principaux défis liés à leur construction. Une seconde sous-partie porte sur l'utilisation des réseaux sociaux dans le contexte de promotion de l'image de marque des athlètes et des défis qui en découlent.

2.1 Stratégie de marque et modèles de développement

« Aujourd'hui, à l'ère de l'individu, vous devez être votre propre marque » affirmait Peter (1997) dans son ouvrage « The Brand Called You ». Au même titre qu'une entreprise, il est important pour un athlète de se différencier et de se démarquer afin de se vendre en toute situation. Hodge et Walker (2015) ont démontré que l'avenir et le succès des athlètes dépend de leur capacité à projeter une image attrayante et convaincante à travers leur propre marque. Alors, pour appréhender au mieux une stratégie de marque, il est par conséquent nécessaire de connaître les déterminants clés d'une marque athlète.

Rappelons que l'image de marque d'un athlète repose sur son nom, son apparence et diverses caractéristiques distinctives, telles que sa personnalité, qui le différencient des autres athlètes présents sur le marché (Parmentier & Fischer, 2012). Par conséquent, le rôle des athlètes dans la construction de leur propre marque est d'appréhender à la fois les valeurs, les engagements et la position qu'ils souhaitent occuper de manière à se distinguer. À cet égard, Hasaan et al. (2018) ont développé un cadre conceptuel pour mieux comprendre la création de la marque d'athlètes et ses conséquences. Leur modèle, basé sur trois niveaux, nous permet de mieux appréhender la perspective stratégique de la création des marques humaines. Il se compose d'un premier niveau lié aux antécédents d'une marque d'athlète en identifiant cinq

antécédents majeurs qui peuvent agir comme des déclencheurs dans sa création. Il s'agit des médias, comprenant les médias de masse ou bien les médias sociaux, la communication orale (sous-entendant le bouche-à-oreille ou les récits), la gestion des impressions, les agents sociaux (familiales, amis, communauté), et l'équipe et/ou le sport (soit la popularité et l'intérêt pour le sport ou l'équipe et l'impact de la localisation géographique de l'équipe). Le deuxième niveau concerne les composantes de la marque d'un athlète, déjà abordées précédemment à partir des travaux de Cortsen (2013), en mettant en avant l'importance des actions des athlètes sur et en dehors du terrain. Pour Hasaan et al. (2018), la combinaison des dimensions, telles que l'attitude de l'athlète, son style de compétition, ses accomplissements ainsi que l'attraction physique, le style de vie ou la personnalité de l'athlète vont représenter les bases pour établir la marque des athlètes. Étant donné que leur présente étude se concentre sur les liens entre les facteurs affectant la marque d'un athlète et les implications qui en découlent autant pour l'athlète lui-même mais aussi pour son équipe et les sponsors qui y sont associés, ces auteurs ont admis que ces dimensions pourront avoir des conséquences directes tant sur la loyauté des athlètes, la loyauté des équipes et l'intention d'achats de produits sponsorisés.

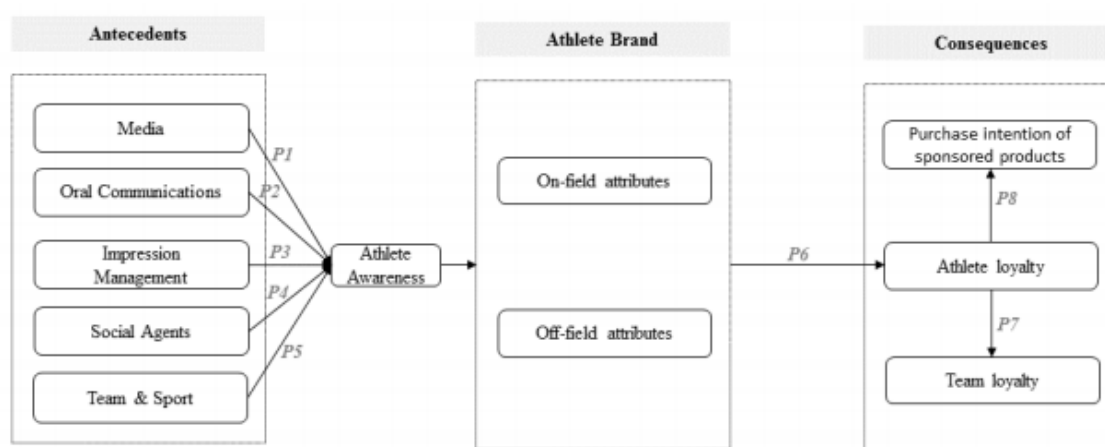


Figure 10 *Modèle du cadre de la construction de la marque de l'athlète de Hasaan et al. (2018)*

2.1.1 Construction et gestion des marques athlètes dans le cycle de la carrière sportive

Les marques des athlètes, influencées par l'âge, la maturité et l'expérience ont un cycle de vie très intense (Chadwick & Burton, 2008), qui dépendent en grande partie de la visibilité de l'athlète et de sa capacité à attirer l'attention à la fois des médias et du public (Hasaan et al., 2021). Hasaan et al. (2021) qui, face au manque de recherche existante visant à proposer des

stratégies pour gérer les marques humaines, ont développé un modèle pour configurer le cycle de vie de la marque des athlètes. Leur but était double : d'aider à comprendre le cycle de vie de la marque d'un athlète pour l'étendre et le développer et identifier les modalités de gestion et de stratégie de marque afin de l'améliorer. Composé de cinq phases majeures, leur modèle, illustré par la figure 12, place la notoriété de marque comme l'étape d'introduction de la marque. Durant cette phase, les sportifs doivent veiller à adopter des pratiques pour se démarquer et nourrir leur notoriété à partir de leurs attributs de marque qui ont de la valeur pour le public et les acteurs concernés (Khedher, 2014). La deuxième étape, la croissance de marque, se définit comme la période où les athlètes cherchent à se différencier. En capitalisant sur leur notoriété, les athlètes tentent, au cours de cette phase, de rendre visible leurs caractéristiques distinguables et uniques. En général, les auteurs ont souligné que ceux pouvant présenter un niveau de notoriété plus élevé lors de la première phase, bénéficieront plus facilement d'opportunités pour ancrer leur marque au cours de cette deuxième étape. La troisième étape qui est la maturité de marque est une période de stabilité. Elle va être influencée en partie par les facteurs tels que le succès de carrière et les performances sportives exemplaires qui leur permettent de maintenir un certain niveau de fidélité (Hasaan et al., 2018). Enfin la quatrième étape définit comme le déclin de la marque, est la période de transition qui apparaît à la fin de la carrière des sportifs. Durant cette phase de transition, qui a souvent tendance à les affecter tant sur le plan financier et social (Hasaan et al., 2018), deux scénarios peuvent émerger dans la gestion des marques humaines. À ce moment, les marques des athlètes peuvent suivre soit une trajectoire « d'extinction » ou conduire à une phase de « ré-invention ». Effectivement, même en fin de carrière, il s'avère que les athlètes qui auront doté de solides marques peuvent bénéficier de leur image et de leur nom (Parmentier & Fischer, 2012). Nous pouvons prendre le cas de Tony Parker, ancien joueur de basketball français évoluant en NBA, connu pour ses multiples titres, dont sa reconversion dans le business fut un franc succès. En cumulant tout ce qu'il a entrepris au cours de sa carrière sportive et en se nourrissant de la notoriété acquise, il est maintenant considéré comme un homme d'affaires aux multiples casquettes¹¹². Au Canada, le nageur paralympique Benoit Huot ou la para-athlète, Chantal Petitclerc qui s'est illustrée en para-athlétisme, qui étaient tous deux des figures dominantes paralympiques canadiennes, ont su eux aussi capitaliser sur leur carrière sportive pour devenir des personnalités publiques reconnues aujourd'hui dans le Mouvement paralympique.

¹¹² La croix. Tony Parker, succès et revers d'une reconversion dans le business. Consulté le 13 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.la-croix.com/tony-parker-succes-et-revers-d-une-reconversion-dans-le-business-20240409>

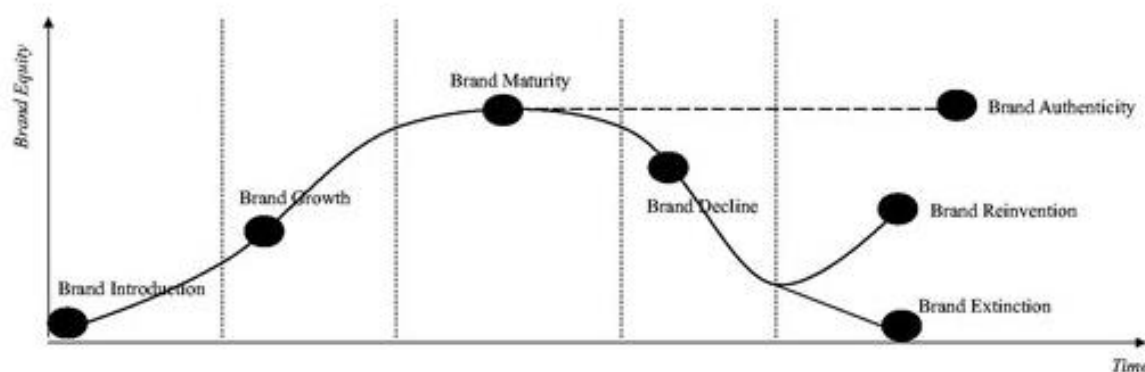


Figure 11 *Modèle du cycle de vie de la marque d'un athlète par Hasaan et al. (2021)*

Ainsi, ce modèle conceptuel est particulièrement intéressant car il permet de comprendre les différentes étapes de développement et nous questionne sur la manière de gérer et consolider tout au long d'une carrière la marque personnelle d'un athlète. Comme outil à la fois général et personnalisable, destiné à accompagner les athlètes dans la gestion de leur marque personnelle au cours de leurs différentes phases d'évolution, il apporte une contribution relativement intéressante dans le cadre de notre recherche dans le domaine du sport paralympique. À cet égard, l'étude de Patatas et al. (2020) a proposé une application du cycle de développement des athlètes, de l'attraction à la retraite, en se concentrant sur l'étude des facteurs de politique sportive et les parties prenantes qui influencent le parcours des sportifs dans le sport paralympique. En présentant les résultats selon les étapes séquentielles de développement, les auteurs ont montré que l'offre d'entraînement et l'éducation, comme facteur politique, étaient perçus comme les éléments les plus influents durant toutes les phases de la carrière des para-athlètes. L'expertise des entraîneurs sur le handicap était aussi un facteur percutant. Ces observations nous ont ainsi motivé et inspiré à approfondir l'évaluation du développement de la carrière des para-athlètes en nous interrogeant plus spécifiquement sur l'influence des parties prenantes dans la création et la gestion de la marque des parasportifs tout au long de leur carrière sportive.

2.1.2 Les défis de la construction et gestion des marques athlètes

« Si la victoire ne suffit pas à vous donner le statut de super marque, il semble que la victoire soit une nécessité pour une marque qui aspire à devenir une super marque » (Richelieu & Pons, 2006, p.238)

Partant de ce discours, si de nos jours, la construction et la gestion d'une marque personnelle s'accompagne indépendamment de fortes attentes au niveau des performances sportives (e.g. Hasaan et al., 2018; Kristiansen & Williams, 2015), cette pression sociale ne va pas sans compromettre la capacité des athlètes à entreprendre la construction de leur propre marque. Si le statut d'athlète gagnant confère un certain niveau de valeur en favorisant la construction et la gestion d'une marque personnelle, comme ont pu le faire remarquer Kristiansen et Williams (2015) dans leur étude tournée sur le cas de la golfeuse de renommée Suzann Pettersen, en retour, l'injonction permanente à la performance peut avoir aussi des conséquences négatives. En effet, le problème pour un athlète, d'après Kristiansen et Hanstad (2012), viser une performance sportive induit généralement une attention médiatique accrue et tout un tas de questionnements pouvant avoir des effets néfastes sur la performance et ainsi nuire à la construction de leur propre marque.

Au-delà des objectifs sportifs, il a été considéré qu'au cours des différentes phases de son cycle de vie, la marque personnelle des athlètes va être conditionnée à la fois par le rôle joué par ces derniers dans la gestion de leur propre marque mais aussi par des facteurs et attributs de marque qui peuvent venir influencer le développement et la popularité de cette dernière (Hasaan et al., 2021). À ce titre, la littérature a démontré qu'il existe plusieurs éléments pouvant influencer la marque athlète (e.g. Ambroise et al., 2014; Cortsen, 2013a; Gorbato et al., 2018; Parris et al., 2014). Par exemple, par le biais de leurs activités personnelles et sociales, leurs actions peuvent avoir un impact direct positif ou négatif sur leur réputation, et par extension sur leur marque personnelle. Les critères hors terrain, comme leur lieu de résidence, leur caractère social, leur style de vie ou leur appartenance ethnique, vont tout autant améliorer ou endommager leur image de marque (Chadwick & Burton, 2008; Cortsen, 2013a). Un manque d'attention à ces dimensions peut entraîner des conséquences négatives comme des sanctions sportives ou la perte de sponsors (Hasaan et al., 2018). Des exemples notables existent dans la société actuelle, à l'image de Tiger Woods, golfeur américain de renom, qui est pourtant reconnu encore à ce jour comme l'un des sportifs milliardaires au monde, avec LeBron James. D'après le magazine Forbes en 2023¹¹³, il avait été identifié en 2010 pour ses déboires conjugaux et interné dans une clinique spécialisée dans les déviances sexuelles (Danglade, 2013). Ces dérives qui vont à l'encontre des valeurs sociales et morales de la société ont entraîné

¹¹³ Forbes. LeBron James, Tiger Woods, Toto Wolff and 9 other new sports billionaires 2023. Consulté le 07 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.forbes.com/sites/mattcraig/2023/04/04/lebron-james-tiger-woods-toto-wolff-and-9-other-new-sports-billionaires-2023/?sh=25f279d67d90>

le désengagement de divers sponsors, victimes collatérales de l'image ternie du sportif, entraînant une chute économique significative au sein de leurs entreprises. L'étude de Danglade (2013) a révélé que le coût de ce scandale de Tiger Woods pour ses principaux sponsors s'était élevé à près de 12 milliards de dollars. Sur ce même sujet, Oscar Pistorius, célèbre athlète sud-africain, qui s'était fait connaître d'abord pour ses « jambes » de carbone, en concourant lors des Jeux Olympiques de Londres en 2012, faisait de lui une « inspiration mondiale », pour lequel les sponsors se bousculaient à entacher son image de marque¹¹⁴. Peu de temps après, en 2013, sa gloire sportive a basculé vers une image dépeinte et déchue de colère et de paranoïa, le reconnaissant comme coupable du meurtre de sa compagne. Les conséquences de son acte meurtrier a conduit à son échec sportif, lâché par ses sponsors et privé de revenus sportifs, l'obligeant à vendre sa maison pour payer les frais de ses avocats¹¹⁵. Placé en conditionnelle jusqu'à la fin de sa peine en 2029, le cas de Pistorius est l'un des exemples parmi d'autres des effets d'un scandale sur une marque-personne. Camille Herron, l'ultra-traileuse américaine a par exemple elle aussi payé le prix de son comportement inapproprié, prise en délit de modifier des pages Wikipédia d'autres athlètes en supprimant certaines de leurs distinctions pour s'en approprier sur sa propre page¹¹⁶. En soignant son ego, cette athlète s'est vu perdre son principal sponsor, Lululemon, dont son image publique reposait principalement sur son statut d'ambassadrice de cette marque canadienne¹¹⁷.

Au travers de ces exemples, il est de vérité, que lorsque les célébrités dérapent en faisant l'affaire de divers scandales de toute nature, des répercussions négatives en termes d'image pour leur marque peuvent être généralement associées (Danglade, 2013). Dans la perspective de construction et de gestion des marques humaines, l'un des principaux défis pour les sportifs est que ces dérives sont généralement accentuées par les rôles et les pratiques des médias qui ne font qu'aggraver l'effet du scandale. En effet, l'interprétation et la représentation que ceux-

¹¹⁴ La Croix. Oscar Pistorius, de la gloire sportive au meurtre de sa compagne et la prison. Consulté le 07 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.la-croix.com/afrique-du-sud-oscar-pistorius-l-ex-champion-en-liberte-conditionnelle-20240105>

¹¹⁵ La Croix. Oscar Pistorius, de la gloire sportive au meurtre de sa compagne et la prison. Consulté le 07 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.la-croix.com/afrique-du-sud-oscar-pistorius-l-ex-champion-en-liberte-conditionnelle-20240105>

¹¹⁶ Esprit trail. Scandale chez les ultra-runners : Camille Herron, ou la folie de l'ultra ego. Consulté le 08 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.esprit-trail.com/scandale-chez-les-ultra-runners-camille-herron-ou-la-folie-de-lultra-ego/>

¹¹⁷ U-trail. La marque Lululemon rompt son partenariat avec Camille Herron suite à son scandale sur Wikipédia. Consulté le 08 janvier 2024. Disponible sur le site : <https://www2.u-trail.com/la-marque-lululemon-rompt-son-partenariat-avec-camille-herron-suite-a-son-un-scandale-sur-wikipedia/>

ci s'en font influence directement le récit biographie de la marque-athlète (Béroard & Parmentier, 2014). Un exemple marquant est celui de Laure Manaudou victime de « revenge porn » en 2007, lorsqu'elle était au sommet de sa carrière¹¹⁸. Des photos intimes avaient été mises en ligne sur internet, à son insu, déclenchant un scandale irréversible. À l'époque, les médias qui s'étaient emparés de l'affaire alimentaient le scandale et exerçaient une pression médiatique autour de l'athlète. Leurs pratiques loin d'être respectueuses, ont nui à son image publique la faisant passer d'une championne admirée à une cible de jugements et de spéculations. Outre l'impact sur son image personnelle, ce scandale a aussi impacté ses performances sportives pendant une longue période. Muhammad Abdallah Kounta, athlète français du relais 4x400m aux Jeux de Paris 2024, a également été victime de controverse sur les réseaux sociaux, dont certaines de ses publications, sorties de leur contexte, ont été utilisées à son encontre, ternissant son image et son comportement¹¹⁹. Ces réalités illustrent les principaux défis et dangers de la gestion de l'image personnelle des athlètes et des conséquences dévastatrices que les scandales provoqués par les médias peuvent avoir sur les sportifs, tant professionnellement que personnellement.

2.2 Marque personnelle et réseaux sociaux : vers de nouveaux canaux de médiatisation

Au regard des évolutions de la dynamique médiatique et de la commercialisation du sport professionnel, nous constatons que l'étude des stratégies actuelles de commercialisation de l'image de marque des athlètes paralympiques s'est progressivement établie dans la littérature (e.g. French & Le Clair, 2018b; Siegfried, 2023), plaçant les outils de communication comme un levier central pour renforcer la visibilité de ces acteurs. Filo et al. (2015) les définissent comme :

Les nouvelles technologies médiatiques facilitant l'interactivité et la co-crédation qui permettent le développement et le partage de contenus générés par les utilisateurs au sein et entre les

¹¹⁸ L'Équipe. « Laure, Laure, Laure ! », « Dans la légende », « Or norme » : les docs de la semaine. Consulté le 21 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.lequipe.fr/Medias/Actualites/-laure-laure-laure-dans-la-legende-or-norme-les-docs-de-la-semaine/1532608>

¹¹⁹ 20 minutes. « Pas besoin de prouver à quel point j'aime mon pays »... L'athlète français Kounta répond à la polémique sur ses tweets. Consulté le 08 janvier 2025. Disponible sur le site : https://www.20minutes.fr/sport/jo_2024/4105821-20240814-athletisme-besoin-prouver-point-aime-pays-kounta-repond-polemique-tweets-haineux

organisations (par exemple, les équipes, les organes directeurs, les agences, les groupes de médias) et les individus (par exemple, les consommateurs, les athlètes et les journalistes). (p.4)

Face aux enjeux de promotion et de valorisation, nous remarquons que les marques de sport consacrent davantage d'efforts, en temps et en ressources, pour favoriser l'engagement et le développement des relations en ligne (Filo et al., 2015) :

Des événements tels que le Super Bowl, la Coupe du monde de la FIFA et les Jeux olympiques, des équipes professionnelles comme Manchester United et le Real Madrid, et des marques comme Converse, Lionel Messi et Cristiano Ronaldo consacrent d'importantes ressources à l'intégration des pratiques liées aux médias sociaux dans leur stratégie de marketing. (p.3)

À l'ère du numérique, il ne va pas sans rappeler que les réseaux sociaux se sont imposés comme des outils incontournables dans la gestion de marque (Parmentier & Fischer, 2012), motivant les athlètes eux-mêmes à s'en imprégner progressivement (Parganas et al., 2015). L'expansion des médias, comme l'ont montré Rindova et al. (2006) génère « *plus d'espace pour plus de visages* », ce qui stimule à la fois la demande et la capacité de générer des célébrités (p.55). D'après Lebel et Danylchuk (2014), il s'agit d'un moyen pour les célébrités sportives de « se présenter telles qu'elles souhaitent être perçues, d'étendre leur marque au-delà des frontières des médias traditionnels et d'accroître leur capital social » (p.317). Étant donné que les études actuelles stipulent que les sportifs eux-mêmes s'approprient de façon proactive les réseaux sociaux pour y partager des informations sur leur vie personnelle et professionnelle tout en répondant à leurs engagements de sponsoring (Deliautaité et al., 2021), nous avons discuté dans cette recherche des principaux intérêts et défis liés à l'utilisation des médias sociaux dans le cadre de la construction des marques humaines. Par exemple, dans le cadre du parasport, Beldame et al. (2023) ont identifié l'importance croissante de la communication et la médiatisation pour l'obtention de contrats de sponsoring pour les athlètes paralympiques. Dans leur étude, ces para-athlètes percevaient l'exposition médiatique comme une dimension essentielle pour attirer les marques privées. L'un d'eux expliquait que la réussite sur les réseaux sociaux et leur capacité à construire et à diriger une image attractive sont des facteurs déterminants dans leur commercialisation. C'est pourquoi, les résultats obtenus par Beldame et al. (2023) encouragent le fait que les parasportifs doivent aujourd'hui « se former à parler, à communiquer » et à « être présents sur les réseaux sociaux », car « faut les perfs, mais faut aussi se vendre comme il faut » (pp.14-15). Cette étude met en évidence qu'un athlète actif et

populaire en ligne, a la possibilité de surpasser un sportif médaillé en termes de financement, grâce à son attraction auprès des sponsors rendue plus importante par son activité. En particulier, Guerin-Eagleman et Clavio (2015) rapportaient que pour les athlètes évoluant dans des sports de niche, comme cela peut être le cas pour les pratiquants dans les sports paralympiques, l'utilisation des médias sociaux pourraient leur en être bénéfiques.

2.2.1 Intérêts des médias sociaux pour le personal branding

L'étude de Geurin (2017), basée sur la perception des athlètes féminines d'élite de leur utilisation des nouveaux médias, nous fournit un support relativement intéressant pour appréhender les intérêts relatifs à la bonne utilisation de ces outils. Tout d'abord, cette chercheuse a analysé les perceptions dominantes des athlètes d'élite concernant les bénéfices que les nouveaux médias apportent à leur carrière sportive. Les résultats ont montré que ces plateformes ont été considérées comme un moyen d'interagir directement avec leurs abonnés pour renforcer leur relation avec le grand public. Les participantes ont soutenu que les médias sociaux offrent un moyen efficace de communiquer avec d'autres athlètes, favorisant l'échange et la collaboration. Ils ont considéré les médias sociaux comme un espace privilégié pour partager des aspects de leur vie personnelle, humaniser leur image et susciter de l'intérêt. En résumé, les athlètes interrogés ont identifié quatre principaux objectifs de l'utilisation des médias sociaux : partager des aspects de leur vie, tant professionnelle que personnelle, pour renforcer leur lien avec leurs fans ; établir une connexion plus étroite avec leurs abonnés ; attirer des opportunités de sponsoring ; et enfin, utiliser ces plateformes comme un outil d'autopromotion pour développer et renforcer leur image personnelle (Geurin, 2017). Globalement, l'étude fournie par Geurin (2017) apporte une appréciation de l'importance pour les athlètes d'élite d'adopter une approche stratégique dans l'utilisation des médias sociaux. Cette recherche rappelle que bien que ces derniers puissent continuer à les utiliser de manière spontanée ou non planifiée, elle a suggéré qu'intégrer une stratégie ciblée pourrait offrir des avantages plus importants. À titre d'exemple, Pate et al. (2014), dans leur étude dédiée aux athlètes paralympiques américains lors des Jeux de Londres en 2012, avaient montré que les para-athlètes avaient eux-mêmes utilisé Twitter, comme plateforme de marque pour commercialiser à la fois leurs performances mais aussi les aspects de leur vie privée. Pour combler le manque de couverture médiatique américaine lors de l'événement, ils avaient effectivement utilisé les médias sociaux comme outil marketing et de plateforme alternative d'auto-promotion.

2.2.3 L'appropriation des médias sociaux par les athlètes

L'appropriation des réseaux sociaux par les athlètes dans la construction de leur marque est ainsi un sujet largement traité par les chercheurs, comme c'est le cas pour Khedher (2015), Geurin (2017) ou encore Doyle et al. (2022). Dès 2015, Khedher (2015) rapportait que « les médias sociaux tels que Facebook, Youtube, Google, Twitter, ... et de nombreuses autres applications sont entrés en scène et ont rendu pratiquement impossible pour quiconque de s'empêcher de créer une marque personnelles qu'ils le veuillent ou non » (p.20). Ces plateformes sociales existantes en nombre, favorisent dès lors l'interactivité et la créativité en réseau pour partager et diffuser des contenus dédiés aux informations sportives (French & Le Clair, 2018). Ces plateformes permettent aux individus et organisations de façonner personnellement leur image publique, leur donnant la main sur la manière dont ils se présentent au grand public (Lebel & Danylchuk, 2012). En conséquence, la gestion d'une image de marque forte auprès des fans et du grand public, par l'intermédiaire des activités entreprises sur les réseaux sociaux, apportent aussi des opportunités de sponsoring et des ouvertures d'après-carrière (Arai et al., 2014).

Dans le domaine du sport paralympique, French et Le Clair (2018) ont traité du lien entre les réseaux sociaux et la représentation du handicap et des Jeux Paralympiques. Leur étude a rapporté que les athlètes en situation de handicap ont, grâce aux réseaux sociaux, la possibilité de gérer eux-mêmes leur image et de construire leur marque personnelle, sans dépendre uniquement des médias traditionnels. Un constat qui a été illustré publiquement par le témoignage de Milena Surreau, sportive de haut niveau en para-badminton au sein de l'équipe de France, qui a publié sur ses réseaux sociaux, le 01 octobre 2024, à l'issue des Jeux Paralympiques de Paris 2024, un message soulignant justement l'importance des médias sociaux dans la sphère parasportive :

Et pourquoi vous changez ma vie à chaque like, commentaire, partage ! Les Jeux Olympiques et Paralympiques apportent une médiatisation des épreuves sportives, mais également une retombée non négligeable sur nos réseaux sociaux. Et même si ça peut paraître superficiel, la réalité c'est que cette visibilité est super importante pour nous. Visibilité = sponsors. « Ouais mais Milena, entre 2500 followers et 3000 tu crois vraiment que tu vas influencer suffisamment qui que ce soit pour décrocher le jackpot ? » Non, ça c'est sûr qu'à mon échelle, les sponsors ne misent pas sur une visibilité par millions et des retombées automatiques sur leurs ventes de

produits. C'est bien pour ça que les petits sportifs comme moi ne sont pas riches et qu'on essaye juste d'un peu survivre grâce à notre sport ! Mais avoir une communauté solide, qui suit mon quotidien, qui s'implique dans les échanges sur les réseaux sociaux, me permet de faire passer mes messages. Ces messages ce sont les choses qui intéressent les entreprises : avec eux, on peut intervenir lors de séminaires, de tables rondes, de journées organisées autour de tel ou tel sujet. Les histoires des sportifs, notre quotidien, nos défis, nos galères, nos bonheurs, ce sont des choses qui ont de la valeur pour les entreprises et leurs collaborateurs.¹²⁰

¹²⁰ LinkedIn. Milena Surreau. Consulté le 01 octobre 2024. Disponible sur le site : https://www.linkedin.com/posts/milena-surreau_handicap-accessibiliteaz-activity-7246768335718158336-MtOY?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Conclusion intermédiaire

Au terme de cette première section, notre analyse sur le processus de *personal branding* a permis, en premier lieu, de confirmer l'intérêt de notre propre recherche, par rapport au contexte existant. Comme il a été constaté que les importantes recettes générées par le sport ont induit la professionnalisation et la commercialisation de son industrie, des opportunités commerciales croissantes se sont également présentées aux athlètes conduisant à la commercialisation progressive de ces derniers (Hu et al., 2023; Moeletsi, 2019). Au niveau du sport paralympique, nous nous sommes rendu compte par nos analyses que le succès médiatique opéré à la suite des Jeux Paralympiques de Londres en 2012 et consolidé à Rio à 2016 a conditionné le développement et le succès du marketing paralympique. Il a été démontré qu'un profond changement dans la reconnaissance des athlètes paralympiques s'est produit grâce à la stratégie maîtrisée dans la communication et la médiatisation de ces Jeux (Jackson-Brown, 2020). Channel 4, sur la base de son engagement pour la diffusion des Jeux de Londres de 2012, a directement annoncé sa volonté d'offrir la couverture la plus complète et la plus engageante jamais réalisée dans le sport paralympique¹. Ces Jeux ont alors marqué un tournant dans la stratégie de promotion du sport paralympique en introduisant le concept de commercialisation des athlètes paralympiques. Ce nouvel élan a permis de mettre en avant ces athlètes sous un jour nouveau, en valorisant non seulement des performances sportives, mais aussi en allant au-delà, donnant lieu à de nouvelles opportunités de marketing et de partenariat. C'est pourquoi, dans le prolongement de notre étude sur le capital marque des para-athlètes, nous avons exploré les pratiques de construction et de gouvernance des marques humaines. En matière de stratégie de marque, d'après Hu et al. (2023), les athlètes paralympiques pourraient être les plus affectés par ce processus de commercialisation du fait des défis de représentation, que nous avons observé, auxquels ils peuvent faire face. Ainsi, étant donné qu'aucune recherche ne s'est intéressée à la manière dont ces derniers construisent et monétisent leurs marques, nos travaux ont été conduits dans le but d'apporter de nouvelles ressources managériales aux para-athlètes eux-mêmes et aux acteurs du Mouvement paralympique.

En plus de nous inscrire dans la dynamique d'analyse des marques humaines, les différentes lectures nous ont également invité à intégrer les outils de communication, comme des vecteurs centraux dans la construction de la marque personnelle des athlètes. En effet, l'appropriation des médias sociaux par les athlètes peut finalement s'inscrire dans le cadre plus large d'une co-crédation de marque. Potts et al. (2008) ont montré que les réseaux sociaux élargissent l'accès à l'ensemble des parties prenantes, en offrant aux organisations l'opportunité de créer plus de transparence et de dialogue.

Plus récemment, Jackson-Brown (2020) a aussi montré des évolutions notables dans la perception du public et des consommateurs des athlètes paralympiques par l'intermédiaire des associations avec des marques reconnues, transférant ainsi leurs significations et valeurs à ces derniers. Ainsi, comme défendu par Michel (2017), il est dorénavant reconnu que les marques et les marques humaines, ne se créent pas de manière isolées, mais plutôt par l'intermédiaire de diverses relations sociales établies entre des parties prenantes. Dans cette perspective, ce dernier a considéré l'importance de mieux cerner les diverses manières dont les parties prenantes peuvent participer à la formation de l'identité de marque.

Section 2 : Analyse des pratiques de construction des marques personnelles à la lumière des parties prenantes

Comme pratique « hautement sociale », le processus de construction de la marque personnelle peut se façonner non seulement par l'individu lui-même mais aussi par un réseau de parties prenantes (Dumont & Ots, 2020). Comme nous l'avons vu, les para-athlètes qui évoluent dorénavant dans un environnement qui devient petit à petit popularisé et médiatisé, bénéficient progressivement de diverses ressources favorables à leur commercialisation.

Les parties prenantes ont toujours été au cœur du marketing sportif. Il est dans la nature de l'industrie du sport que divers acteurs doivent collaborer pour atteindre un résultat. Même les concurrents doivent collaborer pour créer une compétition sportive. (Horbel, 2021, p.238)

En introduisant les propos de cette auteure, pour qui le marketing sportif est un ensemble de collaboration étroite entre une diversité de parties prenantes, nous cherchons à établir une connexion entre la participation des parties prenantes et la construction des marques humaines. Dans le cadre du modèle de cheminement de carrière d'athlète établi par Weissensteiner (2017), Patatas et al. (2020) ont souligné un consensus croissant selon lequel le succès des parcours de carrière des athlètes est le résultat d'interactions étroites entre les différentes parties prenantes et organisations impliquées dans le développement de politiques sportives d'élite efficaces. Alors que leur participation au processus de marque personnelle reste un sujet encore ambiguë dans la littérature (Dumont & Ots, 2020), cette section se focalise sur la mobilisation du cadre théorique des parties prenantes et le processus de co-crédation en proposant des définitions claires et précises de ces concepts. Nous explorons les modèles d'évaluation et de gestion existants sur l'application de ce concept qui peuvent être appliqués dans le cadre de notre

recherche. Nous nous intéressons plus spécifiquement au monde social des athlètes paralympiques ainsi qu'aux dynamiques sociales existantes en matière de création des marques humaines.

3. Théorie des parties prenantes

Issu des travaux en management, le concept de « stakeholder » en anglais, traduit sous le terme de « partie prenante » en français, a été repris par de nombreux auteurs dans des cadres de recherches variés (e.g. Damak-Ayadi, 2003; Donaldson & Preston, 1995; Gregory, 2007). D'origine anglo-saxonne, la première définition donnée a été de considérer les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Freeman et Reed 1983, p.91). Pour Post et al. (2002), les parties prenantes sont « comme des individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques » (p.8). Le terme « stakeholder » renvoie finalement à une personne ou un groupe d'individus qui a un intérêt ou un enjeu dans une situation donnée.

Largement étudié sous l'angle de la gestion d'une entreprise (Damak-Ayadi, 2003; Donaldson & Preston, 1995; Heugens et al., 2002), la théorie des parties prenantes considère que « les entreprises qui contractent (par l'intermédiaire de leurs dirigeants) avec leurs parties prenantes sur la base d'une confiance mutuelle et d'une coopération aura un avantage concurrentiel sur les entreprises qui ne le font pas » (Heugens et al., 2002, p.38). Comme, les marques sont « des relations sociales complexes qui se développent entre une multitude d'identités de parties prenantes mises en œuvre » (Michel, 2017, p.453), divers auteurs (e.g Hatch & Schultz, 2010; Vallaster & Von Wallpach, 2013) ont alors considéré les parties prenantes comme des participants actifs et des co-créateurs de la signification d'une marque. Cette théorie défend l'idée selon laquelle il existe une participation, au niveau d'importance disparate, de groupes ou d'individus dans le processus de marque d'une entreprise (Gregory, 2007). Elle est l'illustration de la volonté de transformer la façon de manager, décider, agir et de se sentir impliqué dans un projet (Mercier, 2006). Pour Brodie et al. (2017), la marque résulte d'un cumul des performances et d'interprétations croisées des parties prenantes, où chaque acteur contribue à influencer les marques en fonction de leurs propres perceptions et intérêts.

Ces auteurs considèrent alors la construction de marque comme un phénomène collectif et « socialement complexe » (Brodie et al., 2017).

Horbel (2021) qui a exploré l'évolution de cette théorie, a démontré une transformation significative dans la manière dont les parties prenantes sont intégrées aux processus stratégiques. Dans ses résultats, elle a confirmé que les parties prenantes jouaient à la fois un rôle crucial dans la co-crédation d'une marque (Ferrand et al., 2012) et qu'elles influencent la valeur d'une marque à court et long terme (Ind & Bjerke, 2007). À l'échelle de la marque des entreprises, Von Wallpach et al. (2017), qui se sont intéressés au processus de co-construction de l'identité de la marque et des parties prenantes, ont soutenu que bien que les arguments soutiennent une perspective de multiplicité dans la construction de marque, ce processus interactif et collectif reste néanmoins insuffisamment exploré dans la littérature.

4. Dynamique sociale et implication des parties prenantes

4.1 Processus d'identification et d'évaluation de l'impact des parties prenantes

Dans le cadre de la théorie des parties prenantes, nous avons remarqué, au travers de notre revue exhaustive, que les recherches existantes se sont particulièrement focalisées sur l'évaluation de l'implication et la contribution des acteurs au processus de construction d'une marque pour une organisation et peu sous l'angle des marques humaines. Toutefois, le processus d'identification de l'investissement des parties prenantes au sein d'une organisation, développé par Jones (2005), fournit un processus d'évaluation intéressant, qui peut être employé dans le cadre de l'étude des dynamiques sociales autour des marques humaines. En avançant que la valeur de la marque est co-crédée par l'interaction avec de multiples parties prenantes stratégiques, cet outil conçu en trois phases, comme représenté sur la Figure 12, structure étape par étape l'identification des parties prenantes et la priorisation de celles-ci en fonction de l'importance de la relation et l'évaluation de la nature des échanges (Jones, 2005).

Considérant les parties prenantes comme une source importante dans le capital marque d'une entreprise, la première étape, configurée par cet auteur, est liée à l'identification des parties prenantes. Celle-ci vise à percevoir la contribution de chacune d'entre elles sur la construction de la valeur des marques. En effet, elle consiste à définir les parties prenantes comme des ressources dites primaires ou secondaires selon leur degré d'impact sur la valeur de

la marque associée. À partir de cette identification, la deuxième étape a pour but de classifier les parties prenantes par ordre de priorité selon le niveau de contribution qui peut être identifié. En fonction de la nature des relations existantes, cette phase permet d'élaborer des pratiques adaptées à chacune des relations, en dispensant des efforts en adéquation avec le rôle que ces parties prenantes peuvent jouer. Enfin, la dernière étape du processus consiste à comprendre comment la valeur de la marque est créée grâce aux échanges établis entre les différentes entités. Dans ces relations, cet auteur distingue trois types d'échange : fonctionnel (l'échange de valeur utilitaire entre la marque et ses partenaires), symbolique (le transfert de sens entre la marque et le client) et hédonique (qui fait appel au sentiment d'identité du consommateur).

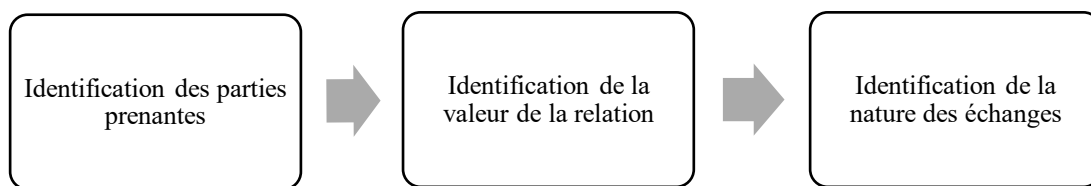


Figure 12 *Le processus d'identification des relations de valeur entre les parties prenantes (Jones, 2005)*

Ce processus permet de montrer l'intérêt de la gestion des relations avec les parties prenantes dans la construction d'une marque et s'avère, dans le cadre de notre travail, être relativement intéressant pour identifier et définir l'impact des parties prenantes sur le développement des marques humaines.

4.1.1 Natures des échanges entre les parties prenantes et les athlètes

Si le processus de Jones (2005) met en lumière l'importance des séquences d'évaluation de la valeur de la relation et de la nature des échanges entre les parties prenantes, cette étude n'a cependant pas été conçue dans le contexte spécifique de la construction des marques humaines. C'est pourquoi nous nous sommes tournés vers les travaux de Dumont et Ots (2020), qui ont conduit une étude permettant de caractériser les ressources échangées dans les relations entre les parties prenantes et les sportifs. Plutôt que de se limiter à une étude de la construction de la marque personnelle du seul point de vue des individus, ces auteurs ont réalisé une analyse des dynamiques sociales impliquant la participation des diverses parties prenantes qui entourent les grimpeurs d'élite dans le cadre de la construction de leur marque personnelle. En appliquant le cadre des mondes sociaux de Becker (1974) de façon à identifier les parties prenantes essentielles dans l'écosystème de ces sportifs et leur niveau d'implication dans le

développement de leur propre marque, les auteurs ont segmenté leurs résultats sur deux dimensions spécifiques de ces relations. La première dimension portait sur l'évaluation des ressources, les définissant comme le « *transfert de ressources spécifiques ayant des implications pour la marque personnelle* » (p.14) entre les grimpeurs et les acteurs qui les entourent. Leurs résultats ont décrit que les relations entre ces parties se structurent à partir de l'échange de trois types de ressources, financières, matérielles et informationnelles. La deuxième dimension consistait à examiner les conventions régissant ces échanges. Ils ont considéré que six conventions, telles que représentées dans le Tableau 5, guident la participation des parties prenantes dans la construction de la marque personnelle des athlètes. Celles-ci ont été associées à trois composantes des processus de *personal branding*, qui sont :

- 1) La création du contenu de la marque personnelle : En lien avec la création de contenus de marque personnelle, cette recherche a montré que deux conventions principales orientent cette création. D'une part, la documentation, qui renvoie à la nécessité de créer du contenu médiatique pour construire sa marque personnelle et gérer sa diffusion ; d'autre part, l'alignement de style, qui correspond à la cohérence entre les pratiques individuelles des sportifs présentées dans leurs contenus médiatiques et les récits de marque portés par les parties prenantes ;
- 2) Les relations sociales dans lesquelles les marques personnelles sont intégrées : En affirmant que la valeur de la marque personnelle se développe au travers des relations sociales entre les parties prenantes, ces auteurs ont théorisé deux conventions, qui sont la création d'un sentiment d'intimité entre la marque de l'individu et le public et le lien socio-affectif pouvant exister entre ces derniers ;
- 3) La validation de la marque personnelle : Les auteurs ont suggéré que la manière dont les parties prenantes participent à la validation de la marque se manifestent par deux conventions : L'assimilation de marque, c'est-à-dire les éléments visuels qui illustrent clairement la relation entre l'athlète et les parties prenantes concernées, et l'acceptation professionnelle, qu'ils ont défini comme « *la compréhension éémique de ce qui constitue une marque personnelle de valeur dans un monde social spécifique* » (Dumont et Ots, 2020, pp. 29-30).

Tableau 5 *Les dimensions d'évaluation de l'implication des parties prenantes dans la construction de la marque personnelle des athlètes (Dumont & Ots, 2020)*

	TYPES
RESSOURCES ÉCHANGÉES	Ressources et éléments matériels Services Ressources symboliques
ACCORDS 1) La création du contenu de la marque personnelle 2) Les relations sociales dans lesquelles les marques personnelles sont intégrées 3) La validation de la marque personnelle	Documentation Alignement de style Sentiment d'intimité Lien socio-affectif Assimilation de marque Acceptation professionnelle
IMPLICATION POUR LA MARQUE PERSONNELLE	

En analysant la participation des parties prenantes sous cet angle, ils ont mis en lumière la manière dont les ressources échangées entre les athlètes et leurs parties prenantes peuvent contribuer à la création ou au renforcement de leur propre marque. En résumé, Dumont et Ots (2020) ont suggéré que l'échange de ressources est une des dimensions majeures de la participation des PP à l'image de marque personnelle en soutenant que « *parce que les parties prenantes jouent un rôle actif et multiforme dans l'image de marque personnelle, les individus doivent apprendre et agir conformément à ces conventions* » (p.31). Ainsi, il est important de considérer que la nature des relations et les types de ressources échangées conditionnent le niveau d'implication et d'engagement des parties prenantes dans la construction des marques humaines. Cette analyse généralisable et applicable à un autre contexte, est employée dans notre propre recherche pour évaluer les relations des para-athlètes avec les parties prenantes.

4.1.2 Catégorisation des parties prenantes

En s'intéressant au processus de construction de la marque personnelle des athlètes, notre recherche est partie du principe que celle-ci peut être influencée par les relations qu'ils entretiennent avec les acteurs de leur écosystème. Dès lors, afin de mieux entretenir les relations avec les parties prenantes susceptibles de favoriser la création de leur marque personnelle, il peut être intéressant d'envisager une classification des parties prenantes en rapport avec la nature de ces relations et des ressources apportées. En utilisant la matrice de Johnson et al. (2005), les travaux de Gregory (2007) ont proposé, en ce sens, un modèle pour catégoriser les parties prenantes à deux niveaux. À son origine, la matrice du pouvoir et intérêt de Johnson et al. (2005), développé dans le domaine des organisations a adopté une classification de chacun des acteurs en fonction du pouvoir qu'ils détiennent et de la mesure dans laquelle ils peuvent

manifester leur intérêt envers l'organisation (Ryynänen et al., 2013). Ce modèle, tel que représenté dans la Figure en Annexe 9, a montré que, plus les parties prenantes ont de pouvoir et d'intérêt, plus leurs actions sont susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation.

Compte tenu du manque de recherche sur les pratiques des parties prenantes et leur rôle dans le développement de la marque d'une entreprise, Gregory (2007) a discuté de l'adaptation de cette matrice conceptuelle en développant quatre stratégies de communication pratiques à partir de ce modèle de classification. Ce nouveau modèle propose des stratégies visant à impliquer les parties prenantes dans le développement de la marque d'une entreprise selon la nature de leur relation. D'abord, il a discuté des **stratégies d'informations** correspondant aux catégories de parties prenantes qui ne cherchent généralement pas activement des informations. Celles-ci ne montrent pas d'intérêt pour initier une relation ou participer à la construction d'une marque collaborative. Il ne faut pas peu ou pas s'attendre à un retour actif de leurs parts. Ensuite, les parties prenantes classées dans le segment « **consultatif** » ont été associées à une catégorie d'acteurs ayant un certain niveau d'implication dans le processus de construction de marque. Elles vont souvent exiger un certain niveau de dialogue et d'engagement par la recherche active d'informations. Quant aux parties prenantes associées au segment « **engagé** », celles-ci vont témoigner d'une implication accrue et représenter une opportunité de collaboration plus approfondie. Bien qu'elles disposent d'un pouvoir important, elles peuvent cependant ne pas souhaiter s'investir dans le processus de construction de la marque d'une entreprise. Enfin, la dernière catégorie de parties prenantes associées au segment « **des partenaires** », représentent celles ayant un engagement total, ouvert au dialogue et motivées pour établir une relation solide. Ce modèle défend l'idée selon laquelle, dans un processus de construction de marque, il n'y a pas seulement un désir de collaborer entre les parties prenantes mais une sorte d'obligation de le faire.

Ce modèle a permis de montrer que les parties prenantes peuvent manifester un intérêt ou une influence et apporter une contribution importante à la construction des marques au sens général. À l'origine, Johnson et al. (2005) soutenaient que les parties prenantes pouvaient évoluer ou se déplacer d'une catégorie à une autre en fonction de changements dans leur intérêt ou leur pouvoir. En parallèle, ces auteurs insistaient aussi sur le fait que même si un groupe de parties prenantes ne semble pas avoir un intérêt ou un pouvoir significatif, cela ne signifie pas qu'il n'est pas important. Entretenir des interactions avec ces parties pourrait favoriser, pour le futur, une potentielle contribution intéressante. En quelque sorte, cela rejoint le travail mené

par Forsé et Degenne (2004) et l'application de la notion de capital social développé par Bourdieu. Ces derniers ont démontré que le capital social d'un individu ne se mesure pas seulement à la quantité de ses relations mais aussi à sa qualité. En effet, selon eux, disposer de relations influentes et importantes revêt un avantage souvent supérieur à leur simple nombre. L'appréciation de la théorie de Granovetter de la « *force des liens faibles* » justifie que bien que les liens forts, caractérisés par la durée, l'intimité, l'intensité émotionnelle ou les échanges et services sont considérés comme étant précieux, cela ne veut pas dire que les liens faibles ne le sont pas également¹²¹.

Ainsi, ce présent document fournit une exploration de l'implication des parties prenantes dans le processus de l'image de marque. Cette matrice, représentée par la Figure 20, constitue un point de départ relativement intéressant pour développer un modèle complet de l'implication des parties prenantes dans le cadre de la construction des marques humaines appliqué dans le champ du marketing sportif.

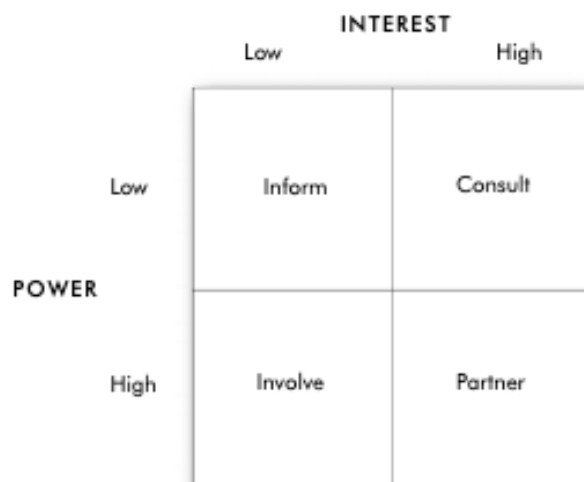


Figure 13 Adaptation de la matrice conceptuelle du pouvoir/intérêt de Johnson et al. (2005) (Gregory, 2007)

4.2 Caractéristiques du monde social des athlètes paralympiques

Conformément au processus de Jones (2005), nous prenons en compte le fait que la valeur de la marque de l'athlète paralympique va dépendre d'un certain nombre de parties prenantes. À cet effet, nous observons que le Mouvement paralympique se compose d'une

¹²¹ RSE Magazine. Mark Granovetter et la force des liens faibles. Consulté le 07 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.rse-magazine.com/mark-granovetter-et-la-force-des-liens-faibles/>

structure munie d'une pluralité de parties prenantes, dans lesquelles les para-athlètes évoluent indépendamment au sein de ces relations et interactions. En s'inspirant des travaux menés par Ferrand et al. (2012a) sur l'étude des parties prenantes du Mouvement olympique, il est possible, par analogie, d'identifier les acteurs qui évoluent et interagissent au sein du Mouvement paralympique. Dans la création d'une cartographie de l'environnement social du CIP, nous avons intégré les CNP, les Comités d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques, les FI, les médias, les sponsors, les organisations reconnues liées au sport et les gouvernements. À ceux-là, nous pouvons ajouter le grand public, l'entourage, les spectateurs et volontaires et les athlètes, tels que résumé sur la figure suivante :

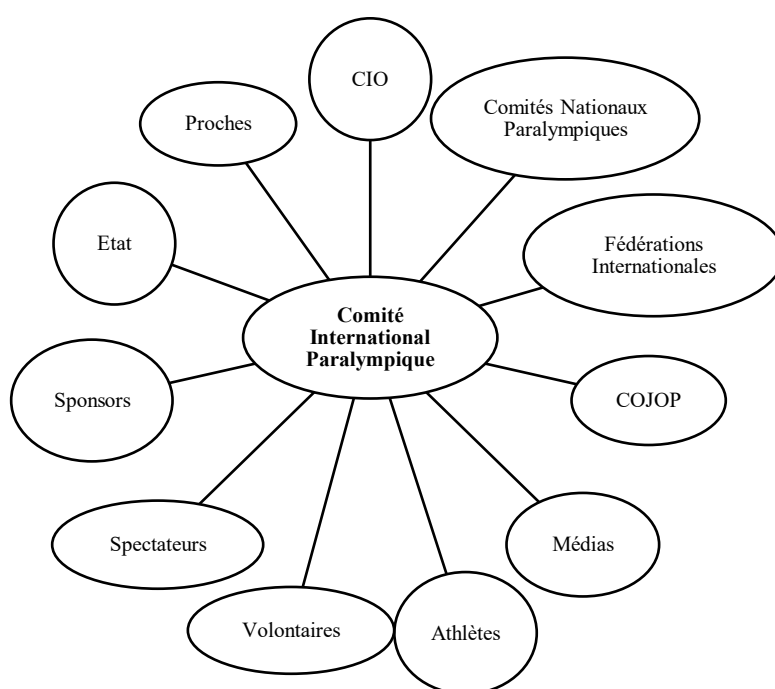


Figure 14 Proposition de cartographie du monde social du Mouvement paralympique

De manière générale, il fut démontré une certaine difficulté à identifier les parties prenantes du Mouvement paralympique en raison de l'évolution constante de son système et de la complexité des relations inter-organisationnelles au sein même de celui-ci depuis sa création (Brittain & Beacom, 2018). À partir de cette cartographie, nous pouvons toutefois envisager une adaptation simplifiée du monde social des athlètes paralympiques, composés d'une diversité de PP qui sont : le CIP, les Organisations et Institutions sportives Nationales comme les CNP, les autres acteurs du mouvement sportif, l'encadrement sportif (entraîneurs, médical, préparateur physique et mental), l'État, les sponsors, les médias, les autres athlètes et les équipes, les acteurs extra sportifs (famille, amis, entreprise). Dans ce travail, nous avons

souhaité adopter une perspective multi-acteurs pour l'étude de la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques. Ainsi, nous allons analyser si les paralympiens, qui s'engagent dans une pratique marketing, reçoivent des influences ou des ressources spécifiques au sein de leur cercle social, les amenant à développer leur propre marque. Étant donné que la manière dont les marques personnelles des para-athlètes peuvent être co-crées avec leurs parties prenantes n'a pour l'heure jamais été traité dans la littérature, cette recherche cherche à apporter de nouveaux éléments théoriques pouvant contribuer à la commercialisation des athlètes dans le domaine du sport paralympique.

À ce jour, quelques travaux ont effectivement témoigné de l'importance du réseau de PP pour les athlètes paralympiques dans divers cas de figure. D'abord, l'étude de Richard et al. (2022), bien que tournée vers le processus de socialisation à l'origine de la performance sportive, invite à porter une attention à l'accompagnement socioprofessionnel des athlètes en situation de handicap. Effectivement, leurs résultats ont souligné le rôle important de l'environnement social dans lequel l'athlète paralympique évolue et du réseau qui le constitue, notamment les pairs, les entraîneurs et la famille qui apportent un soutien essentiel dans chacune des phases de la carrière des parasportifs. Patatas et al. (2020) ont quant à eux mené une investigation sur l'étude des facteurs de politiques sportives et les parties prenantes qui influencent le développement des carrières des athlètes dans le sport paralympique. Leurs résultats stipulent qu'un ensemble de facteurs et de parties prenantes peuvent influencer ou inhiber le développement des para-athlètes au cours de chaque phase de leur carrière. Par exemple, durant la première phase de compétition et d'identification des talents, le rôle des entraîneurs s'avère prépondérant pour identifier les para-athlètes talentueux. La deuxième phase, dite « la phase d'élite », se concentre sur le parcours des para-athlètes et est souvent influencée par les politiques sportives qui peuvent conditionner leurs succès au niveau national et international. Durant cette phase, les ressources financières accordées dans le cadre des politiques sportives pour l'encadrement des disciplines paralympiques constituent un pilier central pour assurer un investissement tant sur les installations sportives, la formation des entraîneurs, la participation aux compétitions et la composition d'un personnel compétent. La dernière phase du parcours des parasportifs, en se dirigeant vers la retraite, est marquée par l'importance du soutien financier et de l'accompagnement pour l'après-carrière. Les ressources financières semblent être importantes pour préparer la transition vers une carrière hors du sport de haut niveau, notamment en investissant dans l'éducation, la formation professionnelle et l'orientation financière des athlètes dès leur début. D'après leurs résultats, le succès de cette

transition peut reposer principalement sur le développement de programmes de transition de carrière développés par les CNP. Même si pour Patatas et al. (2020), les carrières des parathlètes de haut niveau sont souvent déterminées par leur handicap et doivent être interprétées de manière individualisée, leur étude apporte des implications intéressantes quant au rôle des parties prenantes dans la conduite de la carrière des parasportifs. Ils ont souligné la nécessité de considérer les parasportifs dans un contexte sportif plus large sans omettre l'influence des facteurs sociaux et contextuels.

4.2.1 Considération des dimensions socio-professionnels dans le domaine du parasport en France et au Canada

Pour faire le lien avec l'importance du suivi socio-professionnel dans le domaine du sport paralympique, nous avons porté une attention à la mise en place de dispositifs en France et au Canada sur la participation des acteurs à la construction de la carrière des parasportifs. Tout d'abord, en France, l'ANS, accompagnée par plusieurs sociologues, ont développé une modélisation des facteurs sociaux de la performance paralympique dans le cadre du projet nommé ANR PARAPERF « optimisation de la performance paralympique : de l'identification à l'obtention de la médaille » (Beldame et al., 2023). Ce projet avait pour objectif d'identifier les enjeux liés à la très haute performance paralympique dans les trajectoires de performance, de matériel sportif et d'environnement des sportifs paralympiques. L'une des études s'est plus particulièrement penchée sur l'analyse de l'environnement et le parcours des parasportifs, pour décrire les conditions de préparation socio-environnementales, psychologiques et juridiques de ces athlètes paralympiques, afin de retenir les conditions pouvant être les plus propices à l'atteinte de la haute performance (Beldame et al., 2023). À partir d'une enquête qualitative menée par entretien, leurs travaux ont conduit à la modélisation de la production sociale de la performance paralympique. Ce modèle, fondé sur quatre déterminants (voir Annexe 10) - les disponibilités des sportifs à s'adonner à une pratique, les expertises, soit leurs compétences professionnelles, les sociabilités, c'est-à-dire l'ensemble des relations interpersonnelles et directes, ainsi que les concurrences, qu'elles soient nationales ou internationales - s'applique à l'ensemble des disciplines paralympiques ainsi qu'à l'ensemble des acteurs du monde paralympique (parasportifs eux-mêmes, entraîneurs personnels et nationaux, autres membres des staffs, et cadres fédéraux). Menés pour produire des outils permettant d'appréhender la performance paralympique, ces travaux constituent une ressource importante afin de « diagnostiquer les situations paralympiques » et « identifier les fonctionnements et

dysfonctionnements » existants, le tout pour répondre aux enjeux et besoins auxquels font face les paralympiens. (Beldame et al., 2023, p.65)

Parallèlement, au Canada, le CPC a également affiché un engagement en matière de suivi socio-professionnel pour être en mesure d'accompagner les para-athlètes de haut niveau dans leur parcours sportif. Plus concrètement, au cours de l'année 2022-2023, nous avons observé que le CPC a, par exemple, été à l'origine de plusieurs initiatives pour le soutien à la performance paralympique. Cette institution a notamment attribué des bourses aux Organisations Nationales Sportives pour les aider dans la planification de leur performance aux Jeux, la classification et l'achat de matériel et a aussi versé un soutien financier au programme nommé « *Poursuite* » pour les entraîneurs et les leaders techniques¹²². Comme autre exemple, l'association canadienne des entraîneurs (ACE) ainsi que le CPC et les deux Universités d'Alberta et d'Ottawa ont lancé en 2023 le « *sommet national sur le coaching en parasport* »¹²³. Il a été conçu pour étudier les moyens d'améliorer la formation afin d'accompagner les entraîneur(e)s qui encadrent les para-athlètes, tout en réfléchissant aux moyens de développer des parcours plus accessibles et inclusifs pour les professionnels de ce secteur.

À travers ces nouvelles dynamiques engagées par les acteurs du mouvement sportif paralympique en matière de suivi socio-professionnel, nous constatons que l'environnement social des athlètes paralympiques constitue un pilier fondamental dans le développement de leur carrière. L'implication d'un réseau d'acteurs, tant institutionnel, sportif et personnel, peut permettre aux para-athlètes de maximiser leur potentiel tout au long de leur parcours, comme ont pu le faire remarquer Hu et al. (2023a) dans leur étude sur le rôle des parties prenantes dans la commercialisation du sport pour les athlètes en situation de handicap. En s'intéressant au contexte du rugby fauteuil, ces auteurs ont fourni des recommandations concrètes pour optimiser les stratégies de commercialisation du sport paralympique en encourageant notamment les parties prenantes à consulter les athlètes afin de co-construire leur image de marque tout en adoptant un positionnement stratégique sur le marché :

¹²² Comité Paralympique Canadien. Rapport annuel 2022-2023. Consulté le 13 janvier 2025. Disponible sur le site : https://paralympic.ca/wp-content/uploads/2024/05/Annual-Report-2022-23-French_compressed.pdf

¹²³ SIRC. Le sommet national sur le coaching en parasport

Les médias, les instances dirigeantes, les promoteurs et les sponsors devraient déployer des efforts intégrés pour explorer la commercialisation du sport, tout en s'engageant intentionnellement à tirer des leçons des pays les plus avancés dans la commercialisation du sport pour personnes handicapées. (Hu et al., 2023, p.481)

Aussi, ces informations mettent en lumière les enjeux d'un équilibre entre apporter un soutien pour les para-athlètes de manière à compenser certaines difficultés, que nous avons identifié précédemment (manque de compétences, manque de temps, ...) en matière de *personal branding*, et une volonté de permettre aux para-athlètes d'être « mieux armée » personnellement dans la gestion de leur parcours personnel et professionnel. C'est dans cette perspective, que nous avons souhaité introduire le concept de co-crédation de la marque, afin d'appréhender la vision d'une construction collective de la marque personnelle des athlètes, dans le domaine du sport paralympique.

5. Processus de co-crédation de marque

Les différentes approches étudiées précédemment sous-entendent que la pratique managériale des athlètes dans la construction de leur marque personnelle induit la reconnaissance de leur environnement social et des parties prenantes qui les entourent. Pour Dumont et Ots (2020), cela implique d'identifier les parties prenantes susceptibles de contribuer à la création ou au développement de leur propre marque, tout en reconnaissant les objectifs que les parties prenantes poursuivent en matière de *personal branding*. Il s'agit également de se rapprocher de celles dont les récits et les valeurs peuvent s'harmoniser avec le style de leur marque personnelle pour une réciprocité bénéfique (Dumont & Ots, 2020). Comme en ont témoigné de multiples auteurs (e.g. Merz et al., 2009; Veloutsou & Guzman, 2017), une perspective multi-acteurs est ainsi apparue comme un phénomène croissant dans le processus de construction des marques humaines. En reconnaissant l'intégration active de divers acteurs dans la co-crédation du sens de marque (Anderski et al., 2023), nous apportons dans cette section, une définition de ce processus, ses formes d'application et les bénéfices et intérêts d'une telle pratique. Nous veillons à mettre en perspective les concepts de co-crédation et de co-construction dont nous faisons usage dans notre propre recherche.

5.1 Définition et application du concept de co-création de marque

En mobilisant les contributions et les perceptions des différents chercheurs, nous avons observé que la co-création de marque est dorénavant un concept central dans les stratégies de gestion de marque, comme l'a indiqué Jones (2005) :

La valeur de la marque dépend d'un certain nombre de parties prenantes, et celles-ci fonctionnent comme un réseau qui soutient (ou va à l'encontre) de la valeur de la marque. Pour atteindre une valeur de marque élevée, il faut normalement créer une synergie entre ces différentes relations, en augmentant la valeur des relations positives et en minimisant l'impact des relations négatives. (pp. 28-29)

À la différence du co-branding, qui est devenue une pratique populaire dans l'univers sportif, où les marques de sport cherchent à tirer parti de la popularité et de la portée des équipes sportives et des athlètes eux-mêmes pour promouvoir leurs produits et services¹²⁴, le concept de co-création de marque est quant à lui un processus collaboratif qui considère les parties prenantes comme acteurs du développement et de l'évolution de la marque. D'après Oertzen et al. (2018), la co-création est la combinaison du verbe « créer », qui signifie donner naissance à quelque chose ou provoquer son existence par ses actions, et le préfixe « co », qui symbolise une collaboration avec une ou plusieurs autres parties. Hillebrand et al. (2015) soulignaient cette notion de multiplicité continue des relations entre les parties prenantes, qui, à travers leurs interactions, génèrent ainsi une dynamique unique.

Étant donné que la marque personnelle, définie comme un processus stratégique de création, de positionnement et de maintien d'une impression positive de soi (Gorbatov et al., 2018), requiert une gestion rigoureuse, la participation des parties prenantes à la création de marque soulève inévitablement la question de gouvernance. En effet, cela implique de partager le contrôle de leur marque avec ces acteurs, intégrant ainsi des dynamiques collaboratives au sein de leur stratégie de marque (Ind & Bjerke, 2007). Dans ce contexte, il est ainsi nécessaire de distinguer la pratique de la co-création de celle de l'endossement, dont ces deux approches reposent sur des dynamiques et des objectifs distincts, où la seconde se définit comme suit :

¹²⁴ FasterCapital. Cobranding dans le sport gagner grâce au travail d'équipe. Consulté le 23 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://fastercapital.com/fr/contenu/Cobranding-dans-le-sport---gagner-grace-au-travail-d-equipe.html>

L'intégration dans un dispositif marketing d'une personne médiatique (qui bénéficie d'une renommée et/ou d'une visibilité publique) dans le but de promouvoir une entité (produit, marque, organisation, etc.). La promotion peut se décliner selon des formes très diverses qui induisent des niveaux d'implication plus ou moins élevée de la part de la célébrité dans le cadre d'un accord plus ou moins explicite aux yeux des consommateurs. (Ambroise & Albert, 2020, p.105)

5.2 Les processus de co-crédation de marque

Cette vision élargie de la co-crédation offre un cadre théorique pertinent pour analyser la manière dont les parties prenantes participent au développement et à la gouvernance des marques humaines. L'étude et l'évaluation des parties prenantes dans un processus de co-crédation peuvent s'inspirer des travaux Sarasvuo et al. (2022) qui ont apporté une nouvelle vision de la stratégie de co-crédation. Ils ont considéré le concept comme « *un processus d'interaction ou d'influence entre les parties prenantes* » (p.545) en reconnaissant que les marques évoluent continuellement entre une multitude d'acteurs. Dans ce contexte, en intégrant des perspectives multiples, ces auteurs ont proposé une approche en se concentrant sur trois thèmes principaux pour expliquer la manière dont la co-crédation peut se produire, qui sont :

- 1) Qu'est-ce que la co-crédation ?
- 2) Qui initie et qui participe à la co-crédation ?
- 3) Qu'est-ce qui est co-crédé et pour qui ?

Selon eux, la littérature existante traitant des sujets liés à la marque demeure majoritairement dominée par une vision métaphorique de la co-crédation. Ils rapportaient que les études ont souvent été centrées sur la collaboration et la participation en négligeant de préciser les rôles spécifiques des parties prenantes impliquées. En conséquence, s'il a été reconnu que la co-crédation peut produire une multitude de résultats en fonction des différentes parties prenantes impliquées (Sarkar & Banerjee, 2019), ils ont développé un outil méthodique pour évaluer, quantitativement ou qualitativement, la co-crédation de marque selon deux perspectives : d'interaction ou d'influence. Ils ont défini la première en suggérant que « la co-crédation en matière de stratégie de marque implique un dialogue ou une collaboration directe et intentionnelle entre le spécialiste du marketing et les parties prenantes » (p.546). Parallèlement, dans la perspective d'influence, par leur examen de littérature, les auteurs en sont venus à établir

que « la co-création peut se produire avec ou sans interaction intentionnelle à travers un processus d'influence entre différentes parties » (p.547).    travers ces deux types de relation, ils ont étudié, par le biais d'une recherche systématique, les différentes propositions pour mesurer le type de relation et clarifier les types de construction pouvant exister en fonction des relations, tels que résumé de façon concise dans le Tableau 6.

Tableau 6 *Synthèse du processus de mesure de la co-création par Sarasvuo et al. (2022)*

Type de relation (qu'est-ce qui est mesuré ?)	Type de construction
Interaction perçue	Co-création de valeur Co-création de marque Co-création perçue
Volonté d'influencer/interagir	Attitude d'engagement de co-création de valeur
Volonté d'interagir	Attitude de co-création Comportement de co-création Expérience de marque co-créée
Influence sans interaction	
Pas d'interaction perçue	

Cette étude n'émet alors aucune interprétation unique et encourage à percevoir la co-création comme un concept large et diff  rent du point de vue de ce qui est co-créé et pour qui. Dans la perspective de notre recherche, elle fournit une base conceptuelle solide pour l'identification des acteurs impliqués dans la co-création et son évaluation et met en évidence la complexité des interactions entre les marques et les parties prenantes.

5.2.1 Risques de la co-création de marque

Comme pratique conduisant généralement à des résultats mutuellement bénéfiques, toutes les implications de co-création ne vont cependant pas systématiquement produire des résultats positifs (Sarasvuo et al., 2022).   tudi   en particulier dans le cadre des marques d'entreprises, un des effets négatifs de la co-création de marque est que ces dernières peuvent perdre le contrôle sur la signification de leur marque (Kristal et al., 2018). La co-création de marque, pouvant entraîner des significations de marque modifiées, peut nuire à la signification initialement créée et ainsi diminuer leur valeur (Kristal et al., 2018). De précédentes études (e.g. Biraghi & Gambetti, 2017; Ramaswamy & Ozcan, 2016) ont rappelé la nécessité d'apporter plus de clarté dans la conceptualisation et l'application de la co-création dans le contexte des

stratégies de marque. Des situations conflictuelles entre acteurs qui s'identifient dans une relation de co-crédation de valeur ont aussi été présentées par Horbel (2021), comme suit :

Bien que tous les acteurs bénéficient généralement de l'engagement des autres acteurs sur la plateforme et de l'échange multilatéral de ressources qui soutient leur co-crédation de valeur, des conflits entre acteurs peuvent survenir, entraînant des résultats moins bénéfiques pour les acteurs individuels. (p.240)

Dans cette situation, elle a par exemple mentionné la crainte des sponsors d'une fédération sportive dans le cas où l'association des athlètes avec des marques concurrentes pourrait venir nuire à leur propre notoriété et image de marque. Comme nous parlions aussi précédemment des scandales liant les athlètes, qui vont au-delà de valeurs propres, les marques partenaires de ces derniers peuvent se retrouver pris au dépourvu dans certaines situations et impactées par les retombées négatives associées. Cela reste toutefois à nuancer, comme le montre l'exemple de Tiger Woods. Impliqué dans un scandale médiatique qui a conduit à la perte de plusieurs de ses sponsors et à une interruption de sa carrière, l'athlète a néanmoins conservé les accords avec son sponsor Nike qui avait choisi de maintenir leur partenariat malgré cette affaire¹²⁵.

L'analyse des effets de la co-crédation de marque a fait écho à des échanges réalisés avec des acteurs du mouvement parasportif français. Au cours des discussions menées dans le cadre de rencontres professionnelles, plusieurs interrogations ont émergé concernant les enjeux de la co-construction d'une marque d'athlète dans le contexte du sport paralympique. La première question qui a pu se poser abordait le sujet de l'articulation entre la construction d'une marque individuelle et les engagements des acteurs du Mouvement paralympique qui visent à renforcer, de leur côté, une marque collective. Cette dualité peut soulever la possibilité d'une concurrence implicite entre ces acteurs, qui peut finalement venir nuire à la signification initiale de la marque des athlètes. Par ailleurs, la création des « teams d'athlètes » chez les sponsors paralympiques questionne aussi sur ce processus. Comment l'identité personnelle d'un athlète paralympique peut-elle être conservée lorsqu'elle s'intègre à celle de ses sponsors ? Lorsque ces partenariats prennent fin, se pose alors des interrogations quant aux limites d'une co-construction de marque : Dans quelle mesure l'identité de l'athlète, partiellement façonnée par celle de son

¹²⁵ La presse. Nike solidaire de Tiger Woods malgré le scandale. Consulté le 14 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.lapresse.ca/sports/golf/200912/14/01-930991-nike-solidaire-de-tiger-woods-malgre-le-scandale.php>

sponsor, peut-elle perdurer ou se redéfinir indépendamment ? Ces divers enjeux identifiés soulignent ainsi toute la complexité et les défis d'une approche stratégique de la marque dans le contexte du parasport.

5.3 Co-crédation versus co-construction

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous faisons le choix d'aborder la co-construction par le concept de co-crédation. Si l'on s'en réfère à la littérature, la co-construction se rapproche de la notion de participation et renvoie à une démarche, un dispositif ou à une dynamique d'un ensemble d'acteurs (Guédé et al., 2019). Ces précédents auteurs parlent en particulier « d'implication, de participation, d'interaction, de négociation et de collaboration » (pp.6-7), tout comme Foudriat (2014) qui l'aborde comme « une mise en forme d'interactions entre des acteurs » (p.232) ou encore Akrich (2013) qui le voit comme l'implication d'une pluralité d'acteurs dans la conception et l'application d'un projet ou d'une action. Cependant, comme l'ont rappelé Leyrie et Boivin (2017), comme aucune définition précise n'ait été donnée au concept de co-construction, il est pour l'heure guidé comme une démarche « de construction collective qui suppose la coopération entre plusieurs personnes » (p.118). Dans le cadre de nos travaux, nous parlons de la co-construction comme une logique élargie qui intègre une démarche de structuration de la marque par le biais d'une gouvernance partagée. L'utilisation du cadre théorique de la co-crédation se justifie ainsi dans la mesure où il apporte des outils théoriques pour permettre d'analyser la manière dont les relations avec les parties prenantes du mouvement sportif permettent de co-créditer de la valeur de marque des athlètes paralympiques. Pour aller plus loin et approfondir les dimensions stratégiques et pérennes qui peuvent caractériser véritablement une co-construction de marque, nous associons le processus de co-construction à un processus collaboratif (Leyrie et Bovin, 2017) qui impliquent les parties prenantes à toutes les étapes de construction d'une marque personnelle (stratégie, conception, développement et gouvernance).

Tableau 7 *Co-création versus co-construction*

Concept	Définition	Références scientifiques	Caractéristiques principales
Co-création	« Un échange conjoint d'expériences, de perceptions et d'idées, n�� de la motivation des parties prenantes à y participer. » (Centeno & Wang, 2017, p.138) « Les propriétaires de marques doivent fournir des plateformes pour permettre, faciliter et orchestrer les processus interactifs de co-création de signification de la marque entre plusieurs acteurs, ainsi que pour obtenir l'engagement et la valeur de la marque. » (Anderski et al., 2023, p.4)20/01/2026 12:51:00	(Anderski et al., 2023; Prahalad & Ramaswamy, 2004a, 2004b)	- Engage la création d'une valeur ajoutée partagée - Notion de participation
Co-construction	« Co-construire signifie concevoir de manière collective et concertée les objectifs et la mise en œuvre d'un projet. » (Guédé et al., 2019,p.6) Il s'agit de mettre en valeur l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration ou la mise en œuvre d'un projet ou d'une action (Akrich, 2013). « La notion désigne toutes les démarches visant un point de vue partagé entre différents acteurs ; celle-ci ne signifie pas que tous les acteurs adoptent le même point de vue car un accord peut advenir au cours du déroulement des échanges, à partir du moment où chacun des acteurs perçoit que les nouvelles formulations (...) sont compatibles avec ce qu'il défend. » (Foudriat, 2014, p.232)	(Akrich, 2013; Guédé et al., 2019) Lefèvre, Q. (2016). La co-construction en urbanisme : caractérisation, outils et effets de la parole habitante dans une approche renouvelée de la fabrication du projet urbain. Université Bordeaux Montaigne - Institut d'Aménagement, de Tourisme et d'Urbanisme.	- Logique stratégique (Lefèvre, 2016) - Logique partenariale (Lefèvre 2016) : « Implique une construction des savoirs et des relations » (Guédé et al., 2019, p.9) - Permet de comprendre les façons dont les parties prenantes (internes et externes) peuvent contribuer à la construction de l'identité de marque (Michel, 2017) - Un processus itératif et continu (Lefèvre, 2016)

L'application de cette pratique dans le cadre de notre recherche permet d'explorer les implications spécifiques et analyser les impacts des parties prenantes sur la stratégie de marque des para-athlètes. Comme nous le mentionnons ici le but n'étant pas d'évaluer les impacts mutuellement bénéfiques tant pour les para-athlètes et les parties prenantes, qui en est l'un des fondements de la co-création (Sarasvuo et al., 2022), mais seulement d'étudier la manière dont l'environnement social peut contribuer au processus de construction de la marque des athlètes paralympiques tout au long de leur carrière. Ainsi, en mêlant les connaissances théoriques existantes sur le concept de co-construction aux outils liés à l'évaluation de la co-création de marque, nous nous concentrons sur les quatre points suivants pour répondre à notre problématique :

- 1) **Comment co-construire d'un point de vue de la participation ?** Quelles sont les mobilisations ou les ressources échangées entre les athlètes paralympiques et les parties prenantes du Mouvement paralympique pour une co-construction de marque ?
- 2) **Qu'est-ce qui est co-construit ?** Par une étude spécifique auprès des athlètes paralympiques en France et au Canada, il s'agit d'identifier les éléments de marque qui peuvent être influencés par la participation des parties prenantes au sein de ce processus global.
- 3) **Comment co-construire d'un point de vue du processus de marque ?** Quelles sont les exécutions de ces relations ? Quel est le suivi ? Peut-on parler d'un processus de co-construction dans le contexte du développement de la marque personnelle des para-athlètes ?
- 4) **Avec qui co-construire ?** Quelles parties prenantes peuvent être considérées comme actives pour une co-construction des marques humaines ?

Ces quatre piliers ont été introduits par Guédé et al. (2019) dans la modélisation de ce concept, en reprenant l'objet de la co-construction, les acteurs à impliquer et les mécanismes de participation et processus qui en découlent. Leur concept, tel qu'illustré dans la Figure 15, facilite la mise en application d'une étude sur le processus de co-construction dans un projet de développement des marques humaines.

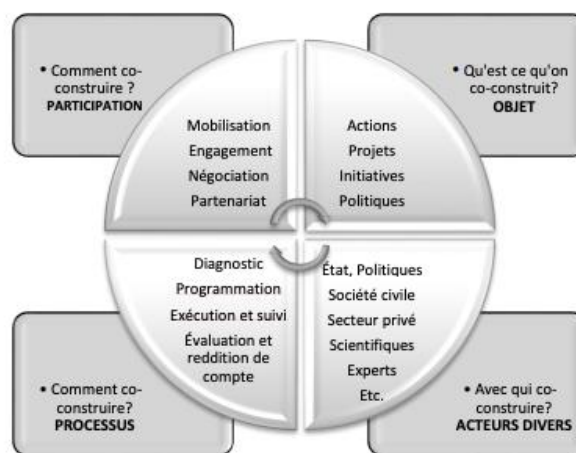


Figure 15 Synthèse du concept de co-construction par Guédé et al. (2019)

Conclusion intermédiaire

Les informations précédemment étudiées dans ces deux premiers chapitres permettent de rendre compte du cadre général dédié au développement, à tous les niveaux, des athlètes paralympiques tout au long de leur carrière sportive. L'ensemble de ces observations traduisent les objectifs et investissements qui sont encadrés par les acteurs du mouvement parasportif et les parties prenantes qui le fondent, dans le cadre des évolutions, des enjeux ou problématiques liées à la gouvernance, le marketing et la communication du sport paralympique. Ainsi, en proposant un état des lieux de la situation du mouvement parasportif dans ces deux pays ; en témoignant de l'importance des attributs contribuant à la commercialisation des para-athlètes ; et enfin, en identifiant les diversités de ressources utiles à la construction des marques athlètes ; nous souhaitons proposer des outils pour l'accompagnement des parasportifs de haut niveau durant leur carrière sportive et après.

À travers une approche qualitative, nous souhaitons engager des réflexions sur les facteurs et acteurs qui peuvent jouer un rôle central dans ce processus de *personal branding*. À ce titre, le chapitre 3 qui suit, dédié à la méthodologie de recherche, revient sur les différentes étapes clés qui ont conduit à la construction de cette recherche. La première section de ce chapitre a pour objectif de présenter le choix de notre terrain d'enquête et la manière dont nous l'avons organisé. Nous décrivons les fondements méthodologiques qui ont guidé notre recherche afin de faciliter la compréhension des choix effectués par la suite. Dans la continuité, la deuxième section apporte des informations essentielles sur la conduite de notre recherche qualitative et la construction de notre terrain d'enquête, qui vient répondre au manque de recherches empiriques existantes sur le sport paralympique en général.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie adoptée s'inscrit dans le prolongement de notre objectif de recherche qui est de comprendre comment les parties prenantes, en matière de développement de la marque humaine des athlètes, en particulier dans le sport paralympique, peuvent s'impliquer dans un processus de co-construction de marque. De ce fait, cette approche méthodologique nécessite, au préalable, de clarifier le positionnement et la manière de traiter le terrain d'enquête sélectionné, dans la collecte des informations, la sélection, le traitement et l'analyse des résultats. L'objet de recherche, qui est le cœur de l'activité des athlètes paralympiques en matière de gestion et de promotion de leur image de marque, a impliqué une démarche qualitative, exploratoire et interactive afin d'obtenir un contenu riche et détaillé.

Section 1 : Paradigme et base méthodologique

Nous pouvons considérer que la recherche en sciences sociales induit, au fur et à mesure de sa réalisation, une implication personnelle relativement profonde. En présentant mon positionnement en tant que chercheuse, les lecteur/trices auront une meilleure appréciation de la façon dont j'ai investi ce terrain de recherche. Les résultats obtenus lors de l'étude préliminaire menée sur la marque personnelle des athlètes paralympiques en France (Perroud, 2020) ont été le point de départ de ce projet thèse. Celle-ci semblait effectivement pertinente à produire pour répondre à des enjeux de commercialisation des parasportifs par rapport aux connaissances acquises et aux différents éléments de contexte que nous avons rapportés dans le premier chapitre.

1. Épistémologie de la recherche

Aller au-delà des significations conventionnelles a été la ligne de conduite dans la réalisation de ce travail de recherche. Nos travaux ont été traités à travers une ontologie idéaliste, qui considère la réalité sociale comme des « interprétations partagées que les acteurs sociaux produisent et reproduisent au cours de leur vie quotidienne » (Blaikie, 2007, pp.16-17). Cette approche considère que toutes les connaissances et réalités significatives en tant que telles sont donc dépendantes des pratiques humaines et sont construites pendant et au-delà de l'interaction des êtres humains et leur monde (Crotty, 1998). Les différents dispositifs mis en place afin de représenter le monde social des athlètes paralympiques ont eu un impact sur la

manière de percevoir et d'interpréter la réalité. Associée à l'ontologie idéaliste, ce sujet a été étudié au travers d'une épistémologie constructionniste qui repose sur l'hypothèse qu'en réfléchissant sur nos propres expériences, nous construisons notre propre vision du monde dans lequel nous vivons (Blaikie, 2007). Soulignons qu'il existe dans la méthodologie qualitative trois types d'approches distinctes précisées par Delacroix et al. (2021) :

1. L'approche positiviste, qui consiste en la compréhension des raisonnements qui mènent à l'action. Elle sert à identifier les causes des comportements ;
2. L'approche interprétative, vient interpréter les cadres socio-culturels ou les individus évoluent en expliquant leur manière de concevoir le monde ;
3. L'approche constructiviste, représente l'idée selon laquelle un projet de recherche se construit par le partage de connaissances entre les personnes interrogées et le chercheur. Il s'agit de se concentrer sur ce que les individus connaissent et la manière dont ils justifient leurs connaissances (pp.28-29).

Ainsi, l'adoption pour la recherche d'une épistémologie constructionniste sociale a favorisé l'interaction et la socialisation avec les parties prenantes du monde du parasport et s'est construite à partir de méthodes favorisant les échanges avec les sujets et les parties prenantes.

En conséquence, en adoptant cette posture de chercheuse en recherche qualitative, ce travail se concentre sur la manière dont les para-athlètes et les parties prenantes interprètent et donnent du sens à leurs expériences et à l'environnement dans lequel ils évoluent. La recherche qualitative, qui se caractérise par le fait de « comprendre la réalité sociale des individus, des groupes et des cultures, et explorer les comportements, les perspectives et les expériences des personnes dans leur vie quotidienne » (Sparkes & Smith, 2013, p.14), nous a ainsi obligé à nous imprégner au mieux à ce monde et à son contexte. Par exemple, les observations de la réalité sur le terrain, dans le cadre de ma participation en tant que spectatrice aux Jeux Olympiques de Paris 2024 et bénévole aux Jeux Paralympiques, m'ont par exemple permis d'enrichir la construction et l'interprétation des résultats recueillis. Dans cette approche exploratoire, nous ne cherchons pas à formuler des hypothèses précises mais plutôt à nous positionner par rapport aux théories existantes et aux actualités sociales et professionnelles qui animent les athlètes paralympiques dans le développement de leur carrière au quotidien. Ainsi, notre méthode empirique consiste à comprendre et élaborer des supports théoriques transposables et applicables dans le développement stratégique des acteurs concernés.

1.1 Posture de chercheuse : l'importance du projet de recherche

Adopter cette forme d'enquête relève tout d'abord d'une forme particulière de sensibilisation et d'intérêt au sujet du handicap, de la différence et des valeurs communautaires qui m'ont été inculquées. Bien que je n'aie pas été directement et personnellement plongée dans un environnement confronté au handicap, mon éducation m'a permis d'aborder ces sujets avec un regard d'engagement et d'ouverture en rapport à la sphère paralympique. Cette étude s'est alors naturellement inscrite dans la continuité d'un projet professionnel et personnel par une phase d'enquête préliminaire menée en France sur la construction de la marque personnelle des para-athlètes français et le développement du sponsoring paralympique dans le cadre d'un mémoire de Master. Elle s'est inscrite aussi dans la continuité d'un contexte situationnel unique, en 2020, où la France se préparait déjà activement à l'accueil des Jeux de Paris 2024. Dans cette perspective, cette étude a fait l'objet de l'attribution d'une bourse académique attribuée par l'Académie Nationale Olympique Française (ANOF) dans le cadre du programme de bourse de recherche pour l'année 2023-2024. À cet égard, le rôle de l'ANOF a été plus que gratifiant au cours de cette année Olympique et Paralympique en me conduisant jusqu'à Olympie, berceau olympique, en juin 2024, en tant que représentante française dans le cadre de la 64^{ème} session des Jeunes Ambassadeurs Olympiques. La thématique de cette session, « *l'athlète dans la société moderne : inspirer et favoriser l'unité* » s'est profondément intégrée à mon sujet de recherche en apportant une perspective multiculturelle sur l'appréciation et la perception des athlètes en tant que vecteur ou acteur de développement d'un pays. À titre personnel, je me suis engagée, bénévolement, au Club France lors des Jeux Paralympiques de Paris 2024, dont l'opportunité fut intense pour apprécier les attitudes des para-athlètes dans leur engagement médiatique et l'animation de leurs réseaux sociaux au cours des Jeux. En effet, j'ai participé à cette occasion, au plateau TV « Quels Jeux », en présence de représentants et athlètes du Mouvement paralympique (notamment Guislaine Westelynck ancienne présidente de la FFH, Sami El Gueddari, directeur technique adjoint à la FFH, ou encore Michaël Jeremiasz, ancien athlète français de tennis fauteuil, chef de mission de la délégation française paralympique pour Paris 2024, etc.). Des sujets relatifs à l'importance contemporaine de la médiatisation sur le développement d'un athlète paralympique et ses opportunités de sponsoring ont été traités par ses acteurs. Il avait par exemple été question de la situation de Aurélie Aubert, médaillée d'or en boccia à Paris 2024, qui avait anecdotiquement rapporté sur ce plateau que pour la motiver sa coach utilisait des chocolats Kinder, profitant de ce moment pour lancer un appel à la marque pour la sponsoriser. Pari réussi, car nous avons vu qu'Aurélie Aubert, devenue l'une des figures

des Jeux de Paris 2024, a obtenu un contrat avec la marque quelques mois après les Jeux¹²⁶. Comme en témoignait la coach de cette athlète, dans cet article publié par le magazine *Handicap.fr*, « c'est la première fois qu'on a une telle proposition. De notre côté, en boccia, c'est je pense la première fois. Pour Aurélie, c'est clair que c'est inédit ! ». Ce cas de figure symbolique d'une évolution de la reconnaissance du sport paralympique et de son potentiel de commercialisation dans la société française et prouve ainsi l'importance de la contribution théorique et managériale de ce projet. De ce fait, cette recherche s'est alors inscrite dans une approche interprétative et naturaliste du monde, en veillant à appréhender et à étudier l'ensemble des questions de recherche selon le sens que les participants en donnent par eux-mêmes (Flick, 2007). Ainsi, cette exploration empirique, même si elle a nécessité de confronter les connaissances théoriques sur le sujet du *personal branding* à la situation réelle des parasportifs par rapport à leur promotion et commercialisation, a permis d'observer des domaines en marketing sportif encore méconnus par les acteurs concernés sur le terrain et peu traité dans la littérature existante.

2. Étude comparative entre deux territoires

Le choix de se concentrer sur un double terrain d'enquête, la France et le Canada, a été pris afin d'établir un état des lieux différenciant en ce qui concerne le développement de la marque personnelle des athlètes paralympiques à plus large échelle. Par une approche d'ordre comparative, il est particulièrement question dans ce travail de rassembler et d'étudier la situation et les initiatives du Canada au sujet du développement et de la gestion du sport paralympique, que l'on peut assimiler à un des pays les plus avancés en matière de gouvernance paralympique. Comme l'ont fait remarquer Gasparini et Koebel (2015) :

Dans le domaine du sport, la sociabilité sportive, les inégalités d'accès au sport, l'engagement sportif, la « gouvernance » des organisations sportives, le travail sportif, les rapports sociaux de sexe dans les pratiques et organisations sportives, les regroupements sportifs communautaires sont autant d'objets qui appellent inévitablement à la comparaison. (p.12)

¹²⁶ Handicap.fr. Aurélie Aubert, la championne de boccia, décroche un sport. Consulté le 09 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://informations.handicap.fr/a-aurelie-aubert-la-championne-de-boccia-decroche-un-sponsor-37579.php>

Par ces propos, ils appellent à une démarche comparative, comme un mode de raisonnement et un outil méthodologique pour confronter les temporalités et spatialités disparates. En conséquence, l'essence même de cette démarche est d'identifier des points communs et des différences (Livingstone, 2003). D'après Gasparini et Koebel (2015), la comparaison est effectivement un moyen de relever les différences et les points communs à partir d'un critère défini au préalable et de prendre conscience que ce qui peut fonctionner dans un contexte donné peut être inopérant dans un autre contexte. L'essence de cette recherche ne consistait pas à juger de l'efficacité ou de la non-efficacité d'un territoire à un autre, ni de classer ou d'évaluer le processus de construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques selon l'un ou l'autre des pays. Cette comparaison a davantage été empruntée dans une perspective d'identification des synergies et des différences dans le traitement du *personal branding* dans un contexte politique, économique, sportif et culturel varié. Mais aussi, pour agir comme moyen d'apporter des ressources quant aux modèles existants dans un pays, qui a déjà accueilli les Jeux Paralympiques, et pouvant être possiblement adaptés et/ou reproductibles dans un autre. En effet, ce choix méthodologique a été basé sur le postulat que l'organisation des Jeux Paralympiques à domicile pouvaient avoir des retombées sur le développement et la commercialisation de la marque des athlètes paralympiques en agissant sur les leviers structurels, médiatiques, d'engagement des acteurs et de mise en avant de l'identité du sport paralympique. Au cours des discussions préalablement menées avec divers acteurs au sujet du développement des institutions sportives françaises actuelles (la FFH ou le CPSF) en charge du parasport, nous avons identifié un besoin pour ces structures de se doter d'outils et de modèles fonctionnels pour orienter leurs stratégies de marketing et assurer un suivi socio-professionnel efficace auprès de leurs athlètes qui justifient ainsi de toute la pertinence de cette mise en perspective comparative, tant scientifiquement que professionnellement.

2.1 Intérêts et motivations de la recherche comparative à l'échelle internationale

À ce stade, nous pouvons alors nous demander pourquoi utiliser le cas du Canada comme support de comparaison pour explorer le processus de co-construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques avec les parties prenantes du Mouvement paralympique ? En effet, le Canada, reconnu comme un chef de file du Mouvement paralympique¹²⁷, nous a semblé être un exemple de comparaison pertinent pour venir examiner

¹²⁷ Comité Paralympique Canadien. Histoire. Consulté le 09 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://paralympique.ca/a-propos/history-of-the-paralympic-movement-in-canada/>

le comportement des para-athlètes et des acteurs face au développement des marques humaines. Comme nous pouvons le rappeler, l’organisation des Jeux de Vancouver en 2010 a accompagné progressivement le pays dans sa transformation stratégique liée à l’intégration et à la promotion des para-athlètes. Parallèlement, la France, étant pays hôte des Jeux Paralympiques de Paris 2024, se trouvait dans une période opportune pour fonder et renforcer son propre engagement envers le sport paralympique. Dès 2020, nous avons effectivement vu des initiatives (e.g. la Semaine Olympique et Paralympique (SOP) lancée à la rentrée de 2020), s’opérer pour structurer un modèle de soutien et de communication destiné aux athlètes olympiques et paralympiques français. Ainsi, à la lumière des éléments étudiés quant à la gouvernance du sport paralympique au Canada et à son positionnement, plusieurs arguments peuvent expliquer les raisons de ce choix d’enquête :

- 1) Le Mouvement paralympique canadien agit et poursuit son développement pour devenir une nation paralympique reconnue dans le monde, dont l’élaboration de leur nouveau plan stratégique 2023-2033¹²⁸ témoigne de cet engagement ;
- 2) La société canadienne peut être considérée comme dynamique en matière de programmes de sensibilisation pour prôner une société inclusive. Divers arguments apportés dans notre premier chapitre ont notamment pu être présentés en matière de dispositifs et de programmes existants au Canada pour le développement et la valorisation du parasport ;
- 3) Le CPC assure un suivi socio-professionnel des para-athlètes, avec une sensibilité et un engagement croissant sur les questions du *personal branding*, qui a fait l’objet de ressources dispensées par le programme « Game Plan » lancé depuis 2015 ;
- 4) En référence au classement général des nations et à la composition de leur délégation, le Canada et la France présentent des places relativement équivalentes dans l’écosystème du Mouvement paralympique.
- 5) Le Canada et la France peuvent être décrites comme deux nations sportives, et dont leur système sportif respectif s’articule autour de plusieurs organismes, où chacun joue un rôle prépondérant¹²⁹.

¹²⁸ Comité Paralympique Canadien. Plan stratégique. Consulté le 09 janvier 2025. Disponible sur le site : https://paralympic.ca/wp-content/uploads/2024/05/11a.CPC_StrategicPlan_2023-2033_FR-1_compressed.pdf

¹²⁹ Canada.ca. Le sport au Canada. Consulté le 09 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/sport-canada.html>

En conclusion, le choix d'utiliser l'exemple du Canada comme support de comparaison dans l'étude du processus de co-construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques s'est révélé pertinent à plusieurs égards. Sa trajectoire de développement, ainsi que la structuration de son système sportif, depuis les Jeux de Vancouver en 2010, dégage des initiatives et des enseignements intéressants à utiliser. Ils peuvent venir enrichir l'analyse quant à l'engagement des para-athlètes français et des parties prenantes vis-à-vis des activités de marketing, dans un contexte particulièrement stimulé en raison de l'organisation des Jeux Paralympiques de Paris 2024.

2.2 Description des terrains d'enquête

Dans le but de comprendre comment cette étude s'est déroulée, il est nécessaire d'appréhender d'abord les terrains d'enquête étudiés. Il est important de rappeler que cette thèse n'est pas destinée à étudier les contextes et les systèmes d'accessibilité ou de pratique du parasport sur les territoires mais tente plutôt de dissocier l'impact du contexte politique, social ou géographique sur le processus de *personal branding*. Dans le cas de la France, en lien avec la majorité des acteurs cités dans le chapitre 2 concernant l'écosystème du sport paralympique, nous sommes partis de l'hypothèse que pour les athlètes paralympiques résidant en Ile-de-France, où siègent les principaux acteurs du mouvement (CPSF, FFH, FFSA,...), il peut être plus aisé d'avoir accès à des sollicitations, telles que des représentations ou des activations commerciales, d'une part, et de répondre plus favorablement à ces dernières grâce à leur proximité géographique tout au long de l'année d'autre part. Aussi, en considérant que le bassin d'entreprises et de partenaires institutionnels est très important en Ile-de-France, les opportunités commerciales pour ces sportifs peuvent être indépendamment plus nombreuses, notamment dans le contexte d'organisation des Jeux de Paris 2024. Par ailleurs, nous nous rendus compte que certaines autres régions de France ont présenté des dynamiques et des investissements en matière d'accompagnement des athlètes paralympiques dans leur projet sportif et professionnel. Prenons l'exemple de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, qui a lancé son programme « *Région des sportifs de haut niveau* » qui valorise l'engagement du territoire envers les athlètes, sous la forme d'attribution de bourses individuelles pour les soutenir dans leur parcours¹³⁰. Un dispositif similaire avait également été initié par le conseil régional des

¹³⁰ Savoie News. La Région dévoile la promotion 2024 de son équipe sportive de haut niveau. Consulté le 09 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.savoie-news.fr/reportages/sport/article/la-region-devoile-la-promotion-2024-de-son-equipe-sportive-de-haut-niveau>

Pays de la Loire pour accompagner financièrement les sportifs dans leur préparation olympique ou paralympique¹³¹. Le Département des Bouches-du-Rhône a quant à lui élargi son dispositif d'accompagnement déjà existant pour les sportifs inscrits sur les listes ministérielles, en mettant en place « *l'Équipe 13 Olympique et Paralympique* »¹³². Que ce soit dans le cadre des Jeux ou en dehors, ces dynamiques territoriales, peuvent être perçues comme offrant des avantages de développement plus importants à des para-athlètes qu'à d'autres.

Parallèlement, au Canada, les accès à la pratique parasportive et les niveaux d'accompagnement et de soutien aux para-athlètes peuvent être aussi influencés par le dynamisme de chacune des provinces. Nous avons constaté dans le chapitre 1, que les provinces peuvent être à l'origine de programmes de financements diversifiés, destinés aux athlètes de Sport Canada. Par ailleurs, l'article publié par Radio Canada¹³³, démontre que l'Ontario, l'Alberta et la Colombie-Britannique, qui sont les provinces les plus représentées par les athlètes paralympiques canadiens à ce jour, sont aussi les provinces les plus reconnues comme des centres sportifs de haut niveau. Cela peut être perçu comme un avantage en termes de développement pour les para-athlètes évoluant dans cet environnement. Le Canada, doté d'un réseau de 5 instituts de sport olympique et paralympique et de 2 centres canadiens multisports donnent aussi accès à un milieu d'entraînement de qualité pour les para-athlètes de haut niveau. Nous pouvons suggérer que les athlètes qui se trouvent à proximité de ces centres peuvent profiter d'un suivi socio-professionnel plus important grâce aux diverses ressources mises à disposition. Par exemple, l'Institut National du Sport du Québec propose quatre programmes à destination des athlètes, dont deux financiers (programme Équipe Québec et le programme d'aide aux athlètes, un de stages en entreprise (Relève Active) et un programme de conférence auprès des jeunes (Jouez gagnant !)¹³⁴.

¹³¹ Aides territoires. Accompagner financièrement les sportifs de haut niveau dans leur préparation olympique ou paralympique – Groupe Elite. Consulté le 09 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://aides-territoires.beta.gouv.fr/aides/eae4-groupe-elite/>

¹³² Département Bouches-Du-Rhône. Le 13 à son équipe Olympique et Paralympique. Consulté le 09 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.departement13.fr/nos-actions/sport/les-dispositifs/le-13-a-son-equipe-olympique-et-paralympique/>

¹³³ Radio Canada. D'où proviennent les athlètes paralympiques canadiens ? Consulté le 6 octobre 2025. Disponible sur le site : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1087420/origine-athletes-jeux-paralympiques-canada-carte>

¹³⁴ INS Québec. Programmes pour athlètes. Consulté le 16 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.insquebec.org/athletes/programme-pour-athlete/>

Dans la réalisation de notre recherche, nous nous sommes alors attachés à porter un regard élargi pour obtenir la plus large représentativité territoriale possible. Dans un premier temps, nous avons ainsi procédé à l'élaboration d'une vaste liste d'athlètes paralympiques, à partir de la liste officielle disponible sur le site du CPSF¹³⁵, en veillant à identifier leur situation géographique, comme étant un des critères principaux d'hétérogénéité de cet échantillon. Finalement, la Figure 16 illustre la répartition géographique des para-athlètes français ayant participé à cette recherche. Les 15 participants représentent chacun un département distinct au sein des Régions telles que, Auvergne-Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Île-de-France, les Hauts-de-France, la Bretagne et la Normandie.



Figure 16 Répartition géographique des athlètes paralympiques participant à la recherche en France

Pour le Canada, l'identification de participants fut une tâche plus complexe en raison de l'étendue du territoire, de la barrière de la langue ainsi qu'à une connaissance plus limitée des athlètes paralympiques canadiens. Pour se faire, nous nous sommes appuyés directement sur le site internet du CPC qui donne également accès à un répertoire de parasportifs les catégorisant avec leurs informations personnelles (présentation, faits saillants, palmarès, date de naissance, ville de résidence, ...)¹³⁶. Malgré une méthode d'échantillonnage « par opportunité », la Figure 17 illustre la répartition géographique de ceux ayant pris part à la recherche, qui finalement, présentent une hétérogénéité également intéressante en termes de répartition géographique.

¹³⁵ France Paralympique. Paralympiens. Consulté le 09 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://france-paralympique.fr/paralympiens/>

¹³⁶ Comité Paralympique Canadien. Athlètes. Consulté le 09 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://paralympique.ca/athletes/>

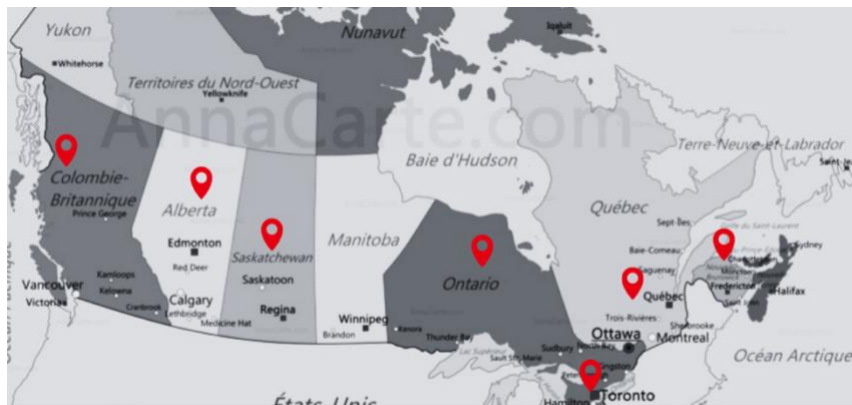


Figure 17 Répartition géographique des athlètes paralympiques participant à la recherche au Canada

3. Méthodologie de la recherche qualitative

Conditionnée par le positionnement épistémologique, notre démarche de recherche a suivi une approche qualitative, une approche méthodologique, apparue dans les années 1920 (Aubin-Auger et al., 2008), particulièrement utilisée pour étudier des phénomènes humains. Par la nature croissante de son utilisation (Attride-Stirling, 2001), le sport s'est rapidement présenté comme un domaine d'investigation relativement riche dans le cadre de recherches qualitatives (Jones et al., 2013). Même si elles sont devenues populaires dans les domaines de la pédagogie, de la sociologie, de la philosophie ou encore de la psychologie du sport, en gestion du sport ces approches restent néanmoins minoritaires (Kerry & Armour, 2000). Dans les prochaines sous-sections, nous apportons des informations quant à la définition et l'application d'une recherche qualitative. Nous présentons ensuite la configuration de notre échantillon à partir des critères de sélection établis.

3.1 Définition, caractéristiques et application de la recherche qualitative

Historiquement appliquée aux sciences humaines et sociales, la recherche qualitative a longtemps été jugée comme insuffisante pour étudier un sujet scientifique, qui en est pourtant aujourd'hui une technique communément utilisée en marketing (Aubin-Auger et al., 2008). Il s'agit d'une méthodologie qui permet d'explorer les émotions, les sentiments et les comportements des personnes interrogées et de partager avec eux leurs expériences personnelles (Delacroix et al., 2021). Ainsi, elle explore des phénomènes humains et sociétaux en les abordant de manière plus profonde grâce au contact direct avec les acteurs. Selon Dumez (2011) la recherche qualitative cherche « à comprendre les acteurs dans une situation ou un

contexte (ou dans des situations et des contextes différents), c'est-à-dire que l'objectif n'est pas de mettre en évidence des lois universelles » (p.49). Elle utilise des données textuelles, comme les pensées et/ou les expériences (Gratton & Jones, 2010) et ne se limite pas seulement à la production de connaissances ou d'idées à des fins scientifiques. Dans les travaux de Demoncy (2016), il est aussi suggéré que l'objectif de la recherche qualitative est de mieux comprendre l'environnement social qui nous entoure, et donc le sens que donne chaque individu à sa conduite. Gratton et Jones (2010) en fournissant une liste exhaustive des caractéristiques de la recherche qualitative, offrent une appréciation générale de la procédure et des intérêts de son utilisation. Ces auteurs ont proposé une liste de critères caractérisant cette méthode :

- Elle s'appuie sur l'analyse non numérique pour fournir une compréhension ;
- Elle suppose que la réalité sociale est une expérience subjective ;
- Elle suppose que la réalité sociale est continuellement construite et liée au contexte social immédiat ;
- Les objectifs sont la description, la compréhension et la signification ;
- Elle utilise des échantillons plus petits, ou « cas » ;
- Le chercheur est l'instrument de collecte des données ;
- Elle est associée à l'approche interprétative et généralement inductive (p.32).

Dans un contexte scientifique, Pitney et Parker (2009) ont apporté différents arguments permettant de différencier la recherche qualitative de la recherche quantitative afin d'en justifier son utilisation dans notre propre recherche. D'après ces auteurs, la recherche qualitative se concentre sur les individus, en examinant comment ils perçoivent leurs problématiques et comment leurs interactions avec les autres influencent leurs attitudes et leurs valeurs. À la fois systématique mais flexible, le but n'est pas de généraliser des conclusions mais d'approfondir des compréhensions avec un maximum d'informations. Des points communs peuvent être identifiés entre les participants et être regroupés au sein de thématiques générales pour construire des théories ou des concepts explicatifs. En ce sens, l'essence de ce projet de thèse n'est pas de confirmer ou d'infirmer une hypothèse mais d'identifier des éléments tangibles permettant de renforcer les bases existantes sur le développement des marques humaines dans le domaine du sport paralympique.

3.1.1 *Type d'approche adopté*

Contrairement à une recherche quantitative qui sert à mesurer et généraliser, nous souhaitons à travers une étude qualitative privilégier une compréhension approfondie des comportements des para-athlètes vis-à-vis de leur propre perception de marque et comprendre les relations qui préexistent avec les parties prenantes du Mouvement paralympique. En ce sens, la littérature en recherche qualitative présente deux types d'approches pour analyser les données. Des auteurs comme Thomas (2006), Gratton et Jones (2010), Sparkes et Smith (2013) se sont intéressés à ces deux types, qui sont l'approche inductive et l'approche déductive. Par définition, l'approche inductive consiste à utiliser « des lectures détaillées des données brutes pour dériver des concepts, des thèmes ou un modèle grâce à des interprétations faites à partir de données brutes par un évaluateur ou un chercheur » (Thomas, 2006, p.238). Tirée du mot « induire » qui consiste en la formulation d'une explication basée sur des observations, conduire une recherche inductive sert à décrire des tendances et à établir des interprétations qui pourraient s'appliquer à des cas similaires (Gaudet & Robert, 2018). Elle suit ainsi une approche ascendante qui consiste à observer un certain nombre de personnes ou de phénomènes puis à établir des généralités qui viennent les relier les uns aux autres (Sparkes & Smith, 2013). L'approche déductive quant à elle « fait référence aux analyses de données qui visent à tester si les données sont cohérentes avec les hypothèses, théories ou hypothèses antérieures identifiées ou construites par un enquêteur » (Thomas, 2006, p.238). Dans ce cas, il s'agit dans un premier temps de formuler une hypothèse basée sur la théorie puis de vérifier cette hypothèse à partir de l'observation (Gaudet & Robert, 2018). Elle fonctionne alors à l'inverse, du haut vers le bas, pour valider ou invalider des explications (Gaudet & Robert, 2018).

Dans notre cas, notre approche consiste à explorer la manière dont les athlètes paralympiques français et canadiens perçoivent et interprètent leurs connaissances et leurs expériences en matière de *personal branding* et non de mesurer directement la valeur de marque des athlètes paralympiques. Même si quelques études empiriques sur le sport paralympique existent à ce jour (e.g. Beldame et al., 2023, 2024; Cottingham, 2014; Hu et al., 2023), elles restent limitées et reflètent un domaine de recherche en développement. C'est pourquoi nous avons fait le choix d'adopter une approche inductive pour laisser émerger des thématiques et dynamiques spécifiques directement liées à notre problématique initiale.

3.2 Échantillons et cadrage des études

La recherche qualitative cherche « à comprendre les acteurs dans une situation ou un contexte (ou dans des situations et des contextes différents), c'est-à-dire que l'objectif n'est pas de mettre en évidence des lois universelles » (Dumez, 2011, p.49). En pratique, cela suppose d'interroger, le plus en profondeur possible, un petit nombre de personnes quelque peu choisies au préalable par rapport à leur pertinence à la problématique de recherche (Delacroix et al., 2021). Comme décrit précédemment, cette recherche est dirigée au travers de deux études distinctes et complémentaires. La première phase d'enquête consistait à s'intéresser aux athlètes paralympiques en France et au Canada, en vue d'aborder des concepts relatifs au marketing de leur marque personnelle. Elle visait à la fois à comprendre le modèle de management de leur propre marque, en relevant les pratiques pouvant être employées et d'identifier les modalités d'interaction efficaces entre les para-athlètes et les parties prenantes du Mouvement paralympique pour créer une marque forte. La seconde, quant à elle, portait sur l'étude de la relation entre les parties prenantes et les para-athlètes, pour évaluer en profondeur leur perception à l'égard de la commercialisation de l'image de marque des athlètes paralympiques ainsi que leur rôle et/ou de leur implication dans le processus. Pour se faire, il a été nécessaire de définir clairement la population que nous souhaitons étudier sur la base d'un échantillonnage prédéfini. Bujold et al. (2018) ont caractérisé l'opération d'échantillonnage en recherche qualitative comme une procédure qui implique de « délimiter le champ de l'étude » et de « définir les caractéristiques des cas à étudier en fonction du temps et des moyens dont vous disposez, directement liées à vos questions de recherche et qui vont probablement comprendre des exemples de ce que vous voulez étudier » (p.58). Comme ces auteurs l'ont suggéré, les échantillons dans le cadre d'une analyse qualitative ne sont pas totalement pré-spécifiés et peuvent évoluer lorsque l'on débute le travail de recherche. C'est pourquoi, nous avons dans un premier temps établi des critères de sélection sur la base de plusieurs informations centrales.

3.2.1 Critères de sélection

Rappelons ici que l'objectif premier de notre échantillonnage est de se concentrer sur des para-athlètes français et canadiens impliqués seulement dans des disciplines inscrites au programme des Jeux Paralympiques. Pour rappel, le CIP référence aujourd'hui 28 sports paralympiques, dont certains sont inscrits dans le programme paralympique depuis de longues

années, tandis que d'autres ont fait leur début aux Jeux de Tokyo 2020 comme le para badminton ou le para taekwondo par exemple (voir chapitre 1 partie 1.3) Même si les Jeux Paralympiques permettent, par l'existence d'une classification internationale, de regrouper des para-athlètes ayant des déficiences variées, cette décision de se focaliser uniquement sur les disciplines paralympiques a exclu certaines catégories de handicap ne pouvant pas participer aux Jeux Paralympiques. Par exemple en France, bien qu'étant rattachés à la FFH, les athlètes sourds ou malentendants dépendent du Comité International des Sports pour Sourds et ne peuvent prendre part qu'à la compétition internationale dédiée, appelée les Deaflympics. Au Canada, les athlètes de haut niveau membres de l'Association des sports des sourds du Canada, qui reconnaît plus de 20 sports de haut niveau, sont aussi éligibles uniquement aux compétitions internationales sanctionnées par le Comité International des sports des Sourds (CISS), au même titre que les sportifs français¹³⁷. C'est également le cas pour la plupart des disciplines rattachées à la FFSA en France, ou par l'entremise d'Olympiques spéciaux Canada¹³⁸, destinées aux athlètes atteints de déficiences mentales et/ou psychiques. En effet, la majorité des disciplines ne font pas parties du programme paralympique (à l'exception de la para natation adaptée, du para tennis de table adapté, et du para athlétisme adapté). En conséquence, le choix de ce premier critère d'échantillonnage s'explique pour plusieurs raisons. D'abord, le temps de la thèse et les moyens humains et financiers étant limités, il était nécessaire de procéder à une segmentation (sans discrimination) dans la construction de cet échantillonnage pour que la méthode soit adaptée à l'ensemble de la population étudiée. Ensuite, le concept du *personal branding*, comme un phénomène nouveau et technique, ne peut être facilement compréhensible et assimilable par tout individu. De ce fait, nous nous sommes plus éloignés des sportifs, aux handicaps physiques et/ou mentaux parfois très lourds pour qui la connexion aurait été plus difficile à établir. Cela aurait pu rendre l'essence de cette recherche difficile à expliquer auprès de ce public et ainsi induire une inégale représentation des athlètes, dans le cas où nous aurions intégré des profils similaires dans notre échantillon. Enfin, la barrière du dialogue, rendant la composition des échanges plus compliqués, comme avec des personnes sourdes ou malentendantes a également été un facteur d'exclusion de cette population. Au-delà des typologies de handicap, d'autres critères dans la sélection des parasportifs ont été établis pour recueillir une pluralité de profils et de perceptions variées quant au concept de *personal*

¹³⁷ Association des Sports des Sourds du Canada. International. Consulté le 10 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://assc-cdsa.com/fr/sports/international/>

¹³⁸ Special Olympics Olympics spéciaux Canada. Consulté le 10 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.specialolympics.ca/fr>

branding. Les variables qui ont été définies sont, l'âge, le sexe, le type handicap (inné ou acquis), la discipline sportive, le lieu d'habitation, la participation ou non aux Jeux Paralympiques, le nombre de médailles paralympiques et la fédération sportive du pratiquant. Cette diversité a été décidée dans le but de répondre aux différents constats qui ont pu être établis dans le chapitre 2 sur les facteurs pouvant faciliter le développement des marques humaines où, à l'inverse, créer des inégalités entre ces derniers.

Parallèlement, en intégrant le processus de co-construction de marque, nos travaux se sont tournés dans un deuxième temps vers les parties prenantes. Notre choix s'est orienté vers trois catégories ciblées : d'abord, les organisations et institutions sportives, qui comprenaient les CNP, les Fédérations, les Comités régionaux ou départementaux, les instituts sportifs et les autres acteurs du mouvement sportif, comme les organismes sans but lucratif. Ensuite, les sponsors qu'ils soient institutionnels, fédéraux ou individuels. Enfin les médias, dont le rôle est essentiel dans la visibilité et la promotion des athlètes paralympiques. Par ce choix, le but était de concevoir au mieux, avec les entités concernées, les enjeux sportifs, médiatiques, gouvernementaux et de sponsoring qui se présentent aux parasportifs dans la création de leur marque humaine. Bien que nous ayons, au préalable, largement étudié l'environnement social des athlètes paralympiques ainsi que l'organisation du Mouvement paralympique dans ces deux pays, la tâche pour identifier et répertorier les parties prenantes pertinentes ne fut pas évidente. Effectivement, il était question de définir un échantillon sur la base de participants occupant des fonctions dans des services liés au marketing ou à la communication mais dont leur lien avec le Mouvement paralympique et les para-athlètes soit aussi existant. L'identification de ces profils, comme une étape relativement complexe, s'est finalement nourrie au fur et à mesure de l'avancée du recueil de données. Par exemple, au cours des premiers entretiens menés avec une partie des athlètes paralympiques, le rôle des agences sportives ou des agents privés était généralement mentionné par ces derniers. Si nous n'avions pas intégré dès le départ cette catégorie d'acteurs, nous avons fait le choix de l'intégrer au cours de la réalisation de nos entretiens. De cette façon, la construction de notre échantillon a suivi une méthode d'échantillonnage par opportunité, en sélectionnant les participants au fur et à mesure qu'ils se sont présentés (Gratton & Jones, 2010).

3.2.2 Nombre de cas et saturation des données

Dans la conduite d'une recherche qualitative, il est nécessaire d'appréhender la réalisation d'entretiens comme un processus qui évolue dès le premier. Le but étant de

déterminer le moment où une saturation des idées dans les entretiens réalisés commence à apparaître. En effet, la qualité d'une recherche qualitative repose davantage sur le nombre et le choix des personnes interviewées, de façon à extraire des informations, provenant des participants dont les perspectives et opinions peuvent diverger par rapport au sujet commun étudié (Gratton & Jones, 2010; Pin, 2023). De ce fait, la liste des échantillons dans les recherches, sur la base des connaissances littéraires, varie généralement de 7 à 36 participants (Gratton & Jones, 2010; Pin, 2023; Pitney & Parker, 2009). Sur cette base, il a été fixé, au début de la collecte de données, de réaliser une quinzaine d'entretiens par population étudiée en prenant en compte la perspective de Pitney et Parker (2009), pour qui, « plus la qualité des données utilisables obtenues de chaque participant est élevée, moins vous devrez réaliser d'entretiens » (p.44).

Section 2 : Méthode et procédure de recherche

Cette deuxième section vise à apporter des précisions sur la façon dont nous avons créé notre double enquête. Il s'agit de détailler les caractéristiques principales d'une recherche qualitative, de sa définition à ses formes d'application, ainsi que les avantages et les inconvénients de cette méthode. Nous parlons alors de l'importance de la posture de chercheur dans la conduite de ce type de pratique. Nous détaillons ensuite le processus de collecte des données en passant en revue la chronologie des entretiens menés en France et au Canada. Afin de se familiariser avec le profil des participants interrogés, tant au niveau des para-athlètes que des parties prenantes, nous détaillons simultanément les éléments démographiques de notre base de données. Enfin, nous présentons la procédure d'analyse des entretiens réalisés à partir de la méthode d'analyse thématique.

4. Méthode par entretien en recherche qualitative

De nombreux chercheurs se sont intéressés à la méthode d'enquête qualitative par entretien (Edwards & Holland, 2013; Gubrium & Holstein, 2001; Hammersley, 2008; Schostak, 2006). Historiquement, c'est à la fin du XIX^{ème} siècle et au début du XX^{ème}, que le processus conversationnel a été conceptualisé sous le nom « d'entretien » (Kvale & Brinkmann, 2009). Finalement, cette pratique est entrée dans les sciences humaines à partir de 1900, porté par les théories de Freud, qui a enclenché l'utilisation de cette méthode conversationnelle (Brinkmann et al., 2014). Elle a été utilisée comme technique de recherche au cours du XX^e siècle aux États-Unis puis en Europe plutôt dans une démarche sociologique compréhensive (Pin, 2023). En

sciences humaines et sociales, cette méthode est devenue l'une des pratiques les plus courantes pour la production de connaissances (Denzin & Lincoln, 2000), dont elle a largement été exploitée dans le domaine du sport et de l'activité physique (I. Jones et al., 2013) Au regard de notre sujet de recherche, nous avons fait le choix d'adopter la méthode par entretien comme étant la manière la plus appropriée pour obtenir le plus d'informations et de détails quant à la vie des individus, à leurs opinions et à leurs positions dans la société (Silverman, 2017).

4.1 Définition et application de la méthode par entretien

D'après Veal (2006), l'utilisation de la méthode par entretien est particulièrement adaptée dans trois situations particulières : Lorsque la population étudiée est limitée, lorsque l'on s'attend à ce que les informations varient d'un participant à un autre, ou bien quand son utilisation se relève utile dans une recherche exploratoire ou les entretiens peuvent nourrir et développer l'étude. L'entretien comme relation entre deux ou plusieurs êtres humains a été décrit comme :

Une activité artisanale et sociale au cours de laquelle deux personnes ou plus s'engagent activement dans une conversation incarnée, construisant conjointement des connaissances sur elles-mêmes et sur le monde social à mesure qu'elles interagissent les unes avec les autres au fil du temps, par l'intermédiaire de divers sens, dans un certain contexte. (Sparkes & Smith, 2013, p.83)

Associée à une étude qualitative, l'entretien est un moyen de répondre au "pourquoi" et au "comment" d'un sujet, du point de vue de la population étudiée, permettant de collecter des données liées à des concepts pouvant être difficilement mesurables par le biais d'autres pratiques :

Les entretiens ont tendance à fournir des données beaucoup plus riches que, par exemple, une enquête par questionnaire, où les personnes interrogées sont généralement limitées à des réponses courtes et relativement simples par le format du questionnaire, ou manquent de motivation pour fournir des réponses longues et écrites (Gratton & Jones, 2010, p.155).

4.1.1 Les formes d'entretien

L'application de cette méthode s'est effectuée au travers d'entretiens dit semi-directifs. Celle-ci se distingue parmi deux autres formes de conduite. La première est l'entretien directif dont la configuration consiste à poser des questions de manière standardisée et censée conduire à des réponses qui peuvent être comparées d'un participant à l'autre (Pin, 2023). Dans son utilisation, toutes les questions sont structurées et préparées en avance, de sorte à conduire tous les entretiens dans un ordre identique (Jones et al., 2013). La deuxième, l'entretien non-directif, comme son nom l'indique laisse libre à la discussion entre les participants et le chercheur en abordant des questions ou des idées qu'ils jugent importantes. Sans question prédéterminée, elle se compose uniquement d'une introduction générale au départ et d'un aide-mémoire (Jones et al., 2013). En comparaison, dans l'entretien semi-directif le chercheur a organisé en amont une série de questions qui servira de guide dans la conduite des discussions (Pin, 2023). Sa forme reste flexible selon les types réponses apportées par les participants. Ainsi, aucun entretien semi-directif ne peut être identique, car les réponses des participants induisent le cours de l'entretien et des questions utilisées (Jones et al., 2013). Par opposition, aux deux autres formes d'entretien, directif ou non-directif, l'entretien semi-directif assure ainsi une plus large latitude tant pour les participants que pour le chercheur (Pin, 2023).

4.1.2 Avantages et limites de la méthode par entretien

La littérature existante sur la méthode de recherche qualitative par entretien a renforcé notre intérêt vis-à-vis de son utilisation et des potentialités offertes. Cette méthode présente des avantages particuliers pour mener à bien un travail de recherche en servant à acquérir de larges informations sur des domaines ou des phénomènes dont les connaissances sont limitées (Jones et al., 2013). Pour Gratton et Jones (2010), les avantages peuvent se résumer à trois niveaux. Le premier est l'expression personnelle des participants ; les entretiens permettent aux participants de partager leurs expériences avec leurs propres mots et de développer les éléments qu'ils jugent comme significatifs et importants. Le second est l'émergence de données non prévues. Ils sont un moyen de faire émerger des thèmes ou des informations imprévus, qui ne pourraient être partagés dans une autre méthode. En troisième, cette méthode fournit une compréhension plus importante du contexte et évite la simple « image instantanée » (p.156). Nous avons ainsi opté pour cette méthode en raison du contrôle plus direct que nous pouvons exercer sur la production des informations.

Toutefois, il est nécessaire de souligner qu'il existe des différences et altérités entre les entretiens (Fontana & Frey, 2005) et des risques liés à de mauvaises interprétations des informations partagées (Schostak, 2006). Par exemple, les participants peuvent prendre les devants dans le déroulement de l'entretien et l'orienter dans des directions non souhaitées et/ou éloignées du sujet traité (Gratton & Jones, 2010). En matière de production d'informations, pour Pin (2023), son utilisation, à elle seule, ne permet pas non plus de produire des évaluations quantitatives, qui peuvent pourtant parfois être utiles pour aider à structurer et affiner le questionnement d'une évaluation qualitative. En matière d'analyse, la transformation des données des entretiens en quantité excessive s'avère aussi être un exercice difficile pour conduire à une analyse solide et pertinente (Brinkmann et al., 2014) et exige une régularité.

4.2 La posture de recherche

La conduite d'une recherche qualitative en tant que chercheur implique alors une prise de position adaptative. Découvrant un terrain d'enquête encore peu connu, notamment pour la partie canadienne, il a fallu se situer et s'imprégner progressivement de ce domaine d'étude pour acquérir une crédibilité et une cohérence dans la conduite des entretiens de recherche. Comme l'ont démontré Gratton et Jones (2010), le chercheur doit effectivement être capable d'établir un rapport, de maintenir la discussion et éviter de poser des questions qui peuvent être simplement répondues par un « oui » ou « non ». En étant consciente que la qualité des entretiens dépend en grande partie de la familiarité et de la maîtrise du contexte et des actualités par le chercheur, la veille des activités relative au marketing paralympique en France et au Canada a permis de donner des directions aux discussions et de mieux interpréter les informations collectées au fur et à mesure des entretiens réalisés. Cette veille s'est alimentée grâce à des articles de journaux, du contenu médiatique publié sur les réseaux sociaux des comptes officiels de la FFH, du CPSF ou du CPC et de la lecture de biographies, comme celle de Alexis Hanquiquant, triathlète handisport français, multi-médaillé ou celle de Mathieu Thomas athlète en parabadminton et conférencier sur le handisport. Comme la qualité des entretiens semi-directifs reposent aussi largement sur le type d'attitude adopté en tant que chercheur, il était nécessaire d'appliquer une conduite adaptée. Par exemple, comme tous les participants disposaient de connaissances variées sur les principes du *personal branding*, il convenait d'avoir une écoute active et empathique (Kaufmann, 2016) en faisant pleinement usage de notre grille de questions selon les spécificités de chacun des participants. Il était également indispensable d'utiliser un discours clair et accessible afin de faciliter les échanges

avec l'ensemble des participants, quel que soit leur âge et leur niveau d'implication envers leur propre marque, sans porter de jugement sur les réponses apportées par les participants (Gratton & Jones, 2010).

4.2.1 Consentement et confidentialité

Comme le soulignaient Gratton et Jones (2010), il est généralement difficile de mener des recherches en lien avec des sujets sociaux sans être confronté à des problématiques éthiques. Pour se faire, et conformément aux obligations de l'Université d'Ottawa, le projet de recherche a été soumis au bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche avant de débiter les entretiens. Une approbation fut délivrée le 18 juillet 2023 permettant le lancement de l'enquête. Un renouvellement de ce dernier a eu lieu et fut approuvé jusqu'en juillet 2025 dans la mesure où une nouvelle phase d'entretien complémentaire pouvait se présenter. Comme la participation des personnes interrogées dans une recherche qualitative doit être volontaire et implicite (Pitney & Parker, 2009), un formulaire de consentement fut établi pour expliquer le sujet de la recherche, le but de l'étude, les conditions de participation, les bienfaits ou éventuels risques ainsi que les conditions de confidentialité. Dans le cadre d'une transparence totale et dans le respect de la protection des informations personnelles divulguées, ce formulaire fut transmis puis rempli par l'ensemble des participants.

4.2.2 Les apprentissages d'une conduite de recherche qualitative

L'un des premiers points essentiels que nous pouvons retirer d'une expérience en thèse, est le fait que, conduire une recherche en sciences sociales monopolise une énergie personnelle importante pour comprendre, assimiler et s'imprégner pleinement du sujet étudié. Les premières étapes dédiées au travail de fond, sur la revue de littérature, la définition du positionnement épistémologique ainsi que le suivi de cours enseignés par l'Université d'Ottawa pendant une année, n'a fait que renforcer mes connaissances théoriques et scientifiques ainsi que ma rigueur et mon organisation pour mener à bien cette recherche. Si conduire une thèse nécessite de faire preuve de discipline pour gérer efficacement l'avancée du travail de recherche, ce processus s'accompagne d'une profonde transformation de notre statut initial d'étudiant. En effet, avec du recul, nous pouvons nous rendre compte que ces étapes sont cruciales dans la conduite d'une thèse en raison de la quantité d'informations et de connaissances que nous accumulons tout au long de ce processus. Si elles nous font grandir,

elles permettent aussi de porter un regard différent sur les cadres théoriques existants et nous amènent à nous approprier des modèles qui peuvent être à l'origine très éloignés de nos domaines d'apprentissage. L'ensemble des compétences acquises, particulièrement au cours de ces premières étapes, me permettent aujourd'hui de justifier ma capacité à rechercher, regrouper et assimiler les données empiriques existantes dans le domaine du marketing et du marketing sportif et de tisser des liens avec la réalité sur le terrain.

À cet égard, l'un des seconds points essentiels concernant la construction d'une démarche de recherche réside dans la capacité d'organisation du chercheur. Pour ma part, ces années de thèse ont été rythmées par un double projet, académique et professionnel. Si nous pouvons le percevoir comme une véritable richesse à tout point de vue, mon emploi du temps lié à mon engagement professionnel m'a amené constamment à m'adapter et à évoluer dans mon processus de recherche. Par exemple, en raison de mon choix d'un double terrain d'enquête, entre la France et le Canada, diverses étapes essentielles, prévues dans le cadre de la cotutelle, comme le suivi de cours, la validation de l'examen de synthèse ainsi que la soumission de la proposition de thèse et la soumission du dossier pour l'approbation du comité d'éthique à l'Université d'Ottawa, sont autant de tâches qui ont demandé un investissement décuplé, en jonglant entre ces attentes universitaires et mes exigences professionnelles. En tant que chercheuse, ce voyage académique m'a dès lors conduit vers des expériences stimulantes, me confrontant au respect des deadlines, à mener de front des projets variés et à me conformer aux exigences académiques. Ces opportunités de collaboration internationale présentent de multiples avantages, autant sur les sources de financement, que l'accès aux données numériques et aux partages de nouvelles idées¹³⁹, qui m'ont été bénéfiques dans la conduite de mes travaux. Celles-ci pourront à terme augmenter les opportunités de retombées scientifiques et offrir une plus grande visibilité à ces contributions.

Après avoir situé mon point de vue quant à l'impact de la conduite de cette recherche je souhaite préciser la manière dont je me suis positionnée par rapport à mes terrains d'enquête. Au cours de chacun des entretiens, je me suis présentée comme une doctorante française menant un travail de recherche sur les athlètes paralympiques dans deux pays. Si sur les premiers entretiens je prenais le temps de présenter plus en détails mes motivations de recherche, il était

¹³⁹ Affaires universitaires. Avantages et difficultés de la collaboration internationale en recherche. Consulté le 10 mai 2025. Disponible sur le site : <https://www.affairesuniversitaires.ca/articles-de-fond-fr/avantages-et-difficultes-de-la-collaboration-internationale-en-recherche/>

plus facile pour moi d'affirmer ma crédibilité auprès des participants français pour lesquels mes connaissances associées à l'écosystème du parasport en France était plus élevées et avec qui nous partagions une culture commune, à la différence des sportifs canadiens. Par ailleurs, il est important de souligner que plusieurs des participants m'ont souvent interrogé pour savoir si j'étais moi-même en situation de handicap. Cette interrogation pouvait à la fois révéler une attente implicite d'une certaine proximité avec le sujet étudié et d'une légitimité de mon statut de chercheuse. Mon positionnement, en tant que personne non concernée personnellement par le handicap, pouvait effectivement induire un certain éloignement statutaire, voire symbolique, vis-à-vis de la cible étudiée. Si cela aurait pu réduire la mise en place d'un climat de confiance avec les participants les moins prolixes, en aucun cas j'ai ressenti une quelconque retenue ou contrainte de la part des personnes interrogées. Il s'agissait néanmoins pour moi de faire preuve d'une posture d'écoute, en montrant une compréhension fine des enjeux liés au parasport afin de rendre légitime ma position de chercheuse et maintenir un dialogue ouvert avec celles-ci. À ce propos, dans la réalisation de mes enquêtes, il m'a fallu m'approprier de tous les canaux de diffusion d'informations existants, tant scientifiques que publics, pour rester constamment en veille sur la situation et l'évolution des athlètes paralympiques dans les champs du marketing et de la communication, autant en France qu'au Canada. Au fur et à mesure des entretiens, plus je collectais des informations, plus j'étais en mesure d'amener les discussions un peu plus loin et de façon plus approfondie. À partir de ce moment, je me suis autorisée à confronter les participants à d'autres questions en les invitant à porter de plus grandes réflexions sur des thématiques plus précises.

5. Collecte des données

5.1 Guides d'entretien et mode de passation

L'ensemble des entretiens, en France et au Canada ont été menés à partir d'une grille d'entretien dont la base était commune et dont le contenu pouvait être adapté en fonction des terrains d'enquête français et canadien. Du fait de la variété des profils étudiés, para-athlètes, institutions, sponsors, médias et agences sportives, nous avons procédé à l'écriture de plusieurs guides d'entretien partiellement structurés et tous établis en français et en anglais. Au total, huit guides d'entretien ont été créés pour mener à bien cette recherche.

Une première version a été rédigée pour être utilisée dans le cadre des entretiens avec les athlètes paralympiques. Cette dernière s'est articulée autour de cinq thématiques principales

réparties en trois parties distinctes. Une première partie introductive contenait diverses questions pour mieux connaître les sportifs interrogés, leur parcours, leur histoire au travers de leur discipline, leur engagement et leur palmarès. Nous les avons ensuite orientés vers des discussions en lien avec la perception de leur image de marque et la manière dont il la définit. Dans cette partie de l'entretien, le but était d'approfondir leur considération et opinion sur le sujet du *personal branding*. Une deuxième partie a été conçue pour discuter de leur stratégie de communication et sponsoring, leurs intérêts et objectifs possibles quant à la construction d'une marque personnelle. Nous les avons questionnés à ce sujet sur leurs ressources disponibles et les pratiques employées pour répondre à leurs objectifs (utilisation des médias sociaux, accompagnement par un agent ou une agence, etc.). Enfin, une dernière partie s'est concentrée sur le sujet des parties prenantes pour identifier leur type de relation avec les acteurs constituant leur environnement social, les ressources apportées par ces derniers ainsi que leur perception sur leur contribution possible dans le développement de leur marque personnelle. Selon que les entretiens étaient menés en France ou au Canada, nous avons pris le soin d'introduire, dans les échanges, des éléments d'actualités afin d'obtenir leurs avis sur ces sujets spécifiques : par exemple, en France, le cas des Jeux de Paris 2024, et au Canada, l'annonce de l'attribution de primes pour les médaillés paralympiques dès Paris 2024.

Ensuite, trois autres versions de guide ont été rédigées à destination des parties prenantes, une première pour les institutions sportives et les autres acteurs du mouvement, une seconde pour les sponsors et une dernière pour les médias et agences. Ces trois guides ont été construits sur la base de quatre thématiques réparties essentiellement en trois parties, prenant en compte les spécificités et caractéristiques propres aux activités et typologies de ces parties prenantes dans les deux pays. Ils se sont composés d'une première partie d'introduction pour mieux cerner notamment la position des acteurs au sein de leur entité et leur relation avec le Mouvement paralympique et particulièrement avec les para-athlètes. Ensuite, la deuxième partie s'intéressait à leur perception sur la marque paralympique et l'introduction du concept de *personal branding* dans le sport paralympique. Des discussions liées à la représentation des athlètes paralympiques et à leur image étaient dès lors intégrées. Enfin, une dernière partie s'est orientée sur leur vision quant à la notion de co-construction de la marque personnelle des para-athlètes et leur potentielle implication dans ce processus. Par exemple, le but était de discuter de leur rôle et la nature de leur soutien ainsi que des actions développées en matière d'accompagnement des para-athlètes dans leur promotion. Cette dernière partie fut personnalisée selon le type de parties prenantes interrogées en particulier pour les institutions

et les médias et les agences. Par exemple, pour les institutions, nous avons souhaité mettre l'accent sur le système de gouvernance du sport paralympique en France et les relations inter-organisationnelles entre les acteurs. Nous souhaitions obtenir leur opinion sur le rôle de l'ensemble de ces acteurs auprès des para-athlètes dans leur perspective de développement. Pour les médias ou les agences, d'un point de vue de la gouvernance, il s'agissait de discuter du rôle des acteurs parasportifs dans le développement de l'intérêt médiatique et la relation médias. L'emphase était également mise sur leur perception quant au rôle des médias sociaux sur la construction de la marque d'un para-athlète.

5.1.1 Déroutement et chronologie des entretiens en France

La première phase d'entretiens en France a commencé en juillet 2023, à la suite de l'approbation du comité d'éthique de l'Université d'Ottawa. La prise de contact avec les parasportifs français s'est réalisée majoritairement par l'intermédiaire des réseaux sociaux ou adresses électroniques, en faisant le choix de cibler une population relativement large et de fonctionner par opportunité selon les réponses positives des personnes contactées. Petit à petit, en réalisant les premières entrevues et en profitant de l'effet « boule de neige » (Bujold et al., 2018), cet échantillon s'est progressivement élargi en bénéficiant de la mise en réseau entre les acteurs. La saturation des données est apparue lorsque **15 entretiens** ont été réalisés. Ces participants présentent des caractéristiques différentes, telles que leur âge, leur lieu de vie, leur discipline sportive, leur fédération ou leur handicap permettant d'avoir une représentativité qualitative de la population étudiée (voir Annexe 11). Effectivement, les données démographiques des athlètes paralympiques français interrogés, présentées dans le Tableau 8, permettent de soutenir la pertinence de notre échantillon. Tout d'abord, la moyenne d'âge obtenue parmi tous les participants est de 33 ans, allant de 19 ans à 50 ans. Sur ce propos, il s'agit d'une juste représentativité de la population ciblée en général. À titre de comparaison, la moyenne d'âge pour la délégation française aux Jeux Paralympiques de Paris 2024 était d'un peu plus de 33 ans avec la présence de doyens de 59 ans¹⁴⁰. Cet échantillon illustre, à cet effet, la particularité du sport paralympique où les sportifs présentent une carrière soit plus tardive ou

¹⁴⁰ Le Nouvel Obs. Jeux Paralympiques : pourquoi les athlètes sont-ils plus âgés qu'aux Jeux Olympiques ? Consulté le 15 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.nouvelobs.com/sport/20240905.OBS93210/jeux-paralympiques-pourquoi-les-athletes-sont-ils-plus-ages-qu-aux-jeux-olympiques.html#:~:text=Plus%20de%2033%20ans%20de,malgr%C3%A9%20une%20volont%C3%A9%20de%20rajeunissement>.

alors plus longue. Ensuite, au niveau de la répartition entre hommes et femmes, nous comptons dans notre échantillon 10 hommes (soit 66% environ) pour 5 femmes (soit 33% environ). Si l'on s'en réfère aux chiffres de la délégation française aux Jeux Paralympiques de Paris 2024, 35% des participants étaient des femmes¹⁴¹. Cela confirme également la pertinence de notre échantillon. Enfin, sur les disciplines paralympiques représentées, nous observons une plus forte participation de para-athlètes d'été que d'hiver, avec seulement deux participants issus du para ski alpin. Ceci peut être justifié, d'une part, par le nombre plus faible d'athlètes dans les sports d'hiver que dans les sports d'été, limitant ainsi les opportunités de contact. D'autre part, cela peut s'expliquer par l'influence que les Jeux de Paris 2024 ont pu avoir sur notre recherche. Soucieux d'assurer leur participation aux Jeux, les sportifs concernés ont peut-être porté un intérêt plus important à la thématique de notre travail, répondant plus facilement favorablement à notre sollicitation.

Tableau 8 *Synthèse des données démographiques de l'échantillon des athlètes paralympiques français*

Critères	France
Âge moyen	33 ans (19 ans > 50 ans)
Répartition homme/femme	10 hommes / 5 femmes
Sports représentés	Para ski alpin, rugby fauteuil, para judo, para aviron, para tennis de table, para natation, para triathlon, volley assis, para badminton, para tir, para escrime, para athlétisme
Types de handicap représentés	Physique et moteur essentiellement
Participation aux Jeux Paralympiques (avant Paris 2024)	8 participants sur 15
Médaille aux Jeux Paralympiques (avant Paris 2024)	5 participants sur 15

La seconde phase d'entretiens menée auprès des parties prenantes a suivi la même procédure de recrutement pour atteindre un total de **15 entretiens menés**. Grâce à cet effet « boule de neige », la prise de contact avec certaines des parties prenantes a certes été plus rapide, mais cette méthode d'échantillonnage a présenté néanmoins un biais de sélection (Parker et al., 2019). Effectivement, même si la mise en relation a été largement appréciée, il a semblé que quelques parties prenantes interrogées n'étaient pas directement concernées par les

¹⁴¹ L'Équipe. Les plus jeunes, les plus âgés, les plus médaillés : qui sont les 240 français engagés aux Jeux Paralympiques ? Consulté le 15 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.lequipe.fr/Tous-sports/Actualites/Les-plus-jeunes-les-plus-ages-les-plus-medailles-qui-sont-les-240-francais-engages-aux-jeux-paralympiques/1503935>

sujets de marketing ou de communication. Ainsi, en termes de répartition **9 entretiens ont été menés** avec diverses **institutions et acteurs du Mouvement parasportif**, ainsi que **3 entretiens avec des sponsors**, dont deux d'entre eux figurent parmi les partenaires de Paris 2024, tandis que le troisième est un sponsor individuel. Enfin **2 médias et 1 agence** ont également été interrogés. Le Tableau 9 rapporte l'ensemble des caractéristiques des parties prenantes interrogées selon le nom de leur entité et les informations relatives à la réalisation des entretiens. Dans l'ensemble, les parties prenantes interrogées présentent un lien plus ou moins étroit avec le sport paralympique depuis plusieurs années. Leur familiarité avec les sujets liés à l'évolution du parasport et leur proximité avec les para-athlètes représente un intérêt pour notre étude. Ils présentent des profils variés dont certains dirigent des missions en lien avec la performance paralympique tandis que d'autres sont davantage spécialisés dans le domaine du marketing et de la communication. Dans le cas des acteurs faisant partie d'une institution sportive, 3 d'entre eux, anciens athlètes de haut niveau ou paralympiens affichent par ailleurs une sensibilité intéressante quant à la notion du *personal branding*. En ce qui concerne les sponsors, notre échantillon s'est principalement concentré sur des contrats de sponsoring individuel ou institutionnel, excluant les soutiens sous forme de mécénat. Une concentration qui nous a permis indéniablement d'explorer plus spécifiquement les enjeux commerciaux et stratégiques propres au sponsoring paralympique.

Tableau 9 *Échantillon des parties prenantes françaises*

Citation	Organisation	Date	Durée	Mode de passation
Acteur sportif n°1	Agence Nationale du Sport	04/08/2023	1h15	Visioconférence
Acteur sportif n°2	Armée des champions	16/08/2023	1h14	Visioconférence
Acteur sportif n°3	Fédération Française Handisport	24/09/2023	47'14	Visioconférence
Institution sportive n°1	Ligue Auvergne Rhône Alpes Handisport	16/08/2023	50'36	Visioconférence
Institution sportive n°2	Fédération Française Handisport	31/08/2023	1h13	Visioconférence
Institution sportive n°3	Comité Paralympique et Sportif Français	22/09/2023	34'16	Visioconférence
Institution sportive n°3	Comité Paralympique et Sportif Français	04/09/2023	39'46	Visioconférence
Institution sportive n°4	Comité d'Organisation des JOP Paris 2024	31/08/2023	25'34	Visioconférence
Institution sportive n°5	Fédération Française de Triathlon	28/09/2023	43'14	Visioconférence
Sponsor n°1	Confidentiel	05/10/2023	41'57	Visioconférence
Sponsor n°2	Confidentiel	21/11/2023	38'04	Visioconférence
Sponsor n°3	Confidentiel	21/08/2023	52'22	Visioconférence
Agence	Agence sportive	08/12/2023	36'36	Visioconférence
Media n°1	Journaliste	21/05/2024	37'17	Visioconférence
Media n°2	Journaliste	12/09/2023	47'12	Visioconférence

5.1.2 Déroulement et chronologie des entretiens au Canada

Tout comme la chronologie employée en France, l'analyse du contexte au Canada s'est réalisée en deux phases. La première phase auprès des parasportifs a conduit à la réalisation de **15 entretiens**, après saturation des données, menées de août 2023 à février 2024.

D'après les caractéristiques individuelles des sportifs interrogés dans cette recherche (voir Annexe 12), l'étude de leurs données démographiques a révélé plusieurs composantes permettant d'affirmer la pertinence de notre échantillon. Tout d'abord, les écarts d'âge révèlent une tendance assez similaire à celle observée en France. Il a été noté que lors des Jeux de Paris 2024, l'athlète la plus âgée avait 68 ans et le plus jeune 17 ans. Bien que moins représentatif, les parasportifs interrogés ont entre 25 à 40 ans avec une moyenne d'âge de 29 ans. De plus, sur ces mêmes Jeux, il a été rapporté que l'équipe canadienne était composée de 69 athlètes femmes et 56 athlètes hommes. Notre échantillon, composé de 7 hommes et 8 femmes, reflète alors une part équilibrée de la population globale étudiée¹⁴². Enfin, en ce qui concerne les disciplines paralympiques, il y a une plus forte représentation des sports d'hiver par rapport à notre échantillon en France, avec 7 para-athlètes qui sont issus du ski alpin ou nordique. Il convient de rappeler que l'équipe canadienne aux derniers Jeux Paralympiques d'hiver en 2022 était composée de 48 athlètes contre 15 pour la délégation française.

Tableau 10 Synthèse des données démographiques de l'échantillon des athlètes paralympiques canadiens

Critères	Canada
Âge moyen	29 ans (25 ans > 40 ans)
Répartition homme/femme	7 hommes / 8 femmes
Sports représentés	Para natation, para ski alpin, para ski nordique, para athlétisme, basket fauteuil, volley assis, para badminton
Types de handicap représentés	Physique et moteur essentiellement
Participation aux Jeux Paralympiques (avant Paris 2024)	10 participants sur 15
Médaille aux Jeux Paralympiques (avant Paris 2024)	5 participants sur 15

Pour ce qui est des parties prenantes, lors d'un premier séjour réalisé à l'Université d'Ottawa en juin 2023, la rencontre avec l'un des représentants des affaires commerciales du

¹⁴² Comité Paralympique Canadien. Une équipe de 126 athlètes canadiens concourra aux Jeux Paralympiques Paris 2024. Consulté le 15 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://paralympique.ca/news/une-equipe-de-126-athletes-canadiens-concourra-aux-jeux-paralympiques-paris-2024/>

CPC s’est révélée être précieuse dans le développement de notre échantillon canadien. Cette rencontre, essentielle dès le début des entretiens, nous a permis d’enrichir nos connaissances quant aux principaux acteurs du Mouvement paralympique canadien. Après une fine analyse d’une très grande partie des organisations sportives canadiennes, nous avons pu rentrer en contact avec diverses parties prenantes sensibilisées au sujet du *personal branding*. C’est ainsi que **9 entretiens ont été réalisés avec des institutions ou acteurs sportifs canadiens et 2 entretiens avec des sponsors**. Du côté médiatique, **2 journalistes** ont été interrogés ainsi qu’une **agence de relations publiques et de gestion des athlètes** au Canada. Ainsi, d’octobre 2023 à juillet 2024, **14 entretiens ont été réalisés auprès des parties prenantes canadiennes**, dont 2 d’entre eux se sont déroulés en présentiel lors d’un second séjour réalisé à l’Université d’Ottawa en juillet 2024.

Tableau 11 *Échantillon des parties prenantes canadiennes*

Citation	Organisation	Date	Durée	Mode de passation
Institution n°1	Institut du Sport au Québec	05/10/2023	52’01	Visioconférence
Institution n°2	Natation Canada	16/01/2024	53’48	Visioconférence
Institution n°3	Comité Paralympique Canadien	20/07/2023	58’29	Visioconférence
Institution n°4	Nordiq Canada	17/04/2024	27’26	Visioconférence
Institution n°5	Parasports Québec	25/06/2024	40’04	Visioconférence
Acteur n°1	Fondation Paralympique Canadienne	15/02/2024	41’45	Visioconférence
Acteur n°1	Fondation Paralympique Canadienne	15/02/2024	41’45	Visioconférence
Acteur n°2	Own The Podium	13/02/2024	37’39	Visioconférence
Acteur n°3	Défi AlterGo	19/07/2024	45’45	Visioconférence
Sponsor n°1	Pfizer	09/04/2024	41’23	Visioconférence
Sponsor n°2	Bell	27/01/2024	40’16	Visioconférence
Ancien athlète	Radio-Canada	08/01/2024	37’27	Visioconférence
Journaliste n°1	Radio-Canada	15/07/2024	33’47	Visioconférence
Journaliste n°2	Radio-Canada	10/07/2024	58’16	En présentiel
Agence	Agence	09/07/2024	1h02	Visioconférence

Globalement, le profil des parties prenantes canadiennes, présenté dans le Tableau 11, combine principalement des experts en marketing et des spécialistes de la performance. Tous affichent un engagement durable et significatif envers le parasport et possèdent une connaissance approfondie du Mouvement paralympique au Canada et de son évolution. Leur sensibilité et leur familiarité quant aux activités marketing et de communication qui peuvent être menées par certains de ces acteurs confirment la qualité de nos interactions. Toutefois, il convient de souligner que cet échantillon se compose de deux entreprises partenaires attachées au sport paralympique de manière institutionnelle et non individuelle. Bien qu’elles ne

présentent pas de relation directe dans l'accompagnement des parasportifs, elles font l'objet d'un partenariat engagé envers le CPC et d'autres acteurs du mouvement.

5.2 Analyse des données qualitatives

D'un point de vue analytique, les entretiens ont été retranscrits et relus au fur et à mesure, dans la mesure du possible, afin de s'imprégner du phénomène étudié et pouvoir adapter le contenu des échanges à chaque nouvel entretien. Ainsi, tous les entretiens ont alors été enregistrés et retranscrits dans leur langue d'origine, en français ou en anglais, et conservés de façon sécuritaire, dans le respect de leur confidentialité, à chacune des étapes de la recherche. L'ensemble de ces données qualitatives, qui concernent au total 60 participants, autant de para-athlètes que de parties prenantes, a été regroupé puis analysé à partir d'une méthode d'analyse thématique. Rappelons que dans une recherche qualitative, l'objectif principal est de dégager le sens des entretiens en suivant un processus d'identification de thèmes, de construction d'idées, et d'établissement de lien entre les différentes réponses des participants (Krief & Zardet, 2013). L'analyse thématique se caractérise alors comme « un processus consistant à dériver des thèmes à partir de données textuelles » (Attride-Stirling, 2001, p.387). Il s'agit de transposer les informations des entretiens en des thèmes représentatifs de la problématique de recherche (Paillé & Mucchielli, 2012). Étant donné la diversité de notre échantillon, l'analyse thématique a d'abord été scindé en quatre parties. Une première dédiée aux athlètes paralympiques français, une seconde pour les para-athlètes canadiens, une troisième sur l'étude des parties prenantes en France, et une dernière pour les parties prenantes canadiennes. Cette segmentation a été décidée dans le but de relever et synthétiser les thèmes identifiés selon les différentes parties interrogées, sans mélanger les informations obtenues entre la France et le Canada. Suivant la logique de Paillé et Mucchielli (2012) qui rappelaient que « l'analyse thématique n'a pour fonction essentielle ni d'interpréter (...), ni de théoriser (...), ni de dégager l'essence d'une expérience (...) » (p.249), nous avons établi une grille d'idées principales, à partir de ma précédente étude menée auprès des para-athlètes français, pour faciliter la lecture initiale des entretiens.

Dans le cadre d'une analyse thématique, il existe plusieurs types d'analyse que nous pouvons utiliser dépendamment de notre question de recherche. Dans notre cas, en utilisant les travaux de Braun et Clarke (2006), nous avons fait le choix d'utiliser une analyse thématique dites « déductive » ou « théorique ». Celle-ci se construit sur la base d'un cadre ou d'une théorie

préexistante qui vient guider l'identification et l'analyse des thèmes : (...) une analyse thématique « théorique » a tendance à être motivée par l'intérêt théorique ou analytique du chercheur pour le domaine, et est donc plus explicitement pilotée par l'analyste » (Braun & Clarke, 2006, p.84). Dans la réalisation de nos analyses, ce type de pratique a conduit à développer un ensemble de thèmes basés sur les questions de recherche et les éléments de littérature pour l'appliquer par la suite aux informations recueillies. Ce sont l'ensemble des données empiriques et des cadres théoriques, préalablement présentées dans les deux premiers chapitres, qui ont servi de cadre pour constituer notre grille d'entretien et ainsi former la base de notre analyse thématique. Fondée sur un ensemble d'étapes, de la familiarisation avec les interviews jusqu'à la rédaction des résultats, nous avons suivi un processus itératif qui nous a amené à créer, affiner et améliorer l'analyse des résultats obtenus pour répondre à nos objectifs de recherche.

5.2.1 Une analyse thématique déductive

Par définition l'analyse thématique, largement détaillée par les chercheurs (e.g. Attride-Stirling, 2001; Krief & Zardet, 2013; Miles et al., 2018; Paillé & Mucchielli, 2012), s'opère généralement en plusieurs étapes chronologiques. La première, la phase de pré-analyse ou de codage (Attride-Stirling, 2001; Krief & Zardet, 2013) consiste à organiser et annoter les données et à les segmenter. La seconde phase, de décomposition du texte, se réalise par une opération de codage, en mot, phrase ou thème (Krief & Zardet, 2013). Une fois le processus de codage terminé, la phase suivante tend à établir des liens entre les thèmes, avant de réaliser la dernière phase de l'analyse qui consiste, en général, à interpréter les familles de thèmes, les synthétiser et en tirer des implications (Krief & Zardet, 2013). Notons que selon Braun et Clarke (2006), « un thème saisit un aspect important des données par rapport à la question de recherche et représente un certain niveau de réponse ou de signification dans l'ensemble des données » (p.82).

En ce sens, par l'intermédiaire d'une analyse thématique déductive, nous avons réalisé une première étape d'analyse par la lecture de l'ensemble des retranscriptions pour nous approprier le contenu. Nous avons ensuite procédé à une première annotation manuscrite des idées principales qui ressortaient de tous les corpus. Dans un second temps, nous avons codé ces quatre segments à l'aide d'un logiciel d'analyse thématique digital, nommé Nvivo. Cet outil, disponible sous licence, ne se substituant pas à la démarche manuelle de codage, nous a cependant facilité le processus d'analyse en regroupant de façon synthétique les données qui

ont été codées sous une même thématique. Ainsi, un premier projet a été créé sur Nvivo pour analyser nos données issues de l'échantillon des para-athlètes français et les parties prenantes, donnant lieu à une première arborescence thématique en capturant une idée par code. Cette même démarche a été renouvelée pour l'échantillon des para-athlètes canadiens et les parties prenantes à travers la création d'un deuxième plan de travail sur Nvivo. Par la suite, la deuxième étape a consisté à identifier les codes les uns après les autres et à les déplacer progressivement au sein des thématiques pour établir des familles de thèmes. À travers l'utilisation d'une approche méthodologique chronologique et segmentée, cette deuxième étape a permis de distinguer quatre familles de thèmes majeures, qui sont : l'influence des facteurs contextuels sur la promotion et valorisation des para-athlètes, la perception du processus de *personal branding* par les athlètes paralympiques, les modalités de gestion et de commercialisation du *personal branding* par les para-athlètes et l'évaluation de l'appréciation du concept de co-construction de marque par les parties prenantes.

Sur la base d'un codage déductif, en faisant usage des éléments théoriques issus de la littérature existante, nous avons pu consolider cette réflexion et poser les bases d'un plan d'analyse bien structuré en définissant ensuite, dans une troisième étape, des thèmes et des sous-thèmes au sein de ces familles. Au cours de ce processus, nous avons engagé une évaluation avec l'IA par l'intermédiaire de ChatGPT afin de comparer les codes générés par cet outil avec notre liste de familles thématiques préalablement définies. Cela a permis d'affiner et d'enrichir la cohérence entre les thèmes et les sous-thèmes identifiés pour chacune des études en France et au Canada.

Étape n°1 : Définition d'une arborescence thématique à partir des entretiens réalisés avec l'ensemble des participants français (athlètes paralympiques et parties prenantes)

Nom	Fichiers	Références
○ Comparaison management de marque France - Canada	1	2
▶ ○ Concept marque	29	128
▶ ○ developpement du mouvement paralympique	8	11
○ Différences sur la place du sport paralympique France vs Canada	1	4
▶ ○ Gouvernance du sport paralympique	23	61
▶ ○ héritage Paris 2024	2	2
▶ ○ Inégalités	1	1
○ influence sans interaction	4	7
○ interaction perçue	7	18
▶ ○ marketing paralympique	1	3
▶ ○ Parties prenantes	1	1
▶ ○ Place de la médiatisation	1	1
▶ ○ Place de la performance	5	7
▶ ○ Rôle du para-athlète	1	1
▶ ○ Statut de l'athlète	19	60
○ Statut partie prenante	13	25
▶ ○ stratégie de communication	15	27
▶ ○ stratégie des sponsors	2	2

Étape n°2 : Identification et déplacement des codes au sein des thématiques pour créer des familles de thèmes

Nom	Fichiers	Références
☐ Comparaison management de marque France - Canada	1	2
▼ ☐ Concept marque	29	128
▶ ☐ image de marque	22	33
▶ ☐ Marchandisation de l'athlète	14	22
☐ marque et professionnalisation	8	9
☐ Motivations marque personnelle	4	8
☐ Perception marque personnelle	24	39
▶ ☐ stratégie de marque	12	16
▼ ☐ développement du mouvement paralympique	8	11
▶ ☐ association mouvement olympique et paralympique	6	8
☐ détection	3	4
☐ professionnalisation du sport paralympique	13	23
☐ programmes développement du sport en France	7	7
▶ ☐ Représentation sport paralympique	19	42
☐ Différences sur la place du sport paralympique France vs Canada	1	4

Étape n°3 : Définition des thèmes et des sous-thèmes au sein des familles de thèmes

▼ ☐ Concept marque	29	128
▼ ☐ image de marque	22	33
▶ ☐ image de marque et handicap	23	43
☐ image de marque et médias	2	3
☐ inégalité de médiatisation entre para-athlètes	5	7
▼ ☐ Marchandisation de l'athlète	14	22
☐ Attrait para-athlètes	19	28
☐ critères de sélection des para-athlètes	10	18
☐ différence générationnelle sur la gestion du marketing de l'athlète	1	1
☐ Légitimité et valorisation de l'athlète	17	31

À l'issue de la troisième étape, nous avons créé, pour chaque projet, une carte thématique, représentée par la Figure 18 ci-dessous, formée à partir des différentes familles thématiques incluant à l'intérieur les thèmes et les sous-thèmes qui ont été associés. À ce moment, des thèmes et des sous-thèmes communs ont été définis entre les deux études afin d'obtenir une lecture analytique comparative entre les deux contextes. Ceux-ci englobent par exemple la reconnaissance et la représentation du parasport au sein de ces deux pays, mais aussi les motivations et intérêts des athlètes paralympiques au processus de *personal branding*, ainsi que les principales pratiques managériales et défis rencontrés dans la commercialisation de leur image de marque ou encore les types de co-construction de marque identifiés à partir des relations avec les parties prenantes.

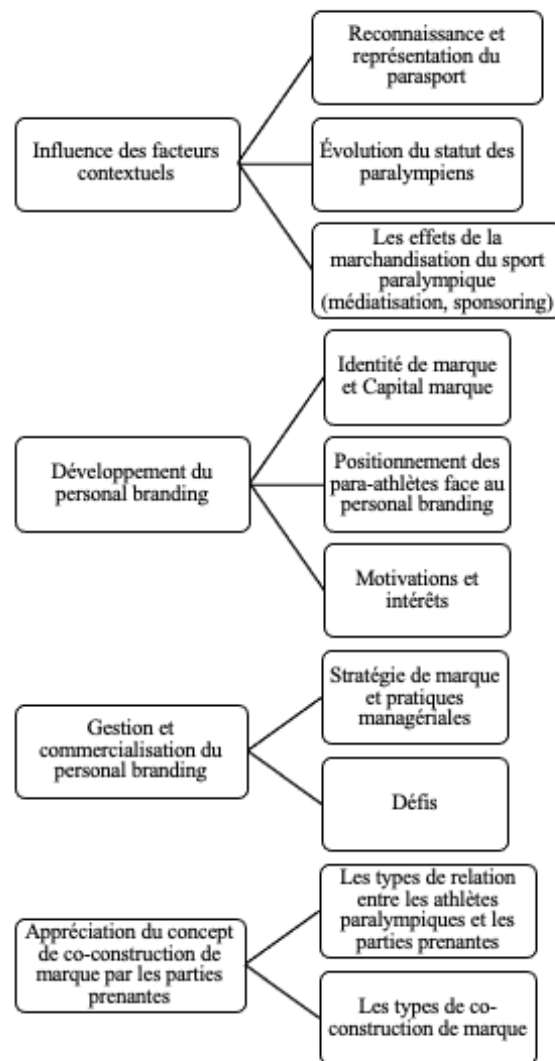


Figure 18 Carte thématique de l'étude du branding des athlètes paralympiques

Enfin, l'écriture des résultats a ainsi suivi un processus abductif, reposant sur une démarche réalisée étape par étape, en réalisant des aller-retours permanents entre les connaissances empiriques, les cadres théoriques et les informations recueillies. Le chapitre 4 et le chapitre 5, consacrés respectivement aux résultats obtenus en France puis au Canada, ont dès lors été structurés selon une arborescence thématique relativement similaire, sur la base des guides d'entretiens en vue de favoriser la cohérence d'analyse et la lecture des résultats. À partir d'un processus itératif, les chapitres d'analyse ont donc été structurés à partir de la mobilisation des différents outils théoriques présentés dans le chapitre 2.

Conclusion intermédiaire

Ce chapitre 3 avait pour ambition de présenter la construction et le déroulement de la recherche. Cela a conduit à définir le cadre méthodologique adopté et la méthode utilisée pour étudier le processus de co-construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques au travers leurs relations avec les parties prenantes. Il avait été défini au préalable que la population étudiée dans cette recherche se concentrerait dans un premier temps sur les para-athlètes à la fois en France et au Canada issus de disciplines uniquement inscrites au programme des Jeux Paralympiques puis les parties prenantes du Mouvement paralympique. Notre choix s'est porté initialement autour de trois entités ; les institutions sportives (fédération, staff sportif, comité régional ou départemental, ligue, institut, etc.), les sponsors (institutionnel ou individuel), et les médias, jugées comme parties prenantes essentielles du monde social d'un athlète paralympique et acteurs du développement du marketing paralympique. Plus tard, à la vue des premiers entretiens réalisés avec les para-athlètes en France ou au Canada, il a semblé intéressant d'intégrer les agences sportives en tant que nouvelle partie prenante. À partir d'une enquête qualitative conduite par l'intermédiaire d'entretiens semi-directifs réalisés par visioconférence, cette recherche s'est construite en deux phases :

- (1) Une première phase consacrée au terrain d'enquête en France qui a conduit à la réalisation de 15 entretiens menés avec les sportifs paralympiques français et 15 parties prenantes comprenant des institutions et acteurs du mouvement sportif, des sponsors, des médias et une agence.
- (2) Une deuxième phase dédiée au terrain d'enquête canadien a permis de réaliser 15 entretiens avec des athlètes paralympiques et d'interroger 14 parties prenantes par le biais des entretiens semi-directifs.

L'ensemble des entretiens ont été traités à partir d'une analyse thématique déductive pour repérer et synthétiser des thèmes présents dans le texte de données par le biais de trois étapes. Après plusieurs lectures, les thèmes récurrents ont été identifiées pour chaque corpus, d'abord par une prise de note manuscrite puis à l'aide du logiciel d'analyse thématique Nvivo. Par le biais d'un processus abductif, les résultats ont ensuite été présentés en deux chapitres, l'un consacré à l'étude en France et l'autre au Canada afin d'établir une lecture comparative entre ces deux contextes.

CHAPITRE 4 : ÉTUDE DE LA COMMERCIALISATION DE LA MARQUE PERSONNELLE DES ATHLÈTES PARALYMPIQUES EN FRANCE

La commercialisation de la marque personnelle des athlètes paralympiques en France peut de nos jours représenter un enjeu stratégique au croisement de l'évolution de la performance sportive et des avantages économiques. Dans ce contexte où l'image des sportifs dépasse de plus en plus le cadre du sport, pour devenir un levier à la fois de communication et de valorisation, la première étape de notre travail d'analyse est celle de la compréhension des mécanismes qui façonnent cette commercialisation. Il s'agissait de s'intéresser aux particularités du Mouvement paralympique en France et à l'influence des diverses dynamiques propres à son écosystème. Ainsi, ce chapitre se structure à partir des quatre thématiques majeures présentées précédemment. Dans la première section, nous tentons d'éclaircir les liens qui peuvent exister entre les facteurs contextuels, comme la place du sport paralympique en France, la représentation des para-athlètes ou encore les caractéristiques de la médiatisation dédiée au parasport, et les opportunités de promotion et de valorisation des para-athlètes français dans une perspective de *personal branding*. La deuxième section rend compte des perceptions des participants envers l'application du processus de marque chez les athlètes paralympiques. Elle examine la construction de l'image de marque des para-athlètes et discute des pratiques employées par ces derniers. La troisième section s'intéresse au monde social des athlètes paralympiques et fournit des informations quant aux types de ressources qui régissent des relations entre les para-athlètes et les parties prenantes du mouvement sportif. Enfin, la dernière section est dédiée à l'examen du type de co-construction de marque qui peut être observé entre ces sportifs et les acteurs institutionnels et sportifs, les sponsors, les médias et les agences.

Section 1 : Étude de l'influence de facteurs contextuels sur la promotion et valorisation des athlètes paralympiques

En adoptant une approche comparative (Gasparini & Koebel, 2015), nous examinons les opportunités et les défis spécifiques auxquels les para-athlètes sont confrontés, selon le contexte politique, gouvernemental, culturel et social dans lequel ils évoluent. La littérature scientifique existante démontre que les politiques publiques en faveur du sport paralympique, l'implication du gouvernement et des acteurs, la place accordée aux athlètes dans la culture d'un territoire ainsi que les normes sociales qui entourent la perception du handicap, sont autant d'éléments

qui peuvent guider et influencer la manière dont les athlètes paralympiques construisent leur image de marque.

1. Représentation du sport paralympique en France

Au-delà de l'évolution progressive de la reconnaissance du sport paralympique et de sa place dans la société, le parasport s'accompagne d'une dynamique sociale indépendamment de la simple pratique sportive. Comme en témoigne un des acteurs du CPSF, le parasport est confronté à des réalités diverses, notamment liées aux défis de la création de nouvelles pratiques, ainsi qu'aux enjeux d'inclusion, considérés comme encore inachevés, et qui influencent fortement son développement. En pointant ces multiples enjeux, nous cherchons alors à décrire, dans cette première section, comment le sport paralympique s'inscrit dans le paysage sportif français. Ainsi, dans un premier temps, nous étudions la manière dont le sport paralympique et les para-athlètes sont représentés en France et dans quelle mesure la gouvernance du sport paralympique influence le développement des para-athlètes. Dans un deuxième temps, nous analysons la façon dont le marketing sportif s'inscrit dans la commercialisation des athlètes paralympiques français.

1.1 Un marché sportif considéré de « niche »

La singularité du sport paralympique, perçu comme un sport de niche, peut présenter certains avantages pour l'accès au haut niveau et l'accompagnement des parasportifs dans leur carrière sportive. Comme en témoignent deux d'entre eux, l'une en para aviron et l'autre en para volley, l'ascension vers le haut niveau leur semble plus accessible en raison du nombre plus restreint de pratiquants dans leur discipline. L'une d'elles cite : *« dans le sport paralympique, contrairement aux sports valides, il y a beaucoup moins de densité surtout à l'échelle nationale, et donc c'est assez simple, en tout cas ouvert, de rapidement intégrer un collectif France, et l'équipe de France »* (Athlète n°4). Cette plus faible densité est perçue, à l'échelle des organisations sportives, comme un atout intéressant dans le suivi des parasportifs, et dont l'un considérerait que : *« en paralympique, si on était sur la même quantité, on serait forcément avec un niveau d'accompagnement moindre, mais du fait de la faible densité, on arrive aussi sur des sur-accompagnements de certains, pour lesquels c'est très bénéfique et pour certains on atteint des limites complexes »* (Institution sportive n°3). Cependant, en rapport à la stratégie de performance, on se rend compte que cette singularité peut aussi être un obstacle au développement. Certaines parties prenantes adoptent la perception selon laquelle,

plus le vivier d'athlètes à la base de la pyramide sera important, plus il pourra y avoir d'athlètes paralympiques de haut niveau. Un des acteurs de la performance paralympique, en partageant la vision stratégique de l'institution et en soulignant le défi majeur que représente le manque de pratiquants dans la sphère paralympique, insiste sur la nécessité de structurer la fédération en une « *machine à champions* », par la mise en place de processus solides pouvant répondre à deux objectifs qui sont : consolider la performance et assurer un renouvellement constant de para-athlètes. Il rappelle : « *on est encore à des années lumières d'un trop plein d'athlètes, et on est encore très loin du compte par rapport au nombre de sportifs que l'on pourrait avoir dans nos rangs* » (Institution sportive n°2). Ce que nous pouvons comprendre de ses propos est que cette faible densité de parasportifs peut être un frein à la commercialisation du parasport. Dans la même perspective, l'un des représentants d'une fédération dite « homologue », souligne par exemple que la visibilité moindre et la fréquentation souvent plus faible aux épreuves lors des Jeux Paralympiques peut être une conséquence de ce nombre restreint de compétiteurs. À ce titre, l'article publié en 2022 par Buzzles interrogeait déjà sur ces enjeux de sous-représentation. Il mettait en lumière les défis liés à une délégation paralympique plus restreinte, à un nombre réduit d'épreuves et à un potentiel de médailles moins important. Ces éléments, qui découlent d'une plus faible participation étaient dès lors associés au manque d'intérêt global envers le parasport en France. Le caractère « *minoritaire* » et de « *niche* » attribué au sport paralympique par les participants, met en évidence les enjeux sociétaux auxquels cette pratique peut être confrontée. Toutefois, une athlète souligne l'ambivalence de cette situation, en déclarant : « *d'un côté, en fait, c'est un avantage un peu, je trouve à la fois d'être un sport de niche dans le handi parce que c'est un truc différent des choses qui peuvent parler aux gens* » (Athlète n°15). Ce dernier exprime que ce sentiment de nouveauté associé au sport paralympique peut être perçu comme un avantage à double tranchant. Il explique : « *notre sport, d'un côté, c'est un avantage et un inconvénient, notre sport il n'est pas connu et je ne sais pas si c'est plus un avantage ou un inconvénient (...) j'ai même envie de dire que c'est plutôt un avantage parce que les gens ne connaissent pas. Mais une fois qu'ils savent que ça existe, ils sont un peu curieux quand même de savoir à quoi ça ressemble* » (Athlète n°15). Cette perception reflète à la fois le potentiel attractif du parasport, lié à sa dimension minoritaire, mais également les limites que le manque de visibilité entraîne dans son développement.

1.1.1 Une méconnaissance récurrente du sport paralympique et des para-athlètes par le grand public

Le manque de connaissance relatif au parasport reste une problématique récurrente en France. Les témoignages reflètent le fait que les disciplines paralympiques restent pour la plupart largement méconnues du grand public. D'après les témoignages des sportifs eux-mêmes, cette méconnaissance se traduit par une perception floue ou erronée des compétitions et des performances des athlètes en situation de handicap, dont l'un exprimait : « *il y en a plein qui ne savent même pas qu'on peut faire du sport en compétition en étant handi* » (Athlète n°1). Par opposition, s'ils confirment les progrès réalisés dans la reconnaissance de leurs disciplines depuis ces dernières années, il n'en reste pas moins que ce déficit d'informations limite généralement l'engouement populaire et freine aussi le développement et la professionnalisation du parasport. À la question de la place du sport paralympique dans la société française, plusieurs autres acteurs, dont des sponsors, concevaient également ce manque de visibilité médiatique ainsi que le déficit de communication autour des parasports comme des freins majeurs pour bâtir la notoriété des athlètes paralympiques. Dans cette perspective, l'article publié par le site d'information du réseau EJC média¹⁴³, avait témoigné de la difficulté encore existante pour le handisport d'attirer et d'intéresser les médias français. Cet article qui avait permis de tirer des conclusions sur des « améliorations encourageantes, mais insuffisantes », insistait sur la nécessité de mieux faire en matière de médiatisation du sport paralympique français :

Hormis les Jeux paralympiques, le handisport est quasiment invisible sur les écrans de télévision. Les différentes compétitions existantes ne sont pas retransmises par les chaînes, sauf exception. Malgré une progression, de nombreuses mesures peuvent encore être prises pour arriver à une meilleure représentativité de ces sportifs. (Buzzles, 2022)

Cette méconnaissance du parasport trouve également ses origines dans d'autres facteurs évoqués par les participants. Elle peut s'expliquer d'abord par la difficulté à reconnaître et à valoriser pleinement la performance paralympique. Le système de classifications par exemple, complexifie la compréhension des résultats et la lecture des vainqueurs d'une compétition. Les

¹⁴³ Buzzles. Le handisport peine à intéresser les médias en France. Consulté le 28 novembre 2024. Disponible sur le site : <https://buzzles.org/2022/03/08/le-handisport-peine-a-interesser-les-medias-en-france/>

orientations stratégiques choisies par les organisateurs d'événements sportifs peuvent aussi potentiellement agir sur la compréhension du sport paralympique, en réduisant l'appréciation du spectacle sportif à une vision amateurisme. L'un des acteurs émet quelques critiques à cet égard. Pour lui, rendre les compétitions parasportives souvent accessibles à un coût réduit ou gratuit, peut induire indirectement aux yeux du public, un manque de valorisation marchande du parasport et une perception biaisée de leurs performances sportives : *« je pense qu'on ne se rend pas compte à quel point cette sphère du haut niveau en para est complètement déconnectée, on ne se rend pas compte à quel point ces athlètes sont des champions donc pourquoi est-ce que j'irais voir ça ? Même mettre quelques euros ? Parce que c'est très souvent gratuit ou en tout cas assez peu cher pour accéder aux compétitions en parasport »* (Média n°2). D'autres arguments quant à la limitation de la place accordée au sport en général dans la société sont liés à des facteurs d'ordre culturel. Comme le souligne l'un des para-athlètes, *« depuis des années en France, le sport ou le parasport, on n'est pas considéré comme des personnes qui réussissent à part certaines stars, mais je pense que le sport n'est vraiment pas mis en avant comme ça pourrait l'être aux États-Unis ou dans les pays anglo-saxons »* (Athlète n°2).

1.1.2 Une notoriété évolutive

L'intérêt pour le parasport connaît une évolution positive, selon les participants français, qui s'accordent sur une reconnaissance publique croissante des para-athlètes, davantage citée comme lente mais progressive. Cette dynamique se traduit, selon eux, par une meilleure visibilité médiatique et une prise en compte plus large de leurs performances et de leur engagement. L'amélioration de ces aspects contribue à renforcer la légitimité du parasport et à susciter un engouement plus marqué de la part du grand public. Un des journalistes reconnaît que cette attraction est la conséquence des performances sportives grandissantes, en soulignant : *« le niveau a augmenté donc ce qui fait que la crédibilité et l'intérêt du public l'a accompagné, cehaussement de niveau »* (Média n°1). Pour un athlète engagé en rugby fauteuil, l'attractivité pour sa discipline par exemple est en plein essor, même si, contrairement à des célébrités sportives bien connues, leur notoriété reste assez limitée. À ce sujet, nos résultats montrent que ces derniers restent souvent connus dans un cercle plus restreint, principalement par les personnes issues de leur cercle social ou par ceux qui s'intéressent plus précisément au milieu du parasport pour des raisons plus personnelles.

Par ailleurs, cet intérêt croissant est aussi le reflet d'une distinction plus élevée des athlètes paralympiques français à plusieurs niveaux. Tout d'abord, celle-ci s'observe du point de vue de leur notoriété, comme le souligne Valentin en para-athlétisme : « *il y a une bonne évolution parce qu'on nous reconnaît de plus en plus* » (Athlète n°14). Un sponsor abonde dans ce sens, en notant que les athlètes paralympiques sont aujourd'hui davantage considérés qu'il y a 20 ans et qu'ils sont aussi rendus de plus en plus accessibles au grand public. Nos analyses indiquent une transformation progressive de cette perception en France, où le statut des para-athlètes tend à se rapprocher de celle de l'image traditionnelle d'un sportif de haut niveau. La réaction d'un multiple médaillé en para tennis de table corrobore les nombreux témoignages des autres participants : « *les choses évoluent, tant mieux, et pour les paralympiques ça évolue aussi, j'ai l'impression que l'on fait un peu moins pitié qu'avant. Avant c'était on va lui donner un peu d'argent car le pauvre il est handicapé. Aujourd'hui il y a quand même un peu, je l'espère, un peu plus que ça* » (Athlète n°13). Par ailleurs, même si le CIP, en projetant l'image des athlètes paralympiques comme des athlètes en premier lieu et des personnes ayant une déficience ensuite (Hellwege & Hallmann, 2020), a encouragé la transformation de la représentation des para-sportifs, nous nous rendons compte qu'un décalage persiste dans la perception publique de ces individus. Par exemple, un para skieur alpin aimerait que le regard envers les para-athlètes soit « *plus naturel* » et que le public perçoive un sportif paralympique comme un sportif olympique.

Dans un contexte où l'amélioration de la représentation des athlètes paralympiques dans les médias est bien présente (Hu et al., 2023), notre recherche met en évidence que la notoriété des para-athlètes français reste encore limitée. Plusieurs parties prenantes ont abordé similairement cette évaluation, à l'image d'un des journalistes qui a rapporté : « ***si vous prenez 10 français je ne suis pas sûr qu'il y en ait 2 qui soient capables de citer le nom d'un athlète paralympique, même Marie Amélie Le Fur, je ne suis pas sûr. Donc, il y a encore beaucoup de travail en termes de visibilité, de reconnaissance des athlètes paralympiques en termes médiatique*** » (Média n°1). Cette remarque a conduit à traiter plus profondément les facteurs limitant le développement du parasport. Dans le point suivant, nous explorons plus en détail comment les problématiques d'accessibilité pour les pratiquants et la complexité des classifications pour le grand public contribuent à limiter l'attractivité du parasport.

1.2 Des freins au développement

1.2.1 *Un système de classification complexe*

Si les impressions à propos de la représentation du parasport sont globalement positives, le système de classification actuel vient cependant complexifier l'appréciation et la compréhension des disciplines paralympiques. Les journalistes français reconnaissent la difficulté de présenter les disciplines paralympiques au grand public en parlant de « manque de clarté » ou d'un « manque de compréhension » des classifications du handicap. Selon eux, cette complexité présente un frein majeur à la lisibilité des épreuves paralympiques et en conséquence à la perception et l'engagement autour du parasport. Cela ajoute aussi des barrières à la commercialisation des para-athlètes, notamment en raison de l'interprétation de la classification qui constitue selon eux un véritable défi : *« il y a la compréhension du sport paralympique avec son système de classification et son mode de lecture qui n'est pas simple, et donc du coup ça rejoint la question de la médiatisation, car une fois que l'on a touché quelqu'un il faut pouvoir concrétiser, et ceci est un frein »* (Institution sportive n°3).

1.2.2 *Des enjeux d'accessibilité*

À l'instar du parcours des trois sportifs issus du rugby fauteuil, du para tennis de table et du para volley, l'accessibilité au parasport en France demeure un enjeu majeur, tant sur le plan des infrastructures que des limites géographiques. Pour ces derniers, la facilité d'accès à un club joue un rôle prédominant dans l'engagement des para-athlètes. L'un témoigne avoir créé son propre club pour faciliter son accès à la pratique, tandis qu'un autre évoque la réticence initiale de son club à l'accueillir. Le dernier rapporte quant à lui que la faible densité de clubs existants en France limite les possibilités de pratique. Ces limites s'accompagnent, d'après les résultats, de problématiques dans la mise en place des programmes de développement du parasport. C'est le constat dressé par un acteur du CPSF, dont la mission principale est d'assurer l'animation, la coordination, et la représentation des fédérations sportives membres pour développer la pratique sportive des personnes en situation de handicap. Il souligne : *« sur les programmes de développement, en fait, il y a plein de limites qui vont être liées à un moment ou décorréées, mais par exemple sur les programmes de développement il faut pouvoir rendre les sites accessibles, car beaucoup ne le sont pas, on ne parle pas que de l'accessibilité PMR mais à tout type de handicap »* (Institution sportive n°3). Dans le même sens, un des acteurs du

mouvement sportif en rappelant les problématiques liées aux ressources manquantes pour l'accessibilité à des équipements sportifs selon les territoires et souligne notamment les difficultés liées à l'encadrement : « *en termes de capacité, d'avoir des gens capables de mener des entraînements, et à la fois de connaître la pathologie et les difficultés et l'activité elle-même, tu n'as pas forcément un encadrement qualifié à côté* » (Acteur sportif n°3), pointe du doigt l'enjeu d'un environnement social et professionnel structuré pour donner les moyens aux para-athlètes de performer et prétendre à des opportunités de professionnalisation diverses.

1.3 Vers un nouveau statut des para-athlètes

1.3.1 Professionnalisation du parasport

L'évolution de la représentation du sport paralympique et des para-athlètes en général, peut en être la conséquence d'une élévation progressive de la performance paralympique et des exigences nécessaires actuelles pour atteindre le haut niveau. Plusieurs des sportifs ont évoqué un sentiment de professionnalisation croissante de leur propre discipline. Dans le cas du para-badminton, afin de suivre l'évolution de sa discipline, un des participants présentait son évolution de préparation, en passant de 2 heures d'entraînement par semaine à plus de 30 heures. Sur la base des quelques entretiens menés auprès des acteurs du mouvement parasportif, il fut aussi remarqué que la professionnalisation du sport paralympique s'est accompagnée d'une intensification des exigences liées aux disciplines, du niveau des pratiquants et de leur propre engagement. L'un d'eux rapporte : « *avant ils n'étaient pas du tout perçus comme des sportifs de haut niveau. Maintenant ça change. Le niveau de performance a énormément évolué et ça se professionnalise dans le monde entier* » (Agence n°1). Cette élévation des performances, comme le résultat de l'investissement personnel de ces athlètes, conduit à une transformation de la perception du public à leur égard. Si aujourd'hui les para-athlètes semblent très majoritairement aspirer à être perçus comme des sportifs à part entière, jugés par leurs performances et moins à travers le prisme de leur handicap (Hellwege & Hallmann, 2020), notre recherche confirme ce changement de mentalité. Cette professionnalisation, en rendant ces athlètes visibles dans des cadres sportifs, d'excellence et de compétitivité, leur apporte une légitimité quant à leur place dans le sport de haut niveau. En d'autres mots, cette amélioration des performances contribue à façonner une nouvelle perception des para-athlètes, les positionnant davantage comme des figures légitimes de haut niveau, comme nous pouvons le voir dans la prochaine section.

Cette évolution de la performance en France demeure néanmoins nuancée selon certains points de vue. En raison de besoins en ressources plus importants, les disciplines paralympiques françaises sont perçues encore parfois comme en retrait par rapport à certaines nations. Ce nouvel environnement souligne la nécessité de structurer et de renforcer les moyens à disposition pour répondre aux nouvelles exigences de performance de haut niveau et d'accompagner les paralympiens sur tous les volets de professionnalisation. Dans ce cadre, il nous a semblé pertinent de discuter avec l'ensemble des parties prenantes des types de dispositifs mis en place pour assurer et consolider la professionnalisation des paralympiens.

1.3.1.1 Dispositifs de suivi sportif en progression

Les institutions sportives en France font l'objet, pour la plupart d'entre elles et quel que soit le type de structure - régionale ou fédérale - de la mise en place de cellules de suivi de la performance. Comme ils l'expliquent, ces dispositifs offrent un soutien personnalisé et adapté aux spécificités de chaque athlète pour les accompagner dans les divers projets de leur carrière, sportive ou professionnelle. Nous observons que ces cadres vont bien au-delà de l'aspect purement physique et de l'entraînement et incluent plusieurs autres dimensions liées à la sphère technique, logistique et commerciale. Cette cellule de suivi s'inscrit pour des acteurs comme une volonté de professionnaliser le parcours des para-athlètes sous toutes ces dimensions :

« Quand il y a un besoin pour la recherche d'un partenaire, besoin d'un soutien technique sur du matériel, ou quand il y a besoin de régler quelque chose avec leur club, ou pour l'insertion professionnelle aussi car on a pas mal d'entreprises partenaires qui cherchent à embaucher des sportifs de haut niveau ou à soutenir. Après sur le suivi de la performance et puis de la compétition, ce n'est plus de notre ressort ça se fait au niveau national. » (Institution sportive n°1).

De manière générale, les participants partagent dans cette étude une perception positive vis-à-vis des différents dispositifs mis en place par les acteurs institutionnels tels que l'ANS, les fédérations sportives, le gouvernement et les entreprises privées pour faciliter l'accès à un contrat professionnel. Par exemple, les sportifs bénéficiant d'un contrat avec **l'Armée des Champions**, saluent la proactivité de cette instance, constituant pour eux, un levier fondamental pour leur professionnalisation : *« C'est quand même le contrat rêvé pour tous les sportifs de haut niveau, vraiment pour la performance et pour le cours de vie en tout cas pour les sports amateurs »* déclarait l'un des parasportives.

D'un autre côté, le système sportif actuel peine à se structurer efficacement pour favoriser le plein développement des para-athlètes. Si certains pointent un certain « amateurisme » dans le niveau d'accompagnement et de structuration sportive pour ces athlètes de haut niveau, d'autres rapportent que le manque de budget alloué en est la conséquence. Face à ces limitations structurelles, la plupart des athlètes agissent par leurs propres moyens et économies personnelles pour bâtir un environnement sportif propice à leur progression. Comme le souligne l'un d'eux : *« les entraînements au club, ils ne suffisent pas et ils ne suffisent plus si tu veux aller vers la haute performance. Donc moi à côté, j'ai un coach particulier, prépa physique, etc... que je paye, que je fais à côté pour avoir le maximum d'entraînements pour et pouvoir être au niveau du haut niveau »* (Athlète n°15). En ce sens, cette réalité implique de disposer d'un socle financier suffisamment solide pour garantir cet « auto-développement ». Cette quête de professionnalisation reflète alors l'intérêt pour les athlètes d'exploiter commercialement leur image, leurs performances et leur histoire dans une logique de rentabilité économique.

1.3.2 Un impact de la gouvernance

Patatas et al. (2018) ont mis en évidence que le parasport est un domaine de recherche en plein développement, accompagné d'une prise de conscience croissante de nombreux pays sur la nécessité d'établir des structures organisationnelles pour soutenir et développer les opportunités des athlètes paralympiques de haut niveau (Radtke & Doll-Tepper, 2014). Patatas et al. (2018) relèvent un manque de recherche sur le parasport au sujet du développement opérationnel des politiques dédiées au haut niveau. Pour eux, *« cela rend difficile la compréhension de la manière dont les systèmes de parasport d'élite sont construits et organisés dans un contexte donné »* (p. 236). Dans le cadre de cette thèse, les travaux menés se sont donc intéressés au rôle de ces parties prenantes dans l'établissement de pratiques et de dispositifs de développement. Il s'agissait précisément d'identifier les divers mécanismes de gouvernance mis en place pour répondre aux enjeux de développement du parasport et d'évaluer leur impact sur la commercialisation des para-athlètes.

1.3.2.1 Un arbitrage stratégique basé sur les performances

Les résultats de cette recherche démontrent la mise en place d'un arbitrage stratégique en matière de gouvernance du sport paralympique en France. Face aux défis de structuration et de développement des disciplines, les instances dirigeantes semblent adopter une orientation

résolument tournée vers la performance. Au sein des organisations sportives, comme la FFH, cette approche se traduit par une concentration plus importante des ressources pour une optimisation des résultats sportifs : *« Il faut que l'on remette une forme d'homogénéité dans notre fonctionnement, (...), on a trois niveaux de collectifs et dans tous les sports on retrouve cette même ADN. Il y a un collectif accès à la perf, un collectif sport, un collectif espoir. Les standards pour intégrer doivent être les mêmes, je ne peux pas être dans un sport et être 20^{ème} mondial, et donc c'est un resserrement de notre hyper élite et une concentration de nos moyens »* (Institution sportive n°2). Pour lui, cette évolution stratégique vise à répondre à une double exigence : renforcer la compétitivité des athlètes paralympiques français sur la scène internationale et valoriser les figures de haut niveau. Ce choix peut nous questionner sur l'équilibre entre le développement de l'élite et la nécessité d'augmenter le nombre de sportifs alignés sur les compétitions parasportives. Si la performance contribue à légitimer la discipline, elle peut aussi accentuer les difficultés de croissance pour les para-athlètes en devenir.

Cette redéfinition de la gestion du sport de haut niveau en France découle ainsi de la mise en place d'une classification des para-athlètes selon leurs performances sportives. Ce système s'opère sous la direction de l'ANS, qui accompagne les fédérations sportives sur les projets destinés à la Haute Performance, et concentre comme nous l'avons vu les moyens sur les athlètes à plus fort potentiel. D'après les témoignages recueillis, ce fonctionnement tend à renforcer les moyens dans les actions sportives (stage, compétition, équipement) afin de réduire l'autofinancement des para-athlètes. Ainsi, nous pouvons dire que pour ceux qui sont classés dans le *« cercle de haute performance »*, ce système leur est largement favorable. Par exemple, il apporte un soutien à plusieurs niveaux : financier, dans l'aménagement de contrats professionnels, dans la prise en charge de dépenses liées à l'encadrement sportif (préparateur physique, diététicienne, etc.) ou en donnant accès à des formations en lien avec leur carrière sportive. Cela dit, des interrogations sur l'implication de ce modèle en matière de gouvernance, notamment sur ses effets pour les perspectives de développement des para-athlètes se dessinent dans notre étude. En effet, étant donné que ce système de haute performance repose sur les résultats les plus récents des para-athlètes plutôt que sur leur parcours global ou leurs performances aux précédentes compétitions internationales, il peut créer un certain déséquilibre dans la continuité de leur carrière. Par exemple, un des sportifs regrette que ceux considérés comme *« potentiels médaillables »* bénéficient de budgets souvent plus conséquents que ceux ayant déjà un palmarès établi, qui se heurtent, de leur côté, à obtenir des financements sur la fin de leur carrière sportive.

1.3.2.2 Un modèle de gouvernance créateur d'inégalités

Ce nouvel arbitrage stratégique a suscité quelques interrogations quant à la répartition des ressources et à l'égalité des opportunités offertes pour les athlètes paralympiques figurant sur les listes ministérielles. Beaucoup des personnes interrogées ont discuté des disparités financières existantes entre les disciplines paralympiques. La première source d'inégalités qui a été relevée se trouve entre les sports collectifs et les sports individuels, et le rugby fauteuil a souvent été pris pour exemple, dont l'un rapportait : *« tout comme un peu le basket fauteuil, c'est un sport collectif qui va coûter beaucoup d'argent, quand une équipe se déplace ça coûte de l'argent alors qu'ils devront apporter qu'une seule médaille »* (Athlète n°2). Dans ce contexte, il est souvent légitime de s'interroger sur les choix stratégiques des instances dirigeantes pour assurer un juste équilibre entre ces différentes disciplines. Dans le cas de la FFH, qui est une fédération multisports, ces derniers confirment que la méthode et que les ressources mises en place sont souvent adaptées à chacun de ces sports. Par exemple, sur les sports individuels, la natation, l'athlétisme et d'autres disciplines majeures placées sous la direction de la FFH et considérées comme des *« grosses cylindrées »*, vont bénéficier de financements *« institutionnels »* plus conséquents, tandis que les investissements seront plus limités sur d'autres, comme la boccia ou des sports collectifs par exemple. Entre les sports d'hiver et les sports d'été, la différence de moyens alloués est aussi constatée. L'un des para-athlètes membre de l'équipe de France de para ski alpin constate : *« il y a encore des disparités et des différences entre le mouvement olympique et paralympique, hiver et été principalement, car malgré tout, les sports d'hiver restent confidentiels, nourris par le ski alpin, le snowboard, mais le curling reste confidentiel, le patinage de vitesse n'en parlons pas »* (Athlète n°6). Notre étude met en évidence que pour les parasportifs rattachés aux fédérations sportives homologues, la prise en charge de leurs dépenses financières n'est aussi jamais équivalente selon la discipline pratiquée. Par exemple, en para triathlon, la Fédération Française de Triathlon adopte une prise en charge proportionnelle au niveau de l'athlète, alors qu'en para badminton, l'un des participants qui n'est pourtant pas classé comme *« potentiel médaillable »* bénéficie d'un soutien sans grande différence avec les athlètes du top 3 mondial.

1.3.2.3 Une intégration des disciplines paralympiques dans les fédérations sportives délégataires

Lorsque nous avons étudié le modèle de gouvernance du sport paralympique en France, nous avons vu que la structuration de son mouvement évolue par une intégration progressive

des disciplines paralympiques au sein des fédérations sportives nationales. À ce sujet, nous avons cherché à comprendre en quoi cette évolution structurelle pouvait encourager ou limiter le développement de la marque personnelle des athlètes paralympiques.

D'une part, sur le plan sportif, ces regroupements présentent des avantages tant sur des aspects organisationnels que sur le développement du haut niveau. L'intégration des para-athlètes dans les structures délégataires peut offrir une gestion plus efficace des ressources et favoriser l'amélioration de leurs performances sportives. Comme l'illustre l'une des sportifs, cette dynamique permet dans certains cas un accompagnement plus prononcé : *« c'est vrai que ça dépend des fédérations mais je sais que nous les athlètes, on est très contents d'avoir été repris par la fédé de tir car il y a beaucoup plus de moyens (...), c'est vrai que ça fait la différence et les résultats se voient beaucoup aussi maintenant »* (Athlète n°10). À l'échelle régionale, un représentant sportif manifeste justement un intérêt face cette évolution, notamment en ce qui concerne les moyens alloués au développement des disciplines : *« je pense qu'il y a quand même beaucoup de moyens qui ont été mis, après, avec le système de délégation, ça fait que forcément ça a eu un impact sur les moyens qui étaient donnés aux fédérations originelles handisport et sport adapté »* (Institution sportive n°1).

D'autre part, sur le plan de la communication, notre étude bibliographique a montré que ce rapprochement s'était concrétisé à travers la campagne « Une seule et même équipe de France ». Celle-ci a rassemblé, pour la première fois de l'histoire, les olympiens et paralympiens comme une seule et même équipe unie. Pour renforcer les liens et la communication entre les athlètes, le regroupement de ces champions et championnes s'est affirmé en 2021 à l'aube des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo¹⁴⁴. Cette initiative a donné lieu depuis, au déploiement de campagnes de communication commune sur les différents réseaux sociaux, à des publications croisées relayant les performances des membres de l'équipe de France tout au long de l'année ainsi qu'à des réunions régulières dans une démarche d'enrichissement et d'apprentissage mutuel. En questionnant les participants sur l'impact potentiel de cette campagne et les bénéfices qui peuvent en découler, il en ressort une forte unanimité dans leurs réponses principalement sur deux niveaux. Le premier aspect porte sur le

¹⁴⁴ Francetvinfo.fr. JO de Tokyo : pour la première fois il y aura une seule équipe de France olympique et paralympique pour « réaffirmer l'excellence sportive ». Publié le 14 avril 2021. Consulté le 27 septembre 2024. Disponible sur le site : https://www.francetvinfo.fr/sports/jo/jo-de-tokyo-pour-la-premiere-fois-il-y-aura-qu-une-seule-equipe-de-france-olympique-et-paralympique-pour-reaffirmer-l-excellence-sportive_4371915.html

développement de la visibilité des athlètes paralympiques. Lorsque nous leur demandions quel était l'intérêt de l'équipe de France unie, leurs réponses étaient souvent alignées à celle-ci : *« je pense que c'est la meilleure façon d'intéresser le plus grand nombre au sport paralympique, c'est de leur faire découvrir par des gens qu'ils connaissent et qui ne sont pas eux-mêmes des para-athlètes »* (Athlète n°4). Sur ces questions de visibilité, cette fusion entre le sport olympique et paralympique leur semble être un moyen de générer des retombées médiatiques positives : *« l'intérêt pour le paralympique ? Là où il y a de l'olympique, il y a des médias, euh, là où l'on peut joindre le paralympique à l'olympique et bien on bénéficie des médias. Ils ne viennent pas forcément pour les paras, mais l'effet domino est qu'ils en parlent plus que si c'était uniquement paralympique »* (Acteur sportif n°1). Le deuxième aspect concerne une accentuation du sponsoring paralympique. Plusieurs parties prenantes s'accordent à dire que la création de cette équipe unifiée ouvre la voie à de nouvelles opportunités de sponsoring pour les parasportifs. Un para-athlète met en lumière l'effet positif de cette collaboration en matière de commercialisation : *« t'as pas mal d'entreprises qui font des teams d'athlètes et ils font des teams d'athlètes valides et handi, et ils le mettent au même niveau. Ça aussi avant on n'était pas forcément affilié au même niveau que les valides et maintenant on y est »* (Athlète n°14). En d'autres mots, ce regroupement encourage l'émergence d'un environnement commercial favorable aux acteurs de la sphère paralympique, parfois au détriment néanmoins de certains para-athlètes. En effet, quelques critiques ont été émises sur l'impact de la campagne de l'équipe de France unie en suggérant qu'elle ne peut qu'accroître les disparités entre les athlètes. Un des référents en boccia estime que les retombées profitent principalement aux parasportifs déjà établis, ayant remporté de nombreuses médailles, pour lesquels l'impact en sera encore plus visible et mesurable. De la même façon, un parasportif exprime également sa frustration face au manque de retombées de cette association, qu'il perçoit comme étant principalement accaparée par certains athlètes jouant un rôle central dans le Mouvement paralympique français. Au-delà de cette campagne de communication conjointe, l'un des représentants sportifs est aussi vigilant face à modèle « délégataire », qui pour lui peut ne pas être favorable à tous les athlètes en situation de handicap en expliquant : *« Aujourd'hui on est dans le « délégatif » et je ne suis pas sûr que ça soit juste, et il n'y a pas de nuance. Il y a aussi des athlètes qui ne se retrouvent pas dedans »* (Institution sportive n°1).

2. Les effets de la marchandisation du parasport

Comme nous avons pu l'étudier dans nos chapitres introductifs, le système parasportif français a adopté progressivement une stratégie marketing structurée pour assurer la construction, la valorisation et la promotion du parasport sur le territoire national. Dans ce contexte, nous avons supposé que les retombées associées à la marchandisation du sport paralympique puissent se mesurer principalement sous deux axes essentiels : la médiatisation et le sponsoring sportif. Les principaux thèmes identifiés présentent notamment une évolution de la médiatisation des para-athlètes ainsi qu'une transformation du récit médiatique. L'impact des Jeux de Paris 2024 a notamment été associé à ce phénomène de commercialisation en lien avec l'accentuation des activités de sponsoring.

2.1 Une évolution positive de la médiatisation

Une opinion largement partagée par les participants est l'évolution significative des opportunités de médiatisation du parasport en France. Cette convergence d'opinions pointe une amélioration quantitativement et qualitativement du traitement médiatique de ces disciplines. L'une a reconnu à ce sujet : *« on est passé au-dessous du néant, à, euh, on commence vraiment à avoir une médiatisation et à avoir un impact dans les médias et au niveau des marques »* (Athlète n°3). Une tendance générale et positive se dessine dans le paysage médiatique qui rend les parasportifs de plus en plus visibles à la télévision ou dans les magazines par exemple et ce de façon plus régulière. Ce constat fait l'unanimité auprès de plusieurs participants, à l'image du discours de cette dernière : *« les médias locaux ou nationaux, s'intéressent de plus en plus, font des portraits en amont des para-athlètes, des choses qu'auparavant n'ont pas été faites avant Tokyo »* (Athlète n°4).

2.1.1 Une attractivité médiatique dépendante du cycle des Jeux Paralympiques

Même si elle peut être plus régulière, l'attractivité médiatique en France reste encore largement influencée par le cycle des Jeux Paralympiques. En effet, il a été relevé, aujourd'hui encore, une problématique liée à la reconnaissance continue des paralympiens tout au long du cycle des Jeux, dont l'un journaliste conçoit lui-même : *« il y a un défi d'avoir une médiatisation constante tout au long d'une paralympiade et le défi pour eux est de rester à flot et que les médias s'intéressent aussi quand il y a les championnats du monde, et pas uniquement lorsqu'il*

y a des Jeux » (Média n°1). En conséquence, la commercialisation des athlètes paralympiques dans la société, étant fortement liée à l'engouement médiatique, est impactée par le caractère cyclique de son traitement, qui fait souvent défaut : *« souvent pour avoir beaucoup de projecteurs sur les Jeux et dès que ça s'arrête on sent que ça retombe assez fort, et après comme beaucoup d'athlètes valides, mais on retrouve très vite l'anonymat 6 mois après les Jeux et on sait qu'il ne faut pas espérer un brin de lumière jusqu'à 6 mois avant les Jeux suivants »* (Athlète n°11). À cela, s'ajoutent d'autres arguments justifiant d'un niveau de médiatisation dans le domaine paralympique encore modeste. Confrontés à ce traitement médiatique cyclique, nous pouvons nous interroger sur la manière la plus opportune pour les para-athlètes de communiquer tout au long de leur carrière sportive en vue de dépasser les contraintes médiatiques.

2.1.2 Un récit médiatique en transformation

La marginalisation des médias à l'égard du sport paralympique est un constat passé que plusieurs chercheurs (e.g. Ellis, 2008; Jackson et al., 2014) ont étudié dans la littérature. Une analyse plus approfondie de cette marginalisation fut essentielle pour identifier les progrès et évolutions qui se sont présentés en matière de promotion des athlètes paralympiques. Cette étude confirme une transformation du récit médiatique envers les athlètes paralympiques français. Bien que traditionnellement l'accent ait souvent été mis sur le handicap, les études ont témoigné d'une évolution notable vers une identité de plus en plus centrée sur la performance sportive (Shakespeare & Watson, 2002). Cette transition identitaire se retrouve dans le cadre de notre travail, où par exemple, une des para-athlètes a évoqué l'évolution de son traitement médiatique en montrant qu'au départ l'attention des médias se portait principalement sur son parcours personnel, en mettant en avant son statut de femme, membre du GIGN et accidentée. Puis, avec les Jeux de Paris 2024, leur intérêt s'est plutôt orienté vers la sportive en mettant en lumière sa préparation et son entraînement. En termes de discours, ce positionnement a été progressivement adopté par les sportifs eux-mêmes, à l'image de l'entraîneur de boccia qui déclarait : *« après avoir vécu les Jeux de Tokyo de l'intérieur, pour les 3 qui étaient sur place là-bas, à chaque fois ils se sont présentés comme des sportifs, comme des athlètes, en faisant abstraction de leur handicap et en ayant un discours axé sur la performance au même titre que n'importe quel sportif »* (Acteur sportif n°3).

2.2 Les impacts de l'organisation des Jeux de Paris 2024

Dans une logique où l'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques pour les pays hôtes peut induire des transformations majeures sur diverses dimensions, notamment économique ou sociale (e.g. Misener et al., 2013), nous avons souhaité nous concentrer sur l'évaluation de l'impact de l'organisation des JOP de Paris 2024 dans le processus de commercialisation du sport paralympique et des para-athlètes en France. Les discussions menées dans nos entretiens autour des attentes liées aux Jeux de Paris 2024, en particulier concernant la représentation des para-athlètes et leur évolution, mettent en évidence que cet événement agit comme un levier à plusieurs niveaux.

2.2.1 Un levier de communication

Le premier s'observe en matière de communication. D'abord, les initiatives créées dans le cadre de Paris 2024, comme la mise en place de labels au sein des territoires ou les programmes de développement et de sensibilisation au parasport, que nous avons pu présenter dans le premier chapitre, ont été cités comme des leviers intéressants pour améliorer la visibilité et la notoriété du sport paralympique en général et des parasportifs de haut niveau : « *Grâce aux Jeux de Paris, ils ont mis en place plein de choses, le mouvement La Relève, pour faire connaître le sport, montrer le sport, et ne pas nous cacher, nous mettre en avant* » (Athlète n°10). Ensuite, ces Jeux ont été décrits comme un accélérateur de visibilité, en offrant au mouvement et aux para-athlètes une attention particulière. Tant du côté des médias que du côté des entreprises désireuses d'associer leur image aux valeurs du sport paralympique. L'un des athlètes témoigne de l'engouement ressenti : « *je trouve que les Jeux de Paris c'est un vrai accélérateur car on a de plus en plus de sollicitations médias et aussi des entreprises qui souhaitent accompagner des athlètes et surfer sur l'image* » (Athlète n°9). Comme les participants l'ont rappelé, les 300h de retransmission olympique et paralympique annoncées par France TV en amont des Jeux, sont le témoin d'une progression vers une plus grande « *centralité* » du Mouvement paralympique dans le paysage médiatique. Enfin, l'organisation des Jeux de Paris 2024 en France, s'accompagne pour eux d'une croissance inédite dans la couverture médiatique offertes aux para-athlètes.

2.2.2 *Un levier commercial*

Le second s'observe à l'échelle des opportunités commerciales. Plusieurs des participants associent les Jeux de Paris 2024 à l'accentuation du sponsoring dans le domaine du sport paralympique. En France, cela s'est traduit, selon eux, par l'engouement inédit pour la création de « teams » d'athlètes au sein des entreprises privées. Certaines, déjà pourvues d'une équipe, ont choisi d'intégrer plus de paralympiens, tandis que d'autres ont lancé cette initiative pour la première fois. C'est le cas pour deux des marques partenaires interrogées dans cette recherche qui admettent avoir initié cette démarche de façon à activer plus efficacement leur partenariat global avec le comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques.

Dans cette perspective de commercialisation, et à l'image des tendances positives associées aux Jeux de Paris 2024, tant pour la médiatisation que pour le sponsoring paralympique, notre étude perçoit cet événement comme pouvant être un tremplin fondamental pour le développement de la marque paralympique. Comme en témoignent les parties prenantes, les retombées des Jeux de Paris 2024 contribueront au développement de l'image de marque du sport paralympique en France et auront un effet positif sur l'ensemble de l'écosystème : *« je pense que l'on ne mesure pas l'impact des Jeux sur notre identité en tant que marque. Partout où les Jeux sont passés, ça a été un bouleversement (...), j'ai une certitude je peux me tromper, le paralympisme aura un effet inverse et la FFH encore plus, parce que l'on va devenir des prétendants crédibles à la médiatisation sportive, à coût réduit car soyons très clair il y a eu une euphorie qui a grandi dans le champ olympique et dans certains sports »* (Institution sportive n°2).

2.2.3 *Une attraction pour le sponsoring*

L'objectif de l'analyse des activités commerciales et du sponsoring paralympique est de saisir l'impact et l'influence de celles-ci sur la construction et l'évolution de la carrière des parasportifs. Comme il a déjà pu être observé, en France, le Mouvement paralympique présente une dynamique croissante en matière de sponsoring. Les résultats de cette étude révèlent d'abord un intérêt florissant du côté institutionnel, avec une volonté des entreprises à intégrer une dimension sociale dans leur stratégie sponsoring : *« que ça soit dans le sponsoring sportif, aujourd'hui ils s'y mettent tous parce que c'est difficilement tolérable d'avoir un programme de sponsoring sportif qui ne couvrent pas les para »* (Institution sportive n°3). D'un autre côté,

ils montrent aussi que les opportunités de sponsoring évoluent à titre individuel. Malgré des réticences présentes encore pour certains, un des joueurs de rugby fauteuil admet l'intérêt croissant des entreprises à le soutenir dans sa carrière sportive. Il partage : *« au début je me disais que je n'étais pas forcément, le handisport, le parasport, et le rugby fauteuil d'autant plus car on était pas forcément médiatisé, et oui c'est très compliqué de se lancer et de se dire que de potentiels partenaires pourraient être intéressés, et puis finalement, je vois que ce n'est pas du tout le cas, et même malgré le fait que l'on ne soit pas des Mbappé ou des Neymar, il y a quand même beaucoup d'attrait »* (Athlète n°2). La réalité est telle qu'en général les para-athlètes restent des sportifs qui sont *« rarement aidés »* ou qui *« bénéficient de montants plus limités »* et dont beaucoup n'ont encore aucun sponsor à leur côté à l'heure actuelle.

Au-delà de l'investissement progressif des entreprises privées pour le soutien du parasport et de ses sportifs, nos résultats rendent compte que le statut des entreprises partenaires ainsi que la valeur des contreparties de sponsoring connaissent une amélioration notable. L'un des référents le reconnaît en soulignant l'évolution des accords financiers : *« c'est sans commune mesure, on en parle souvent, aujourd'hui un athlète signe un 20k où il y a 10 ans un athlète signait un 2k, on est sur du 10 fois plus »* (Institution sportive n°2). La situation actuelle montre que le sport paralympique attire de plus en plus de marques renommées, qui jusqu'à maintenant se présentaient rarement dans la sphère paralympique. C'est le cas pour LVMH, leader mondial de produits haut de gamme qui marque un changement significatif à cet égard. LVMH a par exemple signé un accord de partenariat en amont des Jeux de Paris 2024 avec trois athlètes paralympiques : Timothée Adolphe en para-athlétisme, Pauline Déroulède en tennis fauteuil ainsi que Marie Patouillet en para cyclisme¹⁴⁵. Est-ce la conséquence directe de l'organisation des Jeux de Paris 2024 ?

2.3 Une activité de sponsoring en croissance

2.3.1 Entre intérêt réel ou valeur ajoutée pour la marque athlète ?

Dans le cadre de notre recherche sur la construction et le développement de l'image de marque d'un athlète paralympique, l'analyse du sponsoring paralympique a mis en lumière

¹⁴⁵ LVMH. Retour sur les Jeux Paralympiques de Paris 2024 avec LVMH. Consulté le 29 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.lvmh.com/fr/les-actualites-lvmh/vivez-les-jeux-paralympiques-de-paris-2024-avec-lvmh>

certaines limites à cette pratique qui rejoignent finalement nos interrogations. Si cette prolifération des teams d'athlètes peut nous interroger sur les intentions réelles de ces entreprises privées à accompagner des athlètes paralympiques, une première réflexion des participants a porté sur la compréhension de ces motivations, soulevant chez eux la question d'une possible approche opportuniste. Dans un contexte particulièrement favorable à la commercialisation des athlètes paralympiques français, dont certains participants reconnaissent que leur préparation pour les Jeux de Paris 2024 leur a servi de tremplin dans l'obtention de contrats de sponsoring, il est effectivement pertinent de s'interroger sur cette tendance. Celle-ci a pu être décrite comme une forme de « *handiwashing* » par certains des individus interrogés. Nous considérons ce terme comme un phénomène comparable au « *greenwashing* », où l'association au handicap sert principalement à promouvoir une image positive, interne et externe, pour les entreprises partenaires et « d'une appropriation des luttes des personnes handicapées par des campagnes marketing pour donner une image de marque éloignée de la réalité »¹⁴⁶. Ces derniers se sont aperçus que les entreprises partagent souvent un intérêt aux questions liées à l'inclusion et au handicap, dont l'un des sportifs considère cela soit comme une conviction, soit parce qu'il s'agit d'une tendance qui conduit les entreprises à s'y engager par obligation ou par souci d'image. L'un des acteurs du CSPF a fait une remarque intéressante à ce sujet : « *on a beaucoup d'intérêts par les entreprises extérieures, plus que par rapport au CNOSF, certains sont volontaires et ont à cœur le développement, et il faut que nous on identifie aussi pourquoi les gens sont parfois intéressés par ça, et parfois ça peut être un peu le greenwashing à soutenir* » (Institution sportive n°3).

2.3.2 *Accompagnement durable vs collaboration opportuniste*

Une deuxième réflexion est aussi née dans cette étude : S'agit-il d'un soutien durable ou d'une collaboration éphémère ? Ce phénomène ressort dans certains témoignages recueillis, notamment celui d'un para-athlète qui estime que cet événement incite les entreprises à s'associer aux athlètes paralympiques afin de tirer parti du rayonnement que procurent les Jeux Olympiques et Paralympiques. Dans ses propos, il remettait en question l'enthousiasme suscité, pouvant être, pour lui, plutôt une sorte de stratégie de communication sans engagement profond et durable envers le parasport : « *avec les Jeux qui arrivent, les marques françaises s'attachent*

¹⁴⁶ 20 minutes. Le handiwashing ou la diversité mise en scène. Consulté le 17 décembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.20minutes.fr/economie/emploi/3200423-20211217-handiwashing-diversite-mise-scene>

à eux et ça contractualise dans tous les sens et même parfois à tort et à travers, en créant des teams par-ci et par-là. Et qui ont parfois, euh, pas forcément de fondement sur le plan sportif mais plutôt sur le plan de l'image » (Athlète n°6). C'est pourquoi, le représentant de l'agence sportive expliquait les avoir conseillés de refuser toute offre de partenariat d'entreprises qui se présentaient uniquement à cause des Jeux de Paris 2024. Cette réflexion mettait en lumière la nécessité, pour les sportifs, de développer une approche stratégique et maîtrisée de leur propre commercialisation. En effet, dans un contexte où certaines entreprises peuvent adopter une démarche opportuniste, notamment en capitalisant sur l'image des athlètes sans un réel engagement à long terme, il devient essentiel pour ces derniers de sélectionner avec discernement leurs partenaires. Sur cette même idée, la question du contrôle de leur image semble aussi constituer un enjeu majeur pour les para-athlètes dans leur stratégie de développement. Comme l'explique un des acteurs du mouvement sportif, certains sportifs ne vont pas avoir toujours conscience que leur image, dans le cadre d'un partenariat, sera directement associée à la marque concernée, pouvant avoir des répercussions directes sur leurs propres valeurs. En considérant que l'exposition médiatique et les opportunités de sponsoring sont encore une nouveauté pour certains para-athlètes, il soutient que certains peuvent accepter des propositions sans réellement mesurer les implications de cette association. À l'inverse, notre étude montre que des groupes de sportifs peuvent être eux-mêmes réfractaires aux partenariats en raison de la perte de la maîtrise de leur image.

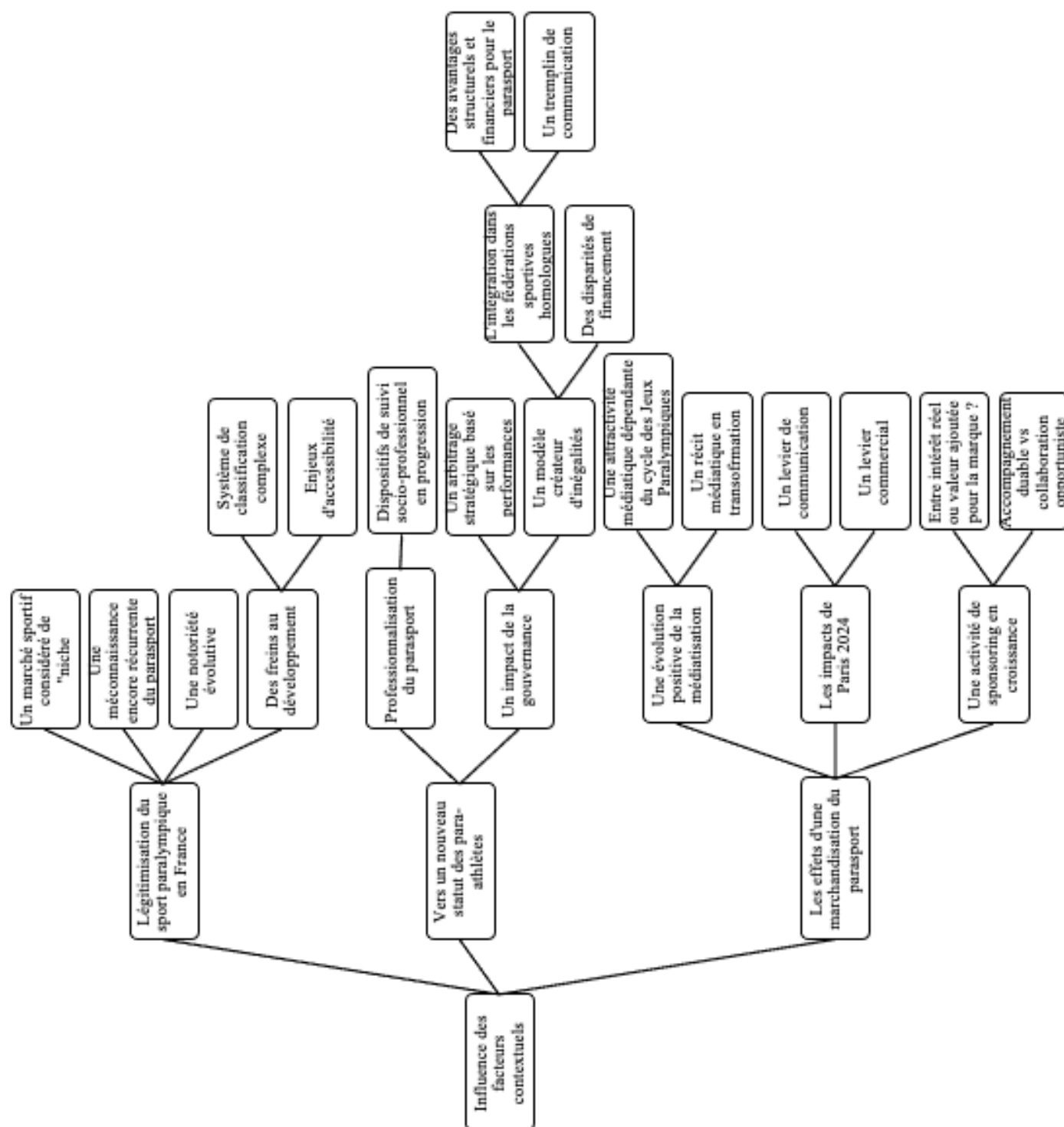


Figure 19 Synthèse thématique de l'influence des facteurs contextuels sur le personal branding en France

Section 2 : Le développement de la marque personnelle des athlètes paralympiques français

Si, à ce jour, la majorité des parasportifs français interrogés dans notre étude témoignent de ne pas bénéficier d'un statut d'athlète professionnel, nous souhaitons étudier le rôle que peut jouer la construction d'une marque personnelle dans un processus de professionnalisation. D'après la définition de Barbusse (2006), les sportifs sont dits « professionnels » lorsqu'ils ont conclu un contrat de travail avec une organisation sportive pour participer à des compétitions. En France, les sportifs paralympiques affirment ne bénéficier d'aucun contrat professionnel à l'exception de ceux sous contrat avec des administrations, qu'ils considèrent comme une opportunité de vivre pleinement de leur pratique. À ce sujet, l'un des paralympiens de renom affirmait : « *malgré ce magnifique palmarès, tellement incroyable, je ne suis pas professionnel, car en France le professionnalisme au niveau du handisport est quand même très compliqué* » (Athlète n°5). En effet, lors des entretiens que nous avons réalisés avec les parasportifs, ces derniers précisent qu'il est quasiment impossible de vivre pleinement de leur propre pratique sportive : « *Il n'y a personne qui vit du volley assis en France, quasiment aucun* » (Athlète n°15). Dans l'examen de leur statut, la plupart des paralympiens déclarent exercer une activité professionnelle « à côté », principalement sous la forme des CIP (contrat d'insertion professionnelle), leur offrant des aménagements très avantageux pour répondre à leurs besoins et leur permettre de concentrer la majeure partie de leur temps à leur pratique. Pour aller plus loin, nous pouvons également associer le terme de professionnalisation à une acquisition de compétences personnelles et professionnelles dans divers champs (communication, marketing) et d'une structuration de leur écosystème (préparateur physique, préparateur mental, ...) utiles au développement de la carrière d'un sportif de haut niveau et de leur après-carrière. L'évaluation de cette situation nous a ainsi permis d'étendre nos réflexions sur les conditions favorisant le développement des opportunités financières des parasportifs en orientant nos travaux sur l'étude du processus de construction de leur marque personnelle. Partant du principe que la réussite financière de beaucoup de sportifs s'est notamment construite grâce à la gestion de leur propre nom comme une marque à part entière (Bouchet et al., 2013), nous nous sommes particulièrement intéressés à la perception qu'ont ces sportifs sur tous les éléments qui peuvent s'y associer. La création d'une marque personnelle réside dans la capacité des athlètes à promouvoir leur image, leur personnalité et leurs actions et relève aussi de l'application des principes clés du marketing à leur propre image tels que la « valeur ajoutée » et la « différenciation » (Gorbatov et al., 2018). En étudiant les pratiques et les orientations

stratégiques que les athlètes paralympiques français adoptent, l'analyse thématique a fait ressortir un décalage entre ces pratiquants dans le développement et la gestion de ce processus.

3. Identité de marque et capital marque en transformation

Étant donné que le processus de construction de la marque personnelle d'un athlète implique plusieurs étapes essentielles (Parmentier & Fischer, 2012), cette partie explore les évolutions et dynamiques actuelles sur le développement de l'image de marque des athlètes paralympiques français. En suivant le modèle de Khedher (2014), notre analyse s'est articulée selon les trois étapes définies par cet auteur. La première étape consiste à évaluer le développement de l'identité de marque des para-athlètes. Il s'agit de comprendre les caractéristiques distinctives sur lesquelles ils s'appuient ou devraient s'appuyer pour construire leur propre identité de marque. La deuxième étape vise à analyser le positionnement de la marque personnelle des para-athlètes en France en mettant en avant les attributs de marque auxquels ils sont ou devraient s'associer. Nous avons tenu compte à la fois de leur perception vis-à-vis de ce processus et de leurs motivations à adopter une identité de marque spécifique. Enfin, la dernière étape définie comme l'évaluation personnelle de la marque, correspond à la prise en main de leur propre image comme la gestion qui peut se faire pour un produit ou une entreprise (Khedher, 2014). Dans cette étape, nous avons identifié les dynamiques employées par les para-athlètes dans la commercialisation de leur propre image de marque et l'évaluation des parties prenantes quant à la capacité de ces derniers à diriger leur propre marque.

3.1 Un statut de sportif à part entière

La littérature a défini l'image de marque comme « la somme de toutes les représentations mentales qu'une personne ou un groupe spécifique détient sur une marque » (Bouchet et al., 2013, p.70). Marcellini (2016) qui a exploré la représentation des parasportifs avait mis en lumière des changements significatifs quant aux attitudes de la société dans la description des athlètes paralympiques vis-à-vis du handicap. Sur ces questions de représentations, les paralympiens que nous avons interrogés reconnaissent une transformation de leur identité, désormais pleinement associée à celle d'un sportif de haut niveau, légitime et reconnu. Ceci confirme les éléments empiriques liés à la transformation de la représentation des Jeux Paralympiques, perçus comme un passe-temps sportif à leur origine à un spectacle qui attire de plus en plus l'attention des médias et qui a provoqué une évolution quant à la façon de communiquer sur les athlètes paralympiques et la manière dont ces derniers tendent à

s'identifier (Howe, 2008). L'un souligne ce changement, en expliquant : *« on nous reconnaît plus en tant qu'athlète avant on était surtout des handicapés qui faisaient du sport. Maintenant on est des athlètes de haut niveau, avec un handicap et ça, ça change pas mal de choses »* (Athlète n°14). Sur la base des travaux de Marcellini (2016), les parties prenantes du Mouvement paralympique ont aussi reconnu la transition qui s'est opérée dans la construction de l'identité de marque des para-athlètes français. Les réponses des participants corroborent la nouvelle figure paralympique identifiée, celle de sportifs à part entière. Les journalistes, en particulier, les considèrent avant tout comme des athlètes de haut niveau, même si leur parcours est marqué par une singularité liée au handicap. Il est plus commun pour eux de les associer à une démarche d'excellence et d'engagement rigoureux dans leur discipline : *« Quand on voit par exemple, un Alexis Hanquiquant qui fait des performances dingues, quand il est x fois médaillé, on est sur « ah tiens, c'est un handicapé qui fait du sport », on est plus sur « ah oui c'est un sportif de haut niveau qui a un handicap ». Il faut en parler aussi mais c'est avant tout un sportif de haut niveau »* (Média n°1).

Cette importante transformation en matière de représentation est, pour certaines parties prenantes, le résultat d'une prise de parole plus prononcée et affirmée des para-athlètes eux-mêmes dans la construction de leur identité de marque. L'extrait suivant : *« On est passé des Jeux de Rio où l'on avait des sportifs que l'on peut appeler candides qui étaient non pas dans une analyse de la performance, mais dans une justification de la performance, (...). On était vraiment sur un message d'enthousiasme, fédérateur, positif, mais parfois qui ne reflétait pas leur travail et leurs ambitions »* (Institution n°3), rappelle le conflit entre le fait d'appartenir à une communauté en situation de handicap tout en affirmant son statut d'athlète de haut niveau. Pour cet acteur, l'évolution de la représentation des paralympiens au fur et à mesure des paralympiades, est aussi le fruit d'une prise de position des institutions, comme la FFH, à encadrer et accompagner ces sportifs dans la structuration de leur image de marque autour de la performance : *« si on regarde Tokyo, pour le coup, fort de ce travail, on a eu des sportifs en capacité de construire leur discours, à la fois en termes de structuration de la performance, beaucoup de références aux entraînements, au chemin de sélection, car c'est ça aussi leur identité, et très souvent ils revendiquent vouloir être identifiés comme des sportifs comme les autres »* (Institution sportive n°2). Les institutions elles-mêmes travaillent à la construction de cette nouvelle image paralympique en affirmant les capacités de ces individus, pour les qualifier uniquement comme des sportifs de haut niveau : *« on parle de nos athlètes comme des sportifs, et uniquement comme des sportifs »* (Institution sportive n°4).

3.2 Une figure sociale pour la représentation du handicap

Par rapport aux conversations menées avec l'ensemble de ces sportifs, nous nous rendons compte que la recherche d'un équilibre identitaire entre la représentation sportive et celle du handicap, qui a d'ailleurs fait l'objet de discussions dans la littérature (Maika & Danylchuk, 2016), se caractérise aujourd'hui encore pour beaucoup de parasportifs français comme un défi majeur pour leur image de marque. En effet, nous voyons que ces derniers, dans la construction de leur identité de marque, ne dissocient pas toujours leur statut de sportif de celui d'une personne en situation de handicap. L'un a par exemple décrit son identité comme : *« moi je me considère comme athlète, comme athlète handi, mais surtout en tant que sportif »* (Athlète n°9), tout comme un autre pour qui : *« aujourd'hui ma perception c'est vraiment reconnu aujourd'hui en tant que champion en numéro 1, en tant que citoyen en numéro 2, et en tant que personne handicapée en numéro 3 »* (Athlète n°11). S'il est souvent difficile pour ces sportifs de dissocier leur image de celle du handicap, pour l'un, le fait d'avoir choisi de pratiquer le para badminton l'intègre aussi inévitablement dans la sphère parasportive, rendant indissociable son handicap à son image d'athlète et celle de la marque paralympique. C'est toute cette problématique qui a été largement étudiée dans la littérature sur la manière de promouvoir l'identité de marque des para-athlètes. Cottingham et al. (2013) avaient par exemple cherché à identifier l'efficacité de la représentation sociale des para-athlètes basée sur leur identité d'athlète séparée de leur handicap et sur les opportunités commerciales que cela pouvait engendrer. Plus récemment, selon Page et al. (2024), mettre l'accent sur le handicap et sa cause peut revenir à « médicaliser » l'athlète, réduisant son identité particulièrement à son handicap. Mais à l'inverse, ignorer ou dissimuler le handicap peut donner l'impression de normaliser l'individu. Ainsi, dans l'étude de la construction de l'image de marque des athlètes paralympiques en France, nous nous sommes appuyés sur le modèle de Arai et al. (2013) qui conceptualise l'image de marque d'un athlète suivant trois dimensions : la performance athlétique, l'apparence attrayante, et le mode de vie commercialisable pour comprendre comment ces sportifs français agissent dans cette conceptualisation.

3.3 Modèle de l'image de marque des athlètes paralympiques

En questionnant chacun des participants sur les dimensions qu'ils percevaient comme centrales dans le développement de leur image de marque, le but de notre analyse était d'établir un modèle de l'image de marque des athlètes paralympiques français, sur la base des

trois critères définis par les auteurs Arai et al., (2013) qui sont la performance athlétique, l'apparence attrayante et le style de vie commercialisable.

3.3.1 *La performance comme le socle de la marque*

S'il a été démontré que le succès sur le terrain, comme le comportement de l'athlète, son appartenance à l'équipe, son style de jeu et ses compétences influencent positivement l'athlète dans la construction de son image de marque (Arai et al., 2014; Chadwick & Burton, 2008; Cortsen, 2013a), les para-athlètes français ont reconnu l'implication positive et significative de leur succès pour le développement de leur propre image de marque. En para aviron, l'une soutenait que la performance est un facteur incontournable pour les paralympiens pour se démarquer : *« je pense que l'athlète ou le sportif va être connu d'abord par ces résultats, vraiment, c'est un peu différent chez les valides, mais chez nous il faut d'abord avoir les résultats pour que l'on s'intéresse à la personne et comment il est arrivé là »* (Athlète n°4). Ils perçoivent la performance comme un support pour bâtir et nourrir leur notoriété : *« je pense que la performance ça joue, le résultat c'est important, car personne ne se rappelle d'une personne qui finit 4^{ème} »* (Athlète n°1) déclarait un des para skieurs. Mais aussi, comme un moyen d'assurer leur crédibilité : *« forcément les performances, ça donne un peu plus de crédibilité aux messages que l'on peut faire passer »* (Athlète n°7). L'esprit de compétition, la discipline et le comportement sur le terrain, ont été identifiés par ces derniers comme des attributs essentiels à mettre en avant dans la gestion de leur image de marque. Alignés à la position de Deliautaité et al. (2021), selon laquelle les performances sont l'élément central qui vient établir le statut initial de la marque d'un athlète, les parties prenantes estiment, à l'image de l'extrait suivant, qu'il est obligatoire de rendre les résultats sportifs comme le socle principal, avant tout autre facteur, pour construire une image de marque : *« s'appuyer sur des performances pour se vendre et pour créer une image, c'est déjà le premier pas important »* (acteur sportif n°1). En lien avec cette notion de « se vendre », le critère de la performance, va souvent être associé à plus de contenu médiatique et favoriser le choix des sponsors dans la sélection des parasportifs qu'ils souhaitent accompagner. L'un des sponsors confirmait que les performances des para-athlètes et leur potentiel de progression sont minutieusement analysés afin de guider leur choix d'association avec l'un plutôt qu'un autre. Cependant, même si ce critère reste un levier essentiel, les parties prenantes notamment, confirment qu'il n'est pas le seul facteur déterminant dans le développement de l'image de marque des athlètes paralympiques : *« les athlètes qu'on représente, on s'aperçoit d'une chose : il ne faut pas*

seulement qu'ils courent vite, qu'ils sautent loin, qu'ils jouent bien au basket fauteuil. Non il faut qu'il y ait autre chose derrière » (Agence n°1).

3.3.2 Une image de marque forte sans succès sportif

Les observations des parties prenantes parviennent à démontrer qu'aujourd'hui, des para-athlètes peuvent parvenir à un niveau de notoriété très important sans nécessairement figurer parmi les meilleurs dans leur discipline et dont leur influence dépasse leurs résultats sportifs :

« On a des athlètes qui ont un niveau de performance sportive qui peut être modérée et qui savent très bien être présents sur les médias sociaux, très bien projeter ou créer une image, aucun problème de partenaires. Et à côté de ça, des athlètes très performants au premier plan, mais qui n'ont pas ces attributs, qui ne sont pas développés, et pas accompagnés et qui galèrent plus » (Acteur sportif n°1).

Les participants estiment aussi que l'impact communautaire des sportifs constitue l'un des piliers intéressant dans la construction de leur image de marque au détriment de performance, comme le mentionnait l'une des représentantes :

« Elle a les 2 facettes, la facette athlète et elle a les résultats, et la facette combat, avec ce qui lui est arrivé, et quand on voit la notoriété qu'elle dispose alors qu'elle n'a pas encore fait de médaille paralympique, c'est la seule aujourd'hui qui est là sans avoir fait de résultat au niveau international, (...), et elle a réussi à faire un truc dingue, tout le monde sait qui elle est, alors qu'elle n'a pas encore de titre sur les grands tournois » (Institution sportive n°4).

À l'image de ces témoignages, plusieurs acteurs ont évoqué la nécessité pour des athlètes paralympiques de construire une image de marque qui reflète leur identité dans leur globalité et dont l'enjeu est de positionner le sport comme un élément central de leur marque, tout en intégrant les dimensions personnelles auxquelles ils s'associent, leurs valeurs, passions ou modes de vie. Nous avons alors observé que plusieurs parasportifs français vont construire en priorité leur récit médiatique en lien avec leur quotidien de sportif de haut niveau. Par ailleurs, ils vont généralement chercher à développer une finalité utile et impactant à leurs prises de

parole : « *Je vais plutôt mettre de l'énergie sur les actions que je vais développer et je vais mettre mon énergie sur ces actions, c'est-à-dire que ça soit la finalité de ma communication au lieu de communiquer sur voilà j'ai eu un entraînement, mais ça n'apporte rien* » (Athlète n°9).

L'ensemble de ces témoignages soulèvent alors la question de la performance sportive et sa place dans la conception du *personal branding*. En faisant le constat que la performance sportive dans le sport paralympique ne va pas toujours garantir une forte visibilité ou une forte attractivité auprès des sponsors, quelques-uns pointent du doigt les enjeux stratégiques à développer d'autres dimensions favorables à leur commercialisation. Dans une logique de construction de l'image de marque d'un athlète paralympique, l'examen de Maika et Danylchuk, (2016) a conduit à dire qu'il est maintenant essentiel de trouver un juste milieu entre la reconnaissance des performances sportives tout en partageant suffisamment d'informations sur les para-athlètes afin de préserver l'originalité des Jeux Paralympiques.

3.3.3 Une influence secondaire de l'apparence

En accord avec les résultats de Hu et al. (2023), les facteurs liés à l'apparence attrayante ne semblent pas constituer un critère décisif dans l'évaluation du capital marque des para-athlètes. À ce sujet, l'un estime que l'apparence joue un rôle plutôt secondaire : « *je mettrais en dernier l'aspect physique, car je pense que nous on s'en fout. Les marques s'en moquent un peu, alors je me trompe peut-être mais il n'y a quand même pas beaucoup de mannequins handi, donc voilà. Je pense que l'on s'en fout un peu d'avoir des belles formes ou d'avoir des belles fesses de toute façon on ne les voit pas on est assis dessus, donc ça ne joue pas trop* » (Athlète n°5). Toutefois, certains des parasportifs ont tout de même admis que l'aspect physique reste une dimension à considérer, qui peut notamment influencer l'évaluation que le grand public ou les médias peuvent faire à leurs égards. L'un des joueurs de l'équipe de France de rugby fauteuil constate : « *je trouve ça dommage d'avoir une belle gueule pour pouvoir passer correctement et avoir un peu plus de possibilités. Mais malheureusement, c'est aussi le problème que l'on a avec les réseaux, et euh forcément ouais d'avoir une belle gueule ça peut être vachement plus intéressant pour les médias* » (Athlète n°2). Face à ce point de vue, nous remarquons que les athlètes ont davantage appréhendé cette dimension liée à l'apparence attrayante sous l'angle de leur image médiatique, à travers les réseaux sociaux, plutôt que sous celui de leurs caractéristiques physiques. Par exemple, plusieurs ont précisé la nécessité de

soigner leur image digitale par rapport à l'impact que cela peut avoir sur la perception du public : *« je fais attention à ce que je mets sur les réseaux et à l'image que je peux donner parce que forcément en tant qu'athlète on peut être pris pour exemple »* (Athlète n°7). Cette vision reflète les perceptions de parties prenantes pour qui, l'attrait physique des parasportifs dépend effectivement davantage de leur aisance relative et agréable face aux caméras et leur capacité à se mettre en valeur.

3.3.4 Concentration sur leur histoire de vie

Pour finir, la dimension liée au style de vie commercialisable a notamment été traitée sous le prisme de leur histoire de vie. Comme Hu et al. (2023), qui relevaient que les athlètes paralympiques possèdent divers atouts, notamment liés à leur histoire de vie qui les rendent plus distingués, les parasportifs français ont reconnu que leur parcours de vie, marqué par un accident, une maladie ou leur handicap, constitue un élément distinctif pouvant être valorisé dans leur stratégie de commercialisation. Pour la majorité des participants, leur identité liée au sport paralympique leur confère des attributs qui touchent à leur parcours, à leur personnalité, et à une manière de vivre sur lesquels ils construisent leur image. Par exemple, un des para volleyeurs a partagé : *« l'intérêt aussi, c'est qu'on a tous plus ou moins une histoire liée à un accident, une maladie ou autre. Et du coup, il y a quand même pas mal de choses qui peuvent parler aux entreprises. Et donc je pense que c'est un outil qui est relativement intéressant pour les entreprises et qui pourrait être assez facile à vendre »* (Athlète n°8). Cette dimension peut être une manière pour les athlètes paralympiques de se différencier. Comme le soulignait l'un d'eux : *« moi je ne dis pas que mon histoire sera plus belle ou plus intéressante, mais les entreprises aujourd'hui elles viennent chercher ça, cette différence. »* (Athlète n°5). Les acteurs se rendent compte que leur parcours de vie singulier peut favoriser une plus grande visibilité médiatique, renforcer leur attractivité auprès des sponsors et leur permettre d'incarner un modèle inspirant et engagé. L'un des journalistes a reconnu que leur histoire de vie forme effectivement un critère permettant d'attirer l'attention médiatique : *« c'est sûr que le parcours de vie, euh, c'est un critère en soit, c'est un parcours singulier, et ça peut être intéressant d'en parler. (...), il y a quand même un côté parcours de vie intéressant, donc oui ça va participer à choisir l'athlète sur lequel on veut faire un portrait »* (Média n°1).

Par ailleurs, comme la plupart se décrivent comme des *« ambassadeurs »* du Mouvement paralympique, le critère lié au « rôle de modèle » a été discuté à plusieurs reprises

dans nos entretiens. En tant que sources de reconstruction, modèles de dépassement de soi ou figures inspirantes, plusieurs expressions ont été employées par ces derniers pour définir ces caractéristiques valorisant leur image de marque. Le témoignage d'une sportive est pertinent à ce propos : « *il y a une athlète en équipe de France valide, qui me dit je t'envie. Quoi tu m'envies ? Elle me dit ben ouais toi à côté du tir tu as autre chose. Et tous les athlètes valides, ils sont tellement là-dedans depuis le plus jeune âge qu'ils n'ont rien d'autre* » (Athlète n°10). Cet extrait souligne l'existence de controverse dans la littérature quant à la question de l'image de marque des para-athlètes. Ellis (2008) avait défendu que le récit de l'histoire d'un athlète paralympique était plus important que la performance de l'athlète lors d'une épreuve, tandis que pour Cottingham et al. (2013), la mise en avant des réalisations sportives devait passer au premier plan. Plus récemment, dans cette approche marketing, Siegfried (2023) soulignait que l'utilisation de l'histoire des athlètes est à privilégier pour favoriser l'acquisition de sponsors. Nous nous apercevons que les acteurs du mouvement sportif français tendent à se focaliser sur l'importance de cette dimension pour accompagner les para-athlètes dans leur positionnement de marque. Dans le cadre des Jeux Paralympiques de Paris 2024, l'une affirmait que le discours de l'organisation était d'accorder une place à l'histoire de vie des para-athlètes : « *Dans la présentation du match retour (Les Jeux Paralympiques), on dit aussi que l'histoire ça fait partie de l'athlète, ça fait partie de son histoire de vie, et que l'on est bien conscient que ça les rend beaucoup plus accessibles pour venir parler aux médias, car ils en ont besoin pour gagner des sponsors, et que ça les rend aussi humains et accessibles (...)* » (Institution sportive n°4). D'un point de vue institutionnel, la position des organisations sportives est assez similaire à l'extrait suivant : « *on essaye beaucoup de construire l'image de l'athlète paralympique autour de ça. On pense qu'il est transformateur dans la société, et deux il est engageant pour les entreprises, car en fait vous racontez des sacrées histoires et ça parle à beaucoup de gens dans vos boîtes* » (Institution sportive n°3).

Ainsi, à l'instar des auteurs qui se sont intéressés aux stratégies de commercialisation de la marque des para-sportifs (e.g. Siegfried, 2023), notre étude enrichit les connaissances existantes en analysant les principaux critères que les parasportifs et les parties prenantes du Mouvement paralympique considèrent comme des éléments favorisant la construction d'une image de marque. Sur ce sujet, Hu et al. (2023) avaient montré que les para-athlètes peuvent établir une valeur marchande en s'appuyant sur quatre principaux attributs, qui peuvent résonner dans nos résultats : une histoire convaincante, leur personnalité par leur singularité et leur caractère unique, l'excellence athlétique, et l'apparence en dernière position. La Figure 20

synthétise les principaux critères qui ont été retenus par l'ensemble des participants quant au modèle de l'image de marque des paralympiens.

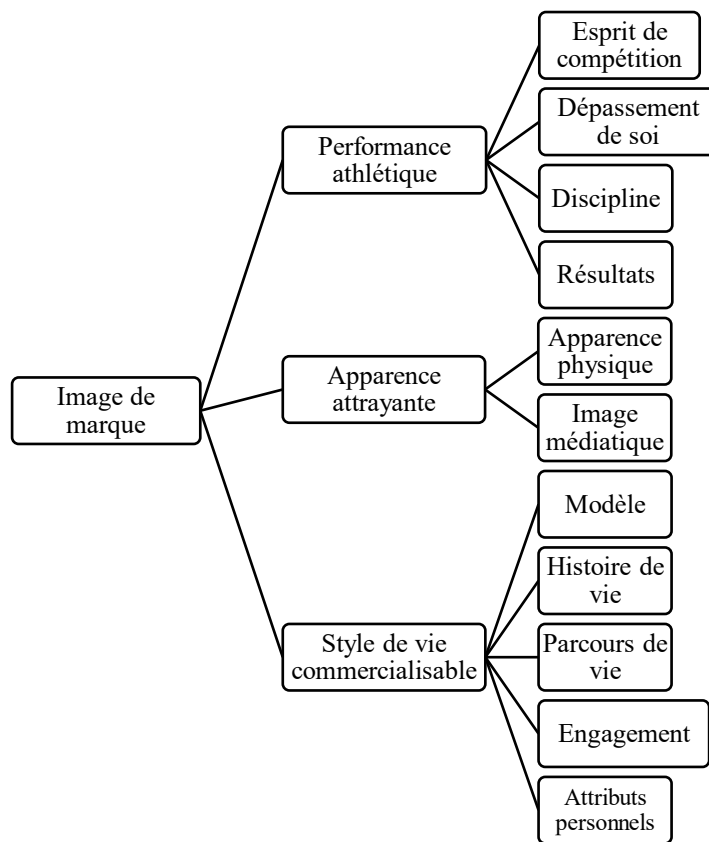


Figure 20 Proposition de modèle de l'image de marque des athlètes paralympiques français perçus par les participants

4. De l'identité de marque au positionnement de marque

4.1 Une perception de marque à plusieurs niveaux

Les travaux de Panthen et al. (2024) nous ont permis de comprendre que l'étude du processus du *personal branding* ainsi que la typologie de construction de l'image de marque des athlètes paralympiques ne peut être traitée de manière identique entre les para-athlètes. Ces auteurs, qui ont distingué trois types spécifiques d'engagement des athlètes dans la construction de leur marque humaine, suggèrent que la familiarité à l'auto-marketing diffère grandement d'un athlète à l'autre, ce qui a d'ailleurs été observé par un participant : « *on n'a pas tous le même background, on n'a pas les mêmes envies, besoins non plus, moi j'ai un vrai besoin d'entreprendre, mais je sais que tous les athlètes ne sont pas là-dedans* » (Athlète n°9).

4.1.1 Gestionnaire de marque vs supporter de marque

Dans la définition de l'athlète paralympique, comme une marque à part entière, en lien avec la définition de Arai et al. (2014) - qui considèrent la marque personnelle comme la capacité d'un athlète à générer de la valeur sur le marché grâce à son nom, son image ou d'autres attributs distinctifs – nous voyons qu'une première catégorie de para-athlètes interrogés dans notre recherche peuvent être assimilés à des **gestionnaires de marque** (Panthen et al., 2024). Au-delà de comprendre le sens d'une marque humaine : « *il parait que l'on est des marques à part entière dans le sens ou on a une image, c'est la nôtre, et elle a une valeur* » (Athlète n°3), ils admettent percevoir leur nom et leur image comme une marque à part entière : « (...) *ça peut être considéré comme ça, quand je parle, je parle en mon nom, donc finalement c'est déjà le début d'un personal branding* » (Athlète n°15) et conçoivent le caractère mercantile de leur propre image : « *j'ai des contrats d'image donc j'imagine que c'est un peu le type de choses ouais. (...) on doit être un peu comme des produits au final que les gens utilisent, (...), ils utilisent mon image pour promouvoir leur entreprise ou leur marque donc je pense que oui on peut être considéré comme un peu des marques* » (Athlète n°1). Si les parties prenantes expriment un sentiment de « nouveauté » de l'appropriation du *personal branding* dans le parasport, ils remarquent que quelques-uns d'entre eux sont très proactifs à cet égard, comme l'a rapporté un journaliste à propos d'un des parasportifs français : « *il me semblait avoir une vision très posée et très réfléchie sur sa position à lui, il est entrepreneur et il a vraiment une stratégie marque et développement très poussée et très réfléchie* » (Média n°1).

Plusieurs des athlètes français ont effectivement perçu leur marque personnelle comme le résultat de l'application de principes de marketing à leur propre identité (Pagis & Ailon, 2017). Leurs discours mettent en évidence une prise de conscience quant à la valeur de leur parcours, de leurs expériences et de leur identité comme potentiel de commercialisation. Ils rejoignent la définition de Khedher (2015) pour qui la marque personnelle est « un processus où l'individu fait des efforts pour se 'marketer' lui-même » (p.20). Comme le dit l'un d'eux : « *je me suis dit mon histoire, mes valeurs, tout ce que je veux transmettre, tout ça, a une vraie valeur, et il faut que je la market'* » (Athlète n°9). Dans cette optique de commercialisation, certains déploient de nouvelles pratiques pour construire leur marque : « *quand je fais des conf' ou ce genre de choses, bah je parle avec mon identité, mes valeurs, mon énergie, etc. Ça ressemble quand même à tout ce que tu peux mettre dans la construction d'une marque* » (Athlète n°15) et affirment leur intérêt à établir une stratégie de marque : « (...), *il y a eu toute*

l'idée pour moi, la volonté de comment développer ma marque personnelle, lancer toutes les démarches, développer la com, ... » (Athlète n°11). Comme gestionnaire de marque, plusieurs des para-athlètes français tendent également à utiliser différentes plateformes, notamment les réseaux sociaux, pour mettre en valeur leur propre personnalité (Panthen et al., 2024) et entreprennent diverses démarches de promotion : *« je me suis créé un logo donc je peux dire que moi en tant qu'athlète je suis une marque » (Athlète n°9).*

Toutefois, quelques parasportifs présentent une appréciation fragile et encore distante quant à leur conception de marque en exprimant des difficultés à penser leur nom comme une marque propre. Ces exemples-là peuvent être assimilés à des **supporters de la marque** (Panthen et al., 2024), représentant un profil d'athlètes qui, s'ils n'assimilent pas directement leur nom à une marque, ils parlent d'une *« image à développer »*, en adoptant des initiatives favorables au développement de marque (Panthen et al., 2024). Dans cette perspective, les para-athlètes que nous avons pu assimiler à des supporters de marques font preuve d'un intérêt progressif et commencent à changer d'attitude face aux nouveaux enjeux du marketing sportif, pour lesquels ils étaient initialement plus réticents. C'est le cas pour l'un qui mentionnait : *« de nos jours, faut se mettre en avant même si t'aimes pas ça. Moi à la base je n'aimais pas forcément ça parce que je m'étais dit 'Bah moi je suis, je suis, enfin c'est un peu, un peu bête hein, mais moi je suis sportif, je ne suis pas quelqu'un qui normalement doit prendre la parole sur tout et n'importe quoi'. Après mon regard et ma vision ont totalement évolué là-dessus. » (Athlète n°14).* Il y a une prise de conscience progressive de l'intérêt d'utiliser ces dynamiques de promotion dans la gestion de leur carrière sportive et vont chercher à accorder de nouveaux efforts pour s'y engager (Panthen et al., 2024).

4.1.2 Une marque humaine conditionnée par la place des athlètes paralympiques au sein du Mouvement paralympique

Dans les discussions menées en particulier avec les parties prenantes à propos de la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques en France, il a été soulevé une relation interdépendante et parfois limitante entre l'identité des para-athlètes et l'identité de la marque paralympique : *« aujourd'hui les para-athlètes sont une marque, mais une marque non choisie. Et c'est là toute la problématique. Aujourd'hui un para-athlète est une marque, car c'est un PARA-athlète, et ce n'est pas lui, fin, je caricature, mais c'est son histoire singulière en lien avec son handicap qui va en faire une marque » (Institution n°2).* Cette

remarque d'un des représentants du mouvement soulève en effet une problématique liée à la représentation sociale du parasport. Les athlètes paralympiques, comme nous avons pu le partager dans la précédente sous-section, sont directement assimilés à la dimension du handicap dont leur notoriété va souvent être utilisée pour servir cette cause.

Si l'effet du Mouvement paralympique conditionne le positionnement de marque des parasportifs, les opportunités de visibilité qui peuvent être données à ces athlètes au sein de ce mouvement encouragent également les disparités en matière de construction de marque. Quelques participants estiment que seuls ceux bénéficiant d'une notoriété significative et d'une forte attraction médiatique peuvent réellement être considérés comme des marques à part entière, à l'image de cet extrait : « *Pour moi, oui, il y a des marques athlètes paralympiques qui existent, (...), qui sont des athlètes tellement dominants, tellement connus, y compris du grand public, même ceux qui ne s'intéressent pas forcément au sport et encore moins au sport paralympique. Ça va être des athlètes qui dépassent un petit peu leur sport qui dépassent clairement leur sport, qui dépassent le paralympique, ce sont des athlètes qui font rayonner la France tout court* » (Sponsor n°2). Ils parlent de notoriété mais également de l'effet des disciplines pratiquées : « *ça dépend des cas. Si moi je reste focalisé sur la boccia, je dirai que nous clairement la marque ça ne nous concerne pas car on n'a jamais été sollicité. Par contre pour quelqu'un comme Arnaud Assoumani ou Amélie Le Fur les vitrines du para, eux, là oui ça serait plus cohérent de parler de marque et encore* » (Acteur sportif n°3). En définitive, ces acteurs pensent qu'il est souvent plus aisé pour des para-athlètes, qui sont aujourd'hui des vitrines ou ambassadeurs du Mouvement paralympique de construire une marque personnelle, que d'autres qui peuvent évoluer dans des sports moins démocratisés et médiatisés.

4.1.3 Une application plus difficile du personal branding

Pour finir, tous les athlètes paralympiques français interrogés ne perçoivent pas leur image comme une marque à part entière. Certains présentent une appréciation fragile et encore distante quant à leur conception de marque et expriment des difficultés à penser leur nom comme une marque propre. L'association de la notion de marque à une démarche publicitaire ou commerciale peut être perçue négativement par certains : « *mon image de marque, je la vois tout de suite comme de la publicité et ce n'est pas quelque chose qui va ensemble dans ma tête, et donc non je ne m'associe pas du tout à une image de marque* » (Athlète n°4), tandis que d'autres restent en retrait en raison des craintes que cela peut engendrer au niveau des

assurances ou des dossiers juridiques qu'ils peuvent avoir en cours. Par ailleurs, il y en a quelques-uns qui s'associent à ce profil **d'antagonistes de marque** (Panthen et al., 2024), seulement par désintérêts pour ce processus malgré une visibilité et une couverture médiatique parfois élevée qui pourraient leur procurer des opportunités.

À cela s'ajoute une forme de prudence voire de réticence quant à l'application du concept de marque à des athlètes paralympiques : « (...) *est-ce que nos athlètes paralympiques sont une marque, aujourd'hui je pense qu'ils doivent valoriser leur image, mais devenir une marque je pense que c'est compliqué* » (Acteur sportif n°2). Si cette notion a été bien établie dans le champ du sport professionnel, pour quelques participants, il semble être encore prématuré de parler de marque « (...) *dans le monde para je ne suis pas sûr qu'on en soit encore là, ou c'est peut-être bénéficier d'un sponsor, ou d'une marque, mais pour un modèle de prothèse par exemple, mais je ne suis pas sûr qu'en lui-même l'athlète devient une marque, je ne suis pas sûr que l'on en soit encore là* » (Acteur sportif n°3), ou même difficilement applicable dans le domaine du parasport : « (...) *peut déjà dire qu'il y aura une reconnaissance des athlètes, une évolution des mœurs, des consciences, pour permettre aux athlètes de s'exprimer et pour être en mesure d'avoir une vraie carrière de haut niveau, et qui pourrait à un moment donné permettre à certains sportifs d'être un peu des ambassadeurs de certaines marques ou certaines entreprises, (...), mais il y a encore un fossé avant de parler de marque* » (Athlète n°6). À l'image de ces extraits, nous pouvons associer ces réticences à plusieurs facteurs limitants que nous avons pu identifier précédemment, en concevant que la réalité actuelle dans le domaine du parasport, est que beaucoup de ces sportifs sont encore en marge de légitimité, de visibilité et d'attractivité commerciale avant d'être envisagés comme une marque à part entière.

4.2 Les attributs de marque

En tant qu'entrepreneurs de leur propre marque, il est essentiel pour des sportifs de suivre un processus qui inclut la création de leur image de marque, son utilisation pour établir les fondations de leur identité personnelle ainsi qu'une gestion rigoureuse de leur communication et de leur positionnement (Ghodeswar, 2008). D'après le fondement selon lequel la marque personnelle des athlètes se compose de valeurs et de caractéristiques pouvant être liées à des aspects provenant du terrain et/ou hors terrain (Cortsen, 2013, p.44), nous nous sommes inspirés des travaux de Taniyev et Gordon (2022), pour identifier l'évaluation des

attributs de marque des athlètes paralympiques français. Selon ces auteurs, trois types de critères permettent de définir la marque d'un athlète : les attributs personnels, l'impact communautaire et le lien humain.

4.2.1 Des attributs personnels différenciant

Comme Gorbato et al. (2018) l'ont estimé, des caractéristiques personnelles, telles que les attributs et les valeurs, peuvent faciliter ou compliquer l'engagement des individus dans le développement de leur image de marque personnelle. De notre côté, nous avons observé que certains des athlètes paralympiques français se sont identifiés à des traits spécifiques que sont la fidélité, le charisme, l'optimisme et l'authenticité, comme autant de facteurs pouvant influencer la construction de leur image de marque. Un des para-athlètes énonçait : *« il faut avoir un petit truc en plus si on veut aller dans la notoriété, avec une image avec un public plus large »* (Athlète n°1). Leur authenticité et leur spontanéité ont pu être perçues par l'une des para-athlètes comme des aspects permettant de les distinguer de leurs homologues olympiques, souvent plus rodés face aux interactions médiatiques. Comme le souligne cette athlète, ces traits personnels sont généralement appréciés du public et des journalistes pour offrir une certaine forme de proximité entre les parasportifs et leur écosystème. Elle laisse percevoir que contrairement aux olympiens, dont la communication peut être parfois très cadrée et institutionnalisée, les paralympiens peuvent souvent être à l'origine d'échanges plus spontanés, appréciés du public et des médias. À ce sujet, l'aisance communicationnelle a également été associée à un élément significatif dans la construction de leur marque personnelle. Dans cette perspective, Ambroise et al. (2014), ont utilisé les facteurs, tels que la crédibilité, la vraisemblance et l'expertise du porte-parole pour juger de la valeur des athlètes. Les sportifs interrogés dans notre étude, rapportent que ceux qui maîtrisent les codes de la communication possèdent le plus souvent une plus grande capacité à se démarquer et à construire leur marque personnelle : *« il y a une partie du para qui est mis en avant soit parce que ce sont des gens très forts en médailles, soit très doués en communication »* (Athlète n°3). Par exemple, une jeune athlète en para tennis de table rapporte que la signature de son contrat de sponsoring avec une entreprise majeure en France a été grandement facilitée par sa forte présence médiatique et son aisance dans les médias sociaux. Pour elle, la maîtrise de sa communication lui a permis de capter plus facilement l'attention des sponsors : *« Ça s'est joué sur l'image que je renvoie, et aussi par rapport aux réseaux, que j'étais active, car eux, ils veulent que l'on mette en valeur*

la marque et ce qu'ils font sur les réseaux parce que maintenant tout passe par-là, on va dire ça s'est un peu joué là-dessus » (Athlète n°13).

4.2.2 Des engagements sociaux élevés

Leur positionnement de marque est généralement aussi guidé par leur impact communautaire. Ils ont présenté leur engagement dans des initiatives de sensibilisation et d'éducation, en cherchant grâce à leur image, à générer un impact significatif au sein de leur communauté. Plusieurs d'entre eux animent des conférences en entreprise, d'autres interviennent dans les écoles tandis que certains s'engagent dans des mouvements associatifs ou sociétaux : *« je suis en train de monter un mouvement aussi, et il y a surtout une fondation derrière tout ça, d'aider les gens dans l'acceptation du handicap » (Athlète n°9).* Les athlètes paralympiques en général semblent mettre davantage l'accent sur le lien humain dans le développement de leur image et privilégier les interactions et les rencontres au détriment de la gestion de leur image médiatique : *« après je ne fais pas assez de contenu, ça je le sais très bien, mais j'ai misé sur autre chose. Plutôt sur les rencontres humaines que sur le paraître Instagram » (Athlète n°5).* Ces engagements, d'ordre social et sociétal, sont des manières, volontaires ou non, pour ces sportifs de façonner leur marque au-delà des terrains de compétition, comme l'a suggéré un agent : *« Timothée Adolphe, lui à côté de ça il fait de la musique, il a créé le premier jeu vidéo 100% accessible compris au non-voyant, il développe le spectacle de stand-up. Tout ça les médias et les journalistes sont friands et ça va au-delà » (Agent).*

4.3 Motivations et intérêts au personal branding

Les travaux académiques existants ont défendu qu'une marque personnelle bien définie par un athlète peut être un tremplin pour se différencier, pour communiquer ses valeurs et ses capacités et pour attirer de nouvelles opportunités commerciales (Arai et al., 2014; Hodge & Walker, 2015; Parmentier & Fischer, 2012). Par ce présent travail et par l'intermédiaire de discussions menées avec les paralympiens français, nous pouvons affirmer qu'il existe une diversité de motivations de ce public quant à la structuration possible de leur marque personnelle.

4.3.1 Développer sa visibilité

Tout d'abord, plusieurs des parasportifs que nous avons interrogés expliquent que leur intérêt à la construction de leur marque personnelle repose sur leur désir d'accroître leur visibilité. Dans un environnement où l'intérêt médiatique et la reconnaissance du public sont encore en croissance, bâtir une image de marque leur semble être un moyen d'influencer positivement leur propre visibilité : *« Moi le but premier c'était d'avoir le budget pour mener mon projet sportif, c'était le grand but numéro 1. Et puis en deuxième, oui ben d'essayer de sortir de l'ombre, de gagner en notoriété au national ou tout du moins local, puisque pour le coup je n'ai pas une image locale très fortement développée, donc c'était aussi sur cet aspect »* (Athlète n°11). Dans une démarche de construction de marque personnelle, les parasportifs français sont principalement animés par cette volonté de se rendre visibles et de se différencier : *« encore plus de visibilité, de pouvoir porter des messages encore plus loin encore plus haut et de pouvoir faire passer des messages sur le handicap »* (Athlète n°7). Nous voyons que ce besoin de reconnaissance est étroitement lié à leur statut d'athlètes de haut niveau en situation de handicap qui leur confèrent un sentiment de responsabilité comme ambassadeurs du parasport.

4.3.2 Porter la parole du parasport

Comme beaucoup l'ont témoigné, ils estiment qu'en construisant une image de marque forte, ils peuvent contribuer à la promotion de leur discipline et à la sensibilisation du grand public. Nos observations soulignent que cette approche du *personal branding* dans le sport paralympique semble dépasser l'intérêt d'une simple notoriété individuelle, en s'inscrivant donc dans une dynamique plus large et collective. Ils veulent utiliser leur image de marque principalement pour améliorer la valorisation et la reconnaissance du Mouvement paralympique dans son ensemble : *« Moi c'est ça qui m'anime réellement, pour faire bouger les choses et encore plus sur l'acceptation, et grâce au sport ça aide énormément. Et je ne suis pas le seul avec l'aide de tous les sportifs para, on a un rôle dans l'image que l'on peut apporter sur le handicap »* (Athlète n°9). S'il est démontré que les activités de promotion servent à augmenter la sensibilité des associations entre les athlètes et les supporters (Hasaan et al. 2019), leur engagement vise à transmettre leurs valeurs et à inspirer leur communauté au travers de leur parcours. Comme l'explique l'une d'entre eux : *« En fait ce n'est pas un objectif prioritaire pour moi de devenir ou d'être une image de marque. Si c'est quelque chose qui*

arrive, encore une fois, je pense que je ne renoncerais pas (...) mais si ça devait être le cas, je pense que c'est plus des valeurs finalement qu'une image qui seraient véhiculées, notamment des valeurs du sport et la santé, (...), c'est plus là-dessus que je souhaiterais utiliser mon image et ma notoriété pour essayer de faire changer les choses » (Athlète n°4).

4.3.3 Augmenter les ressources financières

En rejoignant la position de Parmentier et Fischer (2012), selon laquelle une marque forte peut être associée à de meilleurs revenus, certains des participants déclarent que la possibilité de générer des revenus grâce à leur image constitue un argument potentiellement intéressant. L'organisation des Jeux de Paris 2024 a notamment été citée comme une des raisons à s'engager dans la construction de marque personnelle pour ceux dont le budget ne pouvait suffire à financer leur préparation : *« concrètement, je n'avais pas un centime d'accompagnement pour le projet sportif. Il y avait la notion du cercle de haute performance, mais n'ayant pas fait Tokyo, je ne pouvais pas être dedans, je n'existais pas. (...), il fallait que je parte de 0 à mon échelle, donc c'est là qu'il y a eu toute l'idée et la volonté pour moi, de comment développer ma marque personnelle, lancer toutes les démarches, développer la co, etc. » (Athlète n°11).*

D'autres motivations, étroitement liées à l'augmentation de leurs ressources financières, reposent sur leur volonté d'accroître leur attractivité auprès des sponsors. Si cela peut leur permettre de construire un capital économique (Khedher, 2014), par un accès plus avantageux aux opportunités de parrainage (Cottingham et al., 2021), ils perçoivent la structuration de leur marque personnelle comme une dynamique vertueuse : en augmentant leur visibilité, ils créent une plus forte valeur perçue et encouragent les partenaires à s'engager à leurs côtés : *« je pense que plus tu es vu, plus tu as de la valeur hein. (...), plus tu es vu, plus les gens veulent te connaître, plus les gens veulent t'aider et plus tu es sponsorisé » (Athlète n°14).*

En définitive, notre démarche d'analyse du processus de construction de la marque personnelle des athlètes dans la sphère paralympique, s'inscrit dans une volonté d'apporter de nouvelles contributions théoriques sur les dynamiques liant le concept du *personal branding* et à la professionnalisation des sportifs de haut niveau. En examinant les perceptions des parasportifs sur la manière dont ils valorisent et légitiment leur image, nous nous questionnons sur les enjeux qui découlent de la construction d'une marque personnelle forte. L'analyse des

témoignages recueillis soulignent que l'appropriation de ces codes de marketing peut devenir, selon certains paralympiens, un levier stratégique de professionnalisation pour agir non seulement sur leurs performances grâce à plus forte structuration, mais aussi s'inscrire plus durablement dans le paysage sportif :

« Depuis 1 an, depuis l'an dernier, l'idée était de se professionnaliser un petit peu, de ne plus injecter d'argent personnel dans ma carrière. Et donc du coup l'apport de partenaires est important pour subvenir à ce besoin et donc derrière l'image de marque, ça va de soi, car plus on grandit, il plus faut à mon avis être regardant sur l'image que l'on peut avoir » (Athlète n°7).

Ainsi, cette réflexion nous interroge sur les enjeux liés à la mise en place des stratégies de marque des para-athlètes dans une optique de professionnalisation. En étudiant comment ils construisent et gèrent leur propre image de marque, cette analyse thématique a fait ressortir diverses pratiques adoptées par les athlètes paralympiques français et a permis d'identifier les principaux défis auxquels ces athlètes sont confrontés pour asseoir leur propre marque.

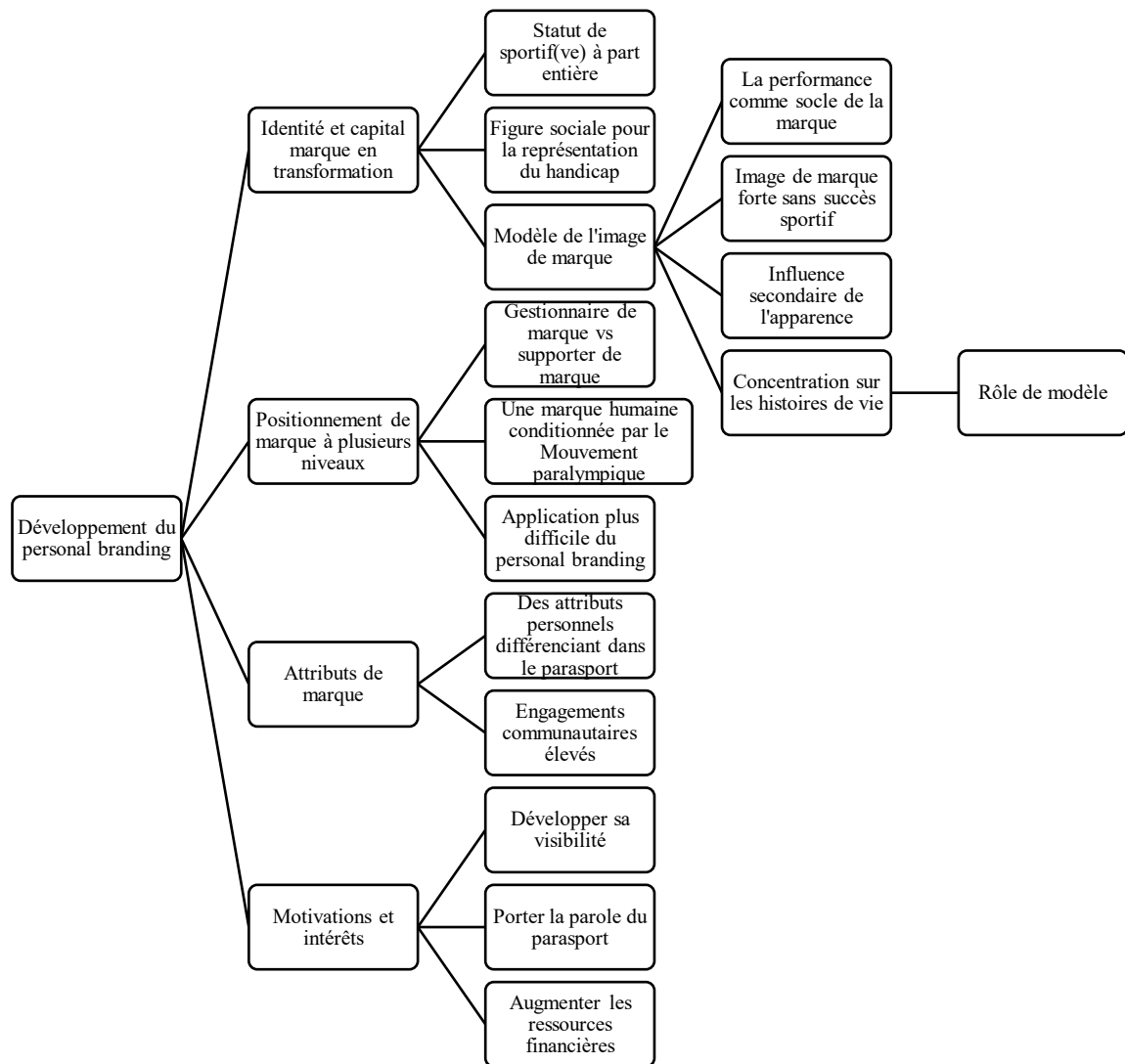


Figure 21 Synthèse thématique du développement du personal branding chez les athlètes paralympiques français

5. Gestion et commercialisation : une prise de contrôle de leur propre image

Comme il a été constaté que les importantes recettes générées par le sport ont induit la professionnalisation et la commercialisation de son industrie, des opportunités commerciales croissantes se sont également présentées aux athlètes (Moeletsi, 2019), conduisant à la commercialisation progressive de ces deniers (Hu, Siegfried, et al., 2023). Dans un contexte où le sport paralympique s'inscrit dans une logique de professionnalisation, le sujet de la commercialisation des para-athlètes a soulevé beaucoup d'enjeux quant aux questions de légitimité et de valorisation.

5.1 Manque de valorisation financière et problématique de légitimité

L'examen de la situation des para-athlètes français vis-à-vis de leur approche en matière de promotion met en évidence un sentiment parfois dévalorisant de leur propre valeur de marque. En effet, la question de la valorisation et de la légitimité occupe une place centrale dans les réflexions des para-athlètes interrogés sur ces sujets. Ils ont partagé des difficultés à imposer leur statut et à assurer leur propre promotion : « (...) *ça a été très compliqué en fait de réussir à trouver une légitimité en tant que (marque), justement pour la recherche de sponsoring, (...) de se présenter pas comme un simple sportif, mais vraiment essayer de changer ça en image de marque* » (Athlète n°2). Cette problématique qui se résume par ce premier extrait : « *ça a été assez long, pour essayer de trouver et se sentir légitime* » (Athlète n°2) ou l'autre, « *après je ne sais pas si je suis une marque de luxe* » (Athlète n°1), rappelle les défis liés à la représentation des sportifs dans le domaine du parasport ainsi que les stéréotypes qui peuvent perdurer dans le marché du sport-business. À l'image de cet échange, nous remarquons que la plupart des para-athlètes français estiment, en raison des caractéristiques de leur discipline sportive et des diverses limites qui s'associent au sport paralympique, que leur statut n'est pas suffisamment reconnu pour être perçu comme une valeur « *commercialisable* ». Ce sentiment est particulièrement présent chez deux d'entre eux notamment qui évoluent dans des sports moins médiatisés. En para badminton, l'un se questionnait à l'époque sur la valeur de son image de marque : « *je me dis, moi je suis un énième athlète en plus en para badminton, ça parle pas du tout et ce n'est pas du tout médiatisé, comment tu peux vendre ton image ? Ou alors elle ne vaut pas grand-chose ?* » (Athlète n°9). Un autre, évoluant en para escrime, sous-estime également son potentiel dans le cadre de ses opportunités de parrainage : « *je ne vais pas pouvoir vous vendre grand-chose, ça ne va pas faire une pub de fou si on met le logo sur mes équipements et ça ne va pas rajouter grand-chose à la vitrine commerciale* » (Athlète n°11). Cette remarque s'oppose au point de vue d'un autre pour qui « *ce n'est pas parce que l'on fait du para que l'on doit s'abaisser, et ça fait toujours le côté athlète handicapé, para, pas professionnel. Ben non on est des professionnels que ça soit sportivement ou professionnellement sur ce type d'intervention et on doit mériter un salaire digne pour ça* » (Athlète n°3).

Ces disparités de discours entre les para-athlètes traduisent un enjeu important pour le futur dans l'évaluation de leur valeur de marque. Ils dénoncent qu'aujourd'hui encore, il existe une tendance de certains parasportifs à sous-évaluer leur valeur, venant abaisser directement la représentation que les acteurs économiques peuvent s'en faire : « *souvent sur le para au début, je sais sur des interventions ou dans des clubs, il y en a plein qui se vendent pour pas grand-*

chose, et en fait c'est un mépris pour notre parcours (...). C'est-à-dire qu'à un moment donné on est sportif de haut niveau, on bosse tous les jours, on s'entraîne tous les jours, on a des médailles et ça a un prix » (Athlète n° 3). Toutefois, la question de leur valeur de marque n'est pour eux pas si simple à déterminer : *« ce qui est toujours délicat, c'est se dire si tu te mets du point de vue de la marque ou de l'entreprise, quel ROI ou quel retour sur investissement je pourrais avoir en sponsorisant ce gars qui est plus ou moins inconnu vs Teddy Riner mais qui est inaccessible ? »* (Athlète n°15). Cette interrogation ajoute une thématique essentielle dans le sponsoring paralympique : Comment ces athlètes doivent-ils se positionner et se commercialiser pour attirer les opportunités de sponsoring dans une concurrence directe avec des athlètes olympiques ? Car comme l'estime l'un d'eux : *« évidemment on n'est pas sur les prix des valides encore, on ne va pas faire la révolution sur 2 jours, mais en tout cas c'est normal de se vendre une journée à 2000, 3000, 4000 euros car les valides ils se vendent à 6 ou 7000 euros »* (Athlète n° 3), la question de l'équilibre de valorisation entre olympien et paralympien se pose.

5.2 Les pratiques managériales de leur image de marque en développement

En rappelant que la construction de la marque d'un athlète a pris de plus en plus de place dans l'environnement sportif moderne, il est désormais crucial pour les athlètes professionnels de développer et de promouvoir activement leur marque personnelle (Hasaan et al., 2021). Face aux résultats obtenus précédemment quant à l'appréciation des codes du *personal branding*, nous avons étudié les principales stratégies appliquées par ces sportifs dépendamment de leur avancée de carrière.

5.2.1 Des capacités communicationnelles et commerciales hétérogènes entre les para-athlètes

Une marque humaine ne se développe pas de manière spontanée (Anderski et al., 2023). Elle exige des athlètes d'examiner comment ils peuvent jouer un rôle actif dans la gestion de leur propre image (Kristiansen & Williams, 2015). À cet effet, les travaux d'Arai et al. (2014) ont montré que même si chaque athlète est une marque, peu parviennent à exploiter pleinement ce potentiel. Tout d'abord, cette perception est partagée par des parties prenantes pour qui tous les para-athlètes en France n'ont pas nécessairement la même capacité à commercialiser leur propre image de marque. Dans la situation actuelle, certains pensent que la capacité à gérer une

image de marque est très variable d'un individu à un autre, selon différents facteurs : *« il y a des réalités, alors soit générationnelles, soit d'individu, qui sont autour de savoir se vendre, savoir communiquer, savoir se présenter auprès des potentiels partenaires, employeurs, partenaires financiers, équipementiers, etc. »* (Acteur sportif n°1). En ce sens, l'extrait suivant confirme la perception des parties prenantes quant à la difficulté de parasportifs à s'approprier les codes de marketing : *« ce que j'observe c'est qu'il y a des athlètes qui arrivent bien à se mettre en avant et qui arrivent bien à on va dire à capitaliser sur leur image et pour d'autres c'est plus compliqué. Ils sont loin de tout ça, ils ne savent pas gérer les réseaux sociaux ou alors ça leur prend beaucoup de temps au détriment d'autre chose »* (Institution sportive n°1). A cela, l'un ajoutait que ce n'est généralement pas dans la culture de tous les parasportifs de savoir communiquer auprès des acteurs économiques : *« tout le monde n'est pas forcément à l'aise sur les réseaux ou pas bon sur la gestion de tout ça, ou être capable d'intervenir en public, d'avoir l'élocution nécessaire pour faire des conférences, donc il y a ce travail et il faut être formé mais en fait c'est assez difficile »* (Institution sportive n°3).

Cette problématique liée à l'exploitation du potentiel de développement d'une marque humaine dans le domaine du parasport en France, renvoie à une perception *« d'amateurisme »* dans la manière dont les athlètes gèrent leur image de marque. Un des sponsors affirme que : *« la plupart de ce que j'ai pu en observer, c'est géré de manière pas aussi professionnelle qu'un valide. Il doit aussi un petit peu faire du micmac de son côté. (...), ils vont devoir faire beaucoup avec pas grand-chose »* (Sponsor n°1). L'engouement récent que nous avons observé dans le parasport en France, est qualifié parfois comme disproportionné par rapport aux capacités communicationnelles des athlètes paralympiques. L'un des acteurs alertait sur le fait que cela pouvait créer un décalage entre la perception que les para-athlètes ont de leur propre valeur de marque et celle des acteurs extérieurs et ainsi les fragiliser : *« Il y a une certaine forme de décalage et ça peut les fragiliser car on leur dit qu'ils doivent remplir des standards olympiques dans leur communication en externe, vis-à-vis de leurs partenaires, des médias, où parfois il y a un décalage énorme »* (Institution sportive n°2). Un des agents rapportait que les entreprises ont longtemps considéré que les interventions des para-athlètes pouvaient faire l'objet d'un geste bénévole, là où des sportifs de renommés bénéficient d'une rémunération plus que conséquente sur ces mêmes sujets. De son côté, un autre souligne aussi le manque de réflexion de la part des athlètes eux-mêmes sur la monétisation de leur image et de leurs partenariats : *« ils ne se sont jamais posé la question sur qu'est-ce que je monétise, qu'est-ce que je vends ? »*

Eux en fait ils signent des partenariats et finalement potentiellement j'ai accordé plus de droits à celui à 4000 que celui à 20 000 euros » (Institution sportive n°2).

5.2.2 Des disparités générationnelles dans la maîtrise du personal branding

Dans les travaux de Hasaan et al. (2018) sur l'étude de la création de la marque personnelle des athlètes et leurs implications, des inégalités entre les athlètes, par rapport à la nature, le type et la popularité avaient été relevées dans la construction des marques humaines. Leurs résultats ont montré que ceux qui évoluent dans des sports moins médiatisés peuvent rencontrer davantage de difficultés pour construire et promouvoir leur marque. Une autre étude a aussi rapporté que l'image de marque des athlètes pratiquant un sport d'équipe va être moins difficile à établir que celle des athlètes pratiquant un sport individuel (Hasaan et al., 2020). Notre recherche vient enrichir les connaissances déjà établies dans le domaine du parasport, en précisant d'abord que les sports d'été, qui bénéficient souvent d'une visibilité plus forte offrent aux pratiquants de meilleurs avantages pour construire leur propre marque, comme l'a rapporté une para nageuse : *« les Jeux d'été amènent plus de visibilité, de télévision, de médias et plus de choses et donc ça a un impact sur le sponsoring, en termes de résultats, de visibilité et donc de marque »* (Athlète n°6). Par ailleurs, nos résultats ajoutent qu'il existe aussi un écart générationnel particulièrement important, tant en termes d'opportunités liées à la construction de la marque que de compétences pour y parvenir. En général, les para-athlètes reconnaissent que le contexte actuel est dorénavant bien plus propice au développement d'une stratégie de marque en comparaison à quelques années auparavant. Pour une des sportives, déjà engagée dans sa carrière depuis plusieurs années, il existe une différence d'opportunités évidentes entre les générations malgré la réalisation d'un palmarès important : *« pour moi ça a été très tardif, et ce n'est pas à la hauteur de mon palmarès, je compare par rapport aux valides ou à d'autres para qui gagnent vraiment plus que moi en n'ayant pas le même palmarès encore une fois »* (Athlète n°3). Au-delà de l'impact du contexte situationnel lié à la marchandisation du sport paralympique qui peut jouer sur ces disparités, il n'en reste pas moins que les « anciennes » générations présentent souvent aussi des capacités souvent plus limitées dans l'adoption des pratiques de communication. Cette enquête qualitative confirme qu'il y a un moindre intérêt envers les réseaux sociaux des para-athlètes plus expérimentés, tant en âge qu'en années de pratique, par rapport aux plus jeunes générations ou à ceux récemment intégrés au monde paralympique. Par exemple, une athlète de 20 ans en para tennis de table affirme s'être

approprié naturellement les réseaux sociaux et prendre plaisir à gérer sa communication, tandis qu'une autre, âgée de 42 ans et pratiquant le para judo, reconnaît accorder peu d'importance à son activité sur Instagram en contentant du strict minimum et des exigences qui lui sont associées. L'une des jeunes para-athlètes reconnaît de plus que les plus âgés éprouvent plus de difficultés à s'imprégner des codes des réseaux sociaux, qui peuvent être pourtant indispensables dans le développement de leur notoriété. Dans une phase d'introduction de marque (Hasaan et al., 2021), les journalistes observent également que les plus jeunes générations vont souvent faire preuve de plus d'initiatives dans leur quête de visibilité afin de construire leur notoriété : *« on s'en rend compte souvent sur les aspirants para-athlètes entre guillemets, souvent c'est des personnes qui sont assez jeunes et qui ont envie d'avoir un peu leur petit article entre guillemets, d'avoir un petit élan de notoriété sur moi j'aspirais à être aux Jeux, j'aimerais bien faire un petit appel à des partenaires parce que j'ai envie qu'on parle de moi et j'ai lancé une cagnotte »* (Média n°2).

5.2.3 Une proactivité des gestionnaires de marque

Si la gestion de leur marque personnelle implique un travail entrepreneurial, nécessitant un investissement à plusieurs niveaux, certains affichent une prise de conscience sur la nécessité d'une planification et d'un engagement individuel dans la création de leur marque personnelle (Khedher, 2014). Par exemple, le para escrimeur, après avoir lancé sa démarche de commercialisation pour la préparation aux Jeux de Paris 2024, illustre cette réalité : *« moi je dis que je fais 6 métiers. Je suis sportif de haut niveau, je travaille en banque, j'ai ma petite fille à m'occuper, j'ai du monde autour de moi qui m'accompagnent à mon niveau mais je suis le chef d'orchestre mais c'est moi qui fais tous les mails, les dossiers à remplir, les réservations d'hôtel, les budgets, etc. »* (Athlète n°11). Son témoignage met en évidence l'ampleur du travail à accomplir pour assurer leur propre promotion au cours de leur carrière et alerte sur les complexités de ce double projet sportif et marketing.

Afin de structurer et développer leur marque personnelle, nous observons donc que quelques athlètes vont chercher progressivement à créer leur propre identité de marque par l'intermédiaire de plusieurs pratiques. Certains vont créer un support digital pour se distinguer, en passant par un site web par exemple : *« on vient de créer ma page Wikipédia et prochainement on va aussi mettre en place mon site internet pour aussi avoir de la visibilité et euh, aussi avoir une belle image »* (Athlète n°7). D'autres vont plutôt s'orienter vers la création

d'une identité graphique, par la production d'un logo ou d'un slogan pour maximiser leur plein potentiel : « *chacun à ses petits slogans, moi j'étais sur : 'Rendre visible invisible' (...), j'ai fait un TedX il n'y a pas longtemps, j'ai essayé d'évoluer en tant que conférencier, et mon sujet c'était euh de briller grâce à sa singularité* » (Athlète n°9). Leur investissement dans la création de leur marque personnelle se traduit aussi par le développement de leur propre société ou association afin de profiter des retombées économiques qui peuvent s'y associer. En capitalisant sur leur propre marque, ils saisissent diverses opportunités commerciales, en réalisant par exemple leurs propres conférences, en écrivant un livre ou en commercialisant des produits à leur effigie.

5.2.4 Capitaliser sur un capital humain et social

Les personnes impliquées dans le *personal branding* s'engagent par ailleurs à développer leur capital humain en s'investissant dans de l'apprentissage (Khedher, 2014). Ils cherchent à maximiser leur potentiel en créant du lien avec les acteurs engagés dans leur écosystème sportif ou personnel. Outre les opportunités offertes par les fédérations sportives pour participer à des visioconférences tournées sur la gestion de la communication, que nous détaillerons plus tard, certains privilégient les multiples opportunités qui peuvent exister pour acquérir les codes du *personal branding*. À l'image d'un para volleyeur : « *je suis connecté aussi sur LinkedIn avec Lactique qui accompagne en fait les sportifs de haut niveau, entrepreneurs à apprendre à rédiger, apprendre à communiquer, etc.* » (Athlète n°15), ces sportifs sont majoritairement et constamment à la recherche d'accompagnement de formation tout au long de leur carrière sportive.

Pour améliorer leur capacité à construire et à promouvoir leur marque personnelle, les parasportifs français s'engagent également dans le développement de leur capital social, qui correspond, par définition, à l'ensemble du réseau que les individus vont développer afin d'avoir accès à différents types de ressources (informations, influence, conseils et soutien) (Khedher, 2014). La majorité de ceux interrogés collaborent à ce jour avec des agents personnels ou des agences de marketing pour obtenir des ressources en matière de sponsoring et de communication. Cette collaboration leur permet de bénéficier d'un accompagnement professionnalisé tout en accédant à un réseau d'acteurs plus vaste. L'un explique collaborer avec une agence pour concevoir des supports de démarchage, en soulignant l'importance de se

faire connaître différemment grâce à des visuels et documents adaptés. À l'inverse, on remarque que certains jugent que leurs sollicitations actuelles (tant médiatique que de sponsoring) ne justifient pas d'être accompagnés spécifiquement. Pour eux, faire appel à un agent ou à tout autre acteur devient pertinent seulement lorsque les demandes de sponsoring s'intensifient et que les sollicitations se multiplient à tous les niveaux. L'extrait suivant : *« moi ça va je n'ai pas des sollicitations de malades. Au bout d'un moment tu commences à avoir trop de sollicitations il vaut mieux que ça soit quelqu'un qui s'en occupe pour toi parce que sinon tu ne peux plus te consacrer sur ton activité principale qui est de faire du sport et de la compétition »* (Athlète n°1), remet en question l'importance de bâtir un capital social et questionne sur la temporalité de sa mise en œuvre dans le cadre du cycle de vie d'une marque humaine. Faut-il attendre d'avoir des opportunités de commercialisation pour s'entourer ? Où faut-il s'entourer pour développer sa commercialisation ?

5.2.5 S'approprier les médias sociaux

Dans la lignée des travaux de French et Le Clair (2018), qui ont indiqué que l'intérêt des médias pour le sport paralympique s'est transformé grâce à une évolution des nouveaux moyens de communication, cette étude met en évidence une tendance marquée : les parasportifs exploitent, pour la majorité d'entre eux, les médias sociaux pour façonner activement leur image de marque et renforcer leur positionnement dans le paysage médiatique. Ils témoignent d'une sensibilité accrue à l'utilisation des moyens de communication pour assurer leur valorisation et accentuer leur visibilité. Dans la conduite de leur étude auprès des para-athlètes, Hu et al. (2023) avaient suggéré l'intérêt pour ces sportifs de s'imprégner des médias sociaux pour développer leur marque personnelle. Cette observation trouve écho dans nos travaux, où les participants interrogés reconnaissent l'intérêt des réseaux sociaux comme un outil de commercialisation essentiel dans la société actuelle. Un des sportifs souligne l'importance de s'adapter aux tendances digitales pour gagner en notoriété, *« si tu veux continuer à faire ta com et à faire marcher les choses, il faut être présent et régulier »* (Athlète n°1), et une autre reconnaît la nécessité de s'exprimer sur les médias sociaux pour promouvoir son sport et changer le regard du public. Même si cette nouvelle transition vers une communication plus active représente pour eux un changement d'habitudes, ils insistent sur l'importance d'obtenir une présence médiatique régulière pour maximiser leur propre développement : *« je pense que c'est important et je sais qu'il faut que je m'améliore par rapport à ça, surtout sur les réseaux sociaux, je ne poste pas assez régulièrement des choses pour pouvoir mettre en avant mon*

activité » (Athlète n°1). Par exemple, l'un déclarait n'avoir jamais réellement utilisé les plateformes comme Instagram ou Facebook avant d'entreprendre de construire sa marque personnelle. Par ailleurs, quelques-uns des sportifs admettent que, même s'ils ne ressentent pas naturellement le besoin de s'exprimer publiquement, cette démarche est indispensable pour renforcer leur crédibilité, comme l'un expliquait : *« moi c'est toujours quelque chose qui m'a déplu, je n'ai pas un besoin de communiquer, mais on a besoin de le faire pour se montrer, pour être visible, pour être crédible auprès des marques, donc c'était un réel besoin »* (Athlète n°9).

Ces nouvelles orientations stratégiques en matière de communication reposent alors petit à petit sur une utilisation réfléchie et adaptée des outils. L'un affirme s'appuyer sur sa propre expérience professionnelle en entreprise pour affiner son discours et son contenu de manière à exploiter les plateformes de communication à des fins commerciales. À contrario des athlètes valides professionnels qui débutent leur carrière souvent à un plus jeune âge, cette expérience professionnelle leur apporte une plus-value intéressante à ce niveau-là. D'autres insistent sur l'intérêt de suivre les tendances des différents réseaux sociaux pour maîtriser les codes de communication : *« aujourd'hui même, je ne dis pas que j'ai la solution car il faut s'adapter encore plus et ça change beaucoup en termes d'image, avec des nouveaux réseaux sociaux, quand il y a eu l'arrivée de TikTok moi je n'ai pas pris le pas de tout ça »* (Athlète n°9). Comme Lebel et Danylchuk (2014) ont soutenu, dans un marché qui devient concurrentiel, *« une auto-présentation numérique réfléchie peut être un guide utile pour la gestion globale de la marque, tout en préparant le terrain pour diverses opportunités de sponsoring et d'autres activités extrascolaires. »* (p.332).

5.2.5.1 Une valeur médiatique plus limitée

En questionnant alors les participants sur l'importance des médias sociaux dans un processus de construction de marque, trois principaux intérêts ont été retenus. Premièrement, Hu et al. (2023) avaient démontré que les réseaux sociaux pouvaient être un levier majeur pour les sportifs en vue d'attirer et activer les sponsors et développer leur impact commercial. L'un des partenaires interrogés a confirmé que l'image médiatique peut être effectivement un accélérateur positif dans la commercialisation de l'image de marque d'un para-athlète. Ce dernier avait affirmé que : *« s'il avait eu une grosse communauté réseaux sociaux Instagram et que c'est un grand communicant, bah ouais, ça aurait ça aurait été encore mieux pour lui je*

pense. Il aurait pu peut-être prétendre à un autre type de contrat chez nous, c'est possible » (Sponsor n°1). Si les réseaux sociaux sont associés pour certains à un moyen d'accroître leur valeur « monétaire » (Arai et al., 2014) comme le déclarait l'un : *« j'en ai parlé avec une community manager, et elle me disait, ça te servirait à quoi d'être à 2000 abonnés sur Instagram. Par exemple, je disais je sais très bien que ça ne va pas me rapporter des sponsors, mais je sais que si je vais voir un sponsor je vais pouvoir lui demander plus cher avec beaucoup d'abonnés »* (Athlète n°8), la problématique dans le sport paralympique est que, pour la plupart, leur image médiatique (Parmentier & Fischer, 2012) reste encore assez confidentielle. En effet, par opposition au propos de Lebel et Danylchuk (2014), les parties prenantes admettent que la valeur de l'image de marque d'un athlète paralympique ne peut se mesurer à leur activité et à leur personnalité médiatique : *« vous avez rarement des athlètes qui ont 1 million de followers sur Instagram, ou très peu, donc la valeur du sponsoring d'un athlète paralympique ne va pas se mesurer là, enfin c'est très rare »* (Institution sportive n°3). La majorité des para-athlètes reconnaissent que leurs activités sur les réseaux sociaux ne peuvent être utilisées pour capitaliser sur leur propre marque. Des déclarations telles que *« je ne vais pas te dire le nombre de followers sur les réseaux sociaux, évidemment, mais je pense qu'on est loin de ça »* (Média n°2) ou encore *« on ne va pas se mentir les para-athlètes français ont quand même une notoriété relative, donc je n'ai pas fait le comparatif de followers mais globalement à part un, je pense qu'ils sont relativement dans des niveaux d'abonnés assez bas »* (Média n°1), suggèrent que le processus de construction des marques humaines dans le sport paralympique ne peut s'appuyer uniquement sur la gestion de ses réseaux sociaux.

Deuxièmement, d'après Hu et al. (2023), les médias sociaux sont aussi pour les para-athlètes un outil facilitant le storytelling et l'établissement de relations efficaces. Nos analyses confirment les conclusions établies par ces auteurs, selon lesquelles plusieurs parasportifs français aspirent à cette pratique pour différentes finalités : faire connaître son sport, à l'instar d'un para volleyeur qui utilise les médias sociaux pour raconter son histoire ou se connecter à des acteurs pour du sponsoring ou tisser des liens avec des entreprises, dont l'un assumait : *« Je pense que ça peut faire partie des possibilités de faire attention à ce que l'on peut mettre sur les réseaux et de les développer pour attirer de futurs partenaires pour pouvoir aller plus loin dans mon rêve de sportif »* (Athlète n°7).

Enfin, les médias sociaux sont finalement associés à un moyen de compenser les attributs sportifs, dans le cas de contre-performances ou d'absences de résultat. L'un des acteurs

du mouvement sportif rappelle que certains paralympiens, bien que moins performants sur ce plan réussissent à se démarquer grâce à une image de marque soigneusement travaillée : *« On a des athlètes qui ont un niveau de performance sportive qui peut être modérée et qui savent très bien être présents sur les médias sociaux, très bien projeter ou créer une image, aucun problème de partenaires. Et à côté de ça, des athlètes très performants au premier plan, mais qui n'ont pas ces attributs, qui ne sont pas développés, et pas accompagnés et qui galèrent plus »* (Acteur sportif n°1).

5.3 Les défis dans la construction et la gestion du personal branding

Jongler entre la gestion de leur projet sportif et la gestion de leur marque personnelle s'accompagne de défis spécifiques auxquels les sportifs en général doivent faire face pour maximiser leur visibilité et leur impact. Sur la base des éléments recueillis lors des entretiens, nous avons identifié quatre principaux défis qui se posent aux sportifs de haut niveau concernant le maintien d'un équilibre entre la gestion de leur projet sportif et le développement de leur marque personnelle pour en assurer sa longévité et son maintien.

5.3.1 Un manque de compétences

Le premier défi qui se présente aux para-athlètes, concerne la nécessité de développer une expertise professionnelle dans le domaine du marketing et de la communication. Des auteurs, comme Cottingham et al. (2021) ou Hodge et Walker (2015), ont effectivement souligné un manque de formation et de compétences en auto-promotion des athlètes en général. En pratique, l'étude de cas des wakeboarders professionnels menée par Parris et al. (2014), a conclu à la nécessité pour les sportifs d'adopter une pratique entrepreneuriale pour la construction de leur marque personnelle en illustrant la multidisciplinarité exigée envers les sportifs de haut niveau aujourd'hui : *« le wakeboard est un si petit sport ; vous êtes le promoteur, l'athlète, le spécialiste du marketing et le manager »* (p.20). À partir de cet exemple, nous comprenons que cette exigence impose aux sportifs de maîtriser non seulement leur performance, mais aussi les compétences essentielles de management, de communication et de développement commercial. D'après Cottingham et al. (2021), bien que les athlètes identifient l'importance d'agir sur leur propre marque pour profiter des opportunités qui s'y associent, ils manquent aujourd'hui d'indications significatives sur la manière dont ils doivent gérer leur marque. À ce titre, l'examen du management de marque chez les para-athlètes français

indiquent qu'un nombre important d'entre eux se sentent démunis face aux exigences de la construction et de la gestion d'une marque humaine, comme l'a avoué l'un d'eux : *« Honnêtement, je n'en sais rien et ça me fait un peu peur, parce que je n'ai aucune formation, aucune compétence dans ces domaines, même je suis quelqu'un déjà de trop vieille pour ça »* (Athlète n°4).

Une partie des paralympiens rencontrent des difficultés dans la gestion de leur communication en raison d'une immersion parfois plus tardive dans le sport de haut niveau, à un âge où les codes du *personal branding* sont plus difficilement assimilables : *« je pense que la plupart des para-athlètes commencent en étant adultes après des accidents, en tout cas pour les sports autour des handicaps minimum, et on a aucune formation de base sur comment bien se comporter dans une interview, quelles sont les formules qui passent bien, des choses comme ça et du coup quand je vois autour de moi ce sont plutôt des choses que les gens ne recherchent pas et qu'ils ont plutôt tendance à fuir »* (Athlète n°4). Comme la capacité d'être un bon communicant n'est pas innée pour tous les participants, ces derniers ont rapporté que le manque de compétences, tant sur le plan de la communication orale que l'utilisation des médias sociaux, limite leur capacité à optimiser leur image et à valoriser leur propre carrière sportive. Les facteurs qui ont notamment été évoqués sont, la difficulté à percer au-delà d'un cercle de connaissances locales, le manque de maîtrise des aspects techniques et juridiques mais aussi le manque de régularité et d'intérêt pour la communication digitale considérée plutôt comme une tâche fastidieuse. En parlant des réseaux sociaux l'un d'eux rapportait : *« Il faudrait que je m'améliore évidemment car aujourd'hui ça fait partie du truc mais je ne suis pas trop réfractaire, mais je ne suis pas pour. Je pourrais être meilleur, mais ce côté-là du marketing m'intéresse moins, sans doute parce que je suis moins bon. Mais même faire des formations d'Instagram (...) ce n'est pas forcément mon délire »* (Athlète n°5).

5.3.2 Un manque de temps

Outre le manque de compétences en matière de commercialisation, on peut noter que ce double projet sportif et d'auto-promotion impose aussi des défis relatifs à la gestion du temps. Dans l'étude de Parris et al. (2014), les sportifs professionnels dépeignent leur réalité quotidienne, comme une source de pression importante : *« jongler avec le marketing soi-même, rester en bonne santé et être présent à tous les événements est un défi physique, mental et émotionnel. C'est un exercice d'équilibre pour promouvoir et construire votre nom en tant que*

marque » (p.20). De toute évidence, leur étude montre que les athlètes doivent cumuler plusieurs rôles à la fois, tout en parvenant à consacrer le temps nécessaire à leurs exigences de sportif de haut niveau. Parallèlement, l'importance accordée à la communication et l'utilisation des médias sociaux (Hasaan et al., 2018) est aussi perçue comme une source de tension dans l'équilibre entre les exigences sportives et marketing. Si la création d'une image de marque via les réseaux sociaux exige un investissement important et contraint les athlètes à accorder un fort engagement à cette activité (Eagleman, 2013), il ressort que ce facteur constitue un des autres freins évoqués par les parasportifs pour expliquer les difficultés rencontrées dans la construction de leur marque personnelle. La gestion de leur image de marque semble représenter une exigence temporelle particulièrement forte, à l'image d'une des athlètes en para judo, qui jongle entre sa carrière de sportive de haut niveau, son travail en cabinet libéral et ses responsabilités familiales. Si pour elle, il est particulièrement difficile de s'organiser pour gérer sa médiatisation et sa propre marque, d'autres sportifs français déplorent également cette difficulté à concilier leurs investissements sportifs à la construction de leur marque personnelle. L'un s'est confié à ce sujet en expliquant : *« je me suis rendu compte que c'était compliqué avec la fatigue et j'avais vraiment plus de temps en dehors de l'entraînement pour faire tout ça donc c'est là que j'ai fait le choix de rechercher un agent »* (Athlète n°9).

5.3.3 Une tension entre gestion du projet sportif et gestion de leur marque

Cette problématique de temps s'accompagne d'un défi lié à l'équilibre entre la gestion d'une carrière sportive de haut niveau et la gestion de leur marque personnelle. L'intensification de la marchandisation du sport paralympique et le déroulement des Jeux Paralympiques de Paris 2024 entraînent parfois une sur-sollicitation des para-athlètes, qui va au-delà de leur capacité à répondre à l'ensemble des exigences. Par exemple, l'un se livre en expliquant : *« j'ai 2 demandes par semaine et si je réponds à tous j'avance plus, donc malheureusement je dois dire non, parce que ma priorité c'est mon entraînement, ma deuxième c'est être bien auprès des partenaires qui m'accompagnent, (...), donc oui, on est aussi obligé de gérer mon image par rapport à ça car les semaines ne sont pas extensibles »* (Athlète n°11). Ces sportifs ont eux-mêmes conscience qu'une trop forte implication personnelle dans leurs activités en marketing pourrait nuire à leurs performances : *« à faire attention de ne pas trop rentrer là-dedans parce qu'après vous êtes sollicités partout et vous sortez un peu de la préparation pour les Jeux, et même la fédération ne va pas trop apprécier »* (Athlète n°10).

5.3.4 Un besoin d'accompagnement

Ces sportifs français nous ont confié que même s'ils accordent de l'intérêt à leur marque personnelle, l'accompagnement dont ils disposent à ce sujet reste à ce jour insuffisant : « *on n'est pas du tout accompagné là-dedans* » (Athlète n°15). Leurs témoignages montrent parfois une diversité dans l'approche de la gestion de leur marque personnelle, qui va davantage dépendre de leurs capacités personnelles, comme l'un l'a souligné « *je le fais à ma manière avec des choses que, en bossant à Décat, j'ai quand même pas mal de connaissances, je vois comment on construit une marque, etc., mais le personal branding, c'est encore autre chose* » (Athlète n°15). C'est dans ce sens qu'ils ont rappelé l'importance d'un environnement social structuré pour ne pas être isolés dans ce processus : « ***Aujourd'hui voilà on est un peu livrés à nous même*** » soulignait une para-skieuse. Ce désir d'accompagnement apparaît d'abord comme une réponse aux contraintes de gestion du temps, comme l'a fait remarquer un para-skieur à ce propos : « *au bout d'un moment quand tu commences à avoir trop de sollicitations il faut mieux que ça soit quelqu'un qui s'en occupe pour toi parce que sinon tu ne peux plus te consacrer sur ton activité principale qui est de faire du sport et de la compétition* » (Athlète n°1). Il s'accompagne ensuite d'une volonté d'acquérir de plus fortes compétences en *personal branding*, en sollicitant l'appui des acteurs qui structurent leur environnement : « *C'est souvent quelque chose que moi j'ai demandé, du média training, que ça soit pour la fédération ou la gendarmerie, à chaque fois on s'est dit ah oui c'est vrai que ça pourrait être intéressant, mais officiellement ce n'est jamais fait* » (Athlète n°4). Mais aussi d'un besoin d'être mieux armé(e) pour leur prise de parole en public : « ***nous, petits athlètes paralympiques, j'ai plus l'impression que les médias nous tombent dessus même si c'est avec bienveillance, après le 1er gros résultat international, et que l'on peut être dépassé. Moi je me souviens m'être dit après Tokyo, j'ai eu pas mal de conférences dans des milieux entrepreneuriaux assez élevés qui ne sont pas mon milieu à moi à l'origine, de me dire ben je suis contente d'avoir 30 ans et pas 17 et que l'on ne me demande pas la même chose après 30 ans car je n'aurai pas su quoi faire*** » (Athlète n°4). Un acteur du mouvement sportif a effectivement reconnu que l'essor médiatique et commercial rapide de para-athlètes, à la suite de performances sportives inédites, soulève des défis majeurs en matière de gestion de leur image et de leur communication, comme son extrait en témoigne : « *il y a des sportifs à maturité très précoces et qui vont très vite se retrouver sous les feux des projecteurs et qui n'ont pas encore consolidé leur image para, sportive, et qu'ils doivent déjà dimensionner cet aspect avant d'aller s'éparpiller* » (Institution sportive n°2). À ce sujet, les analyses de Hopkins et al. (2013) supposent que cette accentuation parfois accélérée

de leur visibilité, sans une structuration préalable de leur identité, peut engendrer des incohérences et des fragilités dans leur communication. Ce même acteur affirmait effectivement que la notoriété soudaine d'une jeune para-athlète, qui l'exposait à une forte sollicitation médiatique, et bien qu'étant accompagnée, l'a confrontée à une forme de décalage entre les attentes extérieures et la construction de sa propre marque. Ses observations ont introduit toute la complexité actuelle liée à la gestion de la carrière des para-athlètes de haut niveau, qui nécessite selon lui un vrai travail d'introspection et un accompagnement adapté à chaque individualité.

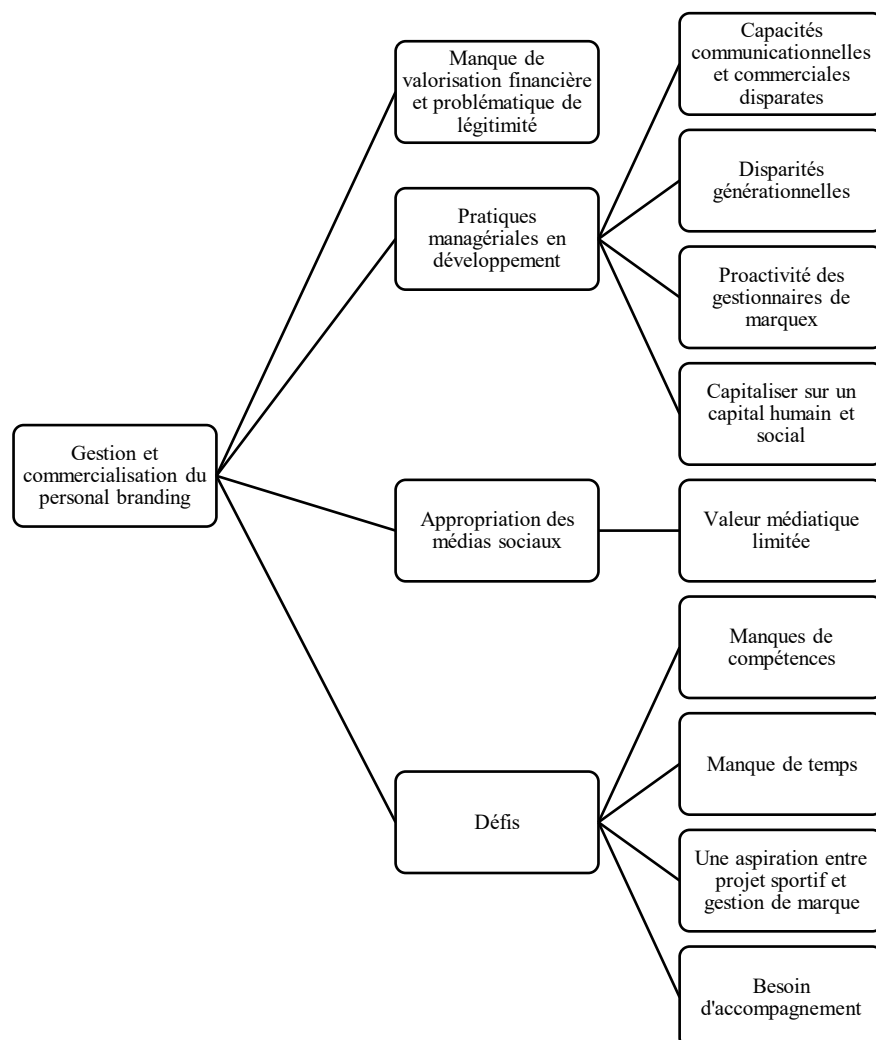


Figure 22 Synthèse thématique de la commercialisation du personal branding des athlètes paralympiques français

Section 3 : Les relations entre les athlètes paralympiques et les parties prenantes du Mouvement paralympique : vers une analyse de la co-construction de la marque personnelle des parasportifs en France

Malgré l'importance croissante du parasport dans le paysage sportif actuel, Patatas et al. (2020) ont admis qu'aucune étude empirique ne s'est intéressée à l'influence des parties prenantes sur le développement des athlètes dans le contexte du parasport. Pour ces auteurs, ce manque de recherche souligne la nécessité de développer de nouvelles approches pour comprendre les parcours et les défis rencontrés par les para-athlètes dans leur carrière sportive. Fondée sur la base de la théorie des parties prenantes, nous avons ainsi mobilisé les différents outils existants dans la littérature pour examiner les dynamiques sociales et l'implication des parties prenantes auprès des athlètes paralympiques dans le contexte du *personal branding*.

6. Le monde social des athlètes paralympiques français

Pour identifier les différents groupes d'acteurs impliqués dans l'écosystème des athlètes paralympiques français nous avons d'abord utilisé le cadre des mondes sociaux de Becker (1974). Dans son application, cela consistait à interroger les parasportifs sur l'identification des parties prenantes les entourant et qui constituaient pour eux des ressources pertinentes dans la gestion de leur carrière sportive. Cette évaluation, représentée par la Figure 23, a ainsi permis de montrer l'importance des différentes formes de sociabilité sportives et extra-sportives qui ont été identifiées par les participants eux-mêmes.

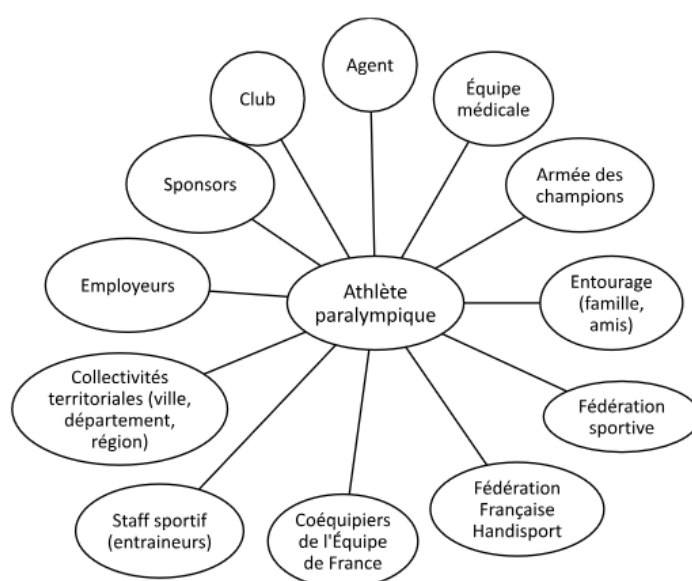


Figure 23 Cartographie du monde social des athlètes paralympiques français

Si notre recherche se focalise sur quatre segments principaux, soit les sponsors, les institutions sportives, les agents et les médias, les témoignages de ces sportifs français ont mis en évidence le rôle central de leur entourage sportif et extra-sportif et des effets bénéfiques de ces relations sur la gestion de leur carrière sportive. Que ce soit l'ensemble de leur staff sportif, leur cercle familial et leur couple. Ils ont mentionné l'importance de cet accompagnement pour mener à bien leurs projets. À ce sujet, l'un explique : *« quand je suis bien dans ma tête avec mon entourage, j'arrive à bien fonctionner, au contraire quand je ne suis pas bien par rapport à un truc, c'est l'inverse »* (Athlète n°1). Le participant reconnaît que son état émotionnel en lien avec sa vie personnelle influence sa communication, notamment sur les réseaux sociaux. Quand il traverse une période difficile, il admet négliger la gestion de son image médiatique, malgré le fait qu'il soit conscient de l'importance de maintenir une régularité de ses activités. Sur le plan sportif, cet équilibre entre leur pratique et la gestion de leur carrière professionnelle se complète grâce à un encadrement solide, entouré des entraîneurs et divers professionnels de santé (préparateur physique, préparateur mental, kinésithérapeute, ...). L'un des athlètes assure que ces relations entraîneurs/sportif constituent un socle essentiel à leur développement et pérennité sportive. L'extrait suivant : *« c'est mon entraîneur, mon maître d'arme de club qui est avec moi au quotidien, et c'est aussi mon coach physique et mental, c'est un ami depuis 10 ans et c'est grâce à lui que j'ai pu gagner en stabilité de résultats internationaux. »* (Athlète n°11), invite à une réflexion sur un rôle élargi des coachs par rapport à la construction de marque.

6.1 Les acteurs publics locaux comme moteur de développement de la marque des athlètes paralympiques

Au terme des réflexions sur les parties prenantes qui forment l'environnement des athlètes paralympiques, il semble que la présence des territoires constitue également un élément significatif pour certains parasportifs dans leur processus de commercialisation. En effet, nous avons vu qu'il existe des configurations à l'intérieur des territoires français qui intègrent des programmes d'accompagnement à destination des sportifs de haut niveau. Pour l'un, un team d'athlètes a été fondé en Côte d'Or, pour un autre la métropole de Lille a été à l'origine d'un programme d'accompagnement d'athlètes olympiques et paralympiques dans lequel il fut intégré. Effectivement, il a souvent été mentionné des liens centraux entre les athlètes et les acteurs issus de leur lieu d'habitation. Cet investissement des territoires dans le soutien et la

promotion des athlètes de haut niveau est notamment perçu comme la conséquence possible de l’organisation des Jeux de Paris 2024, comme le soulignait un des acteurs du mouvement sportif : *« les Jeux de Paris y sont probablement pour quelque chose, mais on entend quand même parler de plus en plus d’athlètes au sein des régions, au sein des territoires et chaque ville essaye de valoriser les sportifs locaux, et celles et ceux qui sont engagés dans des disciplines paralympiques ou pas forcément, mais à haut niveau et les athlètes en situation de handicap »* (Acteur sportif n°3).

À défaut, ces liens, comme source de soutien, en particulier d’un point de vue financier et promotionnel, sont jugés comme un tremplin intéressant par les parasportifs : *« la région, elle apporte beaucoup d’aides, elle est super importante. La Région AURA, ils sont toujours là, ils nous mettent bien en avant nous les sports d’hiver handi, c’est un des partenaires de l’équipe »* (Athlète n°1). Des territoires vont être relativement actifs sur les questions du développement de l’image de marque des athlètes paralympiques et leur mise en avant, par le biais d’événements, la mise en place de rencontres ou le développement de communication diverses. L’un expliquait avoir intégré, parmi 24 autres athlètes, un programme mené par la métropole européenne de Lille dans le cadre d’un projet d’accompagnement de sportifs, olympiques et paralympiques. Dans ce cadre, il expliquait bénéficier de formation sur l’image et le suivi médiatique ayant des répercussions directes sur l’établissement d’une stratégie de marque : *« grâce à ça je vais pouvoir mettre en place mon site internet et à mon sens c’est une chance de pouvoir bénéficier de tout ça car ça prend du temps, et en tant qu’athlète on me demande d’être performant et de dédier un peu de temps, je ne sais pas si j’aurai pu être capable de mettre tout ça en place tout seul. Et ça va me permettre d’avoir un peu plus de visibilité, et aussi auprès de futurs partenaires éventuellement. »* (Athlète n°7). En revanche, nous avons vu qu’il existe des configurations plus ou moins disparates selon les territoires qui ne présentent pas tous les mêmes niveaux d’accompagnement et les mêmes conditions de soutien. C’est ce qu’a fait remarquer un des acteurs institutionnels, en précisant ces différences : *« Il y a des conseils départementaux qui ont des bourses pour des athlètes de haut niveau assez importantes, d’autres qui ne donnent rien, d’autres peu, et c’est pareil entre les régions. Après, au niveau des sports, nous on essaye de faire beaucoup de choses pour les sports d’hiver car dans notre région il y a les Alpes, on est une grosse région du sport d’hiver »* (Institution sportive n°1).

6.2 Les athlètes pairs acteurs dans la co-construction de marque

L'étude de l'environnement social des para-athlètes nous a amené à intégrer une nouvelle perspective quant à l'étude de la co-construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques. Les informations récoltées suggèrent un rôle prépondérant entre les athlètes eux-mêmes dans la construction de leur marque personnelle. Effectivement, près de dix d'entre eux ont mentionné l'importance de la relation avec leurs coéquipiers à plusieurs niveaux. Tout d'abord, en ce qui concerne l'impact médiatique et la construction de leur visibilité, plusieurs estiment que les parasportifs bénéficiant d'une notoriété influente et portant la voix du Mouvement paralympique peuvent jouer un rôle clé dans l'accroissement de la notoriété de l'ensemble des athlètes paralympiques.

« (...) c'est eux qui nous montrent, enfin, qui nous ouvrent un peu la voie et c'est eux qui travaillent pour que le handisport soit plus médiatisé, (...), on est plus connu quoi, et peut-être qu'on pourra arriver plus facilement à se faire connaître aussi et à décrocher des petits sponsors » (Athlète n°12).

Dans une autre configuration, certains décrivent l'importance de cette relation, où des athlètes peuvent jouer le rôle de modèle ou de mentor dans la construction de la marque personnelle d'autres sportifs. Pour une des para-athlètes, âgée de 20 ans, ces échanges avec des sportifs ou des parasportifs plus aguerris lui permettent de favoriser son développement professionnel et de façonner son parcours : *« on va dire les plus âgés, ils nous aident déjà sur l'expérience sur des choses qu'il ne faut pas faire pour pas se cramer, pour même pour notre image, pour tout ça. Ils nous donnent plein de conseils sur ce qui leur est arrivé par exemple » (Athlète n°13).* Ces relations s'inscrivent pour certains comme une dynamique collective dont les effets peuvent favoriser le développement des marques personnelles au sein du collectif paralympique. Au-delà de l'aspect d'entraide, ils abordent une vision selon laquelle les sportifs eux-mêmes rendent plus attractifs le Mouvement paralympique, grâce aux engagements de porte-paroles pouvant influencer le milieu : *« plus t'as des bons porte-paroles, plus tu as en plus des gens qui ont envie de connaître le mouvement en général, et après, petit à petit, tu arrives à avoir une visibilité » (Athlète n°14).*

7. Les ressources échangées entre les athlètes paralympiques français et les parties prenantes

Dans les études empiriques liées au processus de création de marques en général, Pera et al. (2016) avaient rapporté que dans un écosystème multipartite, les parties prenantes jouent un rôle actif en apportant diverses formes de ressources. S'inscrivant dans cette logique, notre étude s'inspire des travaux de Dumont et Ots (2020) qui ont appliqué leur recherche sur le sujet des marques humaines. En analysant les dynamiques sociales entre des grimpeurs et leurs parties prenantes, ces chercheurs ont élaboré un modèle permettant d'évaluer la nature et l'impact des ressources échangées dans le cadre de ces diverses relations. Ainsi, en appliquant ce cadre d'analyse, nous avons examiné l'ensemble des interactions sociales entre les athlètes paralympiques français et les parties prenantes, incluant les institutions, les sponsors, les médias et les agences.

7.1 Une disparité de ressources échangées entre les athlètes paralympiques et les institutions et acteurs sportifs

L'échange de ressources entre les institutions et acteurs du mouvement sportif et les para-athlètes peut se résumer autour de plusieurs types : des ressources informationnelles, parfois matérielles et financières et symboliques. Tout d'abord, nous voyons que les ressources d'ordre informationnelles ont plusieurs implications pour la valorisation des para-athlètes. De façon pragmatique, cette étude affirme que les institutions interviennent à la fois dans la formation et l'éducation des journalistes et dans l'accompagnement des athlètes en les aidant à mieux structurer et exprimer leurs prises de parole. Un des participants au sein de la FFH exprime la mise en place de quelques formations à ce sujet : *« Il y avait en fait une présence sur les stages du service communication, où il y avait de la mise en situation et de la présence sur des événements mineurs, sur les championnats de France, où on leur apprenait à verbaliser, à répondre à des questions, pour avoir des retours et des conseils »* (Institution sportive n°2). Le CPSF quant à lui, joue aussi un rôle de soutien en offrant des services informationnels, notamment en facilitant la mise en relation des para-athlètes avec des acteurs stratégiques et en instaurant un suivi socioprofessionnel spécifique. Toutefois, nos analyses précisent que leur intervention ne s'étend pas à un accompagnement direct et individualisé sur ces aspects. L'un des acteurs précisait : *« on peut avoir du 'média training' si on est sur la prépa des Jeux, ce qu'ils n'ont pas le droit de faire pendant les Jeux, donc plutôt spécifique, mais pas de formation complémentaire sur ce double cursus, on va mettre en lien sur demande, sur besoins avec la*

fondation du sport français, avec d'autres acteurs pour des besoins, mais on n'a pas réellement de façon large la formation auprès des athlètes » (Institution sportive n°3). Une seconde ressource, de nature financière, se manifeste à travers les interactions entre les institutions et les entreprises, par la conclusion de contrats de sponsoring ou l'aménagement de contrats de travail, notamment via les CIP. L'une des fédérations sportives rapportait : « *Nous on a beaucoup de sportifs pour lesquels on arrive à obtenir des aménagements de travail ou des CIP, que ça soit valide ou non, en fait c'est le niveau sportif qui est notre filtre* » (Institution sportive n°5). Le témoignage d'un acteur de la FFH souligne aussi le rôle essentiel des institutions depuis quelques années, en tant qu'intermédiaires stratégiques, facilitant la commercialisation des para-athlètes et le développement de leurs activités de sponsoring. À l'échelle nationale ou locale, ils servent de tremplin pour « vendre » des projets de soutien aux athlètes, comme le déclarait l'un des représentants sportifs : « *Aujourd'hui le fait d'avoir une équipe dédiée, d'avoir une stratégie plus robuste au sein de la FFH, avec des compétitions sur le territoire, on essaye d'être plus présent sur l'environnement événementiel qui permet d'attirer plus de partenaires et qui derrière vont se concrétiser avec des partenariats individuels* » (Institution sportive n°2).

S'appuyant sur les témoignages liés aux implications managériales de ces entités, nous pouvons dire que ces relations régissent trois types d'accords. La première, *l'assimilation de marque*, repose sur l'association entre l'image et la valeur de la marque paralympique à celle des para-athlètes. C'est l'objectif que l'une des fédérations sportives souligne : « *on a un secteur communication qui travaille avec les agences de communication pour ben, mettre des mannequins dans la vitrine, aha. C'est-à-dire faire savoir qu'on est une fédération qui gagne avec une image sympa, et il faut les résultats, il faut que les athlètes soient sympas, qu'ils véhiculent les bonnes valeurs* » (Institution sportive n°5). Les institutions utilisent par ailleurs l'image des parasportifs pour leur propre construction identitaire. Par exemple, l'Armée des Champions attend de ses athlètes sous contrat qu'ils participent à sa valorisation en affichant son logo sur leur tenue ou en le mettant en avant lors de leurs prises de parole. Du côté du CPSF, les propos d'un des acteurs indiquent que les athlètes ne sont pas au centre de la stratégie marketing de l'institution mais vont davantage servir de relais pour l'organisation, que ce soit dans les actions de communication et pour les relations avec les partenaires institutionnels. Le second, est lié à *l'acceptation professionnelle et à la crédibilité professionnelle*. Au-delà de l'identification visuelle, les institutions participent d'abord à l'élévation de la performance sportive et créent aussi des passerelles entre les para-athlètes et leur propre réseau pour les

accompagner dans leur processus de construction de marque. Le dernier, les *liens socio-affectifs*, conduisent parfois à des accompagnements plus individualisés. Sur le plan régional, des cellules de suivi des athlètes sont mises en place pour venir répondre aux divers besoins de ces sportifs de haut niveau. Avec l'Armée des Champions, les sentiments partagés par les participants laissent aussi entrevoir une relation à caractère paternaliste avec les gestionnaires : *« comment je les gère moi, ça pourrait être tous mes enfants, et donc j'ai un commandement paternaliste, ils savent que je ne suis ni l'entraîneur, les parents, la fédération, et ils savent que l'on peut discuter librement de plein de choses, et pis j'essaye de leur donner des conseils qui vont bien pour avancer dans leur carrière et aussi penser à l'avenir »* (Acteur sportif n°2). Ce même acteur souligne la manière dont ces relations privilégiées s'inscrivent dans une dynamique de développement personnel et professionnel tout au long du parcours des sportifs. L'établissement de relations sur le long terme est identifié comme une ressource solide, offrant un cadre structurant pour leur ascension et leur reconnaissance.

L'approche stratégique adoptée par quelques-unes des institutions, qui interviennent de manière ciblée pour accompagner les parasportifs dans leur double projet, semble avoir une implication concrète sur la construction de leur marque personnelle. La FFH, en tant qu'organe directeur du mouvement parasportif, veille à faciliter la mise en relation des athlètes français avec des agences spécialisées dans le marketing sportif : *« Ils ont eu un temps d'information sur le rôle des agences, les différents services d'accompagnement qu'une agence peut fournir, et en donnant une vigilance de notre part pour ne pas reproduire ce qui a pu se passer dans certaines fédérations, et on ne veut pas être partie prenante. On leur a évoqué que c'était des exemples, que ça devait être un choix personnel, que c'était une rencontre entre un athlète et un agent, (...) »* (Institution sportive n°2). En mettant en place des initiatives stratégiques, elles permettent aux sportifs d'accéder à un réseau professionnel pour les accompagner dans la gestion de leurs propres activités, mais restent détachés de cette activité afin de se protéger. De plus, les liens avec les athlètes paralympiques français s'inscrivent aussi dans un renforcement progressif des engagements de cette même institution vis-à-vis du développement de leurs activités marketing. L'un des acteurs illustre une levée de plus de 1,7 millions d'euros pour les sportifs à titre individuel par leur intermédiaire en 2023 contre environ 200 000 euros en 2016. Ces diverses démarches semblent s'inscrire dans une volonté plus large de professionnalisation des athlètes, en leur proposant des outils ou des accompagnements adaptés afin de maximiser leurs opportunités.

Tableau 12 *Relations entre les athlètes paralympiques français et les institutions sportives*

	TYPES	EXEMPLES
RESSOURCES ÉCHANGÉES	Ressources informationnelles	- Les athlètes profitent des actions des institutions pour la promotion du parasport - Les institutions apportent des ressources sur la gestion de la communication des para-athlètes
	Ressources financières	- Les institutions contribuent à réduire l'autofinancement des para-athlètes - Les institutions fournissent des accompagnements dans la création de dossiers de sponsoring
	Services matériels	- Les institutions apportent des ressources pour le projet sportif des athlètes (préparation mentale, professionnalisation des entraîneurs sportifs)
	Ressources humaines	
	Services informationnels	- Les institutions contribuent à l'éducation des médias et fournissent du médias training - Les institutions développent des opérations de communication et contribuent à la création de contenus pour assurer la visibilité des para-athlètes
	Ressources symboliques	- Les athlètes doivent répondre aux exigences de la coopération avec les institutions (relations publiques) - Les institutions et acteurs du mouvement parasportif contribuent au changement social dans la société - Les athlètes paralympiques bénéficient d'une association avec les valeurs de la marque paralympique - Les para-athlètes contribuent à former l'ADN des fédérations sportives
ACCORDS	Assimilation de marque	- Création constante d'événements promotionnels pour les athlètes paralympiques - Création d'une assimilation visuelle entre les parasportifs et les institutions
	Acceptation professionnelle et crédibilité professionnelle	- Association entre la marque paralympique et la marque personnelle des athlètes paralympiques - Assimilation des para-athlètes aux activations des partenariats institutionnels - Les institutions accordent une place aux athlètes paralympiques dans les décisions et orientations stratégiques
	Lien socio-affectif	- Les institutions contribuent à l'élévation de la performance paralympique - Les institutions utilisent l'image des parasportifs pour leur construction identitaire

		- Accompagnement personnalisé des para-athlètes - Relation paternaliste entre certains acteurs sportifs et athlètes
IMPLICATION POUR LA MARQUE PERSONNELLE	Rôle de conseiller Commercialisation Réseau et facilitateur de lien	- Certaines institutions ont des implications directes sur les pratiques de communication des para-athlètes - Les institutions servent de conseiller dans la construction de l'image de marque des athlètes paralympiques - Les institutions mettent en place un suivi socio-professionnels - Les institutions et acteurs du mouvement sportif contribuent à développer le réseau des athlètes paralympiques - Les institutions peuvent être apporteuses d'affaires - Les institutions encouragent la mise en relation des para-athlètes avec les acteurs (athlètes eux-mêmes, agences sportifs, entreprises privées) - Les institutions peuvent être des supports à l'insertion professionnelle

7.2 Des ressources de sponsoring utiles à la formation et au rayonnement du branding pour les athlètes paralympiques

L'étude de l'implication des sponsors dans le développement de la marque personnelle des para-athlètes montrent, par leurs actions, qu'ils agissent autant sur la création, la promotion et la médiatisation de leur image de marque. Les ressources échangées ainsi que l'impact du sponsoring sur le développement professionnel des athlètes paralympiques englobent des ressources financières, parfois matérielles, informationnelles et symboliques.

D'abord, les sponsors peuvent être à l'origine de ressources financières directes, de primes, de dotations ou des équipements sportifs nécessaires pour leur carrière. Ces financements privés s'inscrivent comme un appui capital pour subvenir aux exigences des sportifs de haut niveau, qui présentent encore pour certains de larges difficultés pour le financement de leur saison sportive : *«(...) l'opportunité pour beaucoup d'athlètes d'être accompagnés par des partenaires financiers, et aujourd'hui même si on est sportif de haut niveau, on a besoin d'argent pour pouvoir mener à bien notre carrière et notre progression, donc c'est un atout et un apport important»* (Athlète n°7). Ensuite, ces échanges se caractérisent comme des leviers de visibilité. Les athlètes associés à l'image de la marque des

sponsors profitent de la notoriété des entreprises pour renforcer leur identité. Ces partenariats contribuent aussi à aligner les valeurs de la marque avec l'identité paralympique. Les para-athlètes devenant des ambassadeurs pour les marques (entreprises), représentent autant les valeurs du sport que celles du sponsor, ce qui améliore indépendamment la visibilité des deux parties. Un des sponsors expliquait l'orientation stratégique adoptée par son entreprise dans le cadre de ses activités de sponsoring : « *On voulait axer nos messages sur toute l'ascension, progression, donc on commençait à communiquer sur des gens que personne ne connaissait mais qui deviennent de plus en plus reconnues, Et on voulait être ceux qui permettaient à leur personnalité de rayonner et de s'exprimer et d'atteindre une notoriété* » (Sponsor n°3). À ce propos, les sponsors affirment fournir également des services informationnels incluant des conseils sur l'utilisation des réseaux sociaux pour leur permettre d'adopter les codes de la communication moderne : « *On leur donne des petits cours de réseaux sociaux, on leur montre comment améliorer leur image sur les réseaux, on leur propose des opportunités pour se réunir, ...* » (Sponsor n°3).

Nos analyses permettent de considérer que les sponsors jouent un rôle important dans la promotion et le rayonnement des athlètes paralympiques français. En assurant des activations de communication en interne ou en externe, ils créent une *assimilation visuelle* et une *assimilation de marque* entre les para-athlètes et leurs entreprises. Par exemple, les sponsors intègrent les parasportifs dans divers événements, dans des partenariats médiatiques ou dans des campagnes de communication pour maximiser leur visibilité : « *nous, on peut les intégrer directement dans des campagnes nationales et internationales, les utiliser dans des shootings qui vont être relayés (...). Et donc il y a une mise en avant de la part de la marque pour ces athlètes-là qui va se faire et sur d'autres marques qui sont possibles* » (Sponsor n°1). En d'autres mots, son témoignage montre qu'en associant les para-athlètes à des activations stratégiques et à des contenus visuels, les sponsors peuvent créer une dynamique de promotion croisée, bénéfique pour les deux parties. De ce fait, nous pouvons considérer que les différentes formes de ressources dispensées par les sponsors peuvent avoir une implication directe sur le développement de la marque personnelle des athlètes paralympiques. Non seulement en assurant un développement sur le long terme de la carrière des para-athlètes mais aussi en facilitant les relations avec d'autres athlètes et entreprises, ces relations ne se limitent pas au simple développement de leur image de marque. L'un a discuté des relations qu'il entretient avec les para-athlètes en expliquant : « *(...) on va avoir un rôle, c'est qu'on essaye de les mettre en avant au maximum que ce soit sur nos réseaux sociaux, sur la manière de communiquer, on*

essaye de faire des articles, des interviews, etc., pour les mettre en avant et pour communiquer autour d'eux » (Sponsor n°2).

Tableau 13 Relations entre les para-athlètes français et les sponsors

	TYPES	EXEMPLES
RESSOURCES ÉCHANGÉES	Ressources financières et matérielles	- Les athlètes obtiennent des ressources financières ou matérielles utiles pour leur carrière professionnelle
	Services informationnels	- Les athlètes reçoivent des ressources et informations pour se présenter - Le nombre de followers sur les médias sociaux est parfois un indicateur d'influence
	Ressources informationnelles	- Le contenu présenté sur les médias sociaux donne des informations aux sponsors grâce à l'accès à la vie des athlètes
	Ressources symboliques	- Les sponsors reçoivent des services pour des interventions d'athlètes en interne ou en externe - La réputation de l'entreprise est transférée aux athlètes paralympiques - Les athlètes paralympiques contribuent au développement de l'image des entreprises partenaires
ACCORDS	Assimilation de la marque	- Création d'une assimilation visuelle entre les athlètes paralympiques et les sponsors
	Assimilation de notoriété de marque	- Les athlètes servent d'ambassadeurs pour les marques des entreprises - Création d'une association de marque entre les sponsors et les athlètes
	Lien socio-affectif	- Se faire parrainer est un moyen de se positionner sur les événements et opérations promotionnelles de la marque
	Association de valeurs	- Les liens socio-affectifs offrent une personnalisation dans les relations et une proximité privilégiée
IMPLICATION POUR LA MARQUE PERSONNELLE	Crédibilité professionnelle	- Les sponsors s'attachent aux valeurs des athlètes paralympiques - Être sponsorisé est un moyen de positionner ses engagements en tant qu'athlète
	Rôle de conseiller	- Les sponsors servent de conseiller dans la construction de l'image de marque des athlètes paralympiques
	Rayonnement et médiatisation	- Les sponsors contribuent au rayonnement de l'image de marque des athlètes sur les médias sociaux
	Réseau	- Rejoindre un team d'athlètes permet de profiter du réseau d'acteurs associés (athlètes olympiques et paralympiques) - Les sponsors offrent un accès à leur réseau de clientèle

7.3 Les médias comme supporteurs dans la création d'une dynamique sociale positive

Les ressources médiatiques, les stratégies de publications employées par les médias et la capacité des médias à pouvoir connecter les athlètes au grand public créent une dynamique sociale pouvant être favorable au développement de la marque personnelle des athlètes paralympiques : *« on a une place importante sans se donner trop de prétentions, mais je pense que dans leur écosystème, en tout cas depuis quelques années maintenant, les athlètes paralympiques voient de plus en plus de journalistes autour d'eux »* (Media n°1). Les médias en adoptant une couverture médiatique aussi large que possible ont un rôle symbolique dans le développement de la visibilité des para-athlètes : *« En tout cas, on les rend visibles ça c'est sûr. Maintenant, ça reste dans tous les cas aux gens de s'y intéresser au non »* (Média n°2). Ces échanges impliquent de la part des médias des services informationnels et des ressources symboliques pour éduquer le public sur le parasport. Les athlètes, en rendant leurs activités visibles sur les réseaux sociaux, peuvent bénéficier d'une exposition médiatique précieuse pour les journalistes. Ces derniers peuvent être davantage attirés par le profil de certains athlètes dont les thématiques abordées sont particulièrement inspirantes pour la production de contenu médiatique.

D'un point de vue informationnel, les médias développent progressivement une expertise accrue sur le parasport. En France, cette évolution se traduit par leur intérêt progressif envers les compétitions parasportives. L'éducation et les ressources dispensées par les institutions sportives contribuent quant à elles à professionnaliser les journalistes et ainsi à crédibiliser les performances des athlètes paralympiques : *« Avant j'avais entre guillemets une totale liberté de parole là où aujourd'hui on va être dans un cadre, on voit les formations que l'on fait à l'Équipe, que l'on fait à RMC, on leur donne les clés pour la performance, mais qui dit des journalistes plus en capacité de comprendre dit journalistes plus en capacité de discriminer les bonnes ou mauvaises performances »* (Institution sportive n°2).

De ce fait, les médias en tant que ressource pour documenter le parcours des parasportifs, peuvent influencer le récit de la marque personnelle des athlètes paralympiques. Ces relations entre les athlètes et les médias suivent une logique « vertueuse », en contribuant au renforcement d'une assimilation identitaire envers le public et les acteurs économiques. Ce que nous observons dans cette étude est que l'accompagnement médiatique pour la

commercialisation des athlètes ne se manifeste pas directement dans l'intérêt des journalistes interrogés dans notre recherche. L'un reconnaît : « *ils sont toujours en manque de sponsors, de partenaires. Et ça, pour nous, en tant que médias, on l'entend. Mais je trouve que, entre guillemets, mon rôle, là, je parle encore une fois pour moi, mais ce n'est pas simplement leur dire, je vais mettre un lien vers ta cagnotte dans l'article, et puis ensuite il y a des gens qui iront dessus. C'est plus de mettre un peu d'émotion dans ce que je peux écrire, entre guillemets, dans ce qu'ils vont me dire, et ensuite, d'arriver à quelque chose* » (Média n°2).

Tableau 14 Relations entre les athlètes paralympiques français et les médias

	TYPES	EXEMPLES
RESSOURCES ÉCHANGÉES	Ressources communicationnelles Services informationnels Ressources informationnelles Ressources symboliques	- L'expertise des médias envers le sport paralympique est en croissance - Les médias tendent à assurer une visibilité prolongée des athlètes paralympiques - Le contenu présenté sur les médias sociaux donne des informations aux médias grâce à l'accès à la vie des athlètes - Les médias servent à éduquer le grand public envers le sport paralympique
ACCORDS	Documentation	- Les athlètes paralympiques doivent se présenter auprès des médias en partageant des informations sur leurs activités et carrière sportive - Les médias contribuent à alimenter le contenu pour la promotion du Mouvement paralympique selon des thématiques
IMPLICATION POUR LA MARQUE PERSONNELLE	Notoriété Outil de commercialisation	- Les médias constituent un support pour la visibilité et l'attraction des athlètes paralympiques envers les divers acteurs (public, partenaires) - Les athlètes paralympiques peuvent bénéficier des retombées médiatiques pour leur propre commercialisation

7.4 La coopération entre les athlètes paralympiques et les agences sportives

Notre étude rend compte que de plus en plus d'athlètes paralympiques français adoptent des stratégies marketing par l'intermédiaire d'un accompagnement personnalisé auprès d'un agent ou d'une agence sportive. Comme partie prenante clé dans l'environnement social des athlètes paralympiques, ces derniers apportent autant de ressources informationnelles que de services utiles à la commercialisation des athlètes paralympiques. Les agences vont faciliter

l'accès à des ressources financières en orientant précisément les parasportifs sur la gestion de leurs opportunités commerciales y compris pour les offres de sponsoring que pour les propositions d'activités rémunérées : *« on cherche des sponsors, des mécènes, des contrats de travail, quand ils nous demandent, on les conseille, ce qu'ils vont créer, statut d'autoentrepreneurs, SARL, on leur fait bénéficier de notre réseau avec un expert-comptable, ils peuvent nous appeler quand ils veulent »* (Agence n°1). Le lien socio-affectif existant entre les para-athlètes démontre l'établissement d'une relation étroite favorisant la reconnaissance à la fois durable et personnalisée des para-sportifs tout au long de leur carrière. Les témoignages de ces sportifs français confirment que ces relations créent un environnement propice au développement équilibré du cycle de vie de leur marque personnelle (Hasaan et al., 2021). L'agent interrogé témoignait : *« Tous les champions que l'on accompagne sont devenus des amis. Dès qu'ils arrêtent leur carrière, on continue à collaborer avec des conférences, sur des événements. J'ai envie de dire que l'agence est devenue une grande famille, et on fait très attention aux nouveaux qu'on représente »*.

L'un des rôles stratégiques des agences, qui motive notamment les parasportifs à solliciter un accompagnement, réside dans leur contribution au sponsoring et mécénat. Les athlètes les identifient comme des porteurs d'affaires, fournissant un soutien dans la négociation des contrats et la gestion des relations. L'ensemble des témoignages montrent que ces relations s'inscrivent essentiellement dans la construction de la notoriété de marque des para-athlètes et l'établissement de leur valeur commerciale. L'une des sportives se confiait à ce sujet : *« dès que j'ai des demandes de partenariat, ou des demandes de conférences, ou des choses comme ça, ça passe par lui tout le temps. Déjà moi, ça me soulage, parce que j'ai plus, entre guillemets, à trouver des sponsors, à regarder les contrats, et surtout que ce n'est pas mon métier »* (Athlète n°13).

Tableau 15 Relations entre les athlètes paralympiques français et les agents sportifs

	TYPES	EXEMPLES
RESSOURCES ÉCHANGÉES	Ressources financières	- Les agences permettent d'accentuer les opportunités financières des athlètes paralympiques
	Services informationnels	- Les agences assurent un suivi socio-professionnel - Les agences soutiennent la création de supports de commercialisation et de communication
	Ressources informationnelles	

		- Les athlètes reçoivent des ressources et informations pour se présenter et communiquer
ACCORDS	Crédibilité professionnelle Acceptation sociale Lien socio-affectif	- Être accompagné(e) par une agence permet de renforcer la crédibilité de sportif de haut niveau - Les agences accompagnent les sportifs dans leur insertion professionnelle - Le lien socio-affectif entre les athlètes et les agences rendent la coopération durable
IMPLICATION POUR LA MARQUE PERSONNELLE	Réseau Outil de commercialisation Rôle de conseiller	- Être accompagné(e) par une agence permet l'accès à un réseau plus vaste d'entreprises (marques) partenaires - Certaines agences ont des implications directes sur les pratiques de communication des para-athlètes

Section 4 : Application du concept de co-construction de marque des athlètes paralympiques avec les parties prenantes du Mouvement paralympique

Des auteurs comme Veloutsou et Guzman (2017) ou encore Dumont et Ots (2020) ont discuté dans leurs travaux de la nécessité de prendre en considération les retours fournis par les parties prenantes dans une perspective de construction et gestion des marques humaines. Dans ce quatrième axe thématique, nous nous attachons à présenter et définir la perception des parties prenantes quant à leur implication dans le processus de construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques en France. Dans une seconde sous-section, nous nous concentrons particulièrement sur la configuration d'un type de co-construction de marque des para-athlètes avec chaque partie prenante en mobilisant les concepts qui composent cette approche et l'ensemble des témoignages recueillis.

8. L'appréciation du concept de co-construction de marque par les parties prenantes

8.1 Une pluralité d'interactions entre les athlètes paralympiques et les acteurs du Mouvement sportif

Dans la configuration des relations entre les para-athlètes et les institutions, si des liens importants sont reconnus comme des leviers déterminants pour le développement de la marque personnelle des athlètes paralympiques, en revanche, leur implication dans cette construction de marque n'est pas perçue de manière uniforme par toutes les parties prenantes. Il y a, d'un

côté, certains représentants des institutions qui ont une perception affirmée de leur rôle de co-constructeur, tandis que d'autres ont une vision plus nuancée et moins définie de cette implication :

« Moi j'en suis convaincu, d'abord oui car sinon on ne ferait pas bien notre travail. Et oui parce que l'on installe, notamment parce qu'il y a l'Équipe de France unique, on a une forme de reconnaissance des athlètes paralympiques, beaucoup plus élevée qu'auparavant et donc on contribue à développer leur image de marque. (...), car on veut faire en sorte que les athlètes paralympiques aient une reconnaissance plus importante, et c'est substantiel à la création d'une valeur et image de marque » (Institution sportive n°3).

Au cours de nos discussions, l'un d'eux a approfondi ses réflexions sur cette co-construction en s'interrogeant sur son application : *« Alors je pense que nous on peut, on peut oui complètement. La question est du modèle, de comment on fonctionne, car les athlètes ne sont pas chez nous sur certaines compétitions et du coup ça peut l'être par exemple dans le cadre des préparations des événements internationaux »* (Institution sportive n°3). Dans son discours, il y a une prise de conscience de l'intérêt d'une organisation sportive de penser un schéma qui soit cohérent entre la gestion de leur carrière sportive et la formation des para-athlètes sur les questions de marque. Si cela n'est à jour pas réellement défini, il émet des pistes de développement intéressantes : *« ça pourrait être des séquences que l'on imagine comme de la formation, de faire des choses connectées ou d'autres modules de formation en ligne »*. Ensuite, en tant qu'acteur public et engagé dans le développement du Mouvement paralympique français, le rôle de l'ANS peut être perçu comme un acteur influençant indépendamment la construction des marques athlètes. À partir des informations recueillies, l'ANS semble agir sur trois piliers intéressants dans une perspective de marque. Le premier est d'appuyer les projets de performance, dont l'un des représentants suggérait : *« s'appuyer sur des performances pour se vendre et pour créer une image, c'est déjà le premier pas important, c'est ce que l'on communique »* (Acteur sportif n°1), d'augmenter les moyens quant aux dispositifs de suivi socio-professionnels ainsi que d'assurer une collaboration avec les partenaires pour développer les opportunités financières des sportifs. Enfin, bien que la question de la co-construction de marque n'ait été que très peu abordée avec une fédération sportive homologe interrogée, pour l'un des représentants, la gouvernance du parasport repose sur des interactions peu formalisées entre les différents acteurs engagés, qui peuvent à ce jour générer des tensions ou difficultés dans la coordination entre les parties prenantes. Par son témoignage, il remet en question la

fluidité des échanges et la clarté des rôles dans la construction et le développement de la marque des para-athlètes, en supposant que idéalement la fédération sportive, en relation directe avec les sportifs, devrait être un acteur central dans la gestion et l'accompagnement des para-athlètes mais aussi pour unifier les interactions entre les parties prenantes : « *Je pense que... nécessairement tout devrait passer par la fédération, mais on sait que des athlètes ont des sollicitations, on sait aussi que l'Agence Nationale du sport peut être en lien direct avec des entraîneurs, mais souvent ça crée des difficultés* » (Institution sportive n°5).

8.2 Une ouverture positive des marques sponsors au processus de marque des athlètes paralympiques

Après avoir justifié de l'intérêt du sponsoring sportif, en considérant que les ressources des sponsors se traduisent par des stratégies de mise en valeur, des opportunités de visibilité et une attractivité renforcée, leur accompagnement structuré, tel qu'exprimé dans les témoignages recueillis, peut contribuer à l'essor de la marque personnelle des athlètes paralympiques. Les sponsors ont partagé une perception relativement réciproque quant à leur ouverture et intérêt à participer à la construction des marques athlètes : « *Ouais bah complètement, nous on aime les accompagner sur leurs projets individuels alors chaque fois ils vont avoir des projets à droite à gauche* » (Sponsor n°1). Comme l'explique la représentante d'une marque partenaire, l'implication dans la construction de la marque des athlètes va être parfois directe, où les équipes internes peuvent jouer un rôle clé dans ce processus. Elle peut intervenir notamment à travers des accords médiatiques avec *L'Équipe* ou *Konbini*, en produisant du contenu spécifiquement conçu pour renforcer l'image des athlètes paralympiques. Elle peut aussi servir les réseaux sociaux des parasportifs en se concentrant sur la création de contenus engageants visant à optimiser leur visibilité et à promouvoir leur image auprès du grand public. Si cette volonté d'interagir est présente, actuellement les collaborations entre les sponsors et leurs para-athlètes sur ce processus de marque restent assez rares, à la différence de leurs homologues olympiques qui ont profité des opportunités de ce co-construction :

« S'il y a un athlète qui vient chez nous, qui veut, qui prend une réunion avec moi pendant 1h, il veut me parler de son nouveau projet pour se créer, voilà pour aller plus dans le fond, lancer vraiment sa marque, ou changer sa communication, etc., nous, on fera en sorte de l'accompagner. Mais alors, nous ? C'est vrai que je n'ai pas encore eu trop le cas avec des athlètes paralympiques mais si quelqu'un veut vraiment transformer et passer au niveau

supérieur, nous ça serait un grand plaisir qu'on l'accompagne. Ça pourrait que nous être bénéfique en plus. » (Sponsor n°1).

En revanche, lorsque le dernier sponsor a été interrogé sur la perception de l'implication de son entreprise dans la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques, il a remarqué que leur implication envers les para-athlètes n'était pas tellement liée au processus de *personal branding* et reste dans une position classique de sponsor. Il soutient que l'entreprise ne porte vraiment d'intérêt envers les marques athlètes : *« je ne sais pas si on joue un rôle parce que l'on ne les pousse pas forcément à s'exprimer sur des sujets (...) »* (Sponsor n°2). Il lui semble que leur accompagnement envers les para-athlètes dans la construction de leur marque personnelle se traduit par une mise en visibilité plutôt que par une orientation directe sur leur communication, que ce soit pour les athlètes olympiques ou paralympiques qu'ils accompagnent.

8.3 Une place ambiguë des médias dans la valorisation de marque des athlètes paralympiques

Après avoir démontré que la médiatisation constitue l'un des principaux attributs de la marque des athlètes paralympiques, cette recherche amène à considérer les médias comme des acteurs aussi impliqués dans la création de leur marque personnelle. L'extrait d'un des journalistes montre que les médias jouent le rôle de catalyseur dans la mise en visibilité des para-athlètes et par extension dans le développement de leur marque personnelle : *« je pense oui, forcément la médiatisation, enfin c'est un cercle vertueux, ça va entraîner l'intérêt des lecteurs, ça va nous donner envie d'en faire plus pour les athlètes para, du coup ça va susciter aussi l'intérêt des partenaires économiques, (...) »* (Média n°1).

Pour lui, la médiatisation agit comme un levier déclencheur du processus de *personal branding* en stimulant l'intérêt pour les para-athlètes et susciter l'attention envers ces derniers. Nous pouvons considérer les médias comme des acteurs actifs dans une co-construction de marque personnelle durable. Cependant, selon l'un des journalistes interrogés, leur degré d'implication peut varier selon la manière dont les athlètes eux-mêmes exploitent le contenu médiatique et les retombées qui sont associées : *« j'ai l'impression que les cartes sont plutôt dans les mains des athlètes souvent, je dirais plutôt ça comme ça, parce qu'en vérité la responsabilité leur revient d'utiliser ou non et de mettre à profit leur intervention médiatique soit dans un article*

ou sur un plateau télé, d'être un peu responsable aussi de leurs propos et de faire en sorte que ça devienne, en tout cas qu'ils prennent de la valeur, je ne sais pas si on peut dire ça comme ça, mais en tout cas de faire en sorte que ce soit impactant et que ça puisse les aider » (Média n°2).

9. Les composantes d'une co-construction de marque

9.1 Établir une dynamique collective : la place primaire des Fédérations dans le processus de branding

Ce que révèlent les différents propos partagés dans cette recherche, est que si la co-construction peut apparaître comme une dynamique essentielle et que les témoignages des institutions notamment suggèrent des coopérations déjà existantes entre elles, il reste essentiel d'établir une articulation entre les différentes parties prenantes afin d'optimiser l'accompagnement des sportifs. À ce sujet, la littérature montre que chacune des parties prenantes agit comme un intégrateur de ressources, et peuvent contribuer conjointement à la création de valeur partagée au sein d'un écosystème donné (Merz et al., 2009). Les témoignages recueillis montrent une réalité contrastée, mêlant collaboration et cloisonnement institutionnel. Certains acteurs, dont la Fédération Française de Triathlon, soulignent par exemple l'existence de connexions intéressantes entre leur propre institution et les autres acteurs du mouvement sportif. Tandis que d'autres, à l'image d'un des référents en boccia, mettent en avant la complexité des relations entre les acteurs locaux, régionaux et fédéraux rendant parfois difficile l'identification et le suivi des athlètes engagés. À l'intérieur même des institutions le système de gouvernance est également remis en question. À l'instar de la FFH, pourtant qualifiée de fédération « multisports », un acteur régional souligne le manque de liens et de coopération entre les différentes disciplines sportives : *« (...) je trouve qu'il n'y a pas suffisamment d'interactions et de transversalité entre les différents sports. Chacun vit dans son sport, vase clos, il y a le basket fauteuil et il ne sait pas ce qu'il se passe à la para natation. Ce qui est notre force de travailler en transversalité et bien on ne l'utilise pas »* (Institution sportive n°).

L'importance d'une coordination collective est néanmoins reconnue par plusieurs intervenants. Un des sportifs félicite par exemple la mutualisation des ressources à travers la création de la commission des athlètes du CPSF, permettant d'harmoniser les efforts de chacune des parties prenantes : *« ça montre l'intérêt des fédérations de gérer l'un et l'autre, de mutualiser les synergies car c'est des moyens sur des projets similaires, carrière, retraite, et*

pour les métiers » (Athlète n°6). Au niveau régional, le représentant de la Ligue met également en lumière une dynamique collaborative grâce au déploiement territorial du CPSF qui permet d'aborder plus facilement des missions collectives. Sur ce même sujet, les participants expriment leur volonté de mettre en place un processus efficace et dirigé, qui implique les parties prenantes, afin d'optimiser l'accompagnement des athlètes paralympiques : *« nous on est plutôt à respecter un process' que l'on a mis en place avec les fédérations, on peut passer en direct parfois, mais l'idée est de rester dans un schéma de mobilisation où l'athlète est contacté par sa fédé, mais parfois en direct en fonction du besoin »* (Institution sportive n°3). En somme, son discours suggère qu'une meilleure articulation entre les différentes parties prenantes, peut permettre d'optimiser les ressources et les moyens de manière à établir une collaboration cohérente avec les athlètes.

Par ailleurs, comme il est reconnu dans la littérature que la valeur est co-crée par l'interaction d'une multiplicité de parties prenantes (Pera et al., 2016), certains participants de cette recherche soutiennent la nécessité pour l'ensemble de l'écosystème des athlètes paralympiques de reconnaître pleinement l'importance des activités de marketing dans la construction et le développement de leur image de marque. Lors d'un échange avec un athlète paralympique sur l'analyse des parties prenantes impliquées dans le développement de son image de marque, celui-ci a particulièrement insisté sur l'importance du regard de ses entraîneurs quant à la gestion et à l'évolution de sa marque personnelle : *« moi j'ai un coach qui a compris que quand même l'image était importante. L'idée de marque était importante donc tu vois si c'est bien organisé, il ne refuse pas qu'une équipe où qu'un sponsor vienne à l'entraînement, prenne des images et nous mettent en avant parce qu'il a compris que, si le groupe est mis en avant, s'il y a des athlètes qui sont mis en avant, ça peut être à terme des revenus supplémentaires »* (Athlète n°14).

S'il est déjà nécessaire que l'écosystème sportif s'approprie des attentes relatives au *personal branding*, cette recherche introduit la nécessité pour les entraîneurs sportifs et l'ensemble des encadrants de maîtriser les codes de communication propres aux para-athlètes de façon à mieux les valoriser plutôt que de les desservir. Un des acteurs admet que si des efforts ont été mis en place pour former les athlètes à la gestion de leur image, très peu d'implication n'a cependant été menée auprès des responsables de la performance. Pourtant, ces derniers ont été identifiés comme parties prenantes clés dans l'écosystème des para-athlètes. À ce sujet, il affirme que les engagements en matière de communication et de promotion doivent

être collectifs : « *Avant on a beaucoup formé les sportifs, mais il faut aussi que l'on donne les clés aux entraîneurs nationaux et aux responsables de la perf, car ils vont avoir des micros tendus et vont être exposés, et donc on doit les armer, maîtriser ses mots, ses éléments de langage, pour que dans la presse ça ne vienne pas ternir la fédération, la relation entraîneur, entraîné, donc il y a un vrai travail autour de ça. Comment les entraîneurs s'approprient les codes de leur sportif pour pouvoir les accompagner au mieux* » (Institution sportive n°2). Cet exemple permet d'illustrer la volonté d'établir une coopération collective en matière de *personal branding* et introduit cette approche de co-construction de marque en complétant nos réflexions quant au double rôle des coachs dans la carrière des parasportifs de haut niveau.

9.2 La commercialisation des marques dans le Mouvement paralympique : entre co-construction et concurrence

Les résultats de la recherche suggèrent que la commercialisation des marques dans le Mouvement paralympique peut être le résultat d'une dynamique complexe entre co-construction et concurrence directe. Autrement dit, avant même que les athlètes paralympiques soient en pleine possession et capacité à développer leur marque personnelle, encore faut-il que les paralympiens et les parties prenantes développent une collaboration adaptée et partagée pour ne pas nuire à leur propre construction. En effet, la place des athlètes dans cette marchandisation du sport paralympique, interroge à plusieurs niveaux. D'une part, la motivation qu'ont les sponsors à s'associer à des athlètes paralympiques est largement reliée à leur propre désir de développement et de valorisation de marque. L'un rappelle : « *le but de la création du team, elle était de donner une crédibilité en tant que marque de sport performance* » (Sponsor n°1). Pour un autre sponsor, cette initiative stratégique a été menée pour obtenir des porte-paroles pouvant supporter leur activité économique : « *Il a s'agit de trouver un levier pour que la marque prenne la parole en France sur ces thématiques, (...), personne n'écoute et il faut des ambassadeurs, des gens qui soient des porte-paroles et donc rien ne vaut un athlète pour parler du sport, un athlète potentiel olympique ou paralympique, où déjà olympique et paralympique* » (Sponsor n°3).

D'autre part, en rapport aux activités de sponsoring, cette commercialisation croissante des para-athlètes eux-mêmes se prête aussi à une forme de concurrence émergente entre les sponsors fédéraux et les sponsors individuels. Selon un représentant institutionnel, cette situation nouvelle peut provoquer des difficultés pour les individus d'assurer la gestion de leurs

sponsors privés tout en veillant en parallèle à répondre aux contraintes fédérales. Sur ce même sujet, un autre s'est d'ailleurs interrogé sur la place des athlètes dans ce système de commercialisation dans lequel chacune des parties prenantes semble aujourd'hui agir principalement de manière individuelle et isolée : *« demain, après Jeux, quel modèle on aura avec les deux institutions ? Quelle sera la place de l'athlète dans tout ça qui est lui aussi dans sa propre, je ne sais pas si on peut appeler ça « marque », mais en tout cas dans son besoin ? et comme les systèmes qui en ont d'autres, comme les fédérations qui ont leur propre système marketing et les membres du comité paralympique, mais qui n'ont pas les mêmes partenaires que nous ? »* (Institution sportive n°2). En d'autres mots, si cette cohabitation entre intérêts collectifs et individuels semble façonner l'évolution du marketing paralympique, elle soulève aussi des enjeux stratégiques auprès des acteurs. Ce dernier témoignage justifie par exemple d'une nécessité de trouver un équilibre entre les besoins individuels des athlètes pour la construction de leur propre marque et les stratégies marketing des différentes parties prenantes qui les entourent.

9.3 Les types de co-construction de marque

Sur la base de l'étude de Sarasvuo et al. (2022), la littérature révèle que la co-crédation est le résultat d'un processus d'interaction ou d'influence entre les parties prenantes. Dans leur étude, ces auteurs montrent que les marques évoluent continuellement entre de multiples acteurs. De la sorte, ils partagent deux perspectives sur la manière dont la co-crédation se produit : par l'interaction ou par l'influence sans interaction. Cette étude, même si conduite sous le prisme de la « co-crédation » fournit ainsi des propositions pour évaluer et mesurer quantitativement ou qualitativement la façon dont la co-construction de la marque des para-athlètes peut se produire. À cet égard, l'évaluation du type de relation de chacune des parties dans le domaine de la stratégie de marque des para-athlètes peut représenter une opportunité intéressante pour ces derniers d'analyser ce que les parties prenantes pensent et ressentent à propos de leur marque. Cette interprétation est ainsi conduite dans le but d'aider les athlètes paralympiques à prendre des décisions adaptées pour le développement de leur propre marque.

9.3.1 Les types de co-construction de marque entre les institutions et acteurs sportifs et les para-athlètes

Dans l'évaluation des relations entre les para-athlètes et les organisations sportives, nos résultats ressortent un engagement des institutions nationales ou régionales à « *responsabiliser les para-athlètes* » dans la gestion globale de leur carrière sportive : « *leur projet sportif, c'est leur projet à eux, ça rentre dans un projet de vie, ça impacte eux, leurs proches, leur famille, leur employeur, ce n'est pas anodin (...)* » (Acteur sportif n°1). L'interaction entre les para-athlètes et quelques-unes de ces parties prenantes montre une volonté d'influencer la création de leur valeur de marque : « *ils sont sollicités par plusieurs entreprises, donc il faut qu'ils voient aussi ce qui va correspondre à leur image. (...), certains n'ont pas conscience que leur image est associée à une entreprise donc je leur dis toujours 'ben c'est bien l'entreprise va te donner 10 ou 15 000, mais est-ce que tu as envie de porter les couleurs de McDo, ou Total, ESSO ?* » (Institution sportive n°1).

D'autres peuvent comme agir comme un acteur éducatif avec une volonté d'influencer la construction de marque des para-athlètes sans s'impliquer directement auprès de ceux-ci : « *on a facilité les liens, en fonction de certains sportifs très exposés, où l'on sentait qu'il y avait une réelle urgence à structurer cette dimension, on a pu faire les entremetteurs, mais en étant prudent, et en insistant sur la négociation se passe entre le sportif et l'agence* » (Institution n°2). Par exemple, l'orientation stratégique de la FFH vis-à-vis des parasportifs semble montrer qu'aujourd'hui, le niveau d'accompagnement des Fédérations peut être modulé selon l'évolution de la carrière de ces derniers :

« *Aujourd'hui, on a un double rôle, oui on continue le médias training et on continue à être présent chez les plus jeunes, (...), mais autant chez les seniors on est plus sûr de la remédiation, c'est plus une veille, mais par contre on est dans un rôle plus d'attaché de presse et à la fois d'orientation vers une plus grande structuration de leur environnement médiatique* » (Institution sportive n°2).

D'un point de vue institutionnel, nous voyons que cette notion de formation ne tient pas nécessairement non plus de la responsabilité du CPSF : « *on peut avoir du 'médias training' (...), mais pas de formation complémentaire sur double cursus* » (Institution sportive n°3). Leur relation ponctuelle avec les para-athlètes reflète davantage une volonté d'influencer plutôt qu'un réel comportement de co-construction de marque. Comme en témoigne la remarque suivante : « *on va mettre en lien sur demande, sur besoins avec la fondation du sport français, avec d'autres acteurs pour des besoins, mais on n'a pas réellement de façon large la*

formation auprès des athlètes » (Institution sportive n°3), il ne semble exister pour l'heure de processus structurant pour accompagner les para-athlètes dans la gestion de leur marque personnelle.

Dans le cadre du cycle de vie de la marque des athlètes paralympiques, les extraits identifiés témoignent d'une approche qui peut sembler être différenciée dans l'accompagnement des para-athlètes sur la gestion de leur marque personnelle tout au long de leur carrière. Pour ceux se positionnant dans une phase d'introduction ou de croissance de marque, la FFH semble être davantage impliquée directement auprès de ceux-ci, en leur fournissant des ressources spécifiques pour les initier aux outils et aux codes essentiels à la construction de leur image de marque. Tandis que pour ceux dont le positionnement de marque peut être considéré comme mature ou en déclin, considérés comme « les seniors », le suivi des institutions évolue de façon moins opérationnelle où l'enjeu est d'établir une structuration et un renforcement du positionnement de l'image de marque des para-athlètes. Sur cette même idée, il apparaît que l'implication directe du CPSF sur la marque des athlètes se limite principalement lors des temps forts, notamment en amont des Jeux Paralympiques : « *On a 100% de lien avec eux pendant les Jeux, on les a pendant la délégation* » (Institution sportive n°3). Dans ce cas, chacun des parasportifs qui participe aux Jeux Paralympiques, peut se retrouver à des étapes différentes dans leur processus de *personal branding* et avoir des besoins et des attentes variées.

9.3.1.1 Des complexités dans la définition du rôle des fédérations sportives sur le processus de personal branding

Dans cette expression de dynamique collective que nous avons pu étayer précédemment, nous nous sommes rendu compte que les fédérations sportives sont fréquemment identifiées comme devant être au centre du développement de la marque des para-athlètes. Par exemple, le rôle fixé par l'ANS est de faire prendre conscience aux fédérations de la nécessité de jouer un rôle dans le développement de ces athlètes au-delà de la sphère sportive : « (...) *ce n'est pas juste entrainer et faire de la prépa physique et récup, c'est de trouver un équilibre physique, psychique (...)* ». Elle encourage les fédérations à accompagner les athlètes paralympiques dans la gestion de leur carrière, tant sur le plan de la communication que du management de leur propre marque : « *à travers tout ça, c'est comment je mène un double projet d'étude. Comment je reste en contrôle entre guillemets de mon projet et de la façon dont il est perçu et donc communiqué* » (Acteur sportif n°1). Cet acteur rappelait d'ailleurs que les résultats d'études menées dans le cadre des projets de l'ANS confirment le besoin de former les fédérations sur

la mesure de leur accompagnement en « *créant des boîtes à outils pour les fédérations* ». Toutefois, il demeure certaines complexités dans la définition du rôle des institutions dans ce processus de *personal branding*. Les institutions sportives majeures dans le domaine du parasport en France, même si elles affichent une certaine implication, maintiennent une position assez détachée vis-à-vis de l'engagement des para-athlètes dans la construction de leur marque personnelle : « *on ne veut pas être partie prenante* » (Institution sportive n°2). À cela, cette organisation précisait : « *si la fédération pallie a beaucoup de choses, elle n'a pas vocation à devenir les agences de com des sportifs* ». Face à ces propos, si toutes les raisons n'ont pas été explicitées lors des échanges, la remarque suivante « *un moment il peut y avoir des choses qui ne se passent pas bien et on ne peut pas être partie prenante à tous les étages* », justifie l'éloignement de la FFH dans la gestion de l'image de marque des para-athlètes de façon à ne pas ternir leur propre image en cas de scandales ou de dérives de la part de ces derniers. De plus, l'extrait suivant : « *cependant on ne veut pas trop en faire, (...) l'idée c'est que l'on ne soit pas en demande permanente à en devenir nuisible si je peux dire pour l'athlète, car aujourd'hui le nombre de sollicitations est énorme (e.g. par des acteurs tiers, de la fédération ou de ses propres sollicitations)* » (Institution sportive n°3), nous questionne aussi sur les confrontations possibles qui peuvent exister dans le cadre de la co-construction de marque. Ces enjeux parfois réciproques et/ou spécifiques des para-athlètes et des institutions elles-mêmes en matière de communication et de promotion remettent effectivement en question cette pratique. En effet, si la co-construction de marque peut répondre à des intérêts mutuels, comme nous l'avons précédemment étudié, cet acteur estime aussi que cette pratique ne doit pas devenir un poids pour les athlètes paralympiques dans la gestion de leur performance sportive. Dès lors, il encourage à ce que cette co-construction soit encadrée et mesurée, en priorité sous le prisme des fédérations, pour ne pas agir comme un frein à la gestion durable de la carrière des parasportifs de haut niveau. Cette remarque amène alors des réflexions sur les modes de collaborations équilibrés et stratégiques qu'ils seraient intéressants de mettre en place, afin que les diverses associations servent positivement à la marque des para-athlètes sans porter préjudice à leur développement sportif.

Tableau 16 Examen du type de construction de marque dans la relation entre les institutions et acteurs sportifs et les para-athlètes

Partie prenante	Type de relation (qu'est-ce qui est mesuré ?)	Type de construction	Exemple
Acteur sportif n°1	Interaction perçue Volonté d'influencer	Comportement d'engagement de co-création de valeur de marque	« Donc si je devais le résumer je le mettrais sur ces 3 leviers : les projets de performance, donner les moyens aux potentiels de s'exprimer, les dispositifs socio-pros et après travailler avec les tiers parties, les partenaires, pour réduire les engagements d'état et pour pouvoir en faire bénéficier à un public plus large »
Institution sportive n°1	Interaction perçue	Comportement d'engagement de co-création de valeur de marque	« (...) pour les partenariats et sponsoring, on fonctionne avec une personne externe. Et après c'est elle qui essaye de vendre un peu aux entreprises soit des projets de développement de la ligue, soit des projets au soutien des athlètes. »
Acteur sportif n°2	Interaction perçue	Co-création de valeur de marque	
Institution sportive n°2	Interaction perçue Volonté d'influencer	Comportement de co-création Comportement d'engagement de co-création de valeur de marque	« (...) donc 2012-2016 on a commencé à mettre en place un accompagnement sur ce niveau-là avec ce que l'on appelle le parcours excellence sportive, ou on a fonctionné à la fois sur du compagnonnage avec à la fois des anciens athlètes qui sont venus témoigner, partager leur manière de gérer cet engouement médiatique, gérer leurs réseaux sociaux, quels messages, comment je veux me construire, comment je gère mes échecs mais aussi mes réussites, comment j'apprends à communiquer autour de toutes ces dimensions sportives. »
Institution sportive n°3	Influence sans interaction Volonté d'influencer	Co-création de valeur de marque Attitude d'engagement de co-création de marque	« (...) on les mobilise beaucoup quand on a des demandes tierces, et donc on fait le lien avec les fédérations pour faire le lien avec eux, ou quand on veut faire des programmes de promotion ou réaliser des campagnes on est en lien avec les athlètes. » « Mais ça pourrait être des séquences que l'on imagine comme de la formation, en même temps que je parle je me dis que ça pourrait être bien, de faire des choses connectées ou d'autres modules de formation en ligne. »

Institution sportive n°4	Influence sans interaction	Co-création de valeur de marque	
Institution sportive n°5	Interaction perçue	Comportement de co-création de marque	« Pour pouvoir communiquer il faut avoir des résultats à communiquer, c'est sûr qu'une fédération qui communique sur le fait que ses athlètes ont fait 15�me ben je ne sais pas si c'est utile de communiquer, nous on a la chance d'avoir une équipe de France qui est hyper forte, fin donc ouais on a des choses à dire. »

9.3.2 Des intérêts réciproques dans la construction de marque dans la relation athlètes paralympiques et sponsors

  la différence des sponsors interrogés sur la partie canadienne, les entreprises françaises présentent toutes des interactions directes avec les parasportifs en raison des contrats de sponsoring individuel qui les lient à ces derniers.   partir de notre évaluation, plusieurs niveaux d'implication des parties prenantes sur la marque personnelle des para-athlètes ont pu être identifiés. Prem rement, nous voyons que certains des sponsors français vont adopter un comportement de co-construction de la valeur de marque des para-athlètes sous la forme de diverses activations de communication : *« on essaye de les mettre en avant au maximum, que ce soit sur nos réseaux sociaux, sur la manière de communiquer, on essaye de faire des articles, des interviews, pour les mettre en avant et pour communiquer autour d'eux »* (Sponsor n 3). Les sponsors exercent une influence sur l'image de marque des para-athlètes en se servant de leurs propres canaux de communication pour leur offrir une visibilité : *« on travaille leur image avec nos partenaires Konbini et l'équipe qui ont une puissance importante, c'est quand même une belle opportunité qu'on leur offre »* (Sponsor n 3).

Si l'évolution du sponsoring paralympique en France se traduit par un engagement plus fort des entreprises dans la co-construction de l'image de marque des paralympiens, comme l'a souligné un agent : *« (...) et maintenant on voit les partenaires qui mettent vraiment le paquet dans les activations et qui contribuent à la médiatisation de leurs athlètes pour valoriser en même temps leur marque et leur partenariat »*, ses propos suggèrent que celles-ci recherchent réciproquement des retombées bénéfiques de leur engagement auprès des para-athlètes. En effet, les sponsors cherchent à profiter de leur association avec des athlètes paralympiques pour répondre à plusieurs enjeux, internes ou externes. D'abord, il s'agit d'un moyen pour ces entreprises de renforcer leur propre image de marque en externe : *« on veut installer la marque comme sponsor, améliorer la reconnaissance de la marque et sa 'likabilit ', (...) il faut augmenter l'appartenance pour nos collaborateurs ça c'est un levier important pour nous »*

(Sponsor n°3). Beaucoup d'entreprises qui s'associent avec des athlètes paralympiques ou avec le Mouvement paralympique privilégient une stratégie d'association d'image en considérant ces partenariats comme des vecteurs symboliques utiles au développement de leur capital marque : *« aujourd'hui ils nous identifient non pas comme des vecteurs de business mais des vecteurs médiatiques apportant une plus-value indirectement à leur image. (...), ils espèrent par le biais de leur soutien de la fédération ou de la discipline, augmenter leur capital sympathie envers de futurs consommateurs »* (Institution sportive n°2). En cherchant à profiter d'un effet d'image positif, nous pouvons considérer que cette logique contribue indirectement au renforcement de l'image de marque des athlètes paralympiques et à la construction de leur marque personnelle. En d'autres mots, dans cette relation que l'on peut considérer de « symétrique », chaque partie tire avantage de l'association en renforçant sa propre visibilité, légitimité ou capital marque à travers l'autre. De cette manière, ces sponsors présentent une implication auprès des para-athlètes en se servant de leur image de marque dans la construction de leur storytelling : *« c'est à la fois une question de légitimité et prise de parole sur le domaine olympique et paralympique, car qui d'autre qu'un athlète peut mieux parler des Jeux et des enjeux au public ? (...) le message qu'ils vont communiquer va avoir 1000 fois plus d'impact »* (Sponsor n°3), mais également de leur positionnement de marque : *« nous d'un point de vue stratégie de marque, on essaie de se recentrer vraiment en tant que marque performance. **Donc aujourd'hui, ce qui fait sens, c'est de prendre des athlètes avec bah cette priorité à la performance** »* (Sponsor n°1).

Bien qu'ils démontrent un fort intérêt pour l'appropriation de l'identité des para-athlètes pour nourrir leur propre marque, certains représentants d'entreprises partenaires entretiennent avec les para-athlètes des relations qui traduisent une réelle volonté de s'impliquer dans la co-construction de leur marque personnelle. Une autre souligne sa position en tant que sponsor comme une figure affective et de confiance, en décrivant une relation de proximité quasi familiale avec les para-athlètes : *« je pense avoir un rapport très proche avec mes athlètes, en plus je dis mes athlètes. (...), ils ont mon numéro perso, ils m'appellent et m'écrivent à n'importe quelle heure, (...), quand ils ont des questions sur plein de choses, s'ils ont été sollicités par des sponsors, etc. »* (Sponsor n°3). Cette posture révèle une implication forte et proactive de certains sponsors et représentants dans le cadre de la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques. Cette dernière agit comme un partenaire de confiance pour accompagner les parasportifs dans leur stratégie de marque et les guider dans leurs choix

stratégiques pour maintenir une cohérence entre leur image de marque et les opportunités qu'ils peuvent rencontrer.

Tableau 17 Examen du type de construction de marque dans la relation entre les sponsors et les para-athlètes

Partie prenante	Type de relation (qu'est-ce qui est mesuré ?)	Type de construction	Exemple
Sponsor n°1	Interaction perçue	Co-crédation de valeur de marque	« Les moyens qu'on se donnera pourront être à la fois d'un matériel avec des tenues brandées qui peut être une marque spécifique pour lui »
	Volonté d'influencer	Co-crédation de marque	
Sponsor n°2	Interaction perçue	Comportement de co-crédation de valeur de marque	« C'est de cette manière-là, on essaye de les faire connaître via notre réseau, via les séminaires, ... »
Sponsor n°3	Interaction perçue	Comportement de co-crédation de marque	« Pour les plus jeunes, je suis un peu la maman de l'entreprise »

9.3.3 Une complexité relationnelle entre les médias et les para-athlètes face au branding personnelle

En considérant la médiatisation comme un support de valorisation des identités des athlètes paralympiques en dehors du terrain, les journalistes français interrogés admettent exercer une influence sans interaction directe sur la marque personnelle des parasportifs. En agissant sur les représentations sociales du handicap, ils considèrent que le contenu médiatique offre un moyen pour les para-athlètes de forger et d'affirmer leur image publique. En ce sens, leur comportement tend vers une co-construction de la valeur de marque des para-athlètes dont l'un se positionne comme un partenaire narratif dans le façonnement de la marque des athlètes : « Mon rôle, là, (...) c'est plus de mettre un peu d'émotion dans ce que je peux écrire, entre guillemets, dans ce qu'ils vont me dire, et ensuite d'arriver à quelque chose qui en tout cas eux s'ils souhaitent le mettre en avant sur leur réseau, sur le côté marque personnelle, je pense que ça peut être intéressant » (Média n°1). Certains extraits tirés de l'échange avec ce journaliste montrent que le fait que ces contenus médiatiques puissent être réutilisables par les athlètes eux-mêmes dans leur communication personnelle traduit une forme d'influence des médias sur l'image de marque des para-athlètes : « je pense que ça c'est un peu un contrat tacite entre le journaliste et la personne qui souhaite interviewer donc je pense que c'est, je ne sais pas moi, je dirais quand même plutôt que ça dépend aussi de ce que veut en faire l'athlète » (Média n°1).

Toutefois, on remarque que les journalistes rencontrent des difficultés à définir leur posture dans le cadre des relations avec les athlètes paralympiques. La déclaration selon laquelle les journalistes « *ne sont pas là pour les servir et à l'inverse par non plus pour les desservir* » met en lumière une complexité relationnelle entre ces deux entités. Si ce dernier ne positionne pas les médias comme étant impliqués dans la construction des marques athlètes, ils s'inscrivent néanmoins dans une logique de communication avec des attentes particulières de la part des para-athlètes venant s'inscrire dans leur démarche de *personal branding* : « ***je pense que ça c'est, on a vu, encore une fois, c'est un problème de réception, je pense que nous on a du mal à mesurer ça mais d'un autre côté on comprend aussi parfaitement qu'il y a un enjeu derrière tout ça, répondre à un média c'est jamais simplement accorder du temps à quelqu'un et puis on verra bien ce qui se passe et aussi on attend quelque chose derrière*** » (Média n°2). Ces remarques laissent présupposer la nécessité d'établir un cadre pour délimiter le rôle des journalistes dans ce processus de construction de marque.

Tableau 18 *Examen du type de construction de marque dans la relation entre les médias et les para-athlètes*

Partie prenante	Type de relation (qu'est-ce qui est mesuré ?)	Type de construction	Exemple
Média n°1	Volonté d'influencer	Comportement d'engagement de co-création de valeur	« On est encore, je pense pour pas mal de gens, assez loin du compte. Pour eux, ça n'existe pas encore dans leur environnement proche, (...), ils ne connaissent pas forcément tous les visages paralympiques français ou internationaux. Donc il y a vraiment un rôle d'éducation et c'est ça qui est intéressant je parle en tant que journaliste de faire découvrir »
Média n°2	Influence sans interaction	Comportement de co-création de valeur de marque	« Pour nous c'est quand même de se positionner, on est un journal généraliste, donc on parle sport ok, mais notre but est aussi de parler euh de la situation des personnes en handicap dans la société, donc c'est un peu dans notre ADN de se démarquer du sport et d'investir ces champs-là. C'est presque naturel pour nous de parler du sport paralympique du côté sociétal quoi »

9.3.4 *Les agents sportifs comme vecteur pour la construction de la valeur de marque des athlètes paralympiques*

Bien que la relation entre les agents et les parasportifs français ait été traitée très succinctement dans cette recherche, cette interaction directe qui a été identifiée entre ces deux entités révèle un comportement d'engagement des agences dans la construction de la marque des para-athlètes. Tout d'abord, cette relation conduit à une co-construction de la valeur de marque des athlètes par l'implication des agents dans la gestion et la construction du récit de marque de ces parasportifs : *« Maintenant on les aborde comme des personnes performantes, des sportifs de haut niveau, alors qu'avant c'était d'abord des personnes handicapées. (...), je veux dire c'est fondamental et ce qui fait que, derrière, on les regarde différemment. Nous, vraiment, on se bat pour ça, on y contribue. »*

D'un autre côté, les agences sportives, en assurant la gestion des contrats de sponsoring des para-athlètes, jouent également un rôle déterminant dans l'accroissement de leur valeur de marque : *« quand une boîte comme LVMH, commence à aller sur des champions paralympiques, ça veut dire beaucoup de choses. Donc avant, il fallait qu'on aille chercher, qu'on prospecte, là j'ai envie de dire, ça vient à nous, ça vient au champion, on n'est pas peu fier de pouvoir le dire et je pense qu'on on y joue, on était les seuls au départ »*. D'après ses propos, cette agence sportive dédiée uniquement à l'accompagnement des athlètes paralympiques, s'intègre dans la co-construction de la marque des athlètes en s'investissant particulièrement sur le développement commercial de ces sportifs, *« nous, on crée le marché »* rappelait-il.

CHAPITRE 5 : ÉTUDE DE LA COMMERCIALISATION DE LA MARQUE PERSONNELLE DES ATHLÈTES PARALYMPIQUES AU CANADA

Le Canada, qui a par le passé annoncé vouloir devenir la meilleure nation paralympique au monde, constitue un formidable terrain d'enquête pour identifier et apprécier les différents processus mis en place dans l'accompagnement et le soutien aux para-athlètes au sujet du *personal branding*. Dans ce contexte, cette deuxième phase d'enquête s'intéresse aux particularités du Mouvement paralympique canadien et aux diverses stratégies de développement menées au cours des dernières années. Ce chapitre 5 dédié à l'étude de la commercialisation des athlètes paralympiques au Canada est également construit à partir des quatre thématiques majeures identifiées. La première section traite de l'étude des facteurs contextuels et de leur influence potentielle sur la valorisation des para-athlètes au Canada. La seconde, se consacre à l'étude des perceptions de l'ensemble des participants quant à l'appropriation du *personal branding* dans le domaine du parasport. La troisième, détaille principalement les types de ressources échangées entre les para-athlètes et les parties prenantes et les implications possibles sur les marques athlètes. Enfin, la quatrième section discute de la vision de ces parties prenantes sur leur implication dans la co-construction de marque des para-athlètes.

Section 1 : Étude de l'influence de facteurs contextuels au Canada sur la promotion et valorisation des athlètes paralympiques

1. Le système parasportif au Canada : connaissance et représentation

Face à un système sportif canadien qui veut faire du pays la première nation paralympique au monde, il a semblé essentiel de mesurer la perception des participants quant à l'évolution et à la place du sport paralympique sur ce territoire. Si nous nous questionnons initialement sur la professionnalisation du sport paralympique au Canada, notre étude a révélé que cette progression, par le biais de différents facteurs, impacte directement la reconnaissance des athlètes paralympiques dans la société. En effet, les participants reconnaissent majoritairement que le sport au Canada a connu au fil des années et connaît encore une évolution marquée, tant d'un point de vue structurel que de l'intérêt du public envers le parasport. Ainsi, l'analyse de ces différents leviers permet de mieux comprendre comment la

structuration du Mouvement paralympique a favorisé et a assuré une professionnalisation croissante des paralympiens dans cet écosystème.

Tout d'abord, du point de vue de l'attractivité du sport paralympique, un échange avec l'un des participants a permis d'aborder l'évolution du positionnement du parasport depuis son engagement dans cette discipline. De son côté, il affirmait que la reconnaissance et l'intérêt envers ce milieu s'est largement intensifié au fur et à mesure des années : « *Vous savez, à chaque Jeux, les Jeux paralympiques semblent prendre un peu plus d'ampleur. Qu'il s'agisse simplement de l'audience, du parrainage, de tous ces différents éléments, il semble y avoir davantage de sensibilisation aux Jeux Paralympiques, et cela commence à croître, ce qui est une bonne chose. Mais oui, quand j'ai commencé, c'était une grande différence. (...) vous essayiez presque de vous battre pour votre propre petit espace et de dire oui nous sommes aussi des athlètes* » (Athlète n°15). La connexion profonde qui lie le public au sport paralympique est très largement visible aujourd'hui au Canada : « *le Canada aime ses athlètes, le Canada aime son team Canada, (...), l'affection, l'admiration, je pousse, je pousse jusqu'à utiliser le mot admiration que le Canada a pour ses athlètes autant olympiques que paralympiques, est très très grande, évidemment aussi dans le sport paralympique* » (Institution n°1). En d'autres mots, nous avons observé que cette dynamique s'accompagne d'un renforcement de l'attractivité des disciplines paralympiques à l'échelle nationale et internationale. Néanmoins, d'un autre côté, un autre participant a admis que cette attractivité s'inscrit plus souvent auprès d'une communauté de proximité : « *le ski alpin sur le circuit de la Coupe du monde attire beaucoup d'attention, beaucoup de fans, (...) alors que nous avons aussi des courses sur le circuit de la Coupe du monde, nous n'attirons pas vraiment beaucoup de fans, à part la famille proche et amis, etc.* » (Athlète n°12). Si cette variété de points de vue nous questionne sur l'influence de ce premier facteur d'attractivité sur la professionnalisation des para-athlètes, les résultats mettent en lumière des répercussions concrètes. La première répercussion positive, telle qu'une des athlètes l'a affirmé, se trouve au niveau de l'amélioration de leur valorisation financière et du développement de leurs activités de sponsoring. Elle note que désormais de plus en plus d'entreprises sont prêtes à sponsoriser des athlètes paralympiques, qui par le passé, se retrouvaient souvent rejetés. La seconde, en confirmant la trajectoire selon laquelle « *le milieu paralympique suit très bien la tendance* », un des acteurs du mouvement sportif au Québec met en lumière une adaptation de l'ensemble de l'écosystème du sport paralympique envers les standards de performance et les besoins spécifiques des para-athlètes.

Au-delà d'une perception positive commune envers la professionnalisation du parasport au Canada, nos analyses démontrent un enjeu de développement pour les années à venir. C'est pour cette raison que nous tâchons dans cette première partie de dresser un état des lieux exhaustif des différents facteurs contextuels qui peuvent influencer, positivement ou non, la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques. Pour cela, un premier thème est lié aux défis rencontrés d'un manque de connaissance du sport paralympique souvent assimilés à des obstacles de développement pour les paralympiens : *« Je pense qu'il y a définitivement des choses qui se sont beaucoup améliorées dans le monde paralympique. (...) Mais je pense toujours qu'il lui reste encore un peu à faire. Parce que, je veux dire, les Jeux Paralympiques existent depuis des lustres maintenant, et ils commencent tout juste à s'améliorer avec certaines choses »* (Athlète n°14). Elle parlait par exemple de la reconnaissance financière de leur performance aux Jeux Paralympiques ou encore de l'évolution du sponsoring paralympique.

Si l'utilisation de termes comme *« la petite sœur des Jeux Olympiques »* ou la mise en comparaison du sport paralympique avec le sport féminin ont souvent été cités par des participants, plusieurs estiment effectivement que le Mouvement paralympique au Canada présente encore un potentiel d'évolution à plusieurs niveaux : *« (...) Euh, le mouvement a évolué certes (...). Donc il y a des choses qui ont évolué, d'autres pas du tout, même régressées, il y a aussi l'accès aux fonds publics, on n'est pas égal, avec bonus égal, mais par contre c'est sûr que la médaille financièrement elle vaut beaucoup plus aujourd'hui qu'en 2016 ou 2012 »* (Athlète n°1). Sur ces questions de valorisation, un des acteurs de la performance du mouvement parasportif a admis que le sport paralympique au Canada n'a pour l'heure pas la même valeur que le sport olympique. Cependant, outre le besoin d'instaurer de nouvelles mesures de développement, les récentes annonces citées par la plupart des participants montrent néanmoins une avancée dans la reconnaissance financière de leurs performances sportives.

1.1 Les défis d'un manque de connaissance envers le sport paralympique

Dans cette étude, plusieurs des athlètes paralympiques ont justifié d'un manque de connaissance envers leurs disciplines sportives, limitant leurs opportunités de pratique mais aussi leur propre visibilité. D'une part, les athlètes actuels admettent avoir eux-mêmes ignoré le sport paralympique par le passé. C'est le cas d'une des paralympiennes, née avec un handicap au membre supérieur qui a longtemps méconnu les opportunités qui s'offraient aux personnes

en situation de handicap. Aujourd'hui, sportive de haut niveau en para ski nordique elle explique : *« j'ai découvert les Jeux Paralympiques et le sport de haute performance essentiellement grâce à un autre athlète de ma communauté. Cela m'a donc en quelque sorte révélé que j'avais vécu ma vie avec un handicap et que je n'avais aucune idée qu'il existait des opportunités dans le sport pour les personnes handicapées »* (Athlète n°4). D'autre part, d'après leurs témoignages, l'appropriation des spécificités du sport paralympique semble être encore méconnue par beaucoup d'individus : *« beaucoup de gens n'ont même pas la moindre idée de ce qu'est le para alpin ni de la manière dont je suis capable de skier »* (Athlète n°12), en conséquence de quoi la visibilité des athlètes paralympiques peut être limitée. Les institutions ont conscience d'un retard en termes d'appréciation du sport paralympique par la population. L'une des représentantes mentionnait : *« il y en a vraiment beaucoup qui ne savent pas du tout qu'est-ce que c'est qu'un parasport, à quoi ça sert les Jeux, et qui n'ont peut-être jamais regardé même les paralympiques »* (Institution n°5). À ce propos, un des athlètes met en lumière l'idée selon laquelle la popularité et l'intérêt croissant pour le parasport pourraient non seulement favoriser son développement mais aussi stimuler l'engagement et la performance dans le parasport.

1.1.1 Un nombre de pratiquants limité

D'autres facteurs identifiés dans cette recherche soulignent également les défis de développement liés à la connaissance du sport paralympique. Le premier concerne le nombre de pratiquants dans les disciplines parasportives canadiennes. Certains des participants ont précisé que le nombre de pratiquants limité au Canada pouvait constituer un défi pour assurer pleinement le développement du sport paralympique. Une des sponsors a considéré l'impact de cette plus faible densité de sportifs comme un élément limitant le potentiel de progression : *« pour le sport en général au Canada, notre démographie versus le territoire à couvrir est vraiment limitée. On n'est pas nombreux comparés à d'autres pays et ça, ça a un gros impact sur, je crois, le potentiel de développement et d'équité pour les paralympiens »* (Sponsor n°2). Une des para-athlètes en supposant qu'un départ simultané de plusieurs sportifs pourrait compromettre la pérennité de son sport : *« Si moi je prenais ma retraite, pis si trois autres personnes me suivaient dans mon équipe, dans une Coupe du monde par exemple, je pense qu'il y aurait beaucoup de misère à aller chercher un bon résultat. Ce qui ferait en sorte tout simplement que notre sport serait mort assez rapidement »* (Athlète n°5), rappelle la fragilité de cet écosystème.

1.1.2 Un enjeu de détection

Le second facteur, davantage centré sur les opportunités de développement des sportifs, concerne les enjeux de détection. Le sujet de la détection est jugé par quelques-unes des personnes interrogées comme essentiel afin de constituer un vivier d'athlètes solides dans le but de renforcer la visibilité du sport paralympique. Des problématiques ont été soulevées concernant le recrutement de nouveaux athlètes, dont l'un des défis réside dans le manque de programmes au Canada pour faciliter le repérage et l'intégration de nouveaux pratiquants : « *on dirait que le recrutement pour aller chercher des athlètes puis vraiment comme juste avoir une équipe de relève, il n'y en a pas en ce moment, il y en avait dans le temps (...)* » (Athlète n°5). L'un rapportait que le Canada connaît actuellement une diminution progressive du nombre d'athlètes représentant le pays en raison des problématiques de renouvellement des générations qui se veulent insuffisantes ou non maîtrisées. L'expérience de ce dernier, dans le cadre du programme de développement dédié au para-hockey au Québec, lui sert à justifier l'importance d'établir un processus de recrutement. Pour lui, en mobilisant une variété d'acteurs pour bâtir la relève, cela ouvre la voie à la constitution d'une équipe nationale solide et à une connaissance plus affirmée du parasport.

1.2 Le rôle des institutions pour la connaissance du sport paralympique

Face aux défis liés à la connaissance du sport paralympique au Canada, nous avons remarqué qu'une forte exigence est placée sur le CPC pour assurer et renforcer la connaissance du parasport auprès de la société. Selon les témoignages recueillis, la plupart des acteurs estiment que le CPC joue un rôle central dans la professionnalisation et l'évolution durable du parasport au Canada. Cette attention particulière, dirigée vers cette organisation se manifeste notamment par ses engagements pour l'intégration sociale : « *(...) Je pense qu'ils peuvent être bien placés (le CPC) pour contribuer à la sensibilisation et à la croissance des sports. Je pense que c'est peut-être lui qui est responsable de la façon dont les choses sont organisées* » (Athlète n°4). L'un de ses représentants a d'ailleurs souligné que l'inclusion et l'impact social figurent parmi les missions fondamentales de cette organisation. Un autre acteur du mouvement sportif a également évoqué l'engagement significatif du CPC dans la promotion du parasport. Au cours de notre discussion, il a salué les actions menées par le CPC dans ce domaine : « *Le dynamisme du CPC à cet égard-là est à souligner et en toute proportion gardée, mais vous me direz qu'ils n'en ont pas nécessairement besoin autant, mais ils sont beaucoup plus actifs que le Comité*

Olympique Canadien à cet égard-là. (...), il n'en reste pas moins que l'effort de créativité et de proactivité que le CPC a fait (...) » (Institution n°1). Selon lui, l'engagement porté dans le cadre de la gouvernance du sport paralympique au Canada peut être une conséquence positive de l'évolution de la notoriété du sport paralympique et de son mouvement sur le territoire : « je suis convaincu que la notoriété du sport paralympique, et la notoriété des athlètes a sûrement grandi parce que ça fait déjà quoi au moins 2 ou même 3 ou 4 Jeux là qu'ils ont fait ça ».

Face à ces propos et en réponse aux attentes portées sur les organisations, notre étude illustre plusieurs initiatives menées au Canada par les acteurs institutionnels, soulignant effectivement leur impact au sein de l'écosystème des parasportifs. Ces initiatives concernent notamment le modèle de commercialisation et de diffusion des Jeux Paralympiques au Canada, la dynamique événementielle impulsée par les organisations ainsi que l'orientation de leurs stratégies de communication. Par exemple, l'une des représentantes de la Fondation Paralympique Canadienne a rappelé que l'organisation de la Coupe ParaForts, organisée dans quatre villes, visant à initier et faire découvrir la pratique du parasport au plus grand nombre, est un levier particulièrement fort pour assurer la reconnaissance de ces disciplines sur le territoire canadien. Enfin, nos résultats indiquent que la majorité de ces acteurs institutionnels cherche à mettre en place des stratégies visant à changer la perception du grand public à l'égard des paralympiens. Cette nécessité de redéfinir le récit autour du parasport a d'ailleurs été abordée par un des acteurs du mouvement : « nous considérons toujours les athlètes paralympiques comme une source d'inspiration. Nous essayons d'évoluer pour voir l'athlétisme et tous les attributs qui se cachent derrière et qui peuvent être différents. Nous n'en sommes pas encore là, mais il le faut » (Institution n°8).

1.3 L'impact de l'éducation du public sur le sport paralympique

Parallèlement, notre analyse met en lumière que les défis liés à la connaissance du sport paralympique peuvent être aussi la conséquence d'un problème d'éducation de la société et des individus sur ces disciplines parasportives. L'une des para-athlètes interrogées a considéré le manque d'éducation comme un des freins à la représentation du sport paralympique :

« Je pense que c'est juste une éducation parce que tu sais avec l'histoire pis la façon de voir les gens en fauteuil ou les gens qui ont un handicap, je pense que c'est juste être capable d'enlever dans la société le stéréotype de 'okay, c'est des gens handicapés, des gens en situation de

handicap, mais qu'ils sont en mesure de faire leur vie quand même'. Et de fait, je pense que c'est juste un manque d'éducation, un manque d'intégration peut être aussi » (Athlète n°7).

Dans cette optique, les participants supposent que renforcer la sensibilisation au parasport par le biais de l'éducation offrirait notamment un moyen d'accroître leur visibilité et de créer davantage d'opportunités de commercialisation. Face à cet enjeu, l'une des agents reconnaît la nécessité de mener un travail de fond pour développer une meilleure attractivité du parasport : *« je pense qu'il y a beaucoup de travail à faire, j'ai envie de dire au niveau d'éducation du sport, de la catégorisation, la segmentation au paralympique »*. Sur cette idée, nous pouvons mettre en évidence le rôle du programme **Au-delà des Limites** qui agit sur la promotion et le développement du parasport en intervenant auprès des fédérations sportives, des centres de réadaptation et des établissements scolaires. L'une des représentantes soulignait que leur objectif principal est de *« venir faire découvrir et promouvoir les parasports »*. Leur initiative vient répondre aux défis précédemment identifiés, en se concentrant sur le recrutement d'athlètes et la découverte des parasports. Le programme s'efforce d'intégrer des sessions éducatives et à structurer et dynamiser l'écosystème. Bien qu'il mette l'accent sur la base du développement plutôt que l'accompagnement des athlètes de haut niveau, il en est ainsi un outil de promotion intéressant à valoriser.

2. Une évolution du statut des athlètes paralympiques au Canada

Si la place du parasport au Canada a fait du chemin depuis sa création, le statut des athlètes paralympiques semble avoir connu une amélioration notable. Deux des para-athlètes assument bénéficier à ce jour d'une réputation établie, bien que leur présentation puisse être toujours améliorée : *« on a une réputation, on a quand même quelque chose de concret dans notre développement »* (Athlète n°2). Pourtant, plusieurs des paralympiens interrogés ont dénoncé les difficultés auxquels ils font face pour obtenir la reconnaissance de leur statut d'athlète de haut niveau et de leurs performances sportives.

2.1 De la légitimité à la notoriété de marque

La discussion menée avec une para-nageuse met en lumière les exigences associées au statut de paralympien, tant dans la nécessité de justifier ses performances que dans son

engagement pour obtenir une légitimité : *« j'ai l'impression qu'au niveau social, je dois défendre beaucoup plus ma place dans le monde du sport, (...), je dois éduquer les gens au quotidien, je n'ai pas la même reconnaissance au bout du compte »* (Athlète n°1). Elle ajoutait : *« la médaille parle d'elle-même en olympique, moi je dois l'expliquer, prouver pourquoi ma médaille mérite la même attention »*. Ce même sentiment est aussi partagé par une autre para-athlète qui estime devoir fournir des efforts importants pour obtenir une réputation dans l'univers sportif : *« Je pense que je fais plus que beaucoup de mes amis athlètes professionnels valides, mais ils obtiennent simplement ce qui suit et la reconnaissance sans rien faire »* (Athlète n°3). Ces observations ont été mises en relation avec des facteurs d'ordre culturel et social, dont l'un des représentants interrogés soulignait : *« le Canada n'est pas aussi avancé que d'autres pays qui promeuvent leurs athlètes paralympiques sur la même échelle que leurs athlètes olympiques »* (Acteur sportif n°2). Elle met en lumière une forme de hiérarchisation historique qui peut freiner la valorisation des athlètes paralympiques.

Cette problématique de valorisation du statut des paralympiens, malgré les progrès réalisés, peut expliquer en partie une notoriété qui reste limitée pour les para-athlètes canadiens en général. Comme le souligne l'une des parties prenantes du mouvement sportif, cette notoriété reste à construire, en particulier en dehors de la période des Jeux, pour une majorité de parasportifs. En effet, cette recherche met en évidence que ces derniers jouissent généralement d'une notoriété plus locale ou régionale, comme le reconnaît l'un des acteurs : *« nous avons des champions du monde paralympique non seulement en natation mais dans de nombreux sports au Canada, qui sont très connus au sein d'une très, très petite communauté. Et cette communauté pourrait être leur école, leur club local, (...) ils ne jouissent toujours pas d'un certain niveau de célébrité »* (Institution n°4). Sur ces réflexions, un des journalistes a ajouté : *« je me suis aperçu que c'était vraiment nos athlètes paralympiques qui étaient très régionaux. C'étaient souvent des vedettes régionales qui pouvaient se bâtir un statut de personnalité sportive, au même titre que les athlètes sur deux jambes ou les athlètes non-paras. Mais souvent, ce statut restait régional, même pas complètement dans la province. (...) »* (Journaliste n°2).

2.2 Une valorisation financière en croissance mais hétérogène

Si nous nous sommes aperçus que les institutions veillent à l'amélioration de la reconnaissance des athlètes paralympiques, comme le mentionne l'un des acteurs : *« c'est une*

mission interne que nous avons (...), qu'un jour une médaille d'or paralympique soit considérée avec la même crédibilité ou le même respect » (Institution n°2), la mise en place récente de la valorisation financière des médaillés aux Jeux Paralympiques est une concrétisation de l'évolution du statut des paralympiens. En effet, plusieurs des sportifs ont apprécié l'annonce faite par Sport Canada et la Fondation Paralympique Canadienne selon laquelle, les athlètes paralympiques médaillés recevront la même somme d'argent que les olympiens lors des prochains Jeux, soit de Paris 2024. Ils expliquent qu'ils n'avaient jusqu'à maintenant jamais bénéficié de récompense financière pour l'obtention de médailles aux Jeux Paralympiques à comparaison de leurs homologues olympiques, qui eux, profitaient de cette distinction, que l'on rappelle, depuis les Jeux de Pékin en 2008¹⁴⁷.

Par ailleurs, sur ces questions d'opportunités financières, nous observons que le statut des athlètes paralympiques au Canada, tout comme leurs homologues olympiques, est effectivement largement dépendant de leurs performances sportives mais aussi de la discipline pratiquée. Si la comparaison liée aux opportunités financières est souvent faite avec leurs homologues olympiques, dans certains cas de figure, les paralympiens qui justifient de performances élevées et régulières, comme c'est le cas dans les disciplines telles que le para ski alpin ou en para ski nordique, vont bénéficier de retombées financières plus importantes que ces derniers. Sur ce point, l'un des athlètes évoluant en para ski nordique partageait : *« nous sommes plus bien financés du côté paralympique que du côté olympique dans notre sport, simplement parce que nous avons connu du succès continu et bâti une équipe axée sur l'excellence »* (Athlète n°15). Une autre en para ski alpin a affirmé : *« nous réussissons très bien lors des jeux majeurs et ainsi de suite. En fait, nous obtenons plus de financement dans certains cas que nos homologues. Cela dépend donc vraiment de la performance de votre sport »* (Athlète n°10). Soulignons que ces conditions et opportunités financières varient aussi considérablement selon les sports pratiqués. La boccia, l'équitation ou le goalball sont des exemples cités dans notre étude parmi les disciplines pour lesquelles l'accès aux ressources financières et humaines est souvent plus difficile. L'analyse des témoignages à ce sujet suggère que ces disparités peuvent avoir des conséquences directes sur la performance des sportifs évoluant dans ces disciplines et limiter les opportunités de développement auxquelles ils peuvent prétendre.

¹⁴⁷ Radio Canada. La Vérif : combien touche un médaillé olympique ? Consulté le 05 mars 2025. Disponible sur le site : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1083495/medaille-olympique-primes-montant-canada-verif>

3. La gouvernance du sport paralympique au Canada

3.1 Des retombées structurelles des Jeux de Vancouver en 2010

Dans cette analyse comparative, en lien avec le contexte des Jeux de Paris 2024 en France, nous avons cherché à évaluer l'impact des Jeux de Vancouver 2010 sur le développement du marketing paralympique et de ses athlètes. À ce sujet, les participants canadiens s'accordent majoritairement sur les retombées organisationnelles et structurelles positives que ces Jeux ont générées. En effet, au cours de nos discussions, ils ont approuvé l'intérêt de l'organisation de cet événement international pour accélérer la construction du Mouvement paralympique au Canada. Au-delà du fait que le comité d'organisation avait annoncé le regroupement pour la première fois de l'histoire, des Jeux Olympiques et Paralympiques au sein d'une même structure, les participants estiment que cet événement a été moteur tant dans la place accordée à son mouvement que dans la sensibilisation du public aux disciplines concernées. Sans mener une analyse approfondie de l'héritage des Jeux Paralympiques de 2010, un acteur du CPC a apporté quelques précisions sur leur impact pour le Mouvement paralympique canadien. Selon lui, cet événement a eu des répercussions majeures, principalement sur le plan financier et structurel, contribuant au développement et à la consolidation de ressources dédiées aux para-athlètes :

*« (...) ça a eu un impact très très important. Moi j'ai commencé avec le Comité Paralympique Canadien après les Jeux en 2011 et les 'legacies' des Jeux est que le gouvernement du Canada a investi 5 millions de dollars par année pour le Mouvement paralympique qui a donné l'opportunité d'un bon rôle, et le mandat du gouvernement du Canada a avancé des fonds non gouvernementaux pour le mouvement, et donc **l'organisation s'est professionnalisée, le staff a beaucoup augmenté** et ça a eu un impact direct » (Institution n°4).*

En revanche, même si les retombées de ces Jeux ont été mesurées, quantifiées et retranscrites dans le cadre du développement du parasport au Canada, un des anciens champions paralympiques est quant à lui sceptique face à l'engagement et l'enthousiasme suscités par cet événement pour le sport paralympique. Selon lui, cette réserve s'explique en partie par le nombre restreint de disciplines représentées ainsi que le faible nombre de participants. Il souligne : *« Le Canada étant un si grand pays, on dirait que les Jeux Paralympiques et le fait également que les Jeux Paralympiques d'hiver, ce sont seulement cinq ou six sports, avec cinq*

cents athlètes et beaucoup moins de pays également que les Jeux d'été ça, on n'a pas ressenti l'engouement canadien comme on l'a ressenti durant les Jeux d'été » (Athlète n°16). Cette observation suggère un déséquilibre possible d'ordre culturel, entre les sports d'été et les sports d'hiver, dans la manière de s'engager, de s'intéresser et de valoriser le parasport.

3.2 Restructuration de la stratégie de développement du Mouvement paralympique au Canada

Au Canada, le Mouvement paralympique se distingue par sa structuration progressive et son organisation soutenue par l'engagement du CPC. L'un des acteurs institutionnels reconnaît l'importance de cet investissement, favorable au développement du parasport à l'échelle nationale : *« c'est un secteur qui est pas mal en développement et assez organisé. Et je pense que c'est une préoccupation du Comité Paralympique d'essayer justement d'organiser un peu mieux le milieu »* (Institution n°1). Plusieurs para-athlètes admettent la qualité de sa gouvernance, dont l'une estime que le mouvement *« est plutôt bon par rapport aux autres nations »* (Athlète n°10), tandis qu'une autre souligne que *« le Canada essaie de faire du bon travail avec le Mouvement paralympique »* (Athlète n°8). À l'inverse, l'un des acteurs impliqués dans la performance sportive juge d'un ralentissement important dans la gestion de son système. Il a partagé :

« Nous devons nous développer dans ce domaine. Nous avons pris de nombreuses mesures dans notre système sportif. Nous nous sommes reposés sur nos lauriers et, par conséquent, nous avons supposé que nous allions de l'avant et que nous continuerions à être des leaders dans le système paralympique, je ne pense pas que ce soit le cas aujourd'hui. Je pense que nous avons pris du retard. (...). C'est également le cas en ce qui concerne la manière dont nous commercialisons nos athlètes et dont nos athlètes créent des marques » (Acteur sportif n°2).

D'après les témoignages de certains acteurs, le Canada se trouve aujourd'hui dans une phase de réadaptation, soumis à la nécessité d'opérer un changement stratégique important. L'un souligne : *« Je pense que nous sommes à un point où nous avons l'opportunité de prendre du recul et d'être l'un des leaders mondiaux. Je pense que nous devons faire preuve de beaucoup de discipline pour y parvenir »* (Acteur sportif n°2). Ses propos traduisent l'importance d'assurer une évolution durable et plus efficace par rapport au système de gestion du parasport déjà en place.

Si la gouvernance du sport paralympique est effectivement discutée dans cette recherche, les résultats obtenus montrent que le système sportif canadien doit également composer avec une limitation d'ordre humain. Deux des parties prenantes considèrent que cette limitation affecte la mise en œuvre des plans et des stratégies de développement en raison d'un manque de ressources : « *la réalité aussi c'est que le comité olympique a beaucoup de monde, ils ont une grosse équipe, que sur le côté paralympique, ils ont plus de ressources, ils ont plus d'individus qui travaillent spécifiquement sur les projets, nous on est plus généralistes car on doit porter beaucoup de chapeaux* » (Institution n°3). D'après un des employés de Nordiq Canada, cette limitation suscite une couverture parfois restreinte des activités et des événements dédiés au parasport, en conséquence d'un suivi et d'une promotion moins optimale des para-athlètes canadiens.

3.2.1 *Un fort impact de Sport Canada*

Sur les questions liées à la gouvernance du sport paralympique, cette étude permet de confirmer la place prépondérante qu'occupe le gouvernement au Canada dans l'écosystème du parasport. Celle-ci se traduit principalement sur le plan financier. Les paralympiens dits « brevetés » expliquent recevoir un revenu non imposable par mois de la part du gouvernement pour les supporter dans leur carrière sportive. Par ailleurs, les participants soutiennent que le gouvernement veille à un parfait équilibre dans le soutien accordé tant aux athlètes olympiques que paralympiques, comme l'expliquait un des sportifs : « *Le financement des deux côtés est parfaitement égal selon l'endroit, vous savez, avec l'ensemble de toutes les catégories de rang international et tout ça. C'est donc vraiment très bien de voir qu'ils disposent du financement pour les paras ainsi que pour les personnes valides* » (Athlète °6). Globalement, l'ensemble des individus interrogés apprécie l'engagement du gouvernement envers le Mouvement paralympique et expriment une opinion favorable concernant l'attention que le pays porte à leur développement.

3.2.2 *Un intérêt positif à la gouvernance partagée des disciplines olympiques et paralympiques*

Pour finir, dans une évaluation de l'impact de la structuration du Mouvement paralympique au Canada sur le développement des para-athlètes, l'une des thématiques s'est

concentrée sur l'appréciation des participants vis-à-vis de l'association progressive entre les disciplines olympiques et paralympiques. Comme nous l'avons présenté dans le premier chapitre, certaines des disciplines olympiques et paralympiques se regroupent et sont dirigées au sein d'une même entité distincte. À ce propos, plusieurs des personnes interrogées dans notre recherche, évaluent principalement cette association comme une opportunité d'augmenter directement la visibilité et la valorisation des athlètes paralympiques. Tout en reconnaissant les avantages financiers et l'amélioration organisationnelle qu'implique cette fusion, ils ont conscience des bénéfices en matière de communication et de promotion. C'est ce qu'un des acteurs du mouvement au Québec mentionne : *« de plus en plus les sports prennent en main le sport para. Ça je pense que ça peut aider. (...). Ça peut contribuer à l'image de marque parce que si le travail est bien fait au niveau de l'association nationale ou de la fédération provinciale, ces athlètes vont être traités et perçus comme n'importe qui »* (Institution n°1).

D'un point de vue stratégique, une représentante d'un sponsor institutionnel affirme aussi que cette association pour amplifier et faciliter la mise en avant des athlètes paralympiques. Selon elle, ce rapprochement crée des opportunités d'activations intéressantes pour valoriser les para-athlètes et accroître leur notoriété. Même si actuellement, pour elle, il y a des *« opportunités manquées à vouloir segmenter et à devoir peut-être segmenter pour différentes raisons auxquelles je ne suis pas exposée »* (Sponsor n°2), elle explique l'avantage des activations de partenariat croisées entre les athlètes olympiques et paralympiques : *« lorsque je fais quelque chose avec Natation Canada, je le fais autant avec des athlètes olympiques que paralympiques. C'est représentativité égale, c'est le même événement, c'est la même visibilité. C'est que pour moi, il y a vraiment une amplification avec de l'opportunité de mettre les athlètes paralympiques de l'avant »* (Sponsor n°2).

3.3 Une plus forte concentration des médias envers le sport paralympique au Canada

Si la médiatisation est considérée comme un support à la commercialisation, il s'avère qu'au Canada l'intérêt des médias envers le parasport est grandissant. L'une des parasportifs, dont la carrière est bien avancée, affirme que la médiatisation s'est améliorée au cours des dernières années. Elle précise : *« moi je vois dans le fond plusieurs noms paralympiques ressortir dans les journaux ou peu importe. À la télévision, on en entend quand même parler »* (Athlète n°5). Selon un ancien champion paralympique, cela pourrait être en partie lié à la nouvelle orientation stratégique de Radio-Canada, l'un des principaux diffuseurs, en faveur de

la diversité au sein de la société. Pour lui, « *le Mouvement paralympique profite de la situation, mais ça fait en sorte qu'on soit davantage choyé à avoir une meilleure couverture et à faire parler de nos athlètes avec la performance ou sans la performance, simplement avec les priorités des différentes entreprises privées* » (Athlète n°16). Bien qu'un des journalistes confirme que les diffusions dédiées au parasport aient augmenté, la couverture médiatique reste généralement partielle lors de la plupart des événements dédiés aux disciplines paralympiques. « *Pour mon sport, généralement, tous nos événements ne sont pas diffusés. Seuls les matchs ou les championnats du monde peuvent être télédiffusés. Alors que nos homologues valides, chaque coupe du monde à laquelle ils participent serait télévisée* » témoignait l'une des paraskieuses. Qui plus est, cette médiatisation demeure inégale selon les disciplines, certaines étant jugées moins attractives sur le plan visuel et commercial. Un des journalistes partage cette réalité en expliquant que des sports peuvent être moins « vendeurs » en raison des caractéristiques spectaculaires : « *je sais que, mettons la boccia, puis c'est plate de toujours prendre l'exemple de la boccia, mais on dirait que c'est comme le sport qui est le moins vendeur sur le plan de l'image, tu sais, parce que c'est un sport qui est statique, c'est la même chose que s'il y avait de la pétanque aux Olympiques, c'est pas ça qui serait en prime time versus le 100m, parce que c'est plus compliqué à comprendre et c'est moins dynamique* » (Journaliste n°1).

En conséquence, selon certains acteurs, ce potentiel de développement nécessite un travail stratégique pour adopter les meilleures pratiques afin de vendre et promouvoir le parasport. L'un des journalistes encourage les initiatives en suggérant : « *ça prend quelqu'un qui prend le bâton de pèlerin et qui dit... RDS, au lieu de présenter des tournois de poker, ça ne vous tente pas de présenter à la télévision la Coupe du monde de natation de Hambourg ? (...) Mais ça prend quelqu'un pour le vendre* » (Journaliste n°2).

3.3.1 Une médiatisation influencée par le cycle des paralympiades

En outre, cette analyse de la médiatisation du sport paralympique au Canada met en évidence un constat assez similaire que celle fournie sur la partie française. Beaucoup ont discuté de la problématique de régularité de la couverture médiatique du sport paralympique, qui en dehors de la période des Jeux, reste encore relativement faible. Étant étroitement liées au cycle paralympique, les opportunités qui se rattachent à l'effet médiatique pour les parathlètes tendent à être elles-mêmes irrégulières.

Si cette problématique a soulevé la question des leviers à mobiliser pour maintenir l'intérêt du public au-delà des Jeux Paralympiques, notre recherche a cependant permis d'identifier un intérêt certain et un engagement actif des journalistes sportifs canadiens pour résoudre ce manque de régularité. Durant notre discussion, un journaliste a exprimé son point de vue en déclarant : « *c'est des athlètes qu'on ne devrait pas juste sortir de leur tanière puis les mettre sur des posters puis les cacher après aux quatre ans* » (Journaliste n°2). Par ces propos, il souligne l'importance de maintenir une visibilité tout au long de l'année, afin d'ancrer les dimensions des athlètes paralympiques dans l'esprit du public. Pour un autre, il est effectivement indispensable de rendre visible les athlètes en dehors des Jeux de façon à les aider à se positionner, à mieux se présenter et à bâtir leur marque personnelle.

3.3.2 Des disparités médiatiques entre les athlètes paralympiques

Par ailleurs, les enjeux médiatiques sont aussi étroitement liés aux disparités de visibilité existantes entre les para-athlètes. Notre étude montre qu'il existe différents critères pouvant expliquer ces disparités médiatiques. Le premier facteur identifié est leur niveau de célébrité. Plusieurs participants ont confirmé que les médias accordent une attention privilégiée aux para-athlètes les plus célèbres au détriment des autres. L'une d'elles suggère que cette concentration médiatique sur ces tops athlètes peut parfois restreindre les opportunités de promotion notamment lorsqu'ils évoluent dans des sports collectifs. Le second facteur est lié aux disciplines sportives. Si nous ne faisons pas ici une analyse complète des différences existantes entre chacune d'entre elles, notre analyse révèle quand même que l'attention médiatique varie en fonction du sport pratiqué. En se basant sur les exemples fournis par quelques participants, nous avons remarqué que les sports de plus petite envergure, comme la boccia, présentent des opportunités de visibilité beaucoup plus limitées que ceux à plus forte attractivité comme le basket fauteuil ou l'athlétisme. Par ailleurs, nous nous rendons compte qu'il y a dans le traitement médiatique au Canada un aspect lié à la représentation du handicap visuellement et physiquement qui vient affecter cette inégalité de traitement. Enfin, le dernier facteur pouvant expliquer ces limitations est lié à la culture sportive du Canada. Ce facteur limitant a notamment été soulevé par les athlètes paralympiques engagés dans les sports d'hiver. Selon eux, la culture sportive au Canada joue un rôle dans les opportunités de médiatisation des para-athlètes. D'après une des athlètes, cette concentration culturelle marquée par un affect pour certaines pratiques, notamment le hockey ou à d'autres activités plus populaires et ludiques, engendre un manque d'intérêt médiatique pour les sports paralympiques. Pour une para-skieuse, cet intérêt

centré sur ces pratiques les rend plus commercialisables actuellement, en comparaison du para ski alpin.

3.3.3 *Une place prépondérante des médias sociaux pour la commercialisation de l'image de marque des athlètes paralympiques*

Bien que la littérature scientifique présente divers défis ou risques liés à l'appropriation des réseaux sociaux, comme l'a présenté Geurin (2017) dans son étude portant sur la perception par les athlètes féminines d'élite de l'utilisation des nouveaux médias dans le cadre de leur carrière, notre analyse apporte une appréciation globalement positive et utile à cet égard. Les parties prenantes canadiennes ont une sensibilité particulière envers l'usage des réseaux sociaux, démontrant leur volonté d'encourager les para-athlètes à s'y engager en raison des opportunités commerciales et financières qui peuvent s'y associer. Les médias sociaux répondent selon eux aux enjeux de représentation et d'accessibilité à l'information, en offrant une plateforme publique permettant aux athlètes et aux acteurs du sport de s'exprimer de leurs propres voix. Un des acteurs du mouvement sportif estime que certains athlètes canadiens sont devenus à ce jour de véritables promoteurs de leur propre image, grâce à une utilisation efficace de leurs réseaux sociaux, au point de rivaliser avec la portée des médias traditionnels : « *Leur capacité à bien utiliser leurs réseaux sociaux fait en sorte que dans certains cas, les athlètes n'ont plus besoin des médias traditionnels, ils peuvent avoir autant de portée avec leurs propres réseaux sociaux qu'avec des médias à certains égards* » (Institution n°1). Dans cette même perspective, une des agents insiste sur l'intérêt de l'exploitation de ces plateformes pour la construction d'une plus large visibilité et notoriété : « *les médias sociaux, ils ont un rôle énorme, et en plus c'est un canal de communication que les athlètes paralympiques ou olympiques, gèrent et contrôlent, et ils devraient prendre avantage à faire des choses et à se faire connaître sur leurs propres réseaux* ».

Sur la base des éléments de littérature existants et de ces observations, nous avons porté une attention particulière aux pratiques employées par les parasportifs en matière de communication. Nous verrons dans la prochaine section que l'utilisation des médias sociaux s'est imposée comme l'une des principales stratégies managériales des parasportifs pour positionner et promouvoir leur marque personnelle (M. A. Parmentier & Fischer, 2012). Jugée comme une approche quasi indispensable dans la société actuelle, en raison des divers freins qui se posent à la commercialisation du sport paralympique, un des para-athlètes dont la carrière

est avancée, juge clairement de sa nécessité. Ce dernier invite l'ensemble de sa communauté à repenser son approche de la communication en s'adaptant aux nouveaux modes de consommation médiatique. Plutôt que de s'appuyer sur les canaux traditionnels, plusieurs de ces para-athlètes encouragent les paralympiens à exploiter les réseaux sociaux pour rendre leur histoire incontournable et attirer l'attention sur le parasport en général : *« nous devons donc trouver des moyens de partager notre histoire et de la mettre en avant là où les gens ne peuvent pas, vous savez, simplement ignorer ou choisir autre chose »* (Athlète n°15).

4. Le sponsoring paralympique comme outil de commercialisation en croissance

Dans notre questionnaire quant à la place du sponsoring sportif dans le développement de la marque personnelle des para-athlètes, les résultats obtenus rendent visibles les opportunités croissantes qui s'offrent aux paralympiens en matière de parrainage. Cette tendance reflète une meilleure intégration des athlètes paralympiques dans le paysage du marketing sportif et conduit à une pratique du sponsoring individuel de plus en plus fréquente. Un ancien para-athlète en a d'ailleurs fait le constat : *« il y a beaucoup d'entreprises privées qui vont s'associer maintenant avec des athlètes paralympiques, au même titre qu'ils le font avec des athlètes olympiques »* (Athlète n°16). Dans cette perspective, un des parasportifs remarque aussi que de plus en plus de marques renommées, qui auparavant ne s'attachaient jamais à l'identité du sport paralympique, s'intéressent maintenant aux para-athlètes, au bénéfice d'une visibilité accentuée pour ces sportifs : *« vous voyez certaines grandes entreprises ont commencé à recruter des athlètes paralympiques. Toyota a été un grand acteur, et quelques autres sociétés l'ont repris, je pense que Nike peut-être ou Adidas, l'une des deux, vous savez, ont réalisé de grosses publicités et ont payé beaucoup d'argent pour des publicités avec des athlètes paralympiques. Et ils le font année après année maintenant, donc ils en voient la valeur. Je pense donc que c'est un grand pas en avant »* (Athlète n°15).

Si les opportunités de sponsoring, souvent dites comme « nouvelles » sont dorénavant plus favorables, certains estiment que les efforts à déployer pour obtenir une reconnaissance et une valorisation auprès des sponsors restent tout aussi exigeants. Ce sentiment est partagé par une para-skieuse qui estime ne pas être récompensée à la hauteur de ses démonstrations sportives : *« après tout ce que j'ai accompli dans ma carrière et j'ai beaucoup de mal alors que mes homologues qui ont fait exactement la même chose que moi signent avec Red bull, Monster, des choses comme ça, et cela n'arriverait jamais pour nous »* (Athlète n°3). Une de ses

coéquipières critique également le fait qu'un/une médaillé(e) d'or paralympique doive généralement multiplier les efforts pour obtenir un contrat de sponsoring à la différence de leurs homologues olympiques à niveau d'excellence égale. Selon elle, ces difficultés découlent d'une problématique plus large liée à un manque de visibilité générale du parasport : *« cela vient du fait que les gens ne voient pas les Jeux paralympiques, donc ils ne savent pas de quoi il s'agit. Ils ne savent donc pas à quel point c'est important. Ils ne savent pas à quel point ces athlètes travaillent dur, et vous savez ce que signifie être le meilleur au monde, que ce soit valide ou handicapé »* (Athlète n°8).

4.1 Une attraction liée aux disciplines pratiquées

Au-delà de l'investissement des entreprises privées dans le soutien au parasport, les para-athlètes ressentent aussi un certain niveau d'inégalités en matière de sponsoring, particulièrement selon le type de sport pratiqué. Dans les sports collectifs, d'abord, l'une exprime ses difficultés à aller démarcher des partenaires, à titre individuel, en raison d'une concurrence existante entre les coéquipiers. Selon ses mots, si l'équipe est pourvue d'un(e) athlète de forte notoriété, les sponsors iront plus facilement la soutenir au détriment des autres membres de l'équipe, dont le phénomène peut être aussi similaire dans les sports valides. Dans le cas de disciplines individuelles, comme le para-athlétisme, l'un témoigne également des défis encore importants en matière de parrainage. Comme il l'explique, l'attention du public et des sponsors se porte la plupart du temps sur les athlètes qui franchissent la ligne d'arrivée en premier, soit ceux qui répondent aux critères de performance les plus élevés et qui profitent de la visibilité la plus élevée. En d'autre sens, la concurrence élevée dans ce type de disciplines réduit souvent le champ d'opportunités pour la plupart des parasportifs qui peuvent se classer sur les positions suivantes. Enfin, même si le choix des sponsors tend à s'orienter vers un plus large éventail de para-athlètes, un des journalistes a observé que les athlètes au handicap plus sévères sont souvent soumis à plus de difficultés pour attirer les sponsors. À l'inverse, les sportifs au handicap moins visible et qui correspondent davantage à *« l'image d'un olympien »* semblent eux bénéficier d'un meilleur attrait. Toutefois, le représentant du CPC, en s'appuyant sur les résultats d'une étude passée menée par l'organisation, a restitué une affirmation inverse à ce sujet. L'étude a montré par exemple que de nombreux partenaires vont chercher à s'associer avec des athlètes présentant un handicap visible de manière à s'associer plus facilement à leur image, contrairement aux individus avec un handicap invisible.

4.2 Motivations et intérêts des sponsors paralympiques

Au Canada, les motivations des sponsors paralympiques s'inscrivent dans une dynamique assez similaire à celle observée en France. Elles se structurent sous deux axes principaux. D'un côté, les entreprises au Canada affichent un engagement important envers le parasport, porté par les valeurs qu'il véhicule et leur volonté d'adopter une démarche de responsabilité sociale (RSE). De l'autre, elles perçoivent un intérêt stratégique pour les opportunités d'activation marketing et de communication qu'offre le parasport, aussi bien en interne qu'en externe.

4.2.1 Valoriser la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Le sujet de l'inclusion sociale comme phénomène prépondérant au Canada et dans les motivations de sponsoring en général (Macdougall et al., 2014), figure comme l'une des raisons majeures pour lesquelles les sponsors tendent à s'associer au Mouvement paralympique. Un des anciens athlètes paralympiques explique que les entreprises privées au Canada font des sujets comme l'inclusion, l'accessibilité et la diversité, une priorité dans la gestion de leurs activités. Le positionnement du CPC et les valeurs qui y sont attachées les attire pour ces principales raisons : *« je pense que c'est l'image du CPC, de la fondation, qu'ils utilisent le plus pour des grosses' brands', comme Pfizer, Bell, Lululemon, pour eux aussi l'inclusion sociale c'est important, donc ces aspects génèrent des choses, ils vont avoir plus de para-athlètes qui viennent avec eux, pour avoir plus de visibilité »* (Acteur sportif n°1). Même si ces motivations externes conviennent à bien des égards aux entreprises pour les bénéfices qu'ils y associent (e.g. Kabitsis et al., 2002; Nam & Lee, 2013), quelques parasportifs ont souligné certaines limites à ce positionnement. Plusieurs expriment le sentiment d'être perçus comme une simple *« case à cocher »* (Athlète n°3) ou un *« quota »* (Athlète n°13) à remplir par les sponsors, davantage employé pour répondre aux attentes de la société en matière de responsabilité sociale des entreprises plutôt que pour répondre à une volonté de valoriser le parasport.

4.2.2 Développer des actions et des campagnes de communication

Au-delà d'une association de valeurs, les entreprises cherchent également à s'engager et à contribuer à l'émergence et au développement des organisations sportives nationales par le

biais de diverses activations. Nous relevons dans cette étude canadienne que celles-ci se concrétisent en interne par des opérations de communication pour éduquer et sensibiliser les salariés aux objectifs de travail par le biais du parasport : *« nous ce qu'on est content d'aller chercher c'est vraiment tout ce que je vous ai parlé des événements tantôt, là où on peut faire profiter et profiter surtout l'éducation que ça amène à nos employés de participer à ces choses-là, mais définitivement aussi le côté des exemples que ça peut donner et de tout le côté inclusion, qui est déjà développé mais que l'on continue à développer »* (Sponsor n°1). Par ailleurs, les travaux de Nam et Lee (2013) ont noté que les dimensions de promotion et de contribution du parrainage paralympique avaient des effets positifs sur l'image de marque et les intentions d'achat des consommateurs. Dans cette étude, l'illustration d'un des sponsors, pour qui l'objectif est de : *« s'associer soit d'un point de vue de reconnaissance de la marque ou amour de la marque si on veut avec certaines priorités, ou dans d'autres cas, c'est pour vraiment jouer un rôle dans la communauté ou dans la collectivité de manière plus significative »* (Sponsor n°1) rend compte des caractéristiques du sponsoring paralympique.

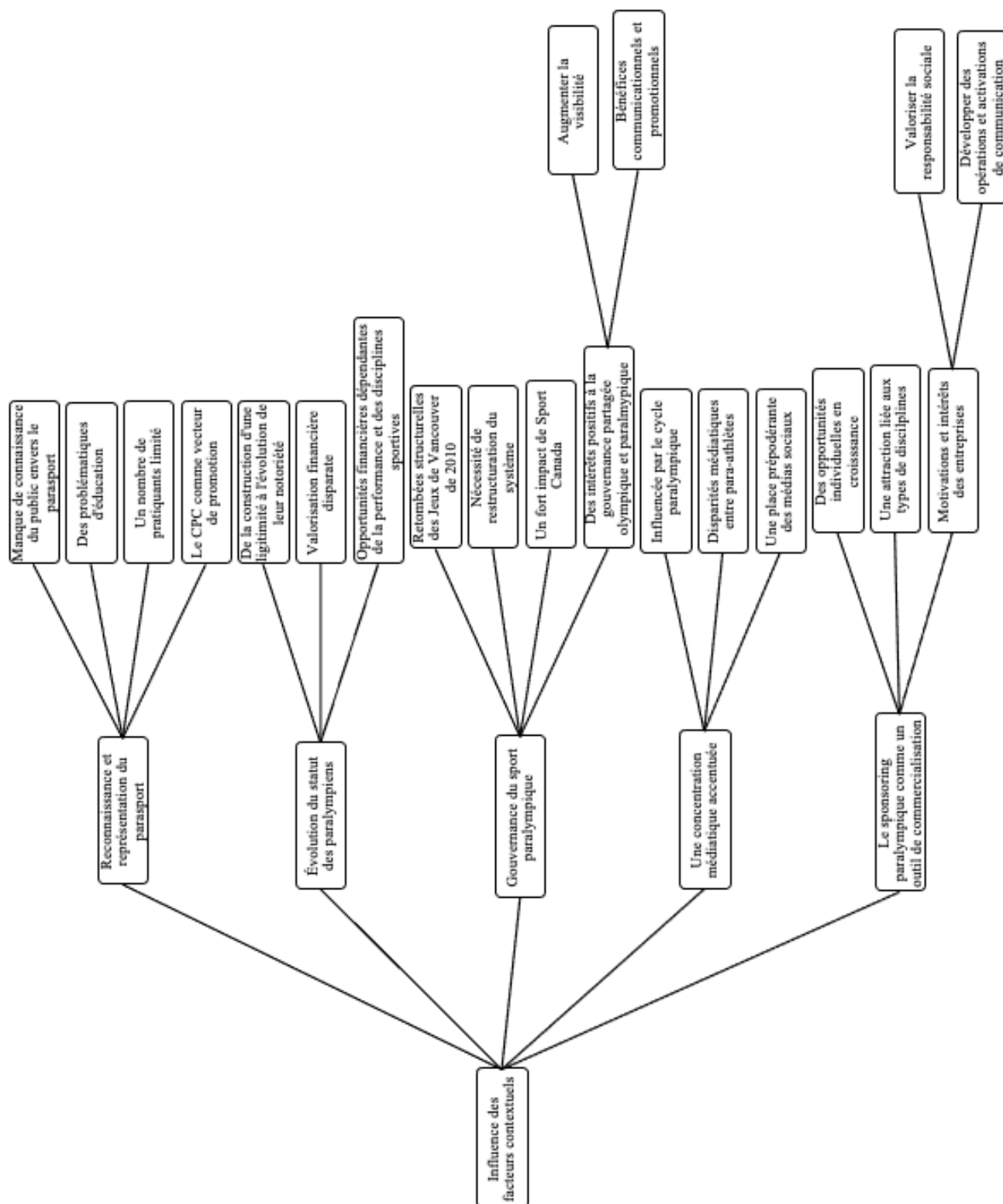


Figure 24 Synthèse thématique de l'influence des facteurs contextuels sur le personal branding des athlètes paralympiques au Canada

Section 2 : Développement du personal branding des athlètes paralympiques au Canada

Le Mouvement paralympique canadien qui avait clairement affiché l'objectif de devenir la meilleure nation paralympique au monde d'ici 2022 en affinant consciencieusement ses stratégies de développement, a annoncé un nouveau plan stratégique pour la période de 2023 à 2033 en vue de donner un nouvel élan à cette dynamique amorcée il y a plus de dix ans. À l'image du témoignage d'une des multiples médaillés paralympiques en para-natation, si le mouvement n'a cessé de se développer ces dernières années, la situation au Canada ne semble pourtant pas être pleinement favorable à la professionnalisation des para-athlètes à ce jour. Bien que la plupart des para-athlètes admettent vivre uniquement de leur discipline sportive, nous observons que des limites économiques perdurent dans la construction de leur carrière sportive et leur vie personnelle. Certes, ils reconnaissent une évolution de leur statut financier au fil des années « *quand j'ai commencé, il y avait peut-être littéralement cinq athlètes paralympiques qui avaient réussi financièrement et maintenant cela a augmenté* » (Athlète n°15), mais plusieurs déplorent l'impact d'une limitation financière dans le cadre d'une carrière de haut niveau. L'une a témoigné : « *je ne stresserais pas à faire du basket puis être payée de cette façon-là pendant toute ma vie. Est-ce que je suis capable de supporter pendant que je suis étudiante puis que je m'entraîne à temps plein ? Oui, totalement. Est-ce que c'est assez ? Je ne pense pas* » (Athlète n°7). Une autre insiste sur le fait que vivre uniquement du parasport au Canada ne permet pas de s'enrichir et de répondre à leur projet de vie global :

« Je suis donc une athlète brevetée, mais c'est tout simplement très cher de vivre à Canmore (en Alberta), donc je ne trouve pas que le brevet soit vraiment suffisant. Vous vous en sortirez à peine je dirais si vous ne comptez que sur les brevets, alors moi je travaille parce que je ne trouve pas que cela soit suffisant » (Athlète n°4).

En se basant toujours sur le principe selon lequel la réussite financière des sportifs peut se construire grâce au développement de leur propre marque personnelle (Bouchet et al., 2013), nous avons envisagé cette étude comparative avec le Canada afin d'évaluer si l'application de principes et d'orientation stratégiques, dans un processus de construction de marque, pouvait varier entre les para-athlètes dans un contexte de développement différent. Cette section décrit successivement sur les différentes étapes du processus de marque personnelle, en se concentrant sur l'étude des attributs de marque des para-athlètes, leur positionnement de marque, ainsi que

les stratégies employées dans la construction et gestion du *personal branding* qui ont pu être identifiés dans nos entretiens.

5. Les éléments de marque

5.1 Une emphase collective tournée vers la performance dans la construction de l'image de marque des athlètes paralympiques

Au Canada, les paralympiens ont une vision relativement commune quant au développement de leur image de marque. Ils veulent construire leur identité autour de leur statut d'athlète, reconnus par leurs performances sportives plutôt que leur handicap. L'une exprime sa volonté de transformer le regard porté sur les para-athlètes : *« je veux que les gens me voient comme une athlète professionnelle ou comme un modèle professionnel. Pas seulement, 'oh, c'est une fille sans jambes' »* (Athlète n°14). Il s'agit pour ces derniers d'un simple désir de limiter ces catégorisations, comme le mentionne une para-skieuse : *« personnellement, je préférerais simplement être considérée comme un athlète en général »* (Athlète n°10). Effectivement, ils aspirent à transformer les stéréotypes et les préjugés associés à l'identité d'un athlète en situation de handicap. En corroborant les travaux de Pullen et al. (2019), dans sa stratégie de communication, une des para-nageuses rapporte les difficultés que cette segmentation engendre : *« j'essaye de renverser l'image ou le handicap me définit au complet, ça fait partie de moi, je ne vais pas l'ignorer, ce n'est pas une honte, par contre ce n'est pas juste ça. (...), car j'ai l'impression que tout le monde met automatiquement les athlètes paralympiques comme inspirants parce qu'ils ont un handicap, mais non, c'est un humain derrière qui veut être en forme »* (Athlète n°1). Par opposition aux observations de Pearson (2020) qui a mis en lumière une réalité complexe selon laquelle certains parasportifs, conscients des stéréotypes qui entourent le handicap, ont délibérément adoptés ces récits pour servir leur carrière, les para-athlètes canadiens n'ont cessé d'indiquer que même si leur handicap fait partie de leur identité, de leur côté, ils ne souhaitent pas être systématiquement associés à cette dimension : *« je veux aussi que les gens sachent que mon handicap ne représente pas toute mon identité, mais que je suis très fière de mon handicap. Je suis fière de tout ce que j'ai fait, mais je ne veux pas que les gens me voient juste pour ça »* (Athlète n°14).

Les résultats obtenus auprès des parties prenantes au sujet de l'image de marque des para-athlètes suggèrent effectivement que ce n'est pas le handicap qui doit définir l'identité de

la personne : « *le handicap n'est pas une source de définition de l'image je dirais ou de la personne ou de l'histoire d'un athlète* » (Institution n°1). Pour cet acteur, un para-athlète avant d'endosser un modèle social pour le handicap, doit d'abord se faire connaître pour ce qu'il accomplit :

« Nous constatons peu à peu que l'athlète n'est pas son handicap. Euh, nous voyons l'athlète et c'est juste un visage qui se trouve être un athlète paralympique. Ce n'est pas un visage qui montre ouvertement leur déficience (...) mais je pense que si nous nous concentrons sur une performance que l'athlète souhaite promouvoir en tant qu'athlète, il doit être considéré avant tout comme un athlète » (Institution n°2).

Soulignons que cette orientation identitaire se caractérise par un engagement collectif des parties prenantes à bâtir le récit de marque des parasportifs. Nous remarquons que les institutions participent à la construction de l'image de marque des paralympiens en adoptant un discours tourné vers la performance : « *un athlète est un athlète. (...), ce sont des humains qui performant, notre motto, c'est le génie derrière les performances* » (Institution n°1) et centré sur leurs attributs athlétiques : « *nous promouvons les athlètes comme étant forts et capables de tout faire* ». À ce sujet, la plupart admet que la représentation de l'image de marque des para-athlètes dans la société a connu des avancées notables, comme le reconnaît un journaliste : « *lorsqu'on retourne dans ces années-là, les gens disaient 'Ah, regarde, il est handicapé, il est en fauteuil roulant' ou 'regarde, il est handicapé, il a une déficience intellectuelle ou déficience visuelle'. Puis avec les années maintenant, on dit 'regarde l'athlète'* ». Cette évolution semble encore s'accélérer par l'intermédiaire de tous les acteurs du mouvement parasportif qui mettent davantage en lumière le statut d'athlète de haut niveau de ces sportifs comme une recherche d'équilibre entre athlète olympique et paralympique : « *l'athlète paralympique reste un athlète au même titre qu'un athlète olympique* » (Institution n°5).

5.2 Modèle de l'image de marque des athlètes paralympiques canadiens

À partir de la Figure 25 suivante, nous considérons d'abord que les critères liés à la performance athlétique se caractérisent pour les para-athlètes comme un levier et un support à la fois pour introduire leur image de marque, « *évidemment que ça prend un exploit remarquable pour se démarquer* » soulignait un agent, mais aussi pour en assurer sa pérennité.

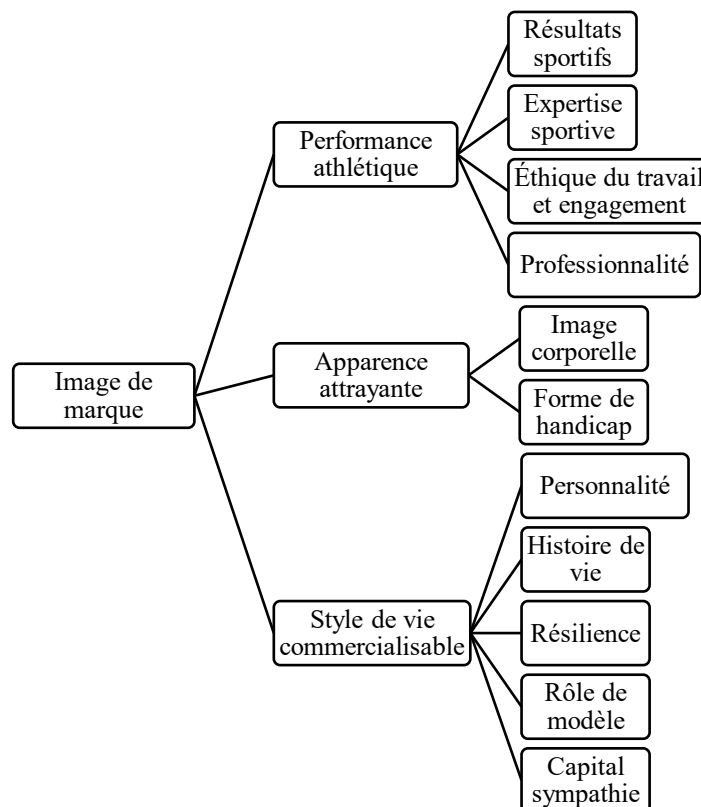


Figure 25 Proposition de modèle de l'image de marque des athlètes paralympiques canadiens perçue par les participants

5.2.1 La performance athlétique comme facteur d'introduction de marque

Tout d'abord, dans la phase d'introduction de marque, l'un des para-athlètes admettait que : « les performances aident beaucoup et vous donnent simplement un certain effet de levier en disant que c'est ce que j'ai fait sur les pages » (Athlète n°13). Si la performance s'inscrit comme un levier important pour attirer l'attention en début de carrière - « ça c'est sur si tu n'as pas de médaille, c'est un énorme frein à avoir ça, et à durer dans le sport », elle est une source de développement pour leurs propres opportunités de commercialisation : « à 20 ans, j'ai eu mes premiers titres paralympiques à Rio, et c'est là que les premiers commanditaires sont arrivés, donc c'est un énorme cap car pour moi ça devenait un travail » (Athlète n°1). Certains participants soulignent que dans cette phase d'introduction de marque, il est nécessaire d'établir une hiérarchie dans la manière d'entreprendre. Pour un acteur du mouvement sportif, la légitimité sportive prime devant toutes dimensions dans la construction d'une image de marque. Pour lui, il semble essentiel de prouver d'abord par ses performances sportives avant de s'engager dans une stratégie de développement de marque, à l'image de Stéphanie Dixon qu'il a pris pour exemple. Même si tous les parasportifs ne peuvent compter sur les mêmes succès

sportifs, il considère que dans son cheminement, cette athlète a d'abord cherché à aborder un statut dit « d'athlète superstar » en remportant plusieurs médailles avant d'élargir son influence au-delà du sport.

Par la suite, si l'on se réfère au cycle de vie de la marque des athlètes, développé par Hasaan et al. (2021), ce modèle suggère que ces derniers doivent rester compétitifs à chaque étape de leur évolution pour se démarquer et construire de la valeur. Selon ces participants, dans la poursuite de leur carrière sportive, le critère de la réussite sportive est effectivement un moyen de faire perdurer leur image de marque sur le marché du sport de compétition. Par exemple l'un rapportait : *« moi je dis toujours qu'une médaille d'or ou peu importante une grande performance, c'est un projecteur. C'est un projecteur qui va se tourner sur un athlète, l'espace de 3h, 3 jours, 3 semaines, 3 mois »* (Institution n°1). De son côté, l'une des agents, en affirmant que *« les résultats nous aident à maintenir de l'intérêt, nous aident à toujours demeurer pertinent »*, confirme les conclusions de Hasaan et al. (2018), selon lesquelles le succès de carrière et les performances sportives favorisent la fidélité. Par exemple, tout au long du cycle de vie de la marque des athlètes, la littérature a montré que le succès sur le terrain des athlètes leur offre une influence positive dans la gestion de leur marque et leur apporte toujours un moyen de se démarquer (Arai et al., 2014 ; Chadwick & Burton, 2008 ; Cortsén, 2013a). À ce propos, l'un des sponsors a mentionné que les attributs liés à la performance constituaient l'un des critères déterminants pour la sélection des athlètes avec lesquels ils souhaitent s'associer. Au-delà des valeurs personnelles, cette étude montre que c'est avant tout le niveau de performance qui permet d'attirer les sponsors et de créer une marque.

Ces observations viennent confirmer les résultats de l'étude menée par le CPC dans le cadre du développement de l'image de la marque paralympique. Notre étude a affirmé l'intérêt particulier du public envers les dimensions sportives des para-athlètes : *« dans le contenu des paralympiens, des compétitions, de leur entraînement, de leur quotidien, il y a un intérêt et un gros intérêt et pas juste le monde autour de cet individu, mais de la population »* (Institution n°3). Nos entretiens montrent effectivement que les critères tels que l'expertise sportive et les résultats sportifs sont des « vitrines » pour accroître la crédibilité des para-athlètes auprès du grand public : *« lorsque que vous avez remporté une ou deux médailles d'or, les gens vous écoutent »* (Institution n°2). Autrement dit, les parasportifs doivent prendre conscience que leur notoriété, comme facteur notable dans la construction de leur propre marque, est directement liée à leur engagement sportif à l'entraînement et en compétition.

5.2.2 Performance versus histoire de vie

S'ils ont d'abord insisté sur le rôle central que joue leur succès sur le terrain dans leur reconnaissance et attractivité, tous les para-athlètes ne peuvent jouer sur leur succès sportif pour se vendre. Les participants canadiens ont souligné que le caractère plus authentique et différenciant des paralympiens exerce une influence plus déterminante dans la gestion et le développement de leur image de marque. En corroborant le point de vue des auteurs comme Schantz et Gilbert (2012), pour qui le pouvoir du sport n'est pas suffisant pour promouvoir les athlètes paralympiques, nos résultats révèlent que les parasportifs reconnaissent que le succès sportif, à lui seul, ne peut être utilisé comme un unique levier pour développer les marques humaines : *« je dirais même que la performance est rendue secondaire (...) puis ça va peut-être évoluer avec le temps »* (Athlète n°16). Comme Beldame et al. (2024) l'avaient effectivement démontré auprès de parasportifs français, dans certains cas, même sans exploit sportif, les athlètes paralympiques peuvent bâtir une marque forte sur la base d'autres attributs personnels. Cette idée est défendue au Canada en estimant que des para-athlètes qui ne gagneront peut-être jamais de médaille d'or peuvent néanmoins avoir l'opportunité de construire une marque forte. Il partageait : *« s'ils sont prêts à partager leur cheminement, leur histoire, ce qu'ils font, ça va créer une connexion assez forte pour eux, et qui indirectement ou directement va leur donner plus de revenus »* (Institution n°3).

En raison de l'évolution des dimensions sociales et sociétales au Canada, les parties prenantes estiment que les para-athlètes composent avec une réalité qui leur confère souvent une valeur relative sur laquelle ils peuvent s'appuyer : *« ce n'est pas cynique de dire qu'ils peuvent profiter du fait qu'ils sont des personnes handicapées. (...) On est à l'ère du storytelling, et cette condition-là qu'ils ont, ajoute à leur histoire, ajoute à la perception qu'ils donnent chez les gens, ajoute encore plus à tout ce dont on a besoin pour atteindre ces choses-là. Donc, ils peuvent en profiter »* (Institution n°1). S'il a été constaté que le simple attribut de performance n'est plus suffisant aujourd'hui pour construire le capital marque des athlètes (Richelieu, 2013; Ross et al., 2006), selon une para-nageuse : *« dans le monde paralympique on ne peut pas se compter d'histoires pour avoir des médailles, c'est la base, la qualification pour être éligible, mais après ça ce n'est pas suffisant, enfin ça ne l'est plus en tout cas »*. Les parasportifs doivent également composer avec d'autres dimensions pour imposer leur capital marque. De ce fait, en rapport à la dimension du style de vie commercialisable, les paralympiens et leurs parties prenantes se concentrent sur l'intérêt d'utiliser leur histoire de vie pour bâtir une image de

marque forte. L'un des parasportifs interrogés expliquait que : *« le mode de vie, c'est vraiment un point que l'on pourrait avoir de très avantageux pour nous. En tant qu'athlète handicapé nous avons des histoires à raconter et beaucoup de non-dits dans notre sport et tout ça donc on pourrait vraiment mettre en avant notre mode de vie »* (Athlète n°2). Beaucoup d'entre eux ont considéré leur histoire et parcours de vie comme un formidable moyen de se démarquer et de développer la valeur de leur image de marque : *« je pense que leur histoire, pour commencer, est la pièce la plus puissante. Comme tout le monde, je veux dire, chaque athlète a une histoire, mais plus particulièrement, les para-athlètes ont des histoires incroyables »* (Institution n°4). Dans le cadre d'une commercialisation de leur image de marque, différents participants déclarent que l'intérêt de capitaliser sur la dimension « histoires de vie » est encore plus fort dans le domaine du parasport. En effet, les caractéristiques relatives à leurs valeurs et à leur style de vie vont être davantage recherchées chez les athlètes en situation de handicap au Canada en comparaison avec leurs homologues olympiques : *« chaque athlète paralympique a une histoire de dépassement et, dans les médias canadiens, c'est ce qui vend le sport, ce sont ces histoires, vous savez, pas nécessairement de ce qu'ils ont fait en tant que sport, mais comment sont-ils arrivés ici ? (...) Ce sont des histoires comme celles-là qui se vendent »* (Athlète n°15).

Grâce à l'expertise d'un agent interrogé dans le cadre de notre étude, nous pouvons alors souligner l'intérêt d'adopter une approche stratégique dans l'utilisation de cette dimension spécifique. Comme elle l'a indiqué, il s'agit de trouver un équilibre et de définir « un package », en apprenant à raconter leur histoire tout en évaluant leur niveau de confort et leur envie d'en parler : *« tous les paralympiens ont ces histoires, mais elles ne sont pas nécessairement racontées »* (Athlète n°15). Elle reconnaît que bien que tous les para-athlètes ne veuillent pas forcément s'aligner sur ces dimensions, elle suggère qu'il peut être intéressant de se faire connaître par son histoire au-delà des performances pour introduire leur image de marque, comme un para-athlète a lui-même observé : *« j'ai l'impression que beaucoup d'athlètes paralympiques ont l'impression, que, 'oh, écoutez, j'ai gagné une médaille, genre donnez-moi de l'argent'. (...) Mais j'ai vu et observé que la façon dont vous vous démarquez est bien plus importante pour obtenir ces opportunités que simplement remporter une médaille d'or »* (Athlète n°13). Durant la phase d'introduction de marque (Hasaan et al., 2021), cette dernière encourage alors les parasportifs à adopter des pratiques pour nourrir leur propre notoriété : *« il y a quand même un intérêt de faire connaître, et après une fois que c'est connu, on passe aux valeurs, à la personnalité plus qu'à l'histoire, l'accident ou le point de bascule »*. Par la suite,

la gestion de leur image de marque doit être aussi mesurée et adaptée selon leurs propres attentes et celles de leur écosystème. Si on prend le cas de leurs relations avec les sponsors, ils ont conscience de l'importance d'aligner leur récit de marque à celle de la compagnie et de positionner les dimensions relatives à leur style de vie en accord avec les valeurs de l'entreprise : *« Il faut avoir une histoire à dire, il faut qu'elle concorde avec les valeurs de la compagnie, que ça soit le message que la compagnie veut transmettre, et ils ont souvent une valeur ou une cause, comme Toyota c'est beaucoup l'accessibilité, donc faut que moi je véhicule quelque chose en rapport avec ces valeurs-là »* (Athlète n°1). Outre le fait de s'aligner avec les valeurs d'une entreprise, les participants insistent sur le fait que les para-athlètes eux-mêmes doivent être intègres envers leurs propres valeurs de marque pour avoir la capacité de construire leur marque : *« si vous ne comprenez pas quelles sont vos propres valeurs, en tant que personne, alors vous n'avez vraiment aucune idée de ce que sera votre marque. (...) Cela sera la base de la façon dont ils créeront une marque et dont ils commercialiseront la marque eux-mêmes »* (Acteur sportif n°2). Ainsi, certaines parties prenantes avertissent sur la nécessité de trouver un équilibre entre leur statut de sportifs de haut niveau et leurs engagements sociétaux, et pour qui la priorité est de rester concentré sur leurs dimensions sportives : *« je crois qu'il y a un moment important pour qu'une personne ayant un handicap, une personne de couleur, euh, ou de genre, soit considérée comme représentant sa communauté, qu'il s'agisse d'un handicap, euh, de sexualité, de genre, de couleur, peu importe. C'est une partie importante. Et je pense qu'il y a un temps pour cela »* (Institution n°2).

5.2.3 Affirmer sa personnalité

À l'instar des auteurs comme Gorbato et al. (2018), qui ont suggéré que certaines caractéristiques personnelles peuvent faciliter ou compliquer l'engagement des individus dans le développement de leur image de marque, les paralympiens canadiens ont associé des traits personnels relatifs à leur authenticité ou à leur personnalité comme des aspects clés dans la construction de leur propre marque. Par exemple, l'une des participantes mentionnait utiliser une approche spécifique dans la construction de son récit de marque : *« j'essaie de réfléchir aux choses qui me séparent des autres »*, supposant que les éléments distinctifs de sa personnalité servent à se démarquer et à renforcer son attractivité. Sur cette même observation, un des sportifs à la retraite interrogé dans notre recherche rend visible le fait qu'aujourd'hui la performance est un facteur quasi secondaire dans la construction des marques au détriment d'une bonne personnalité : *« Maintenant (...), on veut une personnalité, on veut quelqu'un qui*

se démarque, bien souvent la personne qui va bien se démarquer par son charisme, même si tu as de bons résultats, mais il va être capable de bien monnayer ou générer positivement une belle image de marque » (Athlète n°16).

En ce sens, les caractéristiques individuelles des parasportifs, telles que la personnalité ou l'intégrité, ont effectivement été présentées par la plupart des acteurs comme des attributs pouvant exercer une plus forte influence sur le développement de la marque des para-athlètes que de simples performances. Ce même médaillé en para-natation, aujourd'hui à la retraite, fait le constat de l'influence croissante de cet élément sur les opportunités de commercialisation de l'athlète : « ***un athlète qui a une belle personnalité, va être capable de bien se démarquer et faire sa place sans la performance*** » (Athlète n°16). Cette citation confirme l'évolution des attentes sociales à l'égard des athlètes de haut niveau : leur statut ne peut plus reposer uniquement sur la performance sportive, on attend d'eux qu'ils incarnent autres choses pour mobiliser l'intérêt de tous : public, acteurs économiques, médias, agents, etc. C'est dans cette capacité des para-athlètes que l'une des agents avoue se concentrer : « *On a choisi les athlètes avec lesquels on travaillait par leur personnalité, chez moi un champion du monde qui n'a pas tant de personnalité ou qui n'a pas grand-chose à raconter, rien à dire, ça m'ennuie profondément* » (Agence).

Certains affirment effectivement que même si des para-athlètes excellent sur le plan sportif, s'ils ne présentent pas d'attributs personnels distinctifs, ces derniers peuvent rencontrer des difficultés pour établir leur propre marque. Dans cette perspective de construction de leur image de marque, en tant qu'experte en *personal branding*, elle reconnaît privilégier la personnalité et les qualités humaines des para-athlètes à la performance pour commercialiser leur image :

« Si on développe plutôt les qualités humaines et on mise sur les qualités humaines de l'athlète, qu'il soit paralympique ou olympique, ça nous permet de nous attacher, donc le sentiment d'appartenance, le capital de sympathie se développe et fait en sorte que l'athlète qui tombe, qu'il fasse un flat, qui ne gagne pas une course, qui a une contre-performance, bien on va vivre sa déception avec lui plutôt que de ne plus s'y intéresser parce qu'il n'est plus champion du monde. »

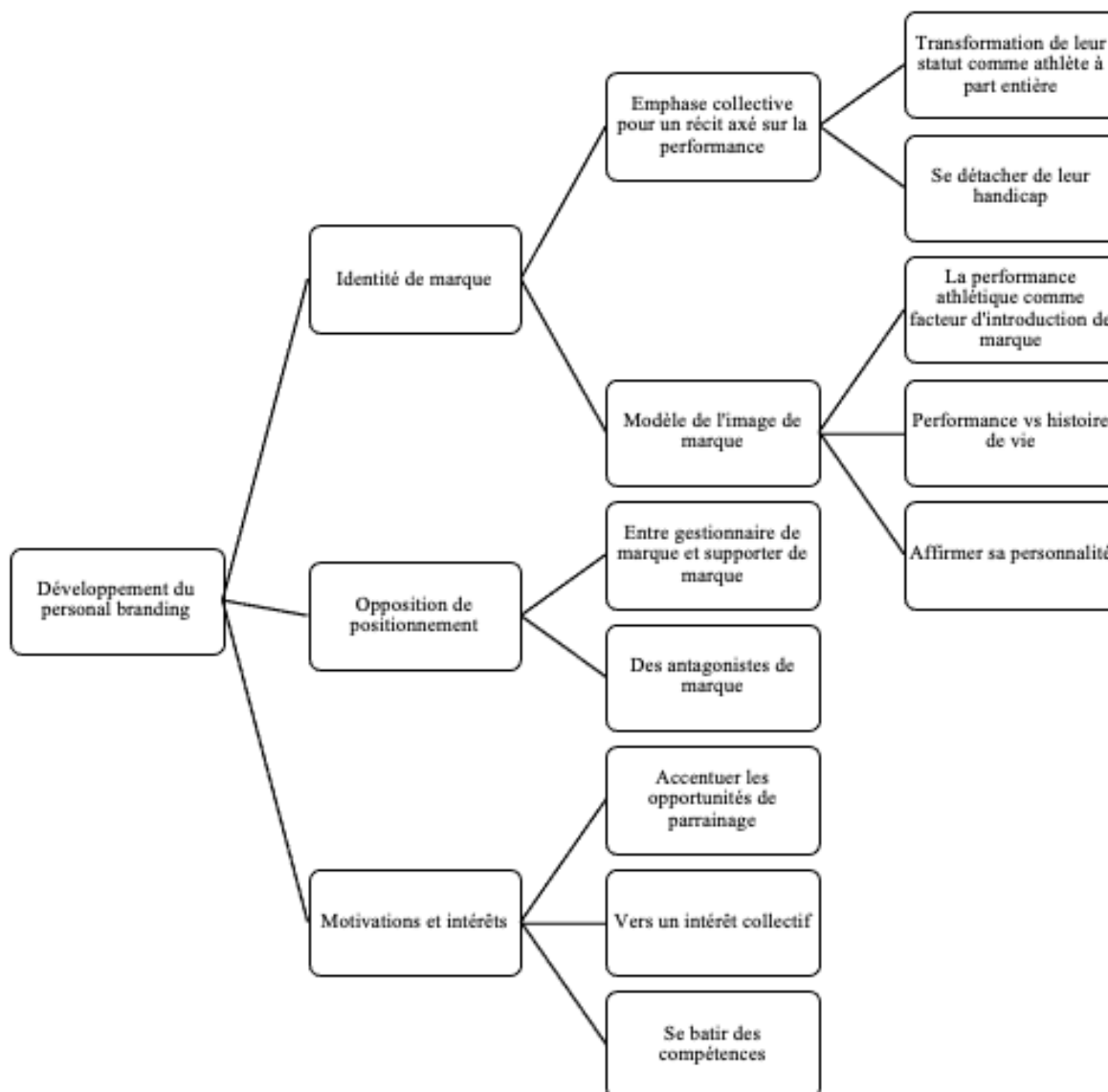


Figure 26 Synthèse thématique du développement du personal branding des athlètes paralympiques au Canada

6. De l'identité de marque au positionnement de marque

6.1 Un positionnement du branding personnel à deux niveaux

6.1.1 Une assimilation positive du concept de branding aux athlètes paralympiques

Notre enquête qualitative a permis de constater qu'il y a, au Canada, une vision relativement bien développée quant à la construction de la marque personnelle des athlètes

paralympiques. Le contexte actuel lié à la gouvernance du sport paralympique au Canada offre selon un des participants des opportunités à tous les paralympiens de capitaliser sur leur image de marque : *« je suis d'accord en termes que les para-athlètes ont accès à une tribune qui leur offre le potentiel de devenir une marque. Donc je pense que oui en ayant cette tribune, être un athlète national, en ayant la visibilité internationale aussi, en ayant comme eu aussi le comité paralympique qui peut également mettre en lumière leur histoire »* (Sponsor n°2).

La représentation de Arai et al. (2013) selon laquelle les athlètes sont considérés non seulement comme des véhicules de publicité ou de promotion de produits, mais aussi comme des produits culturels pouvant être vendus comme des marques, a été reprise par les parties prenantes canadiennes. Plusieurs considèrent que les paralympiens possèdent effectivement un potentiel de valorisation unique, dans la mesure où ils constituent eux-mêmes, le *« produit »* de leur propre marque : *« oui, je crois que les athlètes paralympiques, comme tous les athlètes, ont le potentiel de bâtir leur image de marque et puis devenir en quelque sorte une marque »* (Sponsor n°2). Leurs visions mettent en évidence le fait que le processus de marque humaine consiste, au même titre que le marketing traditionnel, en une construction stratégique et réfléchie d'une identité commerciale forte, qui peut s'appliquer aux para-athlètes : *« L'image de marque, c'est bon pour un produit, mais c'est bon pour une personnalité connue. C'est long, développer une image de marque, ça prend de l'investissement, c'est la même chose pour un athlète »* (Agent).

En ce sens, en s'appuyant sur les dimensions liées à l'identité de l'individu, à leur histoire ou à leur niveau de notoriété, les discours tenus par les parties prenantes et les athlètes eux-mêmes montrent que beaucoup d'entre eux répondent aux codes du *personal branding*. D'après l'ensemble des témoignages, nous pouvons supposer qu'un certain nombre de participants correspondent au profil de **gestionnaire de marque** (Panthen et al., 2024), en assimilant pleinement la notion de marque personnelle dans le développement de leur carrière sportive. Ils font preuve d'un dynamisme et d'une autonomie relative pour assurer leur visibilité et attirer les opportunités : *« je suis une marque ? Ben techniquement, la marque c'est juste l'athlète. Puis en fait c'est comme ça que moi je le décris. Puis la façon qu'on me l'a déjà expliqué, c'est que l'athlète, c'est la marque et elle va vendre son produit, donc son histoire et tout aux sponsors »* (Athlète n°5). Ils accordent un degré d'importance élevé à cette démarche et s'activent consciemment ou non dans la commercialisation et le positionnement de leur propre image : *« j'essaie donc de me commercialiser en tant que marque, et j'y réussis assez bien lorsqu'il s'agit de pouvoir survivre grâce à l'argent que j'en tire »* (Athlète n°3). Nous

voyons qu'ils ont un certain niveau de sensibilisation et ont accès à diverses informations sur ce sujet : *« je sais qu'on est éduqué sur la façon dont on doit se percevoir dans le sens où est ce que tu es, tu as une marque et tu es 'une brand' dans le fond »* (Athlète n°7). Certains adoptent une approche stratégique envers leur propre marque. Des discours, autrefois réservés aux marques et aux entreprises, s'imposent chez certains sportifs canadiens qui cherchent à s'inscrire dans une dynamique plus large. Dans notre étude, plusieurs évoquent la nécessité de *« se vendre »*, et de se *« commercialiser »*, et adoptent une approche entrepreneuriale parlant de leur propre image comme *« une entreprise »*. Par exemple, l'une affirmait *« l'objectif est de me vendre et que ma marque ressemble à l'athlète paralympique d'hiver le plus titré »* (Athlète n°3). Les exemples cités par un des journalistes confirment qu'au-delà des barrières que peuvent imposer certaines disciplines paralympiques en matière de représentation, la construction d'une marque personnelle dépend de la volonté des individus à s'y investir et à agir par un investissement stratégique et régulier. Pour illustrer ses propos, il a notamment parlé de l'athlète canadienne de boccia, qui est très entreprenante à cet égard : *« une pétanque en fauteuil ce n'est pas facile à vendre, et elle, elle est très proactive et elle va de l'avant, dans les écoles, elle se présente, et elle utilise les médias sociaux très bien »* (Média n°1). D'autres préfèrent s'investir comme gestionnaire de marque non pas pour leur propre nom mais pour servir la marque paralympique dans son ensemble. C'est notamment le cas de ceux interrogés, comme étant en fin de carrière, dont les performances sportives passées ne sont plus à démontrer. L'un aujourd'hui à la retraite affirmait : *« (...) je n'en ai pas fait au début un objectif personnel, je ne me suis pas dit, je veux construire ma marque. Ça s'est fait naturellement, parce que j'ai pris position dans les médias, mais ce n'était pas pour mon nom, c'était vraiment pour le mouvement »* (Athlète n°16).

Par ailleurs, pour des raisons qui tiennent à un niveau de médiatisation restreinte ou à un intérêt moindre à la construction de leur propre marque, certains se gardent d'une interprétation hâtive quant à leur marque personnelle. Ils rejoignent davantage le profil dit de *« supporter de marque »* (Panthen et al., 2024), en présentant des difficultés à appréhender ce processus : *« oui, je me considère comme marque, mais je ne suis pas encore établi en tant que marque, ça vient à me représenter, je n'ai pas encore développé au maximum ma capacité en tant qu'athlète pro au niveau médiatique »* (Athlète n°2). Même s'ils reconnaissent les avantages, notamment en matière de sponsoring, plusieurs restent réticents à l'idée de valoriser leur image de marque. C'est le cas d'une athlète qui exprime des réserves à ce sujet : *« Euh, je*

suppose que ces dernières années, oui. C'est juste que j'ai du mal à me promouvoir. Je n'aime pas trop me promouvoir, mais c'est comme un moyen essentiel d'obtenir des sponsors. Mais c'est juste un genre de quelque chose dans lequel j'essaie plus récemment de m'améliorer » (Athlète n°4).

6.1.2 Des antagonistes de marque

À l'image de Panthen et al. (2024) qui ont évoqué que les approches des athlètes dans la construction de la marque peuvent varier considérablement, les parties prenantes ont effectivement observé que tous les para-athlètes canadiens ne se positionnent pas de la même manière à ce sujet. D'après plusieurs parties prenantes, cette différenciation relève de deux principaux facteurs, qui sont, l'intérêt des parasportifs et leur engagement limité envers les principes du *personal branding* et les compétences disparates de ces derniers à construire une marque.

Pour le premier point, ils décrivent ce processus comme une logique individuelle, selon laquelle tous les para-athlètes ne vont pas chercher nécessairement à développer leur propre marque. Ils font la remarque qu'il s'agit d'un choix personnel, propre à chacun, et que tous ne voient pas la gestion de leurs activités de marketing comme une priorité dans leur carrière sportive. Ceci fut souligné par l'une des sponsors : *« tu sens qu'ils sont là pour la performance, pour le sport et ils n'ont aucun intérêt à endosser quoi que ce soit où parler de quoi que ce soit d'autre ou ça, ça ne les intéresse pas »*. Dans ce cas de figure, ce sont des athlètes qui se caractérisent comme des **antagonistes de marque** (Panthen et al., 2024) en se concentrant sur leur rôle principal d'athlète et qui *« ne recherchent pas tous la marque »* comme le décrivait un journaliste. Certains parasportifs rapportent eux-mêmes avoir des difficultés à se considérer comme une marque à part entière et perçoivent cette notion comme éloignée de leur identité de sportifs. Pour quelques-uns cela ne sera pas la priorité dans leur carrière sportive : *« c'est vrai que je ne suis pas très développée sur ce côté-là, je pourrais vraiment l'être plus aussi. Mais tu sais, présentement, mes priorités sont un peu moins là »* (Athlète n°7). Dans ce cas-là, les participants font preuve d'un intérêt passif envers cette pratique : *« J'ai vraiment du mal avec ça, je pense. Je ne sais pas si je suis nécessairement quelqu'un qui veut vraiment être sous les projecteurs en particulier »* (Athlète n°8). À ce sujet, nous nous rendons compte qu'il est difficile de généraliser le niveau d'intérêt des para-athlètes à la construction de leur marque en fonction de leur âge. Si pour celle-ci, en fin de carrière, la capitalisation sur son image

personnelle ne constitue manifestement pas une priorité en soit - « *je pense que je suis assez avancé dans ma carrière d'athlète. Euh, et donc je ne pense pas que pour moi en particulier, il soit aussi important pour moi de créer une image, euh, que ce soit pour obtenir ces parrainages ou simplement pour me mettre en valeur et en tant qu'athlète* » (Athlète n°8), un autre, au contraire, manifeste un intérêt réel pour le *personal branding*, qu'il envisage comme un levier de réinvention d'après carrière.

Pour le second point, certains estiment que tous les paralympiens n'ont pas les mêmes opportunités de construire une marque personnelle : « *Est ce qu'ils peuvent tous devenir des marques ? Non, je ne crois pas* » (Sponsor n°2). Certains témoignages supposent, qu'à ce stade, la conceptualisation du *personal branding* est encore assez réduite chez les parasportifs pour lesquels il peut être prématuré de les associer à une marque à part entière. Une des explications avancées pour justifier cette perception plus négative tient à la place du parasport dans le système sportif et à la structuration de son environnement. Le sport paralympique reste associé à un système en développement dans lequel parler de *personal branding* est ambitieux : « *c'est vrai qu'en général dans le sport paralympique, on ne va pas se mentir, ce n'est vraiment pas autant développé que sur un sportif olympique. (...) ça va être un autre stade, on est encore pour l'instant sur le développement, je te dirais qu'on n'est clairement pas arrivé à ce stade-là* » (Institution n°5).

6.2 Motivations et intérêts au *personal branding*

La construction d'une marque personnelle constitue un levier stratégique pour les athlètes paralympiques canadiens à plusieurs niveaux. En lien avec le modèle du cycle de vie de la marque des athlètes de Hasaan et al. (2021), nous avons vu que ces sportifs ont compris l'intérêt d'étendre et de développer leur marque tout au long de leur carrière sportive pour répondre à plusieurs enjeux.

6.2.1 Accentuer les opportunités de parrainage

D'après Cottingham et al. (2021), de plus en plus d'athlètes reconnaissent l'importance de développer une marque personnelle pour améliorer leur accès aux opportunités de parrainage. En ce sens, un ensemble de participants associe la construction de leur marque personnelle à un renforcement de leur attractivité, tant auprès du public que des acteurs

commerciaux. L'une des para-athlètes a supposé que le développement de sa propre marque pourrait jouer un rôle clé dans sa professionnalisation et l'essor de sa carrière. Cette athlète suggère que son statut de marque peut lui apporter une portée plus importante pour toucher un public plus large et attirer les entreprises qui souhaitent parrainer des athlètes paralympiques. Soulignons que Arai et al. (2014) ont démontré que des stratégies de marque bien fondées allaient souvent générer des associations de marque favorables et consolider celles déjà existantes de manières positives. De ce point de vue, les participants sont convaincus des retombées favorables de la gestion de leur marque personnelle sur leur propre commercialisation. D'un côté, pour l'un des sportifs, imposer et affirmer sa marque personnelle constitue un moyen de démontrer sa valeur et ses accomplissements. Il estime que cette visibilité renforcée peut lui ouvrir des portes et des opportunités commerciales plus importantes, en attirant l'attention des acteurs concernés. Pour ceux évoluant dans les phases d'introduction et de croissance de marque (Hasaan et al., 2021), nous remarquons que ces derniers veillent à adopter des pratiques stratégiques pour nourrir leur notoriété. Ainsi, en capitalisant sur le développement de leur notoriété, ils supposent qu'ils pourront bénéficier d'une plus grande facilité pour ancrer leur marque et tirer profit des bénéfices associés :

« (...) Je pense que c'est très important parce qu'une fois que vous êtes sur le terrain, les marques vous connaissent et peuvent vous choisir et c'est beaucoup plus facile. Une fois que vous êtes vu et une fois que vous êtes comme, un peu comme le bouche-à-oreille, comme s'ils vous connaissent ou que les sponsors veulent travailler avec vous. Alors oui, je pense que c'est très important pour votre carrière car vous gagnez aussi plus d'argent » (Athlète n°10).

6.2.2 Vers un intérêt collectif

Les para-athlètes ayant déjà solidement établi leur carrière adoptent une ambition plus élargie dans la construction de leur marque personnelle. Pour eux, il ne s'agit pas seulement d'établir une stratégie pour obtenir des opportunités individuelles, mais plutôt d'ouvrir la voie aux autres générations en faisant rayonner le Mouvement paralympique dans son ensemble. Par le passé, un des champions paralympiques expliquait que les efforts qu'il déployait pour construire sa propre marque visaient avant tout à offrir une meilleure intégration des athlètes en situation de handicap dans l'écosystème sportif et commercial. Il expliquait vouloir transformer ses expériences personnelles en un moteur d'engagement pour le parasport et nourrir la marque paralympique : *« ce n'était pas un objectif personnel, c'était un objectif de*

mouvement que j'avais, j'en ai fait un cheval de bataille pour essayer, par tous les moyens, de construire la marque paralympique, d'augmenter la visibilité, la notoriété et la crédibilité du mouvement » (Athlète n°16).

Cette vision est partagée par deux autres athlètes encore en activité, nés en 1990 et 1991, qui estiment que leur rôle dans le domaine du marketing dépasse leur intérêt personnel. Le premier suppose que : *« à mesure que nous grandissons, je pense que nous pouvons devenir plus attractifs et repousser un peu plus les limites. Et cela facilitera toujours la tâche de la prochaine génération. Et je pense que cela fait partie de notre rôle, de continuer à repousser ces limites pour que la prochaine génération soit mieux financée et mieux soutenue »* (Athlète n°15). Pour lui, l'important est de donner de la visibilité au mouvement et considère que sa propre expérience contribue à ouvrir la voie aux futures générations d'athlètes pour qu'ils puissent mieux se faire connaître et se valoriser à l'avenir : *« Les stars du moment, moi-même, sont les vétérans, et nous devons nous assurer que ces voix et cette histoire sont entendues, et encourager tout le monde à les écouter »*. Pour la deuxième, sa démarche en matière de marketing est davantage motivée par un souci de représentation collective qu'une volonté de promotion personnelle. Dans nos échanges, elle a rappelé sa position selon laquelle l'objectif principal de son engagement n'a jamais été de mettre en avant sa propre image : *« pour moi personnellement, c'était surtout pour mettre en valeur les athlètes handicapés. Vous savez, il n'était pas nécessaire que ce soit mon visage qui apparaisse. Mais si c'était mon visage qu'ils recherchaient, je suis heureuse de le faire et de le montrer. Mais je pense que pour moi, il s'agit simplement de créer un point d'ancrage pour les prochains athlètes qui arrivent, afin qu'ils puissent se lancer et ne pas avoir à travailler si dur »* (Athlète n°8).

6.2.3 *Se bâtir des compétences*

À l'approche de la fin de leur carrière sportive, les sportifs concernés portent un intérêt particulier envers leur marque personnelle, qui s'accompagne de questionnements sur les bénéfices qui peuvent en découler. Hodge et Walker (2015) avaient montré qu'une image de marque positive et durable contribue au succès futur d'un athlète. S'inscrivant dans cette logique, trois des sportifs considèrent qu'établir leur propre marque peut leur fournir des ressources précieuses pour saisir de nouvelles opportunités à la fin de leur carrière. Dans sa réflexion sur son propre cheminement, un des participants interrogés, à la retraite aujourd'hui, met en avant l'importance d'une gestion stratégique et sérieuse de la carrière des sportifs. Il

rapporte que son parcours et son approche, pour sa propre commercialisation, lui a permis de se bâtir un héritage et de solidifier son positionnement même après la fin de sa carrière. En rapport avec les arguments de Rein et al. (2006), selon lesquels les athlètes peuvent capitaliser sur la valeur symbolique de leur image pour réussir leur transition d'après-carrière, un des athlètes en fin de carrière interrogé dans notre recherche estime que la gestion de sa propre marque peut avoir des répercussions bénéfiques sur sa reconversion professionnelle : « *maintenant que j'arrive à la fin d'une carrière, (...), c'est aussi, oui, penser, qu'est-ce que je veux laisser derrière moi ? Il y a un peu de réflexion sur cet héritage et de préparation pour tout ce qui va au-delà du sport également. Et je pense que votre marque est un élément très important pour mettre cela en place* » (Athlète n°15). Une autre participante suggère que ce processus permet d'acquérir des compétences, possiblement transférables et valorisables, dans divers contextes après leur carrière sportive : « *ça peut vraiment t'aider à aller chercher des connaissances et des habiletés que t'es capable de transférer dans des entreprises par la suite ou dans l'entrepreneuriat ou autre* » (Athlète n°7).

6.3 Une appropriation différenciée du concept

6.3.1 Entre affirmation de soi et inégalités

Au Canada, nous avons observé que les dimensions liées au positionnement de marque et au rôle actif que les para-athlètes doivent assumer dans la création de leur propre image de marque sont relativement bien intégrées (Arai et al., 2014). Ils sont conscients de l'intérêt de mener une réflexion sur l'orientation qu'ils souhaitent donner à leur image et présentent une autonomie relative à ce sujet. Les discours de deux parasportifs illustrent parfaitement cette démarche individuelle, sur laquelle ces dernières se questionnent sur leurs fondements. L'une exprime que ce processus nécessite une exploration personnelle : « *si vous voulez construire votre marque, vous devez le découvrir par vous-même je pense* » (Athlète n°3). Une autre ajoute que cela repose en partie sur une introspection de leur propre parcours : « *cela commence en quelque sorte avec nous en tant qu'athlètes, comme, si nous connaissons nos histoires personnelles et quelles choses résonnent le mieux en nous et ensuite ce que nous voulons projeter de notre histoire dans le monde, comme peaufiner des parties spécifiques de notre histoire qui se démarquent peut-être ou dans lesquelles les gens vont, vous savez, s'investir émotionnellement* » (Athlète n°4). Dans leur affirmation de positionnement de marque, le

témoignage d'une para-nageuse met cependant en lumière la réalité exigeante à laquelle peuvent être confrontés les athlètes paralympiques dans la gestion et le développement de leur image de marque au Canada. Comme l'avait évoqué Aaker (2012), la gestion de marque implique une planification, un engagement et une exécution cohérente pour établir et pérenniser une marque forte. En ce sens, elle évoque la nécessité de fournir un investissement permanent pour assurer et maintenir leur position dans le milieu sportif : *« il faut travailler très très fort pour être considéré un peu égal, (...) mais moi le boulot n'arrête jamais, il faut quand même que je sois limite parfaite à l'image pour continuer d'avoir chaque fois accès à ce que j'ai »* (Athlète n°1).

Toutefois, il a été observé, par certains participants, des inégalités entre les para-athlètes dans leur capacité à établir une stratégie de commercialisation. Pour eux, cette disparité d'approche stratégique peut créer un décalage important en matière de développement à l'intérieur même de cette population. L'extrait suivant apporte une première approche de l'influence du caractère personnel sur le *personal branding* :

« Je ne pense pas que tous les athlètes peuvent être une marque de la même manière. Je pense qu'un peu comme on regarde des athlètes professionnels dans les autres sports, certains ont vraiment une marque forte et puis ils vont développer autour de leur personnalité, puis de leur parcours sportif, une identité qui devient une marque et qui est commercialisable et qui est monétisable. (...) mais pour certains, pour d'autres non » (Sponsor n°2).

Ils expliquent que certains paralympiens vont avoir un *« entregent plus naturel »* ou *« une force naturelle »*, les amenant plus facilement à s'exprimer sur des sujets liés à leur identité de marque. Pour elle, ces prédispositions peuvent les favoriser en quelque sorte à construire leur marque personnelle. Une seconde approche, pour certaines parties prenantes qui sont pleinement conscients de la capacité de ces deniers à s'approprier des effets d'une commercialisation croissante, estiment que l'effet de l'âge, en raison d'un début de carrière souvent plus tardive, peut expliquer une plus forte capacité de ces sportifs à appréhender et comprendre les concepts liés au management de marque. Il mentionne qu'en tant qu'institution sportive, leur implication auprès des para-athlètes ne s'orientent pas dans de la formation dédiée au *personal branding*, car pour lui *« les para-athlètes, ils le font depuis un bon moment maintenant (...), et ils n'ont plus besoin d'aide (...) ce sont tous des adultes et ils sont tous très professionnels, ils n'ont donc pas besoin de trop de conseils à ce sujet »* (Institution n°4). À l'inverse, d'autres ont associé l'âge à un potentiel obstacle de développement de leur marque.

La perception d'une des institutions sportives est notamment associée au fait de limitations possibles pour ces individus plus âgés de s'approprier des outils de communication. Elle mentionnait : « *je te prends l'exemple du rugby, ma moyenne d'âge, elle doit bien être à 40 ans. Aller sur Instagram, Facebook et compagnie, on n'est vraiment pas là-dedans* ». Pour cette raison, elle suggère que la capacité des parasportifs en matière de commercialisation réside dans d'autres dimensions. Cette double vision complète notre recherche sur les facteurs facilitant ou compliquant le processus de construction de la marque des para-athlètes. Il peut être pertinent pour les managers de marque, les sportifs eux-mêmes, mais aussi les acteurs qui les entourent, de prendre en considération ces résultats pour ajuster les supports utilisés dans le cadre de leur commercialisation, selon ces caractéristiques (le caractère, l'âge, la motivation, etc.).

En résumé, une majorité des parties prenantes interrogées tiennent compte du fait que la construction d'une marque humaine reste étroitement liée aux capacités des para-athlètes à « *se vendre* », leur capacité de tisser des relations avec des agents de qualité, leur capacité à « *maîtriser les réseaux sociaux* », ainsi que leur capacité à jongler entre leurs exigences sportives et la production de contenu de communication. Sur ce dernier point, l'une des parties prenantes a effectivement observé que l'appropriation des codes du *personal branding* exige de développer d'autres habitudes dans la gestion de leur carrière sportive : « *c'est quelque chose qui est vraiment difficile à faire en tant qu'athlète lorsque vous vous entraînez, vous savez, arrêter de vous entraîner et prendre une vidéo ou prendre des photos, n'est-ce pas. C'est comme si c'était quelque chose que je pense est nouveau pour eux. Et beaucoup d'entre eux deviennent vraiment bons dans ce domaine et ont compris comment le faire* » (Institution n°4).

6.3.2 S'appuyer sur un capital humain et social

En remarquant, qu'ils abordent une autonomie relative dans la gestion de leur image - « *mon image ou ma petite personne je dirais je suis vraiment toute seule à travailler ça* » déclarait d'ailleurs une des participantes, nous nous sommes alors intéressés aux pratiques employées par ces derniers en matière de promotion et de commercialisation. Nous avons identifié que les parasportifs canadiens impliqués dans le *personal branding* s'investissent de façon à maximiser leur réputation et leur reconnaissance dans le milieu sportif. Ils cherchent à développer leur capital humain (Khedher, 2014) pour se positionner de façon unique et se distinguer de la concurrence. Pour maximiser leur potentiel concurrentiel, trois sportifs ont fait part de leur investissement sur diverses activités. L'un partage avoir créé un site web pour attirer

une audience et offrir des informations sur sa carrière et son expertise : *« nous voulons en quelque sorte essayer d'attirer un peu de trafic vers autant de personnes que possibles, mais ensuite leur laisser quelque chose qu'ils peuvent consulter à leur rythme et en apprendre davantage sur nous et un peu ce que nous sommes, ce pour quoi nous sommes ici et ce que nous voulons accomplir »* (Athlète n°6). Une autre en raison d'un manque de considération envers le para ski alpin a travaillé sur la réalisation d'un film promotionnel qui, elle espère, pourra l'aider à se promouvoir et à se distinguer. Enfin, une dernière vise à agir sur la reconnaissance générale du Mouvement paralympique en prenant la parole au travers de la création et la diffusion de podcasts : *« Je fais beaucoup, enfin, des podcasts ou des trucs comme ça, où j'essaye un peu d'agir, comment dire, de faire connaître en fait, qui on est, et de briser l'image, car il y a des préjugés énormes sur les personnes avec un handicap, probablement encore plus sur les jeux paralympiques »* (Athlète n°1). Nous nous sommes rendu compte que les personnes qui souhaitent s'impliquer dans ce processus cherchent à s'investir dans un apprentissage continu en raison de difficultés rencontrées pour promouvoir les divers aspects de leur marque. C'est le cas pour l'un qui partageait : *« j'aimerais toujours profiter des opportunités pour partager mon, vous savez, me lancer, avoir cette marque, puis travailler là-dessus »* (Athlète n°15).

Ces opportunités résonnent avec le développement du capital social des athlètes paralympiques canadiens. Pour rappel, la littérature a suggéré que l'accroissement du capital social se mesure par le développement d'un réseau d'acteurs capables d'aider et de soutenir les individus sur les questions liées à leur image de marque (Khedher, 2014). Si nous reprenons l'exemple d'un athlète cité précédemment, ce dernier a lui-même assuré le développement de son réseau pour obtenir du soutien, des informations et des conseils en matière de marketing : *« juste avant PyeongChang, j'ai décidé d'aller travailler avec un agent et depuis, avec une personne pour promouvoir cet aspect de ma marque, mon image »* (Athlète n°15). Il considère que les ressources apportées par les différents spécialistes en communication l'ont pleinement aidé à définir sa position. À ce sujet, il expliquait d'ailleurs : *« je pense qu'il existe des liens tout à fait uniques que les athlètes ne pourront peut-être pas exploiter eux-mêmes, mais avec des spécialistes ou des agents de communication, ils seront capables de tirer parti de ces histoires vraiment uniques et de créer, de partager et ensuite de créer cette valeur au sein de leur marque »*, témoignant l'intérêt envers le capital social des athlètes. Ainsi, nous avons observé à ce propos que six des paralympiens interrogés ont déclaré être accompagnés par un agent pour les aider sur différents sujets liés au développement de leur marque personnelle. Ces

collaborations ont été entreprises pour leur permettre d'obtenir un soutien sur les aspects liés à la gestion de leur image, à la recherche de sponsoring ou au développement d'activités économiques. À l'inverse, plusieurs d'entre eux estiment qu'ils n'ont pas, pour le moment, besoin de collaborer avec un agent pour gérer leur carrière. Certains affirment envisager cette option à l'avenir, si l'évolution de leurs activités requiert de renforcer leur capital social. À ce propos, un des représentants du CPC a rapporté que le recours aux agences privées reste limité dans le domaine du sport paralympique. Il estime que cette tendance encore mineure (5 à 10% des paralympiens travaillent avec un agent) tend à évoluer dans les années futures.

D'autres pratiques, par le biais du programme d'aides nommé « **Game Plan** », s'inscrivent indirectement dans la construction du capital social des athlètes. Les athlètes qui souhaitent s'investir dans le développement de leur marque peuvent consulter les ressources et informations dispensées par celui-ci. À l'origine d'ateliers pour le développement de la marque athlète, de conférences, ou de cours généraux pour apprendre à utiliser les réseaux sociaux, ce programme, conçu en collaboration avec les acteurs du mouvement, offre une ressource précieuse pour les paralympiens. Comme l'a expliqué l'une des participantes : *« ils vont offrir des conférences, des formations, ils vont soutenir un athlète dans la retraite, sur comment builder une image de marque, sur comment développer l'image de marque sur les réseaux sociaux, enfin il y a plusieurs services »* (Athlète n°1). Ce programme s'inscrit dans la continuité de la carrière des sportifs de haut niveau en les encourageant et en les aidant dès le départ à se valoriser et à développer leur propre marque. Enfin, notre analyse révèle qu'une des participantes en para-athlétisme cultive son image de marque par l'intermédiaire d'une plateforme numérique de commercialisation, nommée « **Sport Endorse** ». Cette pratique lui permet de tirer parti de la valorisation de marque, générant ainsi une certaine rentabilité économique. Comme elle l'explique : *« le fonctionnement de Sport Endorse, c'est que tout le monde peut s'y inscrire. Qu'il s'agisse d'un athlète universitaire ou d'un athlète professionnel ou semi-professionnel, vous pouvez vous inscrire à l'application et créer votre profil sur l'application avec des photos de vous en train de pratiquer votre sport, une petite section sur vous et d'autres choses »* (Athlète n°14). Par la suite, elle précise que les marques s'inscrivent sur cette application et affichent des opportunités commerciales, que ce soit un cadeau ou des opportunités rémunérées. Elle décrit alors le processus de commercialisation comme suit : *« les athlètes peuvent alors postuler via leur profil personnel. Ainsi, les marques peuvent aller voir et se dire : « Oh, cette personne, le joueur de basket, nous aimons vraiment ce qu'elle fait, nous allons lui donner l'accord de la marque »* (Athlète n°14). Selon elle, cette plateforme

s'apparente « *comme un site de rencontres, mais pour une publicité pour une marque* ».

6.3.3 Adopter une stratégie de communication par les médias sociaux

L'analyse des témoignages recueillis auprès des parasportifs met en évidence l'importance centrale de ces canaux de communication pour la construction et la commercialisation de leur propre marque. Pour l'un, ces plateformes représentent un support indispensable pour accroître la visibilité des athlètes : « ***les médias sociaux sont évidemment le moyen numéro un de développer votre marque et de simplement créer une audience*** » (Athlète n°6). Ils perçoivent ce changement de paradigme comme un moyen d'élargir à la fois leur réputation - « *cela a du sens, à votre avantage, de commercialiser votre produit auprès de différents publics* » (Athlète n°13), mais aussi d'entretenir leur réseau au-delà de l'influence des plateformes de médiatisation traditionnelles. Assimilés à des outils favorisant l'engagement et le développement de relations solides avec diverses parties prenantes, Hambrick et Kang (2015) ont effectivement reconnu que les médias sociaux renforcent la notoriété et l'attrait des marques humaines. C'est un point sur lequel l'un met l'accent, en confirmant la capacité des médias sociaux à faciliter les connexions avec des acteurs influents de la sphère sportive. Ainsi, la majorité des para-athlètes canadiens interrogés s'investit, chacun à leur échelle, dans la gestion de leurs propres canaux de communication. Chacun exploite sa présence en ligne, pour se démarquer, attirer des opportunités et bâtir son image. D'un côté, ils estiment que leur investissement plus régulier leur permettrait de faciliter leur démarche de commercialisation. De l'autre, ils reconnaissent que leur nombre d'abonnés et l'engagement de leur audience constituent une ressource précieuse pour renforcer leur attractivité. Concernant l'impact des médias sociaux à ce sujet, l'un a d'ailleurs précisé : « *j'essaie de construire, d'avoir un peu plus de matériel à vendre aussi pis plus j'ai des exploits, plus je me fais voir, plus j'ai des followers aussi, plus je trouve que j'ai quelque chose pour quelqu'un qui voudrait investir sur moi* » (Athlète n°9). D'après son témoignage, la combinaison des exploits sportifs à une présence numérique maîtrisée, permettrait de transformer la notoriété en opportunités commerciales concrètes.

Même si les paralympiens présentent une sensibilité croissante envers l'intérêt des médias sociaux et leur impact sur la construction de leur propre marque, leur capacité d'engagement sera toujours hétérogène entre ces derniers. Au cours de nos entretiens, ces sportifs ont discuté des difficultés rencontrées dans la gestion des réseaux sociaux. L'un d'eux,

dont la carrière est déjà bien avancée, confiait : *« moi je ne suis vraiment pas bon avec tout ça »* (Athlète n°11) et admet ne pas s'engager stratégiquement dans la gestion de ces plateformes. D'autres confirment manquer de régularité dans l'animation de leur contenu médiatique : *« j'ai une page Instagram que j'essaie, peut être que je ne publie pas nécessairement assez, mais que j'essaye de développer (...) et juste pour dire que je ne m'intéresse pas vraiment à ça non plus »* (Athlète n°9). Face à ces observations, plusieurs précisent la nécessité d'apprendre à se promouvoir sans toujours posséder les compétences nécessaires. Ce défi est d'ailleurs illustré par le témoignage d'une athlète : *« dans la gestion de mes réseaux sociaux, c'est quelque chose dans lequel j'ai essayé de m'améliorer. Cela peut prendre beaucoup de temps, (...) les athlètes de mon équipe en particulier, nous gérons tous nos propres réseaux sociaux et créons des choses par nous-mêmes, et certains sont meilleurs que d'autres »* (Athlète n°4).

6.4 Les défis de la construction et gestion de marque

Les observations rapportées précédemment tendent à nous interroger sur les possibles défis qui peuvent être liés à la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques au Canada. Quatre sous-thèmes, qui sont le niveau de notoriété, la disponibilité temporelle, la cohabitation entre projet sportif et *personal branding* ainsi que la distraction, ont été principalement relevés dans nos entretiens comme le résultat d'inégalités ou de difficultés à créer et gérer une marque humaine.

6.4.1 Une concentration sur les para-athlètes à forte notoriété

Premièrement, notre analyse décrit une tendance d'attention focalisée sur un nombre restreint d'athlètes au Canada qui crée un déséquilibre en rendant l'accès aux opportunités de commercialisation plus difficiles pour les autres : *« parfois je pense que c'est très dur pour les autres à percer par la suite. Parce que tu sais, la visibilité est vraiment spotlight sur une des athlètes »* avait déclaré l'une des sportives. Comme le souligne une autre, cette concentration autour de quelques noms provoquent généralement une répartition inéquitable dans les accès au sponsoring : *« si une compagnie veut aller chercher quelqu'un dans le fond à commanditer ou peu importe dans les sports d'hiver, normalement, je vais être dans les noms, dans les comme cinq noms qui me viennent en tête des athlètes que ces gens-là vont chercher »* (Athlète n°5), et limite donc les possibilités de développement pour un grand nombre de paralympiens.

6.4.2 Des freins de disponibilités d'un point de vue temporel

Deuxièmement, cette étude a mis en évidence qu'un des principaux freins à la démarche du *personal branding* est lié à la disponibilité temporelle des para-athlètes. Dans la littérature, ce cadre conceptuel avait été employé dans la recherche de Beldame et al. (2023) qui définissait la disponibilité d'un point de vue temporel comme le fait pour un paralympien de « disposer de suffisamment de temps pour s'entraîner ». Ici, nous l'employons pour définir le fait de disposer de suffisamment de temps pour assurer le développement de leur marque personnelle. De cette façon, une para-nageuse souligne que ce processus peut se révéler bénéfique tout au long de la carrière du sportif et que le retour sur investissement ne peut être toujours immédiat : « *c'est un travail, enfin dans le sens, qui s'est fait sur plusieurs années. Les gens te remarquent, ils pensent à toi plus tard, ce n'est pas nécessairement être maintenant au centre d'attention* » (Athlète n°1). En ce sens, elle fait écho à l'étude de Hasaan et al. (2021) selon laquelle, pour rendre une marque durable, les athlètes doivent rester compétitifs à chaque étape de leur carrière tout en maintenant un certain niveau de notoriété. D'autres reconnaissent, en corroborant la vision de Eagleman (2013), que cet aspect de la carrière d'un athlète demande beaucoup d'investissement avant d'aboutir pleinement à son positionnement.

En ce sens, nous pouvons résumer les principaux défis liés à la disponibilité temporelle des athlètes paralympiques autour de trois sous-thèmes majeurs : le premier, la gestion des réseaux sociaux se présente pour certains comme une contrainte importante pour assurer une régularité et une constance bénéfique au développement de la marque athlète. À travers son témoignage, l'expérience d'une para-skieuse montre qu'il est parfois difficile de jongler entre les différents projets liés à une carrière de haut niveau : « *je suis étudiante à l'université à temps plein, je m'entraîne comme un athlète à plein temps, j'ai un travail (...), mes réseaux sociaux ne peuvent pas être mon principal atout. Je ne peux pas penser à une photo Instagram pendant que je suis à la salle de sport* » (Athlète n°3). Le second, le manque temps et de connaissance peuvent faire défaut à la recherche des sponsors. Cette étape, considérée comme importante pour le développement de la marque des athlètes paralympiques, peut s'avérer complexe à établir : « *je suis tellement concentré sur mon entraînement quotidien et que je n'ai pas vraiment beaucoup de temps, de connaissances ou de savoir, sur comment vraiment poursuivre les parrainages par moi-même* » (Athlète n°12). Enfin, le dernier défi lié à la disponibilité temporelle réside dans les difficultés à suivre des formations dédiées à la gestion des marques humaines. Comme le mentionnait une des sportives, le manque de temps constitue souvent un

frein à la participation à des conférences ou des ateliers, pourtant utiles au développement professionnel des parasportifs : *« C'est quand même difficile parfois d'avoir du temps libre, donc ça fait en sorte que nous, on n'a pas toujours l'opportunité de joindre une bonne conférence ou je ne sais pas, j'ai aucune idée comment on peut appeler ça, mais ces petits cours-là qu'ils donnent »* (Athlète n°5).

6.4.3 La cohabitation entre le projet sportif et la gestion de marque

Troisièmement, comme nous l'avons vu, plusieurs parties prenantes alertent sur la nécessité d'établir un équilibre entre la gestion du projet sportif et le développement des activités de marketing. Si la mise en place d'une gestion rigoureuse est conseillée, les parties prenantes soulignent qu'elle ne peut être efficace sans l'implication active de l'ensemble des acteurs de leur écosystème. Selon plusieurs d'entre eux, il est important de favoriser ces engagements et de les intégrer de manière structurée dans leur quotidien pour ne pas nuire à la construction de leur propre marque. Comme l'a identifié un des acteurs du mouvement sportif au Québec, il y a un engagement qui doit nécessairement s'inscrire dans *« l'horaire d'un athlète »*. En lien avec les risques identifiés par Hopkins et al. (2013) sur l'utilisation des médias sociaux par les athlètes de la NCAA, cet acteur informe sur l'importance de prendre en compte l'influence de la communication sur la construction de leur image de marque, qui doit pour lui s'inscrire dans le projet global de carrière des sportifs :

« Souvent chez les athlètes et leur entourage c'est souvent sous-estimé et avec la propension de ce qui se développe au Canada, la notion de bien gagner, donc c'est-à-dire avoir un équilibre mental, familial, personnel, et ça ben les réseaux sociaux ça peut te causer si tu es mal géré et encadré et ça on sous-estime parfois mais c'est fondamental et crucial dans la construction d'une image de marque » (Institution n°1).

6.4.4 Une source de distraction possible

Pour finir, même si certains ne s'opposent pas à la capacité des para-athlètes à construire une marque, ils jugent que les exigences parfois importantes liées à sa gestion peuvent être sources de *« distraction »* ou les limiter dans leur engagement sportif. Par exemple, pour l'un des acteurs dédiés à la performance sportive, sa perception à cet égard est particulièrement catégorique : *« je trouve le marketing, euh, une distraction parce que je suis d'un point de vue*

de haute performance. Mon objectif est de minimiser les distractions. Le moindre nombre de distractions peut nuire à la performance » (Institution n°2). D'un autre côté, l'un alerte sur les risques de la construction de marque et les conséquences qui peuvent s'y associer : « je pense que parfois, les athlètes, surtout après avoir connu un certain succès, se laissent distraire de leur entraînement et commencent à le placer comme une priorité secondaire et à donner la priorité aux sponsors. Et puis ils, ils auront une baisse de performance parce qu'ils ne s'entraînent pas autant et ne participent pas aux bonnes compétitions, ou des choses comme ça. » (Acteur sportif n°2).

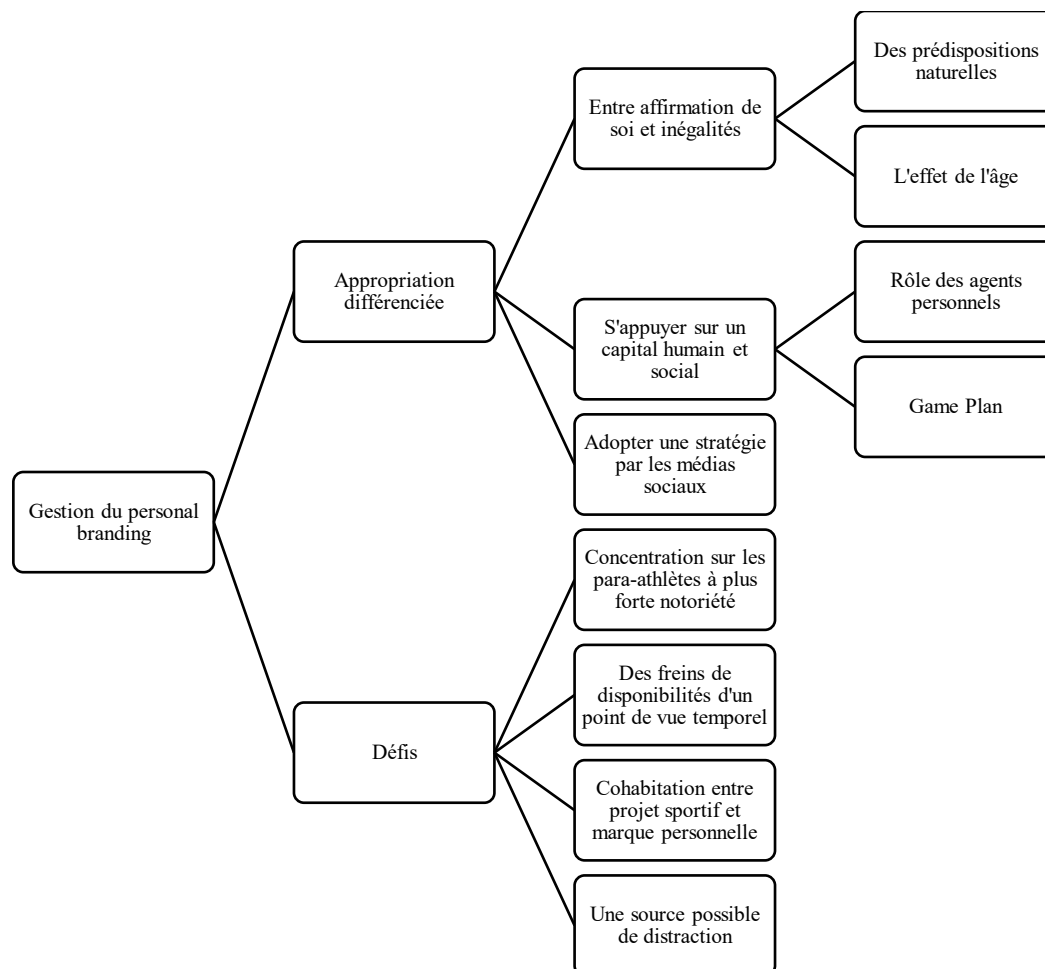


Figure 27 Synthèse thématique de la gestion du personal branding par les para-athlètes au Canada

Section 3 : Rôle et implication des parties prenantes canadiennes dans le processus de construction de la marque personnelle

L'hétérogénéité des points de vue identifiés entre ces para-athlètes et parties prenantes sur le sujet du *personal branding* a posé les bases d'une réflexion sur l'implication des parties prenantes dans la construction de la marque personnelle d'un athlète paralympique. Il semble nécessaire de traiter et mesurer différemment cette implication selon chacune des parties prenantes et en fonction de l'intérêt des para-athlètes à s'inscrire dans cette démarche. Dans la prochaine sous-partie, il s'agit alors d'étudier la place que les para-athlètes attribuent aux différents acteurs impliqués dans leur écosystème et d'identifier les ressources mises à disposition, en particulier par les institutions, les sponsors, les médias et les agences, afin de mesurer leur rôle et impact potentiel sur le développement de leur marque personnelle.

7. Le monde social des athlètes paralympiques au Canada

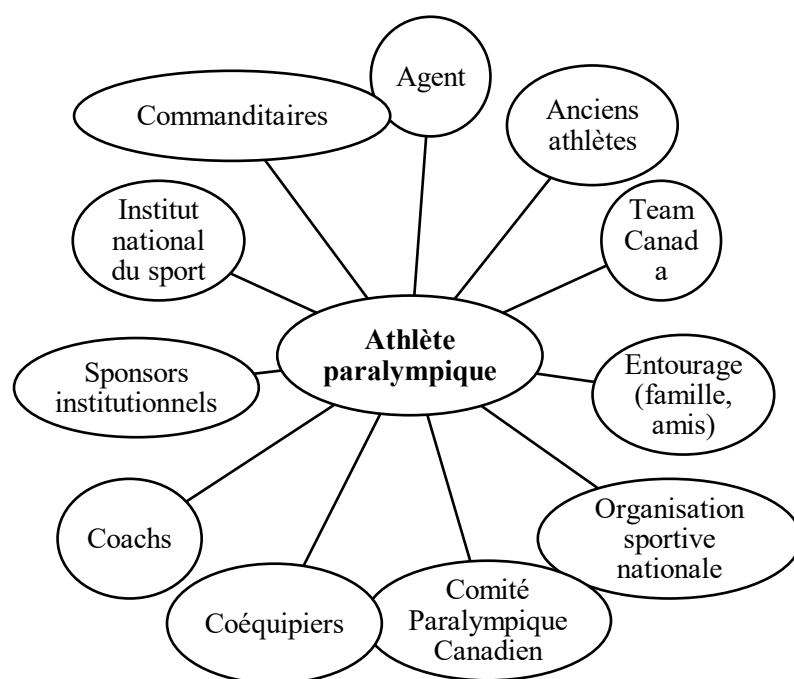


Figure 28 Cartographie du monde social des athlètes paralympiques canadiens

7.1 Les ressources tirées de l'entourage personnel

Si l'écosystème des parasportifs canadiens se compose de multiples parties prenantes, telles que résumé sur la Figure 28 suivante, qui jouent chacune un rôle clé dans leur parcours, il était intéressant de montrer que l'entourage personnel occupe une place centrale dans leur

processus de construction de marque. Famille ou amis, leur appui s'avère capital dans la gestion de leurs activités marketing, notamment en ce qui concerne la gestion de la communication des athlètes. Que ce soit par le biais de conseils en matière de sponsoring, de gestion des réseaux sociaux ou d'analyse des performances de communication, ces proches leur apportent un soutien stratégique et logistique. On remarque la capacité qu'ont les para-athlètes canadiens à capitaliser sur leur capital social (Khedher, 2014) en tirant parti des ressources disponibles auprès de leur entourage. C'est le cas, pour une des para-nageuses influentes au Canada qui affirmait :

« Je suis quand même bien entourée, j'ai des amis qui sont dans le milieu qui m'aident, j'ai des anciens athlètes aussi qui ont fait tout avant moi et qui me guident. J'ai un ami ou sa job c'est directeur de PR pour les Allouettes de Montréal, fait encore une fois quand j'ai des offres, ou des agences qui viennent vers moi c'est à lui que je parle (...). Et puis sinon ma sœur, qui travaille dans le marketing, publicité, com, et elle a eu beaucoup de job comme retenir le feedback après une campagne, après un message véhiculé, fait que ça me donne l'idée » (Athlète n°1).

7.2 Un double rôle de l'écosystème sportif

Sur le plan sportif, les participants reconnaissent également l'impact de leur écosystème, comme les entraîneurs et leurs coéquipiers dans leur croissance. L'une des sportives salue l'importance de ces relations pour son développement : *« tous les coachs qui sont passés dans ma carrière, je pense qu'ils ont eu vraiment un impact. Puis toutes les athlètes qui, euh, tu sais, mes coéquipières, avec qui j'ai performé, avec qui je me challenge tous les jours. Je pense que c'est vraiment vraiment important d'avoir »* (Athlète n°7). L'un illustre aussi le rôle multifonctionnel que peut jouer son propre coach dans sa carrière, au-delà des simples dimensions sportives. Il qualifie son entraîneur de *« pseudo agent »* et souligne que ce dernier, grâce à ses expériences acquises lui-même en tant qu'ancien athlète de haut niveau, l'accompagne sur d'autres aspects liés à la gestion de son image.

Dans cette perspective, un responsable de la performance parasportive, ajoute que le rôle des entraîneurs et du staff sportif est également primordial. En raisonnant avec l'un des défis mentionnés précédemment sur la cohabitation entre projet sportif et *personal branding*, cet acteur explique qu'une planification concertée et acceptée entre les parties peut être développée

de façon que les para-athlètes puissent optimiser leur temps disponible, en dehors des entraînements, pour leurs actions de marketing : *« cela prend du temps, mais je ne pense pas non plus que ce soit incompatible avec une formation »* (Acteur sportif n°2). À ce sujet, il affirmait : *« je n'avais aucun problème en tant qu'entraîneur à ce que les athlètes fassent d'autres choses liées à l'entraînement, (...) il y a eu plusieurs fois où il y avait des gens qui venaient tourner des émissions de télévision »*. Sur cette même idée, un autre acteur a insisté qu'au sein de la relation entre les athlètes et leurs entraîneurs, il faut accepter que la communication fasse désormais partie intégrante aujourd'hui de la *« routine »* de l'athlète. Pour lui, *« il faut que les entraîneurs comprennent le rôle des médias, comment travailler les médias, et aussi avec la place des réseaux sociaux de dire à un athlète de fermer son téléphone... 'tu passes trop de temps' ... mais ça fait partie de l'image de marque et ça passe par le téléphone »* (Institution n°1). Au travers leurs discours, nous pouvons décrire une certaine dynamique de la part des parties prenantes dans leur volonté de soutenir ou de sensibiliser ces sportifs à la gestion du *personal branding*. Par exemple, le représentant du CPC met en évidence la mission que s'est fixée l'institution pour accompagner les para-athlètes à percevoir les bénéfices liés à leur engagement dans le développement de leur marque personnelle. S'il perçoit que certains athlètes n'y trouvent aucun intérêt, les raisons, selon lui, ne sont pas uniquement liées à un manque de compréhension de ces dimensions marketing, mais aussi à leur perception du temps et des efforts nécessaires à produire pour s'engager dans leur développement. En conséquence, il estime que leur rôle peut être de soutenir les athlètes dans cette prise de conscience en leur fournissant les ressources et informations adaptées.

7.3 Une co-construction de marque entre athlètes et para-athlètes

Au terme des précédents témoignages obtenus sur la partie française, nous avons amené les parasportifs au Canada à s'interroger sur l'impact des relations entre l'ensemble des athlètes et para-athlètes dans leur processus de construction de la marque personnelle. Comme nous l'avons présenté précédemment, les interactions et les dynamiques existantes au sein de leur environnement sportif ont été perçues comme une source d'entraide et de développement. Au cours d'une des discussions avec une institution sportive, il a été mis en avant le rôle prépondérant des athlètes paralympiques comme modèles et moteurs de visibilité pour leur propre sport. Selon lui, les têtes d'affiche, à l'image de Chantal Petitclerc, multiple médaillée en para-athlétisme, ou de Benoit Huot en para natation, ont ouvert la voie pour les générations suivantes. En tant que *« précurseurs »*, il estime que ces derniers se sont imposés comme des

modèles, par leur capacité à transmettre et à relayer des messages inspirants et favoriser le développement de l'ensemble des para-athlètes, jusqu'à pouvoir parler de co-construction de marque : *« dans une optique de co-construction, si je décote bien le concept, je pense que les athlètes eux-mêmes sont d'excellents co-constructeurs pour la responsabilité qu'ils assument dans leur promotion de leur sport »* (Institution n°1).

Ce que nous voyons c'est que, d'un côté, cette co-construction de marque se ressent entre les athlètes de l'ancienne génération et ceux de la nouvelle. Par exemple, l'un en para ski nordique rappelait : *« Les stars du moment, moi, ce sont les vétérans, nous devons nous assurer que ces voix sont entendues, que cette histoire est entendue, et encourager tout le monde à écouter »* (Athlète n°15). Une autre parasportive très active à ce jour dans sa carrière a notamment partagé l'importance de sa relation avec un paralympien retraité, en illustrant la transmission des savoir-faire entre ces deux générations d'athlètes. Sur cette même idée, trois des sportifs aux âges plus avancés et dont la carrière est bien établie, ont défendu cette réflexion. Nous nous sommes aperçus que leur approche de la construction de leur marque personnelle est davantage motivée par un intérêt collectif plutôt que la recherche de gains individuels : *« mon rôle en tant qu'athlète senior est de créer un environnement dans lequel ils peuvent être soutenus »* (Athlète n°15). Ils considèrent jouer un rôle de mentor - *« je pense que c'est une grande partie de ce que je dois faire »* (Athlète n°15) - et également de porte-parole pour faciliter le développement des futures générations - *« je pense que cela fait partie de notre rôle : continuer à repousser ces limites afin que la prochaine génération soit mieux financée et mieux soutenue »* (Athlète n°15). Cette opinion est partagée par une para-volleyeuse qui apprécie ses apparitions médiatiques non pas comme opportunité personnelle, mais plutôt comme un moyen de favoriser l'essor des prochaines générations : *« je pense que pour moi, être présent dans les médias, euh, ou quoi que ce soit, honnêtement, je pense que c'est juste plus vrai, pour que ce soit plus facile pour la prochaine génération, je pense pour les athlètes qui viennent tout juste d'arriver ou les athlètes qui arrivent bientôt »* (Athlète n°8). Son engagement s'inscrit de façon à *« créer un point d'ancrage »* qui faciliterait la reconnaissance des parasportifs et permettrait aux générations futures de gagner en visibilité sans avoir à fournir autant d'efforts.

D'un autre côté, dans une perspective de commercialisation de la marque des athlètes paralympiques, l'extrait d'un agent a effectivement redéfini l'importance des relations entre les athlètes en général, qui ne se limite pas qu'au domaine du parasport. Selon elle, ce type de

collaboration pourrait être intégré aux stratégies de développement en tenant compte du fait que : *« je pense que les athlètes paralympiques peuvent s'aider entre eux, et peuvent être un moteur l'un pour l'autre, ça peut être super sympathique et original qu'il y ait une co-construction comme celle-là. (...) Donc je pense que ça peut être absolument, aider pour l'athlète actif »*. Les para-athlètes eux-mêmes se sont accordés à dire que ces associations entre athlètes, paralympiques et/ou olympiques peuvent apporter des avantages à divers niveaux : en termes de visibilité et notoriété, d'acquisition de compétences, ainsi que pour des échanges et des conseils mutuels.

8. Exploration des ressources échangées entre les athlètes paralympiques canadiens et les parties prenantes

Au Canada, l'ensemble des individus qui composent cet écosystème semblent avoir un niveau d'engagement relativement élevé dans leur relation avec les athlètes paralympiques. En choisissant de concentrer notre analyse sur l'évaluation de l'impact de ces relations sociales sur le développement des marques humaines dans le contexte du parasport, nous avons utilisé la théorisation de Dumont et Ots (2020) pour qui, le *personal branding* est une pratique hautement sociale où les parties prenantes fournissent des ressources parfois cruciales dans l'élaboration des marques humaines.

8.1 Une concentration de ressources informationnelles fournies par les institutions et acteurs sportifs favorables au processus de marque personnelle

Premièrement, l'étude de la relation entre les institutions et les para-athlètes se traduit par l'établissement de différentes ressources, principalement d'ordres informationnels. Celles-ci sont dispensées pour accompagner les para-athlètes tant sur le plan financier que sur le plan de la formation en marketing. Par le biais de divers services, les organisations, comme Parasports Québec ou l'organisme Own The Podium agissent spécifiquement sur l'augmentation et la maximisation des ressources financières des para-athlètes, leur assurant un potentiel de développement. Par exemple, le mandat de Own The Podium, qui est de *« se concentrer sur le soutien quotidien des para-athlètes pour le développement de leurs performances »*, contribue indépendamment à la plus-value des para-athlètes par l'intermédiaire de leur expertise sportive. De son côté, la fédération sportive multisport provinciale, met également en place des services pour accompagner les parasportifs dans leur croissance financière : *« on a la chance d'avoir une de mes collègues qui est vraiment sur tout*

ce qui est subvention, partenariat, etc., qui peut leur mettre à disposition toute une banque de subventions sur lesquelles ils vont pouvoir appliquer. C'est sûr que s'ils nous demandent une aide de soutien, on est toujours là pour les appuyer » (Institution n°5).

D'autres ressources informationnelles, dispensées par plusieurs institutions, se traduisent par le déploiement de formations sous différents formats. Celles-ci sont dédiées à la gestion des activités de marketing, soit le développement de leur image de marque et la gestion de leurs partenariats. Deux des parasportifs, en para ski alpin ou en volley assis ont mentionné l'existence de plusieurs initiatives à ce sujet : *« il existe de nombreux cours dispensés par l'Institut canadien du sport qui aident vraiment à l'image de marque et au parrainage, et j'ai certainement participé à certains de ces cours en ligne » (Athlète n°8).* À ce sujet, le CPC est relativement actif en offrant plusieurs opportunités aux parasportifs. Par exemple, le représentant du CPC expliquait qu'une conférence récente avait été organisée pour une quinzaine de para-athlètes afin de leur fournir des clés pratiques sur l'utilisation des médias sociaux, la manière de s'y engager et de les gérer. Il a également précisé que, quelques semaines avant les Jeux Paralympiques et jusqu'après ceux-ci, des conseils leur sont donnés sur la manière de communiquer efficacement à travers les canaux sociaux. S'inscrivant dans un mandat visant à soutenir le développement de la marque des athlètes, notre analyse révèle qu'ils sont à l'origine de programmes destinés à former les parasportifs aux outils nécessaires à la construction de leur propre marque : *« de plus en plus de webinaires sont organisés, (...) ce sont des rencontres bi-mensuelles, en présentiel, où ils regroupent des experts en image de marque, en communication, sur la façon de se vendre, ou à la limite même des agents d'athlètes qui vont aider et qui vont les rencontrer » (Athlète n°16).*

Face aux diversités de ressources échangées, nous remarquons que ces relations sont régies par trois accords venant structurer leurs échanges (Dumont et Ots, 2020). D'abord, les dispositifs de communication déployés par les organismes nationaux nourrissent la *crédibilité professionnelle* des athlètes paralympiques canadiens. Les para-athlètes saluent la proactivité des organisations en termes de promotion et de mise en avant de leurs performances sportives : *« quand je suis allé aux Jeux Panaméricains, j'ai gagné des médailles, et puis eux (le CPC), ils ont partagé beaucoup de mes photos sur leurs réseaux sociaux. Ça m'a probablement aidé à gagner un petit peu de crédibilité » (Athlète n°9).* Un autre participant affirme que l'apport des organisations en termes de représentation médiatique et d'intégration dans leur stratégie de communication agit grandement sur leur développement professionnel. Cette proactivité donne

lieu à un second accord portant sur *l'assimilation de marque*. Le représentant du CPC confirme qu'il existe une association directe entre la marque paralympique et les para-athlètes, pour qui : « *ben l'athlète paralympique, c'est la marque paralympique* ». L'association de l'image de marque des para-athlètes aux organisations est largement discutée dans plusieurs des entretiens réalisés. Si ces associations d'image sont importantes pour les para-athlètes, elles contribuent aussi à la construction et à l'affirmation de leur propre identité de marque et répondent à un défi de notoriété. Au niveau provincial, l'une affirmait : « *en ce moment, on va plus se servir de leur image justement pour passer à travers leur figure pour faire promouvoir le sport. Et on va plus se servir d'eux que l'inverse* » (Institution n°5). Enfin, pour le dernier, sur *les liens socio-affectifs*, comme nous l'avons observé précédemment, les relations sociales dans lesquelles évoluent les para-athlètes peuvent favoriser l'échange de ressources. Plusieurs parasportifs expliquent partager des liens étroits avec leur organisation sportive, en décrivant les avantages commerciaux qui s'y associent. Si certains types de services vont être plus « universels », comme la mise en avant des para-athlètes dans des opérations événementielles et promotionnelles, d'autres vont être plus personnalisés. Par exemple, l'une d'entre elles a expliqué avoir bénéficié de davantage de soutien, notamment lorsqu'elle ne possédait pas son propre agent. Elle dépendait majoritairement des services offerts par son organisation. Elle explique qu'à cette époque, une des employés de Natation Canada, lui avait proposé un accompagnement personnalisé à ses propres objectifs professionnels. Dans cette démarche, elle souligne que ce type de soutien nécessite un engagement proactif de la part des para-athlètes eux-mêmes.

L'approche stratégique adoptée par les organisations sportives, qui s'engagent à fournir divers types de ressources aux para-athlètes, mène à un certain niveau d'implication sur le développement de la marque personnelle des paralympiens. Le premier niveau se manifeste par l'accroissement du réseau professionnel des paralympiens. En facilitant leur mise en relation avec des sponsors institutionnels, les organisations contribuent à renforcer les connexions des paralympiens, à accroître leur notoriété et à leur ouvrir de nouvelles opportunités commerciales. Dans le cas de Nordiq Canada, même si l'un des acteurs déclare que cette pratique relève principalement de la responsabilité des agents d'athlètes, l'organisation va initier certains partenariats entre les marques et les para-athlètes directement. Le second niveau se traduit par une implication au niveau des stratégies de communication des para-athlètes. L'un des para-skieurs explique avoir longtemps géré sa propre communication par l'intermédiaire de sa collaboration avec un responsable communication au sein de Nordiq Canada. Pour lui, cette

coopération lui a permis de développer plusieurs aspects stratégiques de sa communication et renforcer son approche envers les pratiques marketing. Nous observons aussi que le CPC par exemple, va avoir une implication directement dans l'accompagnement des parasportifs dans l'élaboration de leur stratégie de marketing. Comme l'explique son représentant : « *en ce moment on a les championnats internationaux d'athlétisme à Paris, donc les athlètes ont travaillé avec nous, on partage leur performance avec Athletics Canada au travers de nos canaux sociaux. Notre objectif est qu'ils bâtissent vraiment leur propre marque, on veut qu'ils augmentent leur visibilité, donc on travaille avec eux dans leur plan de marketing* » (Institution n°3).

Tableau 19 Relation entre les athlètes paralympiques canadiens et les institutions sportives

	TYPES	EXEMPLES
RESSOURCES ÉCHANGÉES	Ressources financières	- Certaines institutions peuvent contribuer à la maximisation des ressources financières
	Éléments matériels	- Les institutions offrent des ressources matérielles pour les entraînements et compétitions
	Ressources informationnelles	- Le nombre de followers sur les médias sociaux est parfois un indicateur de valeur des para-athlètes - Les para-athlètes peuvent participer à des séminaires ou conférences dédiés à la gestion de l'image de marque
	Services informationnels	- Les institutions veillent à la création de contenu pour assurer la visibilité des para-athlètes - Les institutions sont à l'origine d'un programme de suivi et d'accompagnement pour répondre aux besoins des athlètes (Game Plan)
ACCORDS	Assimilation de marque	- Association entre la marque paralympique et la marque personnelle des athlètes paralympiques - Création d'événements promotionnels pour les athlètes paralympiques - Les institutions utilisent l'image des athlètes paralympiques pour leur construction identitaire
	Acceptation professionnelle	- Les para-athlètes font partie intégrante de la stratégie de marque du Comité Paralympique Canadien
	Lien socio-affectif	- Les athlètes paralympiques sont des ambassadeurs de la marque paralympique - Intégration des para-athlètes aux activations de communication et engagements des institutions - Les institutions favorisent l'engagement des para-athlètes au sein du Mouvement paralympique
IMPLICATION POUR LA MARQUE PERSONNELLE	Conseiller	- Les institutions ont des implications directes sur les pratiques de communication des para-athlètes - Les institutions agissent sur la commercialisation des para-athlètes
	Réseau	- Les institutions sont porteuses d'affaires

		- Les institutions favorisent la mise en relation avec leurs partenaires institutionnels - Les para-athlètes bénéficient du réseau constituant la sphère sportive au Canada
--	--	--

8.2 Les sponsors comme ressource indirecte pour le développement de la visibilité des athlètes paralympiques

Deuxièmement, les relations entre les para-athlètes et les sponsors ne se réduisent pas seulement à un soutien financier ou matériel, elles englobent aussi des services informationnels et des ressources symboliques. D'abord, comme bénéfices financiers mais aussi comme levier stratégique pour la marque personnelle des athlètes, cette étude montre que les sponsors vont régulièrement associer les parasportifs canadiens à des opérations promotionnelles et de communication. Dans leur stratégie d'activation, l'une des sponsors raconte que le soutien auprès des parasportifs se manifeste notamment par l'invitation à des événements d'entreprise ou à toute sorte d'implication interne au sein de projets de l'entreprise : « *Notre deuxième soutien va être à l'intérieur de différents événements. Où est ce que l'on va inviter certains athlètes à soit venir prendre la parole ou soit venir participer à des événements d'entreprise et donc on va pouvoir leur verser des cachets à ce moment-là* » (Sponsor n°2). À ce propos, les parasportifs montrent eux-mêmes leur intérêt envers ces types de ressources. L'une des participantes a souligné préférer participer à des événements, comme intervenante, ou faire des apparitions publiques plutôt que de simplement créer du contenu commandité sur les réseaux sociaux. Un autre reconnaît l'intérêt de ces activations pour le développement de sa propre visibilité : « *j'ai des sponsors très établis, je fais des événements avec eux qui me fait grandir ma représentation. (...) Un sponsor qui va me supporter à travers toutes mes années de compétition, c'est bon de les avoir* » (Athlète n°2). Ensuite, si ces relations, par le biais d'activation de communication externe, peuvent augmenter la visibilité du Mouvement paralympique au Canada, elles peuvent aussi influencer, de manière indirecte, l'image de marque des para-athlètes. L'un des sponsors estime que la notoriété des entreprises partenaires joue un rôle clé en renforçant la reconnaissance du mouvement sportif dans son ensemble. Comme le résultat d'une co-construction de marque, elles amplifient la visibilité des paralympiens.

Du point de vue des accords, ces relations se traduisent principalement par une *assimilation de marque* tant par l'association d'image que de valeurs. Plusieurs des participants ont fait remarquer que les sponsors exploitent généralement l'image des athlètes paralympiques

canadiens à des fins de communication bénéfique pour leur propre image, comme l'a souligné un acteur : *« la marque a plus besoin de l'athlète pour son image de marque que le contraire »* (Institution n°1). Face à cette remarque, il a remis en question l'intérêt des athlètes paralympiques à capitaliser sur des sponsors, car pour lui, ces relations s'inscrivent beaucoup dans une priorité stratégique de l'entreprise à prendre soin de son image de marque : *« il faut que l'athlète comprenne, il ne reçoit pas cette commandite là parce qu'il gagne des médailles. Il va recevoir cette commandite-là parce qu'il va accélérer, il va accentuer, il va permettre un transfert de capital de sympathie vers la marque de l'entreprise »*. Cependant, l'un des sponsors a admis que cette association est aussi une manière d'agir sur le développement de l'image de marque des para-athlètes. Elle soutient qu'en les associant à des campagnes de communication, cette approche permet autant de renforcer la visibilité de leur marque en la liant directement aux valeurs et à l'image véhiculées par les para-athlètes, tout en s'impliquant plus profondément auprès de ces derniers.

De manière générale, à la lumière des ressources fournies par les sponsors telles qu'identifiées dans cette étude, il est possible de saisir l'impact de ces relations dans la construction des marques athlètes, notamment par le biais des avantages qu'ils offrent pour le développement du réseau des para-athlètes. En effet, deux des parasportifs soulignent les avantages de ces relations en particulier pour leur « réseautage ». Selon eux, les sponsors offrent l'opportunité d'enrichir et d'entretenir de nouvelles relations, tant professionnelles que personnelles, pour échanger des informations, des ressources ou des opportunités, et même pour préparer leur après-carrière. L'une des para-nageuses a partagé son expérience sur ce sujet en déclarant : *« c'est aussi le commanditaire qui moi, comment dire, ça m'a ouvert d'autres portes, ça m'a fait rencontrer d'autres gens, découvrir ce milieu-là, ça m'a fait apprendre sur moi-même »* (Athlète n°1).

Tableau 20 Relations entre les athlètes paralympiques canadiens et les sponsors

	TYPES	EXEMPLES
RESSOURCES ÉCHANGÉES	Ressources financières et matérielles	- Les athlètes obtiennent des ressources financières ou matérielles
	Services informationnels	- Les sponsors associent les para-athlètes à des opérations promotionnelles et communicationnelles
	Ressources symboliques	- Les sponsors assurent une veille sur l'implication des para-athlètes en matière de communication

		- La notoriété de l'entreprise est transférée au Mouvement paralympique et aux athlètes paralympiques
ACCORDS	Assimilation de marque Acceptation sociale	- Les para-athlètes servent à développer l'attractivité de la marque (sponsor) - Les sponsors utilisent l'image des para-athlètes dans des activations marketing - Association de valeurs de marque entre les sponsors et la marque paralympique - Les sponsors assurent une mission pour créer un impact communautaire
IMPLICATION POUR LA MARQUE PERSONNELLE	Réseau Rayonnement	- Les sponsors institutionnels offrent un accès à leur réseau professionnel aux para-athlètes - Les sponsors contribuent à la visibilité du Mouvement paralympique et indirectement à celle des athlètes paralympiques

8.3 Des ressources informationnelles et promotionnelles des médias favorables au branding personnel des athlètes paralympiques

Troisièmement, dans un contexte où la médiatisation du sport paralympique s'accroît au Canada, l'étude de la relation entre les parasportifs et les médias suggère quelques éléments pertinents pour la création et la gestion de la marque personnelle des para-athlètes. À l'ère du numérique, un journaliste suggère la nécessité de fournir de nouveaux services pour rendre les informations sur les paralympiens accessibles au quotidien : *« la question n'est pas où les trouver, mais où les présenter. Il y a tellement de sources de diffusion présentement, c'est pas évident de savoir où on va le présenter »* (Média n°1). Pour cet acteur, les ressources dispensées par les médias doivent répondre à un objectif de légitimité et d'équité en termes de traitement médiatique, comme il le précisait : *« nous, sur notre site, sur plusieurs, il y aurait des endroits où il faut trouver et le faire. Pas uniquement dans une idée promotionnelle, mais l'insérer avec le reste pour que ça devienne aussi important sans qu'on essaie de l'enfoncer dans la gorge »*. Si les ressources apportées par les médias sont essentielles à la promotion des para-athlètes, ces derniers doivent aussi faire preuve de dynamisme pour attirer l'attention des médias (Eagleman, 2013). L'un des journalistes expliquait qu'en assurant une veille quotidienne sur l'activité des réseaux sociaux des parasportifs, il découvre parfois des informations pertinentes, sujettes à la rédaction d'articles divers. Il souligne effectivement l'important de l'utilisation des médias sociaux par les para-athlètes pour faciliter le suivi des actualités dédiées au parasport : *« mettons moi comme journaliste, quand un athlète fait des stories, des fois, ça va me rappeler 'Oh oui, il est en Suisse aujourd'hui, (...)', fait que tu sais, je me le mets dans ma liste des trucs à faire en me disant 'je vais faire un suivi sur cet athlète-là dans pas longtemps' »*

(Journaliste n°1). Autrement dit, être actif sur les réseaux sociaux ne sert pas seulement à se rendre visible pour le public, mais aussi à accrocher et susciter l'intérêt des médias.

Si les deux journalistes interrogés assument présenter un *lien socio-affectif* fort, marqué par un attachement particulier aux paralympiens, ces associations influent également une *assimilation de marque* spécifique. En raison du modèle de commercialisation et de diffusion du sport paralympique au Canada, le journaliste estime que si les athlètes paralympiques réussissent à promouvoir leur propre marque, cela profite non seulement à eux-mêmes, mais aussi au diffuseur médiatique qui soutient le Mouvement paralympique. Ainsi, les ressources apportées par les médias peuvent agir sur le développement de la marque personnelle des para-athlètes à deux niveaux. Premièrement, en termes de rayonnement, on observe que les journalistes montrent un intérêt relatif à la promotion des para-athlètes. Leur volonté de garantir une visibilité et une communication plus régulière sur le parasport serait un moyen, selon eux, de contribuer positivement à l'essor de l'image des paralympiens. L'un d'eux a soutenu : *« Alors oui, on a augmenté beaucoup les diffusions, mais il y a encore énormément de chemin à faire et le trou entre les Jeux, faut vraiment continuer de voir nos athlètes entre les Jeux pour qu'ils puissent bâtir leur marque et se présenter »* (Journaliste n°2). Deuxièmement, cette implication pour le rayonnement amène à considérer les médias comme un outil de commercialisation. Les parasportifs reconnaissent que l'augmentation de la diffusion médiatique et l'impact des campagnes publicitaires ouvrent la voie à des opportunités de commercialisation plus importantes. Par exemple, ce constat fut partagé par un ancien champion paralympique : *« il y a eu une très grande évolution dans les 20 dernières années par rapport à la diffusion et tout vient avec, parce que lorsqu'on n'a pas beaucoup de visibilité, les sponsors, les commanditaires, s'y intéressent peu et on voit que ça a augmenté de Jeux en Jeux maintenant »* (Athlète n°16).

Tableau 21 Relations entre les athlètes paralympiques canadiens et les médias

	TYPES	EXEMPLES
RESSOURCES ÉCHANGÉES	Ressources informationnelles	- Les médias produisent des contenus dédiés aux para-athlètes - Le contenu présenté sur les médias sociaux communique des informations utiles pour les journalistes - Les médias assurent une veille sur l'activité des réseaux sociaux des parasportifs
	Services informationnels	- Les médias diversifient les supports de communication pour une accentuation de la couverture dédiée au sport paralympique
ACCORDS	Assimilation de marque	- La création de la marque des athlètes paralympiques peut servir au développement de l'activité des médias

	Crédibilité professionnelle	- Les médias font la promotion des performances sportives
	Lien socio-affectif	- Les médias témoignent d'un affect pour les athlètes paralympiques
IMPLICATION POUR LA MARQUE PERSONNELLE	Rayonnement	- Les médias constituent un support pour la visibilité et l'attraction des para-athlètes
	Outil de commercialisation	- Les médias contribuent indirectement à la commercialisation du sport paralympique - Les athlètes paralympiques peuvent profiter de contenu médiatique pour leur activité de sponsoring

8.4 Un apport quotidien pour la marque personnelle des athlètes paralympiques dans la relation avec des agents

Quatrièmement, si la tendance à la contractualisation avec des agences sportives était encore mineure au Canada, comme l'a témoigné un acteur du CPC, il n'en reste pas moins que les ressources que peuvent apporter ces acteurs puissent avoir des retombées positives à plusieurs niveaux. Les paralympiens interrogés dans notre recherche, ayant déjà conclu un accord avec ces parties, déclarent bénéficier de ressources informationnelles utiles à leur propre commercialisation. Celles-ci se formulent sous la forme de conseils et de développement d'outils (comme le kit média) pour soutenir les para-athlètes tant dans leur activité de sponsoring que dans la gestion de leur récit médiatique.

Comme nous avons pu le voir, les paralympiens affirment que les relations avec leur agent se limitent souvent à la contractualisation avec des sponsors ou à l'accès à des activités rémunérées (conférences, mannequinat) : *« j'ai une agente, oui, mais elle ne crée aucun contenu pour moi. (...) En gros, elle aide, par exemple, à obtenir des parrainages ou à rechercher des parrainages, mais elle ne fait pas vraiment quoi que ce soit en ce qui concerne ce que je publie sur les réseaux sociaux ou quoi que ce soit dans ce genre »* (Athlète n°4). Toutefois, une des participantes en tant qu'agent, montre que leur rôle va bien au-delà. Selon elle, les agents sont d'abord des tremplins pour *l'acceptation professionnelle* des parasportifs : *« je trouve qu'il y a des avantages pour moi assurément à s'associer à un agent si ce n'est pour l'équipe d'autres athlètes qu'il représente, ça peut amener une visibilité et une crédibilité à l'athlète »*. De plus, pour que les ressources apportées leur soient favorables et en accord avec leur propre projet, elle suggère que l'établissement d'un *lien socio-affectif* fort entre les sportifs et leur agent est important dans le cadre du cycle de vie de la marque des para-athlètes : *« pour moi, le partenariat idéal entre un athlète, une athlète et son représentant à l'agence, c'est*

vraiment d'avoir une vision stratégique commune, (...) c'est vraiment de construire quelque chose pour du court, moyen, long terme ». Dans notre discussion, elle rappelait : « le fit avec l'agent est super important. Si ton agent t'énerve et qu'il ne va pas du tout dans la direction dans laquelle toi tu souhaites aller, je pense que ce n'est pas une bonne personne pour te représenter. C'est le représentant, c'est l'espèce de prolongation de l'athlète ou de la personnalité connue, donc fait qu'autant le choisir selon ses valeurs et sa personnalité ».

Ainsi, si les accords sont bien menés, cette dernière estime que les agents, par leur accompagnement, s'inscrivent dans une logique favorable à la construction de la marque personnelle des para-athlètes. D'un côté, l'implication en tant qu'agent peut largement s'orienter vers le développement de leur stratégie de marque : *« pour moi, c'est la gestion de l'image globale, donc autant les entrevues, les relations de presse que la recherche de commandites. C'est vraiment la gestion globale de l'image, incluant tout ce que ça demande »*. D'un autre, elle considère que leur accompagnement offre également accès à un réseau d'acteurs et à un niveau de rayonnement plus important. À ce propos, cet agent mettait en avant son engagement : *« nous, on a travaillé et on travaille à faire connaître l'athlète, à trouver des partenariats lucratifs et tout ça, on fait ça 12 mois par année »*.

Tableau 22 Relations entre les athlètes paralympiques canadiens et les agences sportives

	TYPES	EXEMPLES
RESSOURCES ÉCHANGÉES	Ressources informationnelles Services informationnels	- Les athlètes reçoivent des conseils et des ressources pour se présenter et gérer leur discours - Les agents accompagnent les para-athlètes dans leur activité de sponsoring - Les agents veillent à la représentation des para-athlètes sur les réseaux sociaux
ACCORDS	Acceptation professionnelle Lien socio-affectif	- Être accompagné(e) par un agent permet de renforcer la crédibilité du sportif - La relation athlète/agent doit aborder une vision à long terme - Une relation en harmonie et de confiance doit s'établir entre l'athlète et l'agent
IMPLICATION POUR LA MARQUE PERSONNELLE	Stratégie de marque Réseau Rayonnement	- Les agents accompagnent les sportifs dans la construction de leur image - Certains agents ou agences ont des implications directes sur la stratégie de commercialisation des para-athlètes - Être accompagné(e) par un agent/ une agence permet l'accès à un réseau d'acteurs - Les agents assurent une représentation des para-athlètes

Section 4 : Application du concept de co-construction de marque des athlètes paralympiques avec les parties prenantes du Mouvement paralympique canadien

De nos jours, les savoirs académiques ont montré que la construction et le contrôle de la marque personnelle des athlètes constitue un processus dynamique et social plutôt qu'individuel (Anderski et al., 2023). Si Michel (2017) avait reconnu que les marques et les marques humaines ne se créent pas de manière isolées mais plutôt grâce à l'interaction sociale de diverses parties prenantes, cette définition a été empruntée par certains participants canadiens, pour qui les athlètes paralympiques ne peuvent être les seuls acteurs impliqués dans la construction de leur propre marque. Ainsi, nous discutons dans une première sous-section de l'importance identifiée au Canada de la dynamique collective en matière de *personal branding*. Dans une seconde sous-section, nous procédons à une évaluation de l'appréciation d'une co-construction de marque de la part des parties prenantes canadiennes.

9. Imposer une dynamique collective en matière de personal branding

En tirant parti de la perception de Horbel (2021) selon laquelle « *la coordination et la collaboration avec les parties prenantes sont élémentaires pour le marketing sportif* » (p.238), un consensus entre les parties prenantes s'établit sur l'intérêt d'une construction collective des marques humaines au Canada. Les participants perçoivent que les athlètes paralympiques qui souhaitent s'investir dans le développement de leur marque personnelle ont besoin d'être plus accompagnés et entourés pour réussir. Dans son témoignage, l'un précisait :

« Le milieu va pouvoir collaborer et s'aider, mais ça devra pour en venir au début, les fédérations sportives vont avoir un rôle à jouer pour supporter leurs athlètes. Ça ne peut pas être que les athlètes, ou en tout cas je ne pense pas que ça pourra être uniquement des athlètes qui vont venir faire une performance sportive du point de vue de la fédération, il faut que la fédération les aide plus largement. Et l'effet domino, je pense que ça peut être bénéfique » (Institution n°1).

L'opinion d'un des sportifs corrobore également les théories existantes sur les parties prenantes (e.g. Sarasvuo et al., 2022), selon lesquelles l'implication de certaines d'entre elles peut contribuer à renforcer la valeur de leur propre marque. Il partageait : « *je pense qu'il existe des liens tout à fait uniques que les athlètes ne pourront peut-être pas exploiter eux-mêmes, mais*

avec des spécialistes ou des agents de communication, ils seront capables de tirer parti de ces histoires vraiment uniques et de créer, de partager et ensuite de créer cette valeur au sein de leur marque » (Athlètes n°15)

Cette dynamique collective en matière de construction de marque est relativement bien présente de manière générale au Canada. À plus grande échelle, la vision du CPC, telle que partagée par un des acteurs interrogés dans notre recherche, rejoint la définition fournie par Michel (2017), selon laquelle les marques sont des relations sociales qui se tissent entre une diversité d'identités de parties prenantes impliquées. Au cours de nos discussions, il a affirmé : *« si on veut bâtir la marque paralympique on ne le fera pas seul, il faut le bâtir avec nos partenaires corporatifs, avec nos NSO et il faut être proactifs »*. Au même titre que pour la construction de la marque paralympique, des attentes assez fortes sont placées sur le CPC pour assurer la commercialisation de la marque personnelle des athlètes paralympiques. Plusieurs ont estimé que c'était le rôle du CPC de « vendre » les para-athlètes : *« il faut que les organismes les aident à trouver le canal, sur Instagram est-ce que ta marque va se bâtir le mieux, sur Tik Tok, ... je ne sais pas... Pis ceux qui sont là maintenant, ça prend des spécialistes qui peuvent t'aider à te diriger. Encore-là je renvoie la balle au CPC car c'est les seuls pour qui c'est la mission de vendre leurs athlètes »* (Journaliste n°2). D'autres saluent la proactivité de l'organisation pour tisser des relations avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème des paralympiens, de manière à assurer un meilleur rayonnement. Leur collaboration avec Nordiq Canada par exemple illustre l'importance de ces relations pour la promotion et la reconnaissance des accomplissements des sportifs membres de la fédération : *« nous travaillons en très étroite collaboration avec eux, pour nous assurer que toutes les annonces de l'équipe et toutes leurs campagnes soient réussies »* (Institution n°4). D'après le témoignage du représentant du CPC, nous remarquons que le Mouvement paralympique canadien tend à rendre l'ensemble des parties prenantes actives dans le cadre du développement des marques des athlètes paralympiques. Il explique, par exemple, que le CPC est à l'origine de la mise en place d'un programme d'études et de soutien pour les para-athlètes sur les enjeux du *personal branding*, dont l'objectif est de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'écosystème sportif sur ces thématiques. Leur but est de comprendre ce que *« les autres font de leur côté »*, pour partager les bonnes pratiques et établir des collaborations.

10. Évaluation d'une co-construction de marque entre les athlètes paralympiques et le réseau de parties prenantes

Dumont (2016), dans son étude dédiée à la perception de l'expérience du sponsoring pour les athlètes dans le cadre de l'escalade professionnelle, a démontré l'intérêt, voire la nécessité, pour les athlètes de considérer les parties prenantes qui gravitent dans leur environnement comme des acteurs potentiels à la construction de leur marque personnelle. Dans cette évaluation, nous constatons la complexité de qualifier les propos des parties prenantes pour définir la co-construction. Certains adoptent une approche explicite et structurée en affirmant leur engagement envers la construction de la marque des para-athlètes, tandis que d'autres privilégient une vision axée sur l'importance des ressources collectives, sans pour autant défendre une démarche de co-construction de marque.

10.1 Une vision informée des opportunités de la co-construction de marque par les institutions et acteurs sportifs

Dans le cadre de la gouvernance du sport paralympique au Canada, la dynamique des relations entre les para-athlètes et les acteurs du mouvement sportif témoigne d'une disparité d'implication en matière de *personal branding*. Tout d'abord, les déclarations de CPC et de la Fondation Paralympique Canadienne montrent clairement l'ambition de contribuer à la construction de la marque personnelle des para-athlètes. Durant notre échange, le représentant du CPC a parlé des orientations stratégiques du mouvement parasportif canadien face aux défis liés à cette démarche : **« notre objectif est qu'ils bâtissent vraiment leur propre marque, on veut qu'ils augmentent leur visibilité, donc on travaille avec eux dans leur plan de marketing. (...) On a aussi un mandat pour les aider à développer leur marque »** (Institution n°3). Le discours tenu par une des représentantes de Fondation Paralympique Canadienne soutient que la construction de l'image de marque des para-athlètes répond à un enjeu collectif. L'idée sous-jacente est que, si l'image de la marque paralympique gagne en reconnaissance publiquement et médiatiquement, l'ensemble des athlètes paralympiques pourront en bénéficier, en ayant plus de facilités à se démarquer et à capitaliser sur une plus forte audience. Elle reconnaissait : **« nous on va être le vecteur principal, et si l'image du paralympique monte et bien toute l'image des paralympiens va monter, c'est comme un levier. Si notre image ne monte pas, ça va être probablement difficile pour un para-athlète de sortir de la masse et d'avoir 10 000 abonnés sur Instagram, d'avoir de la visibilité avec les sponsors, comme la majorité des athlètes, je veux dire, non professionnels font, comme les olympiens en général »** (Acteur sportif

n°1). De la même façon, à la suite de la question « *considérez-vous que Nordiq Canada a un rôle spécifique dans cette notion de construction de la marque personnelle des para-athlètes ?* », le représentant a reconnu que l'organisation intervient comme un des vecteurs facilitant ce processus. Il soutient que même si les parasportifs ont souvent des agents pour les aider sur certains niveaux, ces derniers ne répondent pas nécessairement à tous leurs besoins. En tant que responsable communication de Nordiq Canada, il considère que ses interventions, notamment dans la création de contenu et la représentation, ainsi que dans la mise en relation des para-athlètes avec des sponsors institutionnels, apportent une influence et une dynamique dans leur processus de construction de marque. Cette perspective s'aligne avec la définition proposée par Leyrie et Boivin (2017) qui décrit la co-construction comme un processus collectif qui encourage la coopération entre plusieurs individus. Par ailleurs, même si un des acteurs de Natation Canada, en tant qu'organisme national, ne considère pas que l'organisation joue un rôle direct dans ce processus, ses propos suggèrent que cette dernière peut agir comme un acteur influent, notamment du point de vue de la perception du sport paralympique et de la promotion des para-athlètes. Il a notamment évoqué l'importance de gérer la communication en faveur des para-athlètes afin de renforcer leur statut d'athlètes de haut niveau, en mettant l'accent sur les performances et non pas uniquement sur le handicap.

À l'inverse, si nos analyses considèrent que la participation des acteurs institutionnels du mouvement sportif peut faciliter la construction de la marque des athlètes paralympiques, certains professionnels estiment qu'il n'est pas de leur mission de les accompagner dans ce processus. L'un des responsables de la performance parasportive au sein d'un organisme national affirmait : « *si nous faisons un très bon travail en les soutenant dans leurs environnements d'entraînement et leurs compétitions stratégiques, ils réussiront. Et ils auront l'opportunité de se commercialiser et de créer une marque qui, vous le savez, a beaucoup de valeur* » (Acteur sportif n°2). Ses propos sous-entendent que les acteurs dédiés à la performance, en contribuant à la réussite sportive, renforcent la crédibilité et la visibilité des para-athlètes, qu'ils peuvent eux-mêmes valoriser aussi bien sur le plan médiatique que commercial, au-delà des tensions temporelles existantes dans l'orientation des coachs vis-à-vis des activités de marketing. Un autre affirmait cependant, à l'échelle des instituts sportifs que : « *la promotion entre guillemets des athlètes et le soutien, ne relève pas vraiment de chez nous* » (Institution n°1). En revanche, cet acteur reconnaît que la position de l'organisation, par sa contribution envers le parasport, peut effectivement questionner sur la nature de cette implication.

10.2 Une contribution directe des sponsors à l'augmentation de la valeur de la marque paralympique

Bien que les sponsors interrogés soient des acteurs directement engagés auprès du CPC qui n'agissent pas individuellement auprès des para-athlètes, les deux représentantes ont chacune adopté une approche singulière à propos d'une potentielle contribution à la construction de la marque des athlètes paralympiques. Pour la première, même si elle a été catégorique à ce propos lors de notre échange : « *Non, pas du tout. Pas du tout car on ne supporte que le mouvement, on ne supporte aucun athlète* » (Sponsor n°1), cette dernière a néanmoins émis une réflexion selon laquelle, par l'influence et la notoriété de leur propre entreprise, cette collaboration institutionnelle, qui sert à augmenter la visibilité de la marque paralympique, pourrait nourrir la marque personnelle des para-athlètes : « *Moi, je pense que quand on a une entreprise qui est vraiment le haut du pavé, il y a énormément de visibilité. (...) Alors oui, probablement que ça amène une plus grande visibilité de les porter. Et tant mieux si on aide à faire que la marque prend du galon grâce à notre support* ». Pour la deuxième, même si elle juge que l'entreprise partenaire n'est pas engagée dans un véritable processus de collaboration au sujet de la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques, il s'agit pour elle d'une approche qui ne demande qu'à être développée. Elle a expliqué que cette initiative suscite un vif intérêt au sein de l'entreprise, dont l'idée serait d'exploiter leur expertise pour offrir du « mentorat » ou du « tutorat » aux paralympiens. Toutefois, dans notre discussion, cette dernière s'est questionnée sur les défis que représentent cette implication : « *on peut faire une classe de maître, mais après ça, pour les accompagner, c'est limité, là, ce qu'on peut faire par la suite* » (Sponsor n°2), à savoir quels acteurs devraient prendre le relai par la suite. Elle renvoie encore ici à la nécessité d'établir un processus entre les parties prenantes qui gravitent autour des athlètes paralympiques afin d'éclaircir quels doivent être les rôles et la place de chacune d'entre elles.

10.3 Des contenus médiatiques favorables pour une co-construction de marque

Pour terminer, l'étude menée auprès journalistes sur leur perception d'une co-construction de la marque personnelle des para-athlètes montre qu'il n'est pas totalement évident de positionner le rôle des médias sur ce sujet. Durant nos échanges, ils ont effectivement reconnu l'existence tangible de l'impact de ces relations sur la marque des athlètes paralympiques. L'un a parlé d'une « *relation de partenaire* » tandis qu'un autre se questionnait sur cette dualité entre « *être promoteur ou être diffuseur de contenu* ». Face à leurs réflexions,

nous avons pu comprendre que la position des médias peut être parfois délicate vis-à-vis des enjeux du *personal branding* : « *On est dans une espèce, on est entre deux, surtout ici, on n'est pas une entreprise privée, donc on n'est pas en théorie pour vendre les athlètes, (...)* » (Média n°1).

Plus concrètement, ils estiment que les initiatives menées par les médias peuvent cependant façonner l'image de marque des para-athlètes. Par exemple, l'un a évoqué la création de formats longs, nommés « *section podium* », pour l'exposition de l'histoire et du parcours des para-athlètes, ainsi que la production de contenus commandités en partenariat avec des entreprises privées qui intègrent ces athlètes dans leurs séries documentaires. Il a ajouté que ce diffuseur médiatique a également été à l'origine de production de contenus dédiés à la commercialisation des para-athlètes, à l'image du documentaire « *Athlètes paralympiques à vendre* » sur le para-athlète Nicolas Guy-Tourbide. Selon lui, ces types de collaboration favorisent indirectement l'implication des médias dans le développement de la marque personnelle des para-athlètes.

En lien avec notre problématique de thèse, l'ensemble de ces perceptions nous interroge sur le degré d'engagement et de responsabilité de ces parties prenantes étudiées envers le processus de construction des marques humaines. Notre étude invite à une discussion sur la différence entre le fait de participer à la construction de marque ou de l'initier activement. Si la littérature démontre qu'aucune définition précise n'ait pour l'heure été donné au concept de co-construction (Leyrie & Boivin, 2017), l'implication des parties prenantes identifiées dans cette analyse semble montrer qu'il est possible d'envisager de co-construire la marque personnelle des athlètes paralympiques. Cette exploration met en évidence plusieurs initiatives qui rejoignent plus ou moins explicitement cette vision nouvelle du rôle des parties prenantes sur la construction des marques athlètes. Les tendances sociétales identifiées précédemment ainsi que les défis que ce processus suppose pour les para-athlètes, renvoient à l'idée de l'intérêt d'une démarche participative et d'une construction collective, pouvant avoir un impact logique sur la gestion de la marque des para-athlètes. C'est pour cette raison que nous nous sommes appuyés sur le cadre conceptuel de Sarasvuo et al. (2022) pour évaluer la manière dont la co-construction peut se produire à la lumière de ces relations.

11. Identification du type de co-construction de marque des athlètes paralympiques selon les parties prenantes

En accord avec la procédure utilisée sur la partie française, nous avons appliqué le cadre d'étude de Sarasvuo et al. (2022) sur le processus de co-crédation de l'image de marque, pour analyser les relations entre les parties prenantes canadiennes et les para-athlètes, en mettant l'accent sur les relations établies. Cette analyse a permis d'apporter de nouvelles contributions à la fois sur :

- Le type de relation ou d'influence entre ces parties prenantes et la marque personnelle des athlètes paralympiques
- Le type de construction de la relation en apportant des connaissances sur les comportements et attitudes associés aux parties prenantes envers les para-athlètes dans un processus de co-construction de marque.

11.1 Les types de co-construction de marque selon les institutions et les acteurs sportifs

11.1.1 Une influence sans interaction de certaines institutions sportives

Dans l'interprétation des types de relations entre les acteurs institutionnels et les para-athlètes, nous avons remarqué que chacun des participants décrit une influence naturelle dans le processus de construction de la marque des parasportifs. Comme la plupart de ces relations semblent plutôt correspondre à un type d'influence sans interaction directe avec les para-athlètes, leurs témoignages suggèrent davantage un comportement d'engagement de co-crédation de valeur de marque. En effet, sur ce premier point, les organisations sportives nationales (ONS) décrivent, par leur discours, une certaine influence sur la marque personnelle des para-athlètes, par le biais de leur propre positionnement d'image de marque : « *tout ce que nous faisons, c'est essayer de changer l'histoire. L'histoire ne concerne pas le handicap. L'histoire est une question de performance* » (Institution n°5). Globalement, ils affirment que leurs propres actions, dans le cadre du développement du Mouvement paralympique, servent indépendamment à nourrir la valeur de la marque des athlètes. C'est d'ailleurs ce que soulignait un des acteurs du programme dédié à la performance : « *... mieux nous travaillons en coulisses et plus nous sommes concentrés sur ce domaine, mieux nous pouvons aider les athlètes à créer cette valeur de marque* » (Acteur sportif n°2). En servant de tremplin dans la promotion des para-athlètes, la Fondation Paralympique Canadienne se positionne aussi comme un acteur d'influence dans la valorisation de l'image de marque des para-athlètes. L'une explique : « *les athlètes viennent et ils partagent leur histoire, donc je pense que ça fait augmenter leur image de marque, (...) à partager leur histoire ils peuvent augmenter leur visibilité, et aussi sur les*

réseaux sociaux, donc il y a un peu du partenariat comme ça qui se fait entre la fondation et les athlètes » (Acteur sportif n°1).

11.1.2 Une interaction perçue et plus engagée pour d'autres institutions sportives

À l'inverse, certaines institutions sportives affichent un intérêt plus fort au processus de construction et de gestion de la marque des para-athlètes. Ces relations peuvent être caractérisées, à partir du modèle de Sarasvuo et al. (2022), comme une forme d'interaction perçue. C'est le cas d'abord du CPC qui affirmait définitivement son implication auprès des para-athlètes pour les guider et les encourager dans la construction de leur propre marque personnelle :

*« Comment on les appuie ? Donc on communique avec eux régulièrement, on a des newsletters qui vont partir aux athlètes tous les mois, on partage nos informations, ce qu'il se passe avec le Mouvement paralympique, nos partenaires vont aussi appuyer nos athlètes et on peut s'assurer qu'ils sont reconnaissants. (...) **Donc on a cette interaction régulièrement avec nos athlètes et pour partager aussi le côté, comment on peut les aider pour construire leur marque** » (Institution n°3).*

Dans nos discussions, il a été précisé qu'il s'agit d'un engagement important pour le CPC de préparer et de donner les moyens aux athlètes de construire leur propre marque. À ce sujet, un acteur rapportait : *« l'opportunité pour nous est d'identifier nos athlètes, comme des A, B, C et D et donc l'objectif est de savoir comment on amène nos athlètes B à des A, etc., et puis c'est une collaboration avec les ONS. Donc c'est quelque chose pour identifier les individus qui sont à haut niveau pour guider ceux qui ne le sont pas »* (Institution n°3). Au-delà de leur implication auprès des para-athlètes, ce dernier intègre la nécessité d'une co-construction de la marque paralympique plus globale, en précisant l'intérêt qu'il y a de s'appuyer sur l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème du Mouvement paralympique :

« Je pense qu'il y a une grosse opportunité car si on veut bâtir la marque paralympique on ne le fera pas seul, il faut le bâtir avec nos partenaires corporatifs, avec nos ONS et il faut être proactifs. (...). Et pas juste avec les ONS, il y a le côté ou les centres de haute performance, ils ont eu des rencontres avec eux, le gouvernement du Canada aussi parce qu'ils sont tributaires financiers, mais la réalité est que notre équipe est bonne, mais on a x nombres de plans et x nombres de priorités et donc il faut choisir ce que l'on veut faire » (Institution n°3).

De la même façon, si la représentante de Parasports Québec conçoit l'enjeu du branding d'athlètes - « *on met toujours nos athlètes en avant* », sa posture suggère la volonté de l'organisation à contribuer positivement à la visibilité des para-athlètes en les plaçant dans le cœur de leur communication. Si cette forme d'implication peut sembler indirecte, elle est néanmoins structurellement stratégique pour nourrir aussi la marque paralympique : « *on essaie de le faire pour nous, la marque Parasports Québec, parce que ça reste important de réussir à identifier ce que c'est que Parasports Québec* » (Institution n°5). En effet, ses propos illustrent le principe de co-construction de l'image de marque des para-athlètes, tout en cherchant à renforcer leur propre marque par l'intermédiaire de ces associations : « ***pour construire notre marque, on met toujours nos athlètes en avant, donc c'est sûr qu'eux ça leur permet de les aider aussi sur ça*** » (Institution n°5).

En soulignant la difficulté identitaire qui réside à l'échelle de l'organisation, elle émet le constat d'une certaine forme de dépendance réciproque entre les institutions et les para-athlètes. En effet, les para-athlètes peuvent avoir besoin de capitaliser sur la marque paralympique pour développer leur propre marque, mais les institutions peuvent elles-mêmes avoir besoin de la notoriété de ces sportifs pour asseoir leur identité. Sur cette idée, s'il est effectivement identifié quelques attitudes d'engagement de co-construction de marque de la part des parties prenantes, nous avons compris qu'il ne s'agit pas toujours d'une interaction directe avec les para-athlètes ou même, eux-mêmes ne demandent pas d'accompagnement spécifique auprès de ces acteurs. Des nuances entre être un simple acteur de diffusion ou être un acteur d'une co-construction de marque est au cœur des réflexions pour certaines d'entre elles. En lien avec la littérature qui décrit le processus de co-construction comme un ensemble d'interactions entre des acteurs (Foudriat, 2014), le témoignage d'une partie prenante semble plutôt mettre en évidence la position de l'institution comme un acteur influent : « *est-ce qu'on est un acteur ? Euh actif et j'ajouterais intentionnel, probablement pas. Actif, oui, parce qu'on le fait mais pas actif au sens où c'est intentionnellement qu'on le fait, mais le fait qu'on considère que le sport paralympique est aussi important que le sport olympique* » (Institution n°1). Selon lui, il ne s'agit pas d'une démarche pensée ou d'une volonté stratégique clairement définie : « *donc on est sûrement un acteur dans cette diffusion-là, est-ce que c'est au point d'être qualifié de co-constructeur...* ». Ces remarques donnent lieu à des réflexions possibles sur la construction et la structuration du *personal branding* dans le parasport et la manière de prioriser les relations avec leurs parties prenantes.

Tableau 23 Examen du type de construction de marque dans la relation entre les institutions et acteurs sportifs et les para-athlètes

Partie prenante	Type de relation	Type de construction	Exemple
Institution n°1	Influence sans interaction	Attitude d'engagement de co-crédation de marque	« dans notre cas ce n'est pas intentionnel, non pas que l'on ne voudrait pas le faire, mais c'est juste parce que ce n'est pas notre responsabilité et notre mission de le faire. »
Institution n°2	Volonté d'influencer	Co-crédation de valeur de marque	« De cette façon, nous pouvons le faire de commencer à rassembler cette notion d'athlète d'élite. Euh, c'est donc le travail stratégique que j'apporte en interne, comme exemple de la façon dont nous pouvons commencer à élever ou changer l'histoire du handicap à la performance »
Institution n°3	Interaction perçue	Comportement de co-crédation de marque Co-crédation de marque perçue	« il y a aussi la collaboration avec nos sports, nos fédérations pour partager cette information car certains de nos sports, natation canada, athletics canada, hockey canada, sont plus sophistiqués et c'est comprendre ce que les autres font de leur côté pour se complimenter »
Institution n°4	Interaction perçue Volonté d'influencer	Comportement d'engagement de co-crédation de marque	« nous travaillons en très étroite collaboration avec eux (CPC), pour nous assurer que toutes les annonces de l'équipe et toutes leurs campagnes soient réussies (...) et puis c'est la même chose avec CBC, en leur envoyant des informations et du contenu pour les événements majeurs »
Institution n°5	Influence sans interaction	Comportement de co-crédation de marque	« J'avoue qu'au jour d'aujourd'hui, on n'a pas vraiment eu de demande pour avoir du soutien de ce type-là (...), on sait que si jamais ils ont besoin d'aide, ils sont au courant qu'ils ont cette ressource avec notre responsable des communications »
Acteur sportif n°1	Influence sans interaction Volonté d'influencer	Comportement d'engagement de co-crédation de valeur	« Nous avons 17 athlètes qui viendront à Toronto dans quelques semaines et nous allons recueillir leurs histoires, puis les regrouper dans des publicités potentielles et dans de nombreux médias sociaux »
Acteur sportif n°2	Influence sans interaction	Comportement d'engagement de co-crédation de valeur	« Je pense que cela s'inscrit bien dans le mandat du CPC et ne correspond pas nécessairement spécifiquement à notre mandat. Mais ce que nous faisons, c'est que nous soutenons l'environnement d'entraînement quotidien, ce genre de choses pour aider un athlète à maximiser sa performance afin qu'il puisse utiliser cette performance maximale en partie pour atteindre cet objectif, ce résultat de rendre la société plus inclusive au Canada »

11.2 Les sponsors impliqués dans la co-construction de la valeur de la marque des athlètes paralympiques

Bien que les sponsors interrogés ne se perçoivent pas comme une partie intégrante du processus de construction de la marque des athlètes paralympiques en raison de leur collaboration directe avec le CPC et non les individualités, nous observons que ces acteurs exercent néanmoins une influence sur la marque des para-athlètes sans interaction directe. En effet, nous pouvons assimiler les sponsors à un comportement de co-crédation de valeur de marque des para-athlètes sous une forme de branding que l'on peut considérer « par reflet ». D'abord, par l'intermédiaire de leur propre notoriété, l'athlète et/ou le Mouvement paralympique peut bénéficier d'être associé à une organisation ayant une notoriété nationale forte, comme le suggérait l'une des représentants d'une entreprise partenaire : *« je pense qu'il y a une valeur pour le comité paralympique aussi que de grandes compagnies comme nous ou d'autres grandes marques canadiennes s'associent pour démontrer le support aussi du côté corporatif à leur organisation. Donc je pense vraiment que c'est mutuel »* (Sponsor n°2). D'un autre côté, l'entreprise bénéficie elle-même de l'image du Mouvement paralympique et de ses athlètes pour le positionnement de leur propre identité de marque en cherchant à capitaliser sur la capacité du mouvement et ses athlètes à transmettre des valeurs (dépassement de soi, résilience, santé mentale) que ces entreprises souhaitent transposer dans la société. Nous pouvons dès lors qualifier cette implication, bien qu'indirecte, comme une sorte de co-construction asymétrique, où les entreprises cherchent aussi à développer leur image de marque à travers des associations symboliques.

Toutefois, nous observons que ces deux sponsors présentent parfois une implication ponctuelle auprès des para-athlètes en utilisant leur image de marque comme un support de storytelling pour porter des messages à plus grande échelle : *« (...) lorsqu'on a nos campagnes nationales, où est ce qu'on va s'associer avec certains athlètes précisément pour pouvoir être représentés dans nos messages publicitaires, puis représenter un peu et s'associer à l'image de notre marque. Donc ça, ce serait la façon dont on est impliqué avec les différents athlètes directement »* (Sponsor n°2). Cela nous interroge alors sur la responsabilité des sponsors, même s'ils peuvent être partiellement impliqués, dans le processus de construction de la marque des athlètes. En effet, ce que nous relevons auprès de ces deux entreprises interrogées au Canada, est qu'il s'agit davantage d'un processus d'appropriation de l'identité des athlètes plutôt qu'à une logique, pour l'heure, d'investissement dans le développement de leur marque.

Tableau 24 Examen du type de construction de marque entre les sponsors et les athlètes paralympiques

Partie prenante	Type de relation (qu'est-ce qui est mesuré ?)	Type de construction	Exemple
Sponsor n°1	Influence sans interaction	Co-création de valeur de marque	« C'est encore plus important pour nous de dire si notre voix à un poids, alors il faut que �a fasse une différence dans la communauté »
Sponsor n°2	Influence sans interaction Volonté d'influencer	Comportement de co-création de valeur de marque Attitude d'engagement de co-création de marque	« (La société) n'est pas encore impliquée, mais c'est quelque chose qu'on a abordé avec le comité paralympique notamment avec notre branche média »

11.3 Un partenariat médiatique d'influence pour la marque des athlètes paralympiques

Si les médias canadiens ont des difficultés à définir leur position dans la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques, leurs témoignages montrent une certaine volonté d'influencer la marque des athlètes paralympiques en les rendant visibles : « *je trouve que c'est une bonne utilisation du partenariat médiatique-athlète pour faire rayonner sa propre marque personnelle, parce que tu parles aux gens et tu te fais connaître* » (Journaliste n 1). Les propos recueillis auprès de ce journaliste soulignent le rôle ambivalent des médias dans la construction de la marque d'un para-athlète. Plus concrètement, ils estiment que les initiatives menées par les médias peuvent façonner l'image de marque des sportifs en général comme une forme de co-construction de la valeur de marque des para-athlètes. Par exemple, l'un a évoqué la création de formats longs, nommés « *section podium* », pour l'exposition de l'histoire et du parcours des para-athlètes, ainsi que la production de contenus commandités en partenariat avec des entreprises privées qui intègrent ces athlètes dans leurs séries documentaires. Il a ajouté que ce diffuseur médiatique a également été à l'origine de production de contenus dédiés à la commercialisation des para-athlètes, à l'image du documentaire « *Athlètes paralympiques à vendre* » sur le para-athlète Nicolas Guy-Tourbide. L'analyse de ces discours et pratiques montrent l'implication indirecte des médias comme pouvant être des opportunités concrètes de construction d'une marque personnelle pour les athlètes.

Toutefois, une des dimensions que l'un des journalistes fait ressortir est que l'implication des médias dans la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques ne peut se faire seule : « *quand tu arrives comme nous aux deux avec les Jeux d'été et d'hiver, par exemple on parlait de X tout à l'heure, on peut l'aider en lui prêtant nos*

canaux et on pourrait le faire à l'approche des Jeux, ou si on faisait des diffusions plus régulières d'événements à ce moment-là, le lien devient naturel. Mais si on ne les voit pas plus dans leur structure normale, c'est difficile de leur ouvrir une porte, tu sais de l'inviter » (Journaliste n°2).

Il soulève que l'implication des médias pour les para-athlètes, ne dépend pas seulement d'une volonté de valorisation ou d'engagement de ces derniers auprès des parasportifs, mais d'une présence structurelle et plus formalisée de la part de l'ensemble des acteurs du Mouvement sportif. Cela rejoint le point de vue de Dumont et Ots (2020) selon lequel un ensemble de parties prenantes peut participer à façonner une marque individuelle.

Tableau 25 Examen du type de construction de marque entre les médias et les athlètes paralympiques

Partie prenante	Type de relation	Type de construction	Exemple
Journaliste n°1	Interaction perçue	Volonté d'influencer	« Je pense qu'en faisant ça (contenu commandité avec des marques sponsors), ça entre dans la tête des gens comme quoi ce sont des athlètes qui méritent, tu sais, beaucoup d'attention et de respect »
Journaliste n°2	Interaction perçue	Comportement d'engagement de co-création de valeur de marque	« On agit comme des partenaires même si c'est un peu biaisé pour nous autre »

11.4 Un comportement engagé des agents dans la création des marques humaines

Dans le cadre de la relation entre les agents et les parasportifs, le premier comportement que nous avons identifié dans nos travaux est que l'agent agit sur l'élaboration d'une narration cohérente et stratégique en s'impliquant directement auprès des parasportifs. Au travers de notre échange avec une agente sportive, il en ressort effectivement que la position des agents peut parfois être associée à un acteur capable d'orienter et enrichir le positionnement stratégique des athlètes dans leur environnement : « je pense que c'est vraiment de ramener à la stratégie, à la vision stratégique qu'on a. Qu'est-ce qu'on peut défaire comme mythe ? Qu'est-ce qu'on peut, ce sur quoi on peut travailler pour, tu sais, surprendre, amener du contenu nouveau ? ».

Ici, l'agent est assimilé à un acteur engagé dans une co-construction de l'identité de marque de l'athlète. Elle considère qu'elle apporte une valeur ajoutée, au-delà du cadre de recherche de partenariats commerciaux, sur lequel la plupart des agents sportifs peuvent se concentrer : « au Canada ce ne sont pas tous les agents qui ont le rôle de gérer l'image aussi de façon plus micro,

dans plusieurs cas les agents ont une fonction plus commerciale, de gérer la commandite, les entrevues ». De plus, dans le cadre du *personal branding*, les agents peuvent également être associés à une co-construction de marque grâce à leur rôle de formation et d'éducation qu'ils peuvent exercer auprès des sportifs. Cette dernière témoigne de l'importance de l'accompagnement des agents dans le développement des para-athlètes au-delà de la sphère sportive :

*« On n'est pas connu sans avoir d'apprentissage, d'être au mieux devant les caméras, d'être au mieux sur les réseaux sociaux et bien ça vient d'un peu d'éducation et de direction. Je parle d'éducation ce n'est pas péjoratif, parfois on va plus dire, tiens tu pourrais aller vers ça. **Il faut vraiment le voir comme un conseil et si tu es bien entouré et que tu as la bonne personne tu vas avoir le contrôle sur ta personnalité, ton développement... L'agent va être de bon conseil, il va faire du développement à des moments.** »*

En somme, l'étude de la relation des athlètes paralympiques avec leurs parties prenantes françaises et canadiennes a montré, pour certaines d'entre elles, des comportements d'interaction directe dans la construction de leur marque personnelle. D'autres, par le biais de leur positionnement ou leurs actions en termes de communication, conscientes ou inconscientes, s'intègrent de manière influente sans interaction directe dans ce processus de marque. L'ensemble des relations étudiées illustrent une application différente d'une co-construction de marque selon les intérêts de chacun, la familiarisation des acteurs au *personal branding* ainsi qu'à la manière dont celles-ci s'inscrivent dans le cycle de vie de la marque des para-athlètes. Pour rappel, nos deux études, en France et au Canada, qui ont été dirigées afin de mettre en évidence comment les athlètes paralympiques perçoivent ce processus de marque et la manière dont les parties prenantes peuvent s'y inscrire dans une perspective de co-construction de marque, montrent que l'appréciation et la mise en application de ce processus dépend du système d'organisation du sport paralympiques et des relations existantes et que toutes les parties prenantes ne

CHAPITRE 6 : DISCUSSION

Cette thèse, même si elle confirme que le processus de construction d'une marque individuelle est propre à chaque individu, à leurs intérêts et motivations, des éléments signifiants confirment que les dynamiques collectives qui dictent l'environnement social des athlètes paralympiques peuvent servir et agir sur ce processus. Grâce à la mobilisation de la théorie de la co-crédation de marque, notre recherche a permis d'étudier à la fois l'impact que des déterminants systémiques et structurels liés au parasport peuvent avoir sur le développement du *personal branding* et à déterminer l'implication des parties prenantes de l'écosystème des parasportifs sur la gouvernance de marque. Ainsi, la mise en perspective de nos résultats est structurée en trois sections. La première section présente les résultats de l'analyse comparative entre la France et le Canada, en précisant les points de convergences ou de divergences identifiés à l'échelle de ces deux pays. En apportant des précisions quant à l'impact de plusieurs facteurs explicatifs tant à l'échelle globale du parasport qu'à l'échelle de l'organisation du Mouvement paralympique au sein des pays, elle dégage des constats, qui au-delà des spécificités de ces deux contextes, apparaissent comme des tendances universelles ayant une influence sur la construction et la valorisation des marques humaines dans le domaine du sport paralympique. Dans la seconde section, nous discutons du rapport entre l'assimilation de la marque personnelle des athlètes paralympiques à la marque paralympique et proposons des réflexions sur un modèle de gouvernance de la marque paralympique centrée sur les para-athlètes. Enfin, pour répondre à notre question de recherche quant à la manière dont les parties prenantes s'intègrent dans le processus de construction de marque des athlètes paralympiques, nous proposons dans cette dernière section, une modélisation cartographique de l'impact des parties prenantes dans ce processus en distinguant le positionnement de chacune d'entre elles en France puis au Canada. Cette modélisation vise à mieux éclairer le rôle des parties prenantes et les interactions sociales existantes afin d'établir une plateforme de co-construction de la marque des para-athlètes.

1. Mise en perspective des résultats : points communs et divergences entre la France et le Canada

L'analyse comparative entre la France et le Canada met en lumière quelques points de convergence et divergence notables entre les deux pays malgré des différences structurelles, institutionnelles et culturelles telles que présentées dans le premier chapitre. Certains constats observés dans cette thèse dépassent effectivement les caractéristiques propres à ces deux

environnements, où des enjeux plus universels viennent directement impacter la construction et la valorisation des marques personnelles. Ces enjeux sont notamment liés au rapport au parasport dans la société actuelle, au système de professionnalisation des athlètes paralympiques de haut niveau ou encore à l'intérêt médiatique pour les disciplines paralympiques en général. Cette première section rend alors compte d'éléments pouvant être considérés comme « immuables », c'est-à-dire qui ne diffèrent guère d'un contexte territorial à un autre, révélant des tendances globales venant confirmer ou enrichir les connaissances théoriques déjà mobilisées dans le domaine du marketing sportif et du sport paralympique.

1.1 La reconnaissance sociale et institutionnelle du parasport

L'examen de ces deux contextes a permis d'identifier un contraste significatif sur la reconnaissance sociale et institutionnelle du parasport, venant influencer directement les opportunités de développement du *personal branding*. En France, la situation se caractérise par une ambivalence entre les limites préexistantes de reconnaissance du parasport et l'effet de curiosité et de découverte auprès du grand public sous l'effet et l'impulsion des Jeux de Paris 2024. Au Canada, l'héritage post-Vancouver de 2010 rend compte d'un intérêt et d'une connaissance publique plus établis envers le parasport. Toutefois, ces retombées liées à l'organisation de ces Jeux, bien qu'essentielles dans la reconnaissance sociale et institutionnelle du sport paralympique sur le territoire, ont présenté un effet plus réduit en raison d'une plus faible proportion et représentation des parasports d'hiver versus d'été. Ces observations rappellent le potentiel attractif du parasport malgré une dimension « minoritaire » où la reconnaissance progressive et évolutive peut être encore limitée par les déficits de communication qui s'y associent. Ce constat met aussi en lumière la marge de développement à la valorisation du parasport dans la société, où les tendances sociales et sociétales, comme nous le verrons, influent positivement sur leur évolution.

Sur ces aspects de reconnaissance, nous considérons alors que la définition de l'image de marque d'un athlète paralympique tend à s'articuler autour d'une représentation duale et indissociable entre le sportif et la personne en situation de handicap, faisant l'objet d'une particularité pour la gouvernance de leur marque personnelle. Cette reconnaissance sociale s'exprime effectivement par une attribution récurrente d'un rôle de modèle sociétal ou d'ambassadeur du handicap, rendant cette dimension distinctive dans le domaine du parasport. Les valeurs paralympiques auxquelles ceux-ci sont indépendamment attachés soulèvent dès lors

des enjeux de reconnaissance, entre porteurs de causes sociales et performeurs à part entière induisant une influence directe dans la construction de leur propre marque.

1.2 Des défis persistants à la professionnalisation des athlètes paralympiques de haut niveau

D'une manière générale, l'analyse révèle que la professionnalisation des athlètes paralympiques reste également entravée par une série de défis, tant symboliques, dans la quête de légitimité, qu'économiques, faute de financements suffisants pour vivre pleinement de leur pratique, qu'importe le contexte français ou canadien. Le caractère « niche » qui a été utilisé dans nos entretiens pour définir le sport paralympique constitue une opportunité à double tranchant. Il peut être une richesse narrative par l'incarnation des valeurs paralympiques et attirer des opportunités économiques en ce sens, mais aussi agir comme une faiblesse réductrice face à la concurrence entre athlètes olympiques et paralympiques et dans cette quête de légitimité. Face à ces questions de professionnalisation, nos résultats montrent que la notion de concurrence entre olympiens et paralympiens maintient une forme de marginalisation du sport paralympique. Les observations communes de l'ensemble des para-athlètes prouvent que ces derniers doivent non seulement démontrer leur valeur sportive mais aussi justifier leur légitimité auprès des acteurs institutionnels, économiques et médiatiques qui continuent souvent d'associer le parasport comme secondaire par rapport aux disciplines olympiques. Cette quête de légitimité devient alors une dimension essentielle de leur parcours, les obligeant souvent à mobiliser des efforts supplémentaires pour se positionner comme des individus crédibles et attractifs dans cet écosystème sportif et économique, qu'importe la situation encore inégalitaire entre les para-athlètes eux-mêmes, dans un objectif de bâtir une marque personnelle. S'il est effectivement souvent question de comparaison avec le sport olympique, le positionnement des athlètes paralympiques a davantage été comparé dans nos travaux au sport féminin. À ce sujet, Lobpries et al. (2018) s'étaient intéressés aux obstacles rencontrés par les athlètes femmes d'élite dans la création de leur marque personnelle. Leur étude a montré que ces dernières, au-delà de leur réussite sportive, doivent composer avec des stéréotypes de genre, des attentes sociétales et des normes médiatiques. Ceux-ci influencent la manière dont elles sont perçues et promues et limitent ainsi leurs opportunités dans la construction de leur propre image de marque. Ces réciprocités entre le sport paralympique et le sport féminin, que nous avons pu identifier, ouvrent ainsi la voie à des échanges de pratiques et de stratégies dans le traitement du *personal branding*. Comme le sport féminin, le sport paralympique s'inscrit

dans un processus complexe de légitimation sociale et économique qui invite à réfléchir à des transpositions de modèles marketing mobilisés dans l'une ou l'autre des catégories.

Parallèlement, ce lien entre la construction d'une marque personnelle et le caractère professionnalisant pour le parasport met en lumière l'impact de la dimension territoriale avec laquelle les acteurs du mouvement doivent composer. L'éloignement géographique, à proportion plus élevée au Canada, rend les opportunités de pratiques, d'accessibilité et de développement pour les athlètes de haut niveau disparates entre ces derniers. Ces fragmentations et disparités territoriales ont pu être associées à des facteurs influençant l'intérêt et les motivations des parasportifs à percevoir leur carrière de façon durable au-delà de la sphère sportive. Plusieurs percevaient leur parcours de sportif de haut niveau comme une parenthèse dans leur vie quotidienne, ne pouvant durer qu'un cycle, pour les raisons qui ont pu être citées. En conséquence, nous nous rendons compte que cette difficulté à se positionner dans un parcours de sportif de haut niveau engendre des comportements réfractaires ou désintéressés de certains parasportifs à s'engager dans une perspective de commercialisation de leur propre image de marque.

1.3 Les implications d'un vivier d'athlètes paralympiques restreint sur le personal branding

La détection et la formation des para-athlètes pour alimenter le vivier de parasportifs de haut niveau ont été corrélées au processus de *personal branding*, dans la mesure où ils peuvent agir sur la performance paralympique et renforcer les opportunités commerciales pour les para-athlètes. Le sport paralympique en France et au Canada demeure à ce jour adossé à un vivier de pratiquants plus limité, comme l'ont mis en évidence nos résultats. Cette réalité est perçue par les participants de manière ambivalente, à la fois comme une opportunité pour les sportifs à titre individuel, mais aussi comme une limite pour les institutions concernant les perspectives de commercialisation du sport paralympique à long terme. En effet, si paradoxalement, cette plus faible densité au sein des disciplines paralympiques a généré un sentiment de « davantage de facilité » à intégrer le haut niveau pour certains parasportifs français, il existe d'un autre côté, une prise de conscience institutionnelle sur la nécessité de former un collectif de sportifs à densité plus élevée et plus cohérent pour accentuer l'accessibilité à la performance, l'engagement et la stimulation économique et médiatique autour du parasport.

À ce propos, encouragées par des nouvelles orientations stratégiques, nos discussions ont permis d'éclaircir un changement de paradigme dans la gouvernance du sport paralympique de haut niveau en France. La structuration de ce vivier de sportifs par le biais du programme La Relève, saluée comme une dynamique de suivi et de professionnalisation des parcours de ces parasportifs, ou la réorganisation du suivi de la performance par l'intermédiaire de l'ANS confirment la progression de la gouvernance du sport paralympique sur le territoire. Cependant, ces évolutions ont fait apparaître certains enjeux et limites, comme un risque de hiérarchisation trop rigide qui peut encourager un système potentiellement excluant ou des problématiques d'(in)équité des moyens attribués en faisant fi des performances passées. Au Canada, par rapport aux nombres d'athlètes paralympiques présents dans l'équipe nationale rendant son environnement fragile et concentré sur quelques têtes d'affiche, l'étude a souligné le manque de programmes nationaux destinés à faciliter la détection et l'intégration de nouveaux pratiquants

2. Mise en perspective des résultats sur le traitement du branding dans le parasport

2.1 Assimilation des para-athlètes à la marque paralympique

L'assimilation transversale, fréquente et affirmée de certains participants français ou canadiens, des athlètes paralympiques à la marque paralympique agit comme un facteur structurant dans les dynamiques de commercialisation et de valorisation de ces marques humaines. De notre point de vue, cette assimilation soulève des enjeux dans la commercialisation de la marque des athlètes paralympiques à plusieurs niveaux. D'abord, elle interroge sur la marge de liberté des paralympiens à construire une marque qui se voudrait distincte et personnelle. Cette assimilation induit effectivement un engagement de leur écosystème à les guider sur des sujets, comme l'adaptation de leur storytelling, leur récit médiatique ou bien encore la « monétisation » de leur propre valeur de marque, à savoir « combien je me vends » afin de ne pas discréditer la valeur de la marque paralympique et rompre avec les perceptions sociales qui réduisent la marque paralympique à la petite sœur de la marque olympique. Ensuite, cette dépendance à la dimension paralympique et l'assimilation de leur marque personnelle à la valeur de la marque paralympique confère certes un intérêt à la construction identitaire individuelle des para-athlètes, mais sert aussi à nourrir les institutions dans leur propre construction. Néanmoins, cette commercialisation des marques, singulière au

parasport, pose la question d'une forme de concurrence implicite entre intérêts collectifs, pour la promotion du Mouvement paralympique et intérêts individuels pour l'affirmation des marques personnelles. Enfin, l'effet d'entraînement positif généré par la réussite sportive globale d'une fédération, comme catalyseur médiatique, pouvant servir indirectement à l'ensemble du Mouvement paralympique est aussi le témoignage de l'importance de considérer la commercialisation de la marque personnelle des athlètes paralympiques comme le résultat d'une dynamique collective. Cependant, l'effet domino des « têtes d'affiche » à nourrir l'image de marque des athlètes paralympiques peut révéler une tension inhérente dans ce processus de marque personnelle. Si la stratégie collective suggérée par les institutions sportives en France consiste à redistribuer les retombées commerciales de ces réussites sportives de façon transversale, les parasportifs évoluant dans des sports moins performants témoignent toujours d'une marginalisation sur l'ensemble de ces sujets, comme cela peut être le cas pour certains sports olympiques moins populaires.

Par ailleurs, l'un des enseignements de nos travaux démontre que le fort attachement que les athlètes paralympiques ont envers le Mouvement paralympique se répercute dans leur motivation à donner un sens collectif à leur processus de marque. Cette approche collective dans le traitement du *personal branding* par les para-athlètes a été principalement assimilée à une volonté d'utiliser leur image pour bâtir la marque paralympique dans son ensemble, servir les générations d'athlètes et plus largement l'ensemble de la population en situation de handicap. Le concept en lui-même est plus spontanément perçu dans le domaine du parasport comme une construction collective de l'identité des personnes en situation de handicap dans lequel la co-construction de marque prend tout son sens. En effet, nos résultats véhiculent une approche de l'image de marque des athlètes paralympiques différentes de celles des athlètes olympiques. Leurs homologues vont plus souvent associer leur image de marque à la promotion du sport, d'une discipline en particulier et se commercialiser en tant qu'ambassadeur de cette discipline. S'ils manifestent un attachement à la marque Olympique par des associations de marque symboliques – par exemple le tatouage des cinq anneaux olympiques ou la mention « OLY » sur leurs canaux de communication – ils agissent comme des ambassadeurs du Mouvement olympique pour véhiculer des valeurs telles que le respect, l'amitié ou encore la paix¹⁴⁸. Dans le traitement du branding personnel dans le sport paralympique, il apparaît une

¹⁴⁸ The Olympic Brand. Consulté le 24 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://www.olympics.com/cio/le-livre-de-la-marque-olympique>

particularité sur la manière dont les athlètes paralympiques cherchent à capitaliser sur leur image de marque pour se positionner comme de véritables ambassadeurs d'une cause sociale portée par le Mouvement paralympique. En France comme au Canada, les para-athlètes sont fortement attachés à bâtir leur marque humaine en rapport à ce sentiment de devoir sociétal, mêlant réussite et contribution sociale, en révélant adopter des codes du marketing à titre individuel pour servir de levier stratégique pour le développement de la place des personnes en situation de handicap dans les sociétés. Souvent la co-construction de marque s'est manifestée par le rôle structurant des « têtes d'affiche » du mouvement, en France comme au Canada, qui deviennent des projecteurs médiatiques. Comme un effet domino, ces figures créent un environnement propice à la construction d'une marque personnelle en servant de voix pour le parasport et en cherchant à rendre le sport paralympique incontournable dans le paysage sportif, social et économique.

2.2 L'approche du personal branding dans le cadre des stratégies marketing des institutions sportives

À l'image de nos résultats, le *personal branding* peut sembler apparaître comme un champ moins exploré pour certaines parties prenantes, que ça soit des acteurs du mouvement sportif, des sponsors ou des médias. En conséquence, initier les para-athlètes à la gestion de leur marque traduit un certain questionnement sur la manière de responsabiliser et/ou rendre proactif ces acteurs dans la construction de stratégies de communication et de promotion individuelles. Au Canada, la perception et la mise en œuvre de ces principes individuels pour les athlètes paralympiques semble être plus maîtrisé et a été comprise, à l'image du nouveau plan stratégique du CPC, comme pouvant être un levier stratégique pour accroître l'attraction de leurs propres disciplines paralympiques. En France, les parties prenantes restent plus perplexes quant à l'application de ce concept dans le champ du parasport, où l'émergence de la culture du *personal branding* est plus récente. En ce sens, les stratégies en marketing déployées en France et au Canada par les institutions reflètent des conceptions contrastées dans l'intégration des athlètes paralympiques selon les orientations de gouvernance de celles-ci. En France, le CPSF à la tête du Mouvement paralympique, joue un rôle plus décentralisé envers la marque des athlètes paralympiques, en reposant sur des relations plus épisodiques, suivant la tendance du cycle des paralympiades plutôt qu'en donnant une position centrale de ces sportifs au sein de leur stratégie marketing. Le CPC, au Canada, adopte de leur côté un positionnement stratégique, clair et affirmé envers la marque personnelle de ces athlètes. En entretenant des

relations plus étroites avec les acteurs du Mouvement paralympique dans un objectif de communication, ils affichent un intérêt direct à la construction du *personal branding*.

L'approche du *personal branding* est dans ce cadre dictée par deux modèles d'actions institutionnellement contrastées : un modèle français, qui conditionné par l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, ne permet pas actuellement d'agir directement sur les activations marketing en raison d'un programme marketing conjoint entre le CNOSF, le CPSF et le COJOP. Nous pouvons décrire ce modèle comme plus fragmenté et opportuniste par rapport au modèle canadien, plus ancien, intégré et réflexif dans l'intégration des marques athlètes et leurs propres stratégies de gouvernance de marque. Ces modèles affirment aussi une modélisation structurelle du *personal branding* qui interrogent sur la question suivante : à qui revient la responsabilité d'accompagner les athlètes paralympiques dans leur processus de marque ? En effet, cette opposition de modèle questionne sur l'adaptation du modèle de co-construction par rapport à l'organisation structurelle du parasport dans les pays. En France, la structuration observée qui conduit de plus en plus à intégrer les disciplines paralympiques au sein des fédérations sportives délégataires peut traduire une forme d'opportunité dans la logique de co-construction de marque avec leurs homologues olympiques. Celle-ci reste toutefois encore aux prémices des réflexions sur ces aspects de marketing au sein des fédérations sportives délégataires. À l'inverse, le modèle canadien qui s'appuie sur une structuration plus ancienne, confère un rôle de leadership au CPC quant à la position des institutions en matière de stratégie de marque et de co-construction. Le CPC doit être lui-même proactif pour vendre les parasportifs tout en rendant l'ensemble de l'écosystème paralympique acteur dans le développement des marques humaines.

À ce sujet, McNamee (2017) avait introduit le fait que la construction de l'identité d'un athlète paralympique ne s'arrête pas seulement à un effort individualiste mais pourrait plutôt être un travail collectif des organisations sportives en encourageant la mise en avant d'éléments pour moduler la manière dont les athlètes paralympiques se présentent au public. Par rapport à ces propos, nous pouvons admettre que le Canada adopte une forme de co-construction de marque structurellement stratégique, comme une dépendance réciproque pour aider les parasportifs dans la construction de leur marque et nourrir la marque paralympique. Comparativement, les institutions et organisations sportives en France associent le *personal branding* à une démarche davantage individuelle et se montrent plus prudents à cet égard en servant plutôt de médiateurs. Ils manifestent une réserve, à la fois comme protection pour leur

propre image de marque mais aussi par souci de ne pas davantage interférer avec le parcours des athlètes paralympiques.

2.3 Vers une gouvernance de la marque paralympique au sein des pays centrées sur les para-athlètes

L'analyse de nos résultats traduit une dynamique dans la commercialisation de la marque paralympique et de celle des para-athlètes par le biais d'actions ou d'initiatives collectives. Rappelons que récemment la dernière feuille de route du CIP, pour la période de 2023 à 2026, a placé les athlètes paralympiques au cœur de sa stratégie de développement, assurant leur rôle central dans l'évolution et la promotion du mouvement paralympique dans son ensemble¹⁴⁹. Les efforts marketing déployés par le CIP pour développer leur propre marque, par le biais de partenariats stratégiques et l'intensification des investissements médiatiques, peuvent offrir une plateforme unique pour accompagner les para-athlètes dans la construction de leur marque personnelle. Dans le cadre de notre recherche, nous considérons que le CIP, en plaçant ces sportifs au centre de ses priorités, leur permet de tirer parti de l'image positive véhiculée par la marque paralympique tout en les incitant à développer leur propre stratégie de commercialisation. Cette idée a émergé dans l'étude des orientations stratégiques en matière de gouvernance de marque dans les deux territoires sur lesquels nous nous sommes principalement concentrés. En effet, à la croisée d'efforts institutionnels, plutôt à l'échelle nationale pour le Canada et à l'échelle régionale pour la France, cette stratégie de marketing collective s'est avérée pertinente bien que différente selon les temporalités et les besoins spécifiques de chacun. En France, ce processus de *personal branding* semble finalement être fortement catalysé par l'organisation des Jeux de Paris 2024, que l'on peut considérer comme un événement déclencheur chez les paralympiens dans l'appréhension du *personal branding* et la nécessité de commercialiser de leur propre image de marque. En s'inscrivant dans la construction d'un modèle plus performant par une structuration professionnelle et organisationnelle, en lien avec la création de l'ANS ces dernières années, la gouvernance du sport paralympique en France renforce progressivement l'accès à des ressources sur tous les champs sportifs et extra-sportifs favorables aux parasportifs dans le développement de leur marque. Malgré un sentiment partagé des participants français d'être encore en retrait structurellement et financièrement par rapport

¹⁴⁹ International Paralympic Committee. Strategic plan 2023-2026. Consulté le 28 novembre 2024. Disponible sur le site : https://www.paralympic.org/sites/default/files/2023-06/2023_%2001%20Strategic%20Plan_ACC.pdf

à certaines nations, la construction de ce modèle de gouvernance concilie, d'après les résultats obtenus, des avantages dans la reconnaissance plus systématique du parasport à plusieurs niveaux sur ce territoire : public, médiatique et économique autant pour les institutions sportives que pour les athlètes paralympiques eux-mêmes. Pour le Canada, nos résultats affirment que le modèle de gouvernance du sport paralympique est aujourd'hui confronté à une forme d'essoufflement et de ralentissement par rapport aux autres nations. Notre étude évoque le besoin de « réinventer » la stratégie de gouvernance du CPC face à une prise de retard du mouvement sur plusieurs plans que nous avons pu identifier : de reconnaissance financière, de reconnaissances des performances sportives. Ainsi, bien que leur cadre de gouvernance demeure plus mature que celui en France par exemple, etc. leur modèle reste soumis au même enjeu structurant pour assurer le développement des conditions de professionnalisation et de commercialisation du sport paralympique et de ses sportifs.

À ce stade, nous pouvons suggérer que les opportunités de branding pour les para-athlètes par le biais d'une gouvernance de marque Paralympique bien définie au sein de ces deux pays n'est pas encore mûre. Le cas canadien, en intégrant ce processus individuel dans une orientation stratégique de développement de son Mouvement paralympique démontre du potentiel pour les institutions sportives à s'investir sur la professionnalisation de carrière des paralympiens. À l'inverse, le contexte en France illustre des déficits d'accompagnement institutionnels, avec une définition stratégique légère en matière de formations au *personal branding*, dont le sujet est davantage intégré aux dimensions socio-professionnelles dans leur globalité. Toutefois, nos analyses confirment que le modèle de gouvernance du sport paralympique constitue un levier distinctif pour comprendre la manière dont les dynamiques de développement et de gestion du sport paralympique influencent la marque personnelle des para-athlètes. L'association récurrente des athlètes paralympiques à la marque Paralympique, qui est d'ailleurs un sujet commun pour tous les sportifs en dehors du champ paralympique, ne peut qu'affirmer la nécessité de trouver un équilibre stratégique dans l'évolution du marketing paralympique en une cohabitation entre la marque personnelle des athlètes paralympiques et la consolidation de l'image du sport paralympique dans sa globalité. À ce sujet, certains auteurs (e.g Gérard, 2020; Ind & Bjerke, 2007) avaient effectivement intégré la notion de « *participation* » comme un élément central de la gouvernance de marque, considérant qu'une marque se construit et se développe à travers un processus de co-crédation impliquant une diversité de parties prenantes et qui pourrait aussi inclure les athlètes eux-mêmes.

2.4 Problématiques de positionnement de marque et de cloisonnement institutionnel

Si la marque olympique, qui bénéficie de plus de 100 ans d'existence, affiche une notoriété de marque plus ancrée et une identité de marque bien comprise (Seguin et al., 2008), elle a été elle-même confrontée à des incongruités entre la construction de son identité de marque et la façon dont le public la percevait (Tjandra et al., 2021). D'après nos résultats, les institutions sportives en France et au Canada en charge du sport paralympique traversent à ce jour des problématiques de perception et de modalités de construction de leur propre marque. Les questionnements soulevés face au positionnement de marque des institutions impliquées dans cette recherche, comme la FFH en France ou Parasports Québec au Canada, sont le reflet de ces incertitudes dans la gouvernance de leur propre marque : Quelle doit être leur identité de marque ? Quel type de storytelling faut-il employer ? Comment doit-elle s'aligner à celle des marques individuelles ? Au-delà de l'aspect identitaire, il est aussi question du modèle de gouvernance de leur marque : Quelles doivent-être les fondations ? Comment faut-il la faire connaître ? Ces interrogations sont l'essence de la complexité du modèle structurel du Mouvement paralympique, tant en France qu'au Canada, par rapport à la multiplicité des acteurs qui composent cet écosystème et qui agissent tous avec les mêmes enjeux de commercialisation. Lorsqu'il est question de la gouvernance de marque, ce modèle structurel s'accompagne aussi d'un manque de corrélation, d'interaction et d'échanges entre les disciplines, les parasportifs et entre les acteurs à l'échelle nationale, régionale et locale, qui pourraient pourtant faire l'objet de passerelles pertinentes en matière de *personal branding*. Dans cette optique, nos résultats suggèrent que ce cloisonnement institutionnel, parfois voulu, limite l'efficacité et l'engagement des acteurs dans l'accompagnement des para-athlètes autour des dimensions extra-sportives et complexifie finalement la mise en place d'une co-construction de marque.

Par ailleurs, notre analyse mentionne que cette dynamique collective dépasse le cadre des parties prenantes étudiées dans cette étude. Dans ces deux pays, l'environnement social des para-athlètes – famille, entraîneurs, réseau d'amis ou sportifs et parasportifs – occupe une place souvent centrale dans la construction ou la gestion des marques personnelles. Ces acteurs, parfois associés à des ressources primaires jouent des rôles multidimensionnels, comme servir d'agent ou de mentors, fournissent un équilibre essentiel pouvant compenser les déficits de compétences ou de dispositifs de suivi souvent encore réduits ou en structuration.

Néanmoins, notre analyse rappelle toute la complexité à structurer les relations avec les acteurs de l'écosystème sportif dans la structuration des exigences liées au *personal branding*, car à ce jour, les opinions restent très divergentes et parfois négatives face à ces nouvelles tendances : risque pour la performance, distraction, concurrence, etc.

3. L'influence de facteurs macro ou micro sur le processus du personal branding dans le parasport

L'identification de facteurs externes et de facteurs internes propres au fonctionnement du sport paralympique dans ces deux pays permettent d'expliquer certaines des observations, communes ou non, entre la France et le Canada, en matière de *personal branding* dans le parasport. Nous considérons que ces facteurs, en interaction avec les éléments contextuels étudiés, apportent des contributions managériales sur ce qui conditionnent favorablement ou non les athlètes paralympiques et les acteurs du mouvement sportif à la mise en place d'une stratégie de marque.

3.1 Des facteurs macro de plusieurs ordres

Dans un premier temps, notre recherche a permis d'identifier l'impact de facteurs dit « macro » tels que culturel, social, sociétal et économique dans la représentation des athlètes paralympiques et le façonnement de leur marque. La mise en parallèle entre deux pays permet notamment d'expliquer la manière dont ces facteurs influent le développement du *personal branding*, comme des opportunités ou des obstacles à ce processus selon leurs contextes d'application.

3.1.1 Les conséquences de facteurs culturels sur la reconnaissance sociale et institutionnelle du parasport

Les dynamiques culturelles, que nous pourrions regrouper autour de trois principales observations, ont pu être intégrées comme des leviers explicatifs de la reconnaissance sociale et institutionnelle du parasport. En premier lieu, quel que soit le contexte situationnel, nos résultats confirment que la notoriété des para-athlètes demeure généralement circonscrite à une échelle plus locale, souvent liée à des dynamiques territoriales ou provinciales. Cette reconnaissance sociale reste fragmentée par ces dimensions culturelles continuant à associer le

parasport à une « nouveauté », freinant l'identification sociale des parasportifs dans la société. Ensuite, la culture sportive des pays est aussi un antécédent qui explique la place du parasport dans les sociétés. La France est souvent perçue comme une société où le sport de haut niveau n'est pas réellement reconnu à sa juste valeur, dans lequel il occupe plutôt une position périphérique dans le champ socioculturel, et où le sport paralympique se voit lui-même heurté à des défis culturels (valorisation de leur identité, médiatisation restreinte, etc.) (Legg, 2016). Au Canada, si ces défis culturels restent assez homogènes avec la France, où les athlètes paralympiques canadiens doivent généralement justifier leur performance pour s'imposer dans la sphère sportive, la place qu'occupe le sport en général et le sport paralympique dans la société est plus légitime. Cela s'est traduit par une implication qui a débuté il y a plusieurs années avec l'organisation des Jeux de Vancouver de 2010, à la valorisation culturelle et sociale des athlètes paralympiques afin de créer de l'attachement avec le public, à l'image des célébrations organisées par la Fondation Paralympique Canadienne et le CPC en amont des Jeux de Paris 2024 que nous avons pu étudier dans notre revue de littérature. Enfin, la question du *personal branding* est aussi traversée par des tendances culturelles qui se mêlent finalement à un aspect générationnel. La mise en parallèle de nos résultats confirme que l'appropriation des tendances de marketing par les athlètes paralympiques est plus naturelle et commune aujourd'hui. Les jeunes générations font preuve d'une maturité dans leurs intentions à utiliser des codes de communication et à construire une image de marque aux travers de leurs attributs. À l'inverse, certains parasportifs issus des générations précédentes et souvent en fin de carrière, mobilisent plus difficilement ces nouvelles tendances de promotion et de valorisation et s'imprègnent de cette tendance en capitalisant sur d'autres stratégies de marque (interventions, conférences, etc.). Ces constats confirment l'influence culturelle dans la manière de concevoir une carrière sportive pour les para-athlètes aujourd'hui en corroborant les connaissances empiriques existantes quant à la commercialisation de leur propre nom (e.g. Bouchet et al., 2013; Ilicic & Webster, 2015).

3.3.2 Des facteurs sociaux et sociétaux qui influencent structurellement la construction de l'image de marque des athlètes paralympique

Le contexte sociétal de plus en plus marqué dans ces deux pays par l'essor du storytelling, tel qu'identifié dans notre recherche, confirme les travaux passés présentant l'image de marque des athlètes paralympiques dépassant la performance (Arai et al., 2013; Su

et al., 2020). Dans la gouvernance de la marque Paralympique en général, un des principaux freins au développement du marketing paralympique, et par conséquent à la commercialisation des para-athlètes, repose sur l'identité de la marque. Les travaux scientifiques conduits dans le domaine du marketing paralympique (e.g. Darcy et al., 2017; French & Le Clair, 2018; Legg & Dottori, 2017) avaient effectivement souligné la complexité du positionnement de la marque Paralympique, en raison de sa double mission alliant une dimension sportive et un objectif social. Cette complexité s'est traduite par l'émergence du paradoxe paralympique soulevant des questions stratégiques sur la manière dont la marque peut équilibrer ces deux dimensions tout en consolidant sa propre identité. En effet, cette dualité a provoqué des manèges stratégiques compliqués en matière de promotion de la marque paralympique et a profondément influencé la manière dont celle-ci doit être construite. Comme Legg et Dottori (2017) l'ont partagé, ce paradoxe paralympique a offert une double perspective, complexe ou opportuniste, pour positionner la marque paralympique et ses athlètes :

Ce paradoxe a rendu flou le positionnement de la marque, ce qui l'a affaiblie dans son ensemble. Cela pourrait être considéré comme une limitation du potentiel de parrainage des Jeux et du CNP, car les organisations ne sont pas sûres des avantages et des associations qu'elles achètent (...). Aucun autre événement sportif n'est associé aux deux côtés du paradoxe paralympique, à savoir un niveau de performance sportive élevé, associé à une association de cause élevée. Ceci est particulièrement important pour les marques de sport, car les performances imprévisibles des athlètes sur le podium peuvent désormais être tempérées par la diversité de leur marque afin d'atteindre avec succès les objectifs de responsabilité sociale des sponsors (...). Pour la marque paralympique, cela implique de trouver le bon équilibre entre le sport de haut niveau et la responsabilité sociale, et de prendre conscience que les besoins des sponsors peuvent évoluer au cours du cycle paralympique de quatre ans. (Legg et Dottori, 2017, p 274)

Ces auteurs avaient considérés les opportunités que peuvent offrir ce paradoxe paralympique comme un levier de différenciation lorsqu'il est utilisé de manière stratégique par les acteurs concernés : *« bien positionné, le mouvement paralympique a le potentiel de répondre à ces besoins doubles, en devenant un « guichet unique » pour les organisations qui recherchent des associations avec l'excellence des performances ET la responsabilité sociale »* (Legg et Dottori, 2017, p 274).

Partant de ce paradoxe pour étudier la construction de la marque personnelle des para-athlètes, nos travaux ont affirmé la reconfiguration sociale de l'image des athlètes paralympiques les positionnant aujourd'hui comme des sportifs plus légitimes et professionnels. Reflet d'une posture publique plus fermement adoptée par les para-athlètes eux-mêmes, par l'intermédiaire des réseaux sociaux et d'une ouverture médiatique plus importante, en France comme au Canada, les participants affirment une évolution notable de leur identité en une prise en compte de leurs performances au-delà de leur statut de personnes en situation de handicap. Elle est aussi le résultat d'une forte implication de ces sportifs dans des actions sociétales, dans les écoles, en entreprise ou par le biais d'engagement dans des associations. Cette plus forte affirmation est aussi la conséquence d'une implication stratégique des institutions sportives dans la construction de l'image de marque des para-athlètes, dont les services internes dans le domaine du marketing ou de la communication tendent à voir le jour et à se structurer.

Perçus tant comme une opportunité de différenciation qu'un défi pour structurer leur positionnement, ces facteurs sociétaux expliquent que les tensions de représentation sociale du handicap exercent encore une influence structurante dans la construction de leur image de marque. Les récits bien qu'évolutifs autour des valeurs de dépassement de soi et de détermination, peinent encore souvent à sortir du cadre réducteur où leur valorisation est souvent discréditée dans la sphère sportive. D'après la perception des participants, la marque des parasportifs doit être façonnée au travers des récits humains, sociaux et inspirants. À titre d'exemple, à l'issue des Jeux Olympiques de Paris 2024, un reportage de France TV Sports a abordé le sujet de l'évolution de la représentation des athlètes paralympiques et de leurs propres attentes¹⁵⁰. Il est expliqué que dans un de ses posts sur les réseaux sociaux, Teddy Riner, champion olympique en titre de judo, a qualifié les athlètes paralympiques de super héros. Ce à quoi, Sofyane Mehiaoui, un des membres de l'équipe de France de basket fauteuil, a répondu : *« le fait qu'on parle de nous comme des super-héros ne nous aide pas. On est des personnes en situation de handicap et nous souhaitons être considérés comme des personnes normales. On n'est pas des super-héros, on est des athlètes. Donc venez nous voir parce qu'on va faire des performances »*. Les propos de ce para-athlète sont une manière de dénoncer la forme de misérabilisme qui existe encore dans le discours de représentation des para-athlètes en général.

¹⁵⁰ Francetvsport. Michaël Jeremiasz est revenu sur le terme de "super-héros" utilisé par Teddy Riner pour encourager les para athlètes français. Consulté le 25 septembre 2024. Disponible sur le site : <https://www.tiktok.com/@francetvsport/video/7407427002283724065>

En définitive, nos travaux attestent, en France comme au Canada, que la construction des marques humaines demeure un processus plus complexe, entre confusion et dilemme, pour les athlètes paralympiques en raison du consensus sociétal et identitaire lié à leur handicap, partagé entre la fierté de l'affirmer comme composante de leur identité et la volonté de ne pas être réduits à ce seul attribut. Ainsi, pour le parasport, il est important de noter que les attentes sociétales placées sur les para-athlètes rendent leurs attributs personnels, leur personnalité ou leur intégrité comme des éléments de commercialisation et de différenciation indispensables. En ce sens, l'engouement sociétal qui figure comme une opportunité, encourage les parasportifs à capitaliser sur ces dimensions pour se connecter aux enjeux de transformations sociales. Cette valorisation des attributs personnels prend alors une forme singulière, où nos résultats confirment que certains des parasportifs, sans avoir réalisé de performance sportive remarquable, peuvent jouir d'une marque forte. Cela s'inscrit également dans une fonction stratégique par le biais d'une orientation de leur image de marque plus fermement intégrée à la cause sociale. D'après nos analyses, le *personal branding* dans le domaine du parasport est davantage associé à une motivation collective plutôt qu'à un intérêt individuel qui renvoie à la vision de Ilicic et Webster (2015). Le caractère d'entraide, par le biais de la transmission intergénérationnelle est par exemple un élément central tiré de nos analyses, avec des parasportifs à notoriété plus élevée utilisent leur popularité et de leur image dans une volonté d'ouvrir la voie pour les futures générations, de les guider et de les orienter dans leurs stratégies de marque.

3.3.3 Des facteurs économiques qui justifient l'intérêt du branding personnel

Enfin, la médiatisation qui est le résultat de facteurs économiques favorables qui ont pu être rappelé par Park et al. (2011), s'inscrit dans la dynamique de construction des marques personnelles des athlètes paralympiques. Même si nos résultats rappellent que la valeur médiatique des para-athlètes restent encore faible (nombre de followers plus faible sur les médias sociaux, retombées médiatiques réduites, etc.), comme cela peut être le cas pour des disciplines olympiques ou des personnalités sportives à plus faible notoriété, cette évolution médiatique, comme vecteur de visibilité, offre des retombées de sponsoring ou de notoriété pour soutenir ces sportifs dans leur positionnement de marque.

En ce sens, notre analyse a fait ressortir plusieurs tendances essentielles à prendre en compte pour aider à (re)définir efficacement le rôle des médias dans ce processus de marque.

La première est l'inégale médiatisation façonnée par les normes culturelles et sociales qui planent sur le parasport. Qu'importe le contexte situationnel, nos résultats confirment que les inégalités, conditionnées par les représentations sociales du handicap, maintiennent une forme d'attente « esthétique » dans la mise en avant des paralympiens. Cela engendre une mise en avant différenciée selon les types de handicap et directement selon les disciplines pratiquées, comme avait pu le démontrer Beldame et al. (2024). C'est pourquoi de plus en plus de communications auto-produites par les para-athlètes eux-mêmes s'observent dans le contexte actuel. En effet, la seconde tendance observée dans ces travaux est la montée en puissance des médias sociaux comme pratique qui dépasse parfois le cadre sportif dans la construction d'une marque humaine. Les athlètes paralympiques interrogés soutiennent la nécessité d'intégrer un mode de fonctionnement et une régularité dans la gestion de leurs propres canaux pour en tirer des bénéfices personnels. Encouragés par les retombées économiques qui peuvent aujourd'hui s'associer aux activités sur les réseaux sociaux, leur usage contourne les médias traditionnels pour développer un récit personnel et redéfinir les contours de développement de leur notoriété, mais ajoute néanmoins une contrainte possiblement additionnelle à la gestion d'une carrière sportive.

Ces logiques économiques liées à la médiatisation, qui exercent une influence sur les trajectoires du *personal branding* et agissent aujourd'hui comme un filtre dans les opportunités de marque, doivent inviter les paralympiens et les parties prenantes à (re)penser l'accessibilité médiatique. En revanche, cette « dépendance » économique que l'on peut caractériser comme l'engouement des parasportifs à monétiser leur image de marque pour se constituer un socle financier suffisant pour la gestion de leur carrière sportive nourrit une forme de polarisation dans le domaine du parasport. Actuellement, nos analyses relatent que le nombre restreint de para-athlètes évoluant au haut niveau au sein des territoires conduit les acteurs économiques à capitaliser sur ceux disposant d'un capital marque élevé. En se concentrant souvent sur la plupart des têtes d'affiche, ce phénomène ne fait que maintenir les disparités économiques identifiées dans les recherches empiriques et soulève l'influence de la médiatisation dans la marginalisation de certains para-athlètes pouvant être nuisible à la construction d'une marque forte.

Souvent associée à un cercle vertueux, nos conclusions lient l'accentuation de la médiatisation à un vecteur d'accroissement des activités de sponsoring. Si nos résultats confirment que les tendances économiques identifiées dans les recherches empiriques

accélèrent les opportunités de commercialisation offertes aux para-athlètes (élévation de la médiatisation, organisation des Jeux de Paris 2024, etc.), l'engagement croissant des entreprises dans le domaine du parasport est majoritairement associé au sujet de leur responsabilité sociale, conséquence des tendances sociétales placées sur ces sujets en France comme au Canada. Cette accentuation, qui a par ailleurs été reconnue tant quantitativement que qualitativement par l'engagement de plus en plus de marques de renommée aux côtés de parasportifs, met en évidence des craintes auprès des acteurs qui composent le Mouvement paralympique quant à l'intention réelle des entreprises à intégrer la dimension du parasport dans leur stratégie. À ce sujet, nous nous rendons compte que la contribution des sponsors peut effectivement osciller entre deux postures dans la co-construction de marque des athlètes paralympiques. D'un branding par reflet, à l'image du Canada et des sponsors interviewés pour qui les relations sont moins individualisées avec les para-athlètes, qui confirment l'intérêt du sponsoring institutionnel comme un tremplin aux marques individuelles en nourrissant la marque Paralympique. Selon nous, ce traitement du sponsoring institutionnel, qui repose sur une logique plus « asymétrique », où les parasportifs profitent du Mouvement paralympique, doit être compris comme un effet plus limitant dans les opportunités des para-athlètes à choisir leur propre stratégie de marque. En effet, nous pourrions suggérer que l'accroissement du sponsoring paralympique peut parfois imposer une forme de « co-construction » non souhaitée où les entreprises cherchent à capitaliser sur l'identité de la marque Paralympique en se servant de sportifs comme ambassadeurs. À l'inverse, synonyme d'une contribution davantage centrée sur la stratégie d'image, les relations plus personnalisées, au titre de sponsoring individuel, peuvent, quant à elles, intervenir stratégiquement tout au long du cycle de vie de la marque des parasportifs et offrir une meilleure opportunité à ces sportifs à s'approprier cette co-construction de marque.

Dans le prolongement de ce questionnaire, nous avons constaté que l'accentuation commerciale du parasport génère aussi parfois des pressions disproportionnées par rapport aux capacités des para-athlètes, qui ne sont pas « armés » à agir dans un environnement fortement médiatisé à un temps donné. Des facteurs qui, pour autant communs à d'autres sportifs en dehors du champ du parasport, expliquent l'engagement de nouvelles parties prenantes au sein de leur écosystème. Lors d'une conversation avec un employé du CPSF en amont de nos entretiens, ce dernier avait mentionné le phénomène d'un sur-accompagnement récent de certains para-athlètes français face aux attentes économiques placées sur ces derniers. À raison, Hu et al. (2023) avaient publié que l'investissement des grandes marques auprès des para-

athlètes incitait la plupart à recourir à des agents privés. En France, l'article publié par le journal Ouest France démontrait notamment l'émergence des agents sportifs dans le milieu du parasport, le décrivant comme un phénomène relativement récent où « *de multiples personnes gravitent désormais autour des para-sportifs. Ce qui était encore inconcevable il y a une quinzaine d'années* »¹⁵¹. Les raisons de cette situation que nous avons notamment pu identifier dans nos travaux sont : une sur-sollicitation des para-athlètes par leur environnement social, comme les sponsors, les institutions, les écoles et les autres acteurs territoriaux ou un manque de temps et de compétences entre la nécessité de gérer les réseaux sociaux et leur recherche de partenariats individuels. Outre l'engouement existant face à la commercialisation du sport paralympique, accentué en France par l'organisation des Jeux Paralympiques à domicile, nos travaux mettent en lumière des lacunes structurelles dans le déploiement d'initiatives collectives ou de soutien en faveur des para-athlètes pour adopter une stratégie de marque distincte : des moyens humains limités au sein des institutions, un manque de compétences dédiées au *personal branding* pour certains acteurs ou des difficultés à s'approprier des exigences de développement d'une image de marque pour d'autres évoluant dans l'écosystème des para-athlètes.

3.2 Des particularités structurelles influentes au sein du Mouvement paralympique

D'autres éléments internes relatifs à l'organisation du Mouvement paralympique dans ces deux pays complètent cette analyse sur l'application d'une co-construction de marque dans le domaine du parasport. Par exemple, leur modèle structurel, l'organisation des Jeux Paralympiques comme pays hôte, ainsi que l'implication des territoires dans la commercialisation de l'image de marque des athlètes paralympiques sont des déterminants marquants sur la manière dont la co-construction de marque peut s'appliquer dans la sphère paralympique.

3.2.1 Le rapprochement dans la gouvernance olympique et paralympique

Si nous nous étions questionnés au préalable sur l'impact du rapprochement organisationnel entre le sport olympique et paralympique sur la marque personnelle des athlètes

¹⁵¹ Ouest France. Jeux Paralympiques. « Surbooké, il avait besoin d'aide » : les agents ont surgi dans le handisport. Consulté le 20 janvier 2025. Disponible sur le site : <https://www.ouest-france.fr/jeux-olympiques/jeux-paralympiques-surbooke-il-avait-besoin-daide-les-agent-ont-surgi-dans-le-handisport-b9d4f6a4-616a-11ef-9def-0ffd2dc3a11f>

paralympiques, l'interrogation auprès des participants, français ou canadiens, a montré un intérêt favorable à cette mutualisation. Cette gouvernance partagée, qu'elle soit plutôt récente et progressive en France depuis 2016 à l'issue des Jeux de Rio, ou davantage ancrée dans le modèle structurel du Canada, semble apporter des opportunités à plusieurs niveaux : organisationnelles et sportives mais aussi communicationnelles et commerciales lorsque l'on s'intéresse en particulier au *personal branding*. Comme nous l'avons vu, le cas français illustre cette structuration progressive, notamment sous l'effet des Jeux de Paris 2024, comme un moyen de centrer la communication institutionnelle autour d'une seule et même équipe de France. Perçue en majorité de manière favorable et bénéfique par les participants, comme assurant des retombées médiatiques et une accélération de la création de teams d'athlètes mixtes olympiques et paralympiques, cette identité partagée s'accompagne néanmoins de craintes et d'inégalités dans la construction de leur marque personnelle. D'abord, nos résultats rapportent qu'au sein de ces deux modèles de développement, en France et au Canada, le mouvement paralympique va souvent fonctionner par une concentration autour des têtes d'affiche desquelles de nombreux parasportifs se retrouvent dans l'ombre, et donc en retrait d'opportunités qui se construisent et qu'offrent les activations croisées. Par ailleurs, des interrogations identitaires ont souvent fait l'objet de discussion quant à l'association entre le mouvement olympique et le mouvement paralympique dont certains acteurs de l'écosystème du sport paralympique admettent qu'il y a des éléments de leur identité qui doivent leur rester singulier.

Si le rapprochement en matière de gouvernance des disciplines olympiques et paralympiques est aussi globalement perçu comme une évolution bénéfique à plusieurs niveaux, en contribuant à une « égalité d'accès » aux ressources en matière de pratique sportive, il comporte une limite lorsque nous nous concentrons sur la question de l'identité de marque des athlètes. Ces dynamiques peuvent d'une manière conditionner la représentation publique des athlètes paralympiques dans un cadre qui se voudrait plus « uniformisé », en assimilant leur image implicitement à celles des athlètes olympiques. Or, par rapport aux propos recueillis, cette représentation peut diluer certaines spécificités de l'identité du sport paralympique qui en sont pourtant des attributs déterminants dans la capacité de ces parasportifs à construire une image de marque. Nous pourrions imaginer que ce modèle de normalisation peut être une approche à la fois opportune mais aussi fragilisante, quant à leur potentiel de valorisation, collectivement pour l'image de la marque Paralympique, et individuellement pour les sportifs. Ce rapprochement ne doit pas occulter les attributs qui façonnent la marque personnelle des

athlètes paralympiques et son modèle et ne doit pas encourager les parasportifs à construire leur image de marque comme une simple déclinaison de celle des athlètes olympiques. Dans cette comparaison systématique avec les athlètes olympiques, nos travaux rappellent que la longévité de la marque Olympique, dont l'histoire s'étend sur plus de 100 ans d'existence (création des anneaux olympiques en 1913)¹⁵², offre une position plus avancée en matière de commercialisation de marque et de traitement du *personal branding*. Nos résultats suggèrent que cette comparaison doit être temporisée en raison de la relative « jeunesse » de la marque paralympique, dont la création ne remonte qu'au début du 21^{ème} siècle (Schantz & Gilbert, 2012) et reste en construction. Ce décalage structurel et temporel entre les marques olympique et paralympique rend ainsi naturellement le processus d'appropriation du *personal branding* et de valorisation plus progressive.

3.2.2 L'organisation des Jeux Paralympiques à domicile comme un catalyseur de la co-construction de marque

Si nous pouvions imaginer que l'organisation des Jeux Paralympiques à domicile pouvait être un vecteur facilitant la mise en relation et le regroupement des acteurs de l'écosystème sportif dans une perspective de développement des marques humaines, nos travaux témoignent de la capacité des Jeux Paralympiques à accélérer les opportunités de branding collectives et individuelles à plusieurs niveaux. Les Jeux de Vancouver de 2010 pour le Canada et ceux de Paris 2024 pour la France ont été présentés comme une occasion pour les para-athlètes et les acteurs du mouvement sportif de capitaliser sur l'évènement par quatre leviers majoritairement cités par les participants que nous avons retenus et détaillés dans le Tableau 26 : un levier structurel, où ces Jeux ont été associés à une opportunité de consolider et développer de nouvelles configurations structurelles pour le parasport, un levier de notoriété, où la visibilité augmentée a été un accélérateur sur le plan médiatique et commercial, un levier de transformation identitaire, dans l'amélioration du récit médiatique des para-athlètes, ainsi qu'un impact territorial différencié rendant les territoires acteurs dans la commercialisation du sport paralympique et de ses athlètes.

¹⁵² Comité International Olympique. Marque Olympique – Évolution de l'identité Olympique. Consulté le 24 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://www.olympics.com/cio/marque-olympique>

Tableau 26 Synthèse des leviers impactant des Jeux Paralympiques sur le développement des marques humaines

	France	Canada
Levier structurel pour le mouvement paralympique	-Déclenchement et accélérateur pour le développement de la marque paralympique -Structuration du suivi des performances et de détection -Développement des dispositifs de formations et d'accompagnement des para-athlètes notamment par la contractualisation avec des acteurs externes -Professionnalisation des structures et de l'écosystème sportif	-Un vecteur d'accélération de la structuration du mouvement paralympique au Canada -Une consolidation des ressources dédiées au parasport
Levier de notoriété	-Une stratégie médiatique renforcée -Une plus forte centralité du parasport dans le paysage médiatique -Une sur-sollicitation des para-athlètes -Contractualisation accélérée du sponsoring	-Un héritage durable sur l'attachement du public au parasport -Déclenchement d'un travail sur le <i>personal branding</i> sur la durée
Levier de transformation identitaire	-Intérêt médiatique aux dimensions de carrière sportive : performance, sport, parcours	-Un évènement moteur pour la sensibilisation au parasport
Impact territorial	-Déploiement de labels à l'échelle territoriale -Des programmes régionaux et départementaux de soutien aux parasportifs	-Un engouement plus limité en raison de l'occupation plus réduite des sports d'hiver à l'échelle du territoire -Un effet majeur sur les provinces directement impliquées

Dans le cadre de nos réflexions, et en écho aux travaux de Gérard (2020), nous nous étions interrogés sur le possible impact des Jeux Paralympiques de Paris 2024 pour l'ensemble de l'écosystème concerné. Plus précisément, il s'agissait d'évaluer dans quelle mesure l'organisation de ces Jeux pouvait constituer un levier pour nourrir la marque Paralympique ainsi que celle de ses athlètes. Nos travaux ont ainsi confirmé que l'accentuation de l'attraction du sport paralympique dû à l'organisation des Jeux de Paris 2024 a déclenché une prise de conscience sur le territoire français dans la nécessité de soutenir les parasportifs mais aussi leur écosystème (entraîneurs notamment) sur tous les volets socio-professionnels au-delà de l'aspect sportif et qui gravitent et agissent sur leur processus de marque. Dans ce contexte, la variation de positionnement des institutions a démontré une proactivité différente selon les parties prenantes dans l'accompagnement des parasportifs sur la construction de leur stratégie de communication et de promotion.

3.2.3 *L'engagement territorial*

Pour finir, une des particularités contextuelles entre ces deux pays est le rôle que les territoires peuvent jouer dans le processus de construction et de commercialisation de l'image de marque des athlètes paralympiques. Comme en France, l'engagement des territoires tend à s'affirmer comme un appui concret dans la croissance des parasportifs en matière de *personal branding*. Les résultats de notre étude menée dans ce pays, ont prouvé que les territoires peuvent être associés à des espaces d'opportunités, parfois plus stratégiques pour certains, dont l'ambition politique tend à inclure les athlètes, olympiques et paralympiques, comme des acteurs essentiels à la dynamique locale. En France, certaines régions ou départements ont mis au point des programmes d'accompagnement des sportifs par le biais de ressources financières, médiatiques, de communication ou de réseau. Comme l'ont partagé les participants concernés, ce soutien territorial agit comme un tremplin potentiel pour leur image et s'inscrit dans une forme de géographie différenciée des opportunités à développer leur marque dépendamment de la proactivité et de l'intérêt de l'écosystème et du lieu dans lequel ils résident. La configuration du territoire français fournit alors une réflexion sur l'intégration des acteurs politiques à l'échelle locale dans la stratégie de marque des para-athlètes, qui génère à ce jour une forme d'inégalités entre les para-athlètes au détriment des dynamiques des territoires qui se présentent. Ces dynamiques qui ont aussi été parfois le résultat de l'organisation des Jeux de Paris 2024 invitent à développer l'usage de ces acteurs dans un processus d'application d'une co-construction de marque par le biais de relations plus régulières et pas seulement à l'occasion d'un cycle paralympique.

4. Lecture systématique de la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques avec les parties prenantes du Mouvement paralympique

Nos résultats confirment que la construction d'une image de marque dans le parasport est un processus complexe, parfois nuancé selon les para-athlètes concernés mais aussi évolutif. En effet, nous nous sommes aperçus que la manière dont ces derniers se positionnent face au sujet du *personal branding* est le résultat d'une combinaison de facteurs individuels et structurels.

4.1 Un positionnement hétérogène des athlètes paralympiques face au *personal branding*

Premièrement, nous pouvons soutenir que l'assimilation de sportifs dans le domaine du parasport au concept de marque est influencée par les contextes nationaux qui révèlent parfois certaines contraintes structurelles ou à l'inverse des dynamiques émergentes et favorables à ce processus. D'un côté, en France, le positionnement des athlètes paralympiques comme des marques à part entière est encore faiblement affirmé, souvent en raison de la maturation de leur environnement. Les facteurs que nous avons pu détailler précédemment, comme le manque de moyens dans le suivi des athlètes paralympiques, la nouveauté relative des stratégies de marque dans le parasport et le système de gouvernance du sport paralympique en construction, fait qu'un certain niveau d'amateurisme a souvent été traduit dans la faculté à gérer une marque humaine. Dans le contexte canadien, les modèles et programmes existants dans l'accompagnement des parasportifs témoignent d'une vision plus avancée sur la capacité de valorisation de l'image de marque des athlètes paralympiques. Fruit de la structuration plus ancienne de l'écosystème canadien, les parasportifs eux-mêmes témoignent d'une aisance plus affirmée à associer leur image à une marque à part entière. Par l'éducation assurée par les institutions sportives, les parasportifs canadiens prennent position avec plus de recul sur ce processus. Malgré des écarts observables sur l'appropriation de ces pratiques, les marges de visibilité, de légitimité et d'attraction commerciale qui caractérisent le sport paralympique font qu'en général les parasportifs doivent « faire beaucoup » avec peu de moyens. En effet, dans ces deux contextes, plusieurs observations communes permettent d'offrir une contribution nouvelle quant à l'appréciation du sujet du *personal branding* dans le parasport. Nos analyses ont permis de caractériser ce processus individuel comme un enchevêtrement de facteurs, confirmant souvent les connaissances empiriques existantes dans le domaine du *personal branding*. Il s'agit soit d'un facteur générationnel - les plus jeunes étant souvent plus enclins à adopter les codes du marketing, mais les plus anciens peuvent jouir de plus de facilité à diriger une marque personnelle grâce à une maturité plus affirmée- soit d'un facteur personnel – en lien avec les compétences d'utilisation des outils digitaux, de la capacité et de l'aisance de communication – mais aussi d'un facteur social – où le niveau de reconnaissance de la valeur de marque et leur niveau de notoriété conditionnent leur capital marque.

4.2 Une approche plus intuitive du personal branding dans le parasport

Deuxièmement, le *personal branding* en France comme au Canada dans le domaine du parasport semble être souvent abordé de manière intuitive et parfois non mesurée, sans accompagnement formel pour certains parasportifs, ni stratégie clairement définie pour d'autres. Nos résultats conscientisent néanmoins que la construction d'une marque repose d'abord sur le para-athlète lui-même et l'envie de s'investir. Des pratiques individuelles communes dans la mise en application de processus voient le jour dans ces deux contextes, comme le développement de supports digitaux, la participation à des formations en ligne par le biais des institutions sportives ou d'acteurs privés ou encore la réflexion et la création de leur identité graphique. Ces attitudes bien qu'entreprenantes dégagent néanmoins le retard actuel qui structure le sport paralympique en matière de branding. En effet, même pour les parasportifs les plus engagés dans la gestion de leur image et qui présentent une vision plus posée sur les perspectives de construction de marque, il y a une forme de distance de ces derniers par rapport au concept lui-même : les expressions « *il paraît* », « *j'imagine que* », « *ça ressemble à* », traduisent une appréciation encore incomplète ou timide, comme une forme de gêne à se projeter en tant que marque. Cette posture face au *personal branding* dans le domaine du parasport renvoie directement aux enjeux sociaux tels qu'identifiés précédemment. Ceux-ci contribuent à complexifier la façon dont les athlètes paralympiques perçoivent et mesurent leur propre valeur de marque au risque de nuire à l'image de la marque paralympique. Nous pouvons ainsi dire que le positionnement des athlètes paralympiques au sujet du *personal branding* se trouve dans une phase de construction progressive relevant des enjeux de fond sur la professionnalisation et la reconnaissance sociale des para-athlètes, de leur niveau d'intérêt et de motivation individuelle mais aussi de la notoriété de la marque paralympique directement.

Cette nouvelle tendance dans le domaine du sport paralympique est aussi marquée par des réticences à la marque qui se manifestent soit en raison d'un manque de capacités et de compétences, soit par désintérêt, où la construction d'une marque ne fait pas l'objet d'une priorité dans leur carrière sportive ou par sécurité. D'un autre, le domaine du parasport touche des histoires personnelles plus profondes, qui engendrent parfois des comportements réfractaires face aux activités marketing dont les points de blocage interrogent sur la manière d'engager les parasportifs dans ce processus de marque. Cette ambivalence dans le positionnement des para-athlètes face à ce processus conduit à un questionnement à double niveau qui s'apparente à un dilemme identitaire ou stratégique. Soit il s'agit d'une crainte de la

part des parasportifs de diluer leur reconnaissance comme personne en situation de handicap après un long chemin parcouru pour obtenir leur légitimité sociale dans la société. Soit, ils perçoivent le développement de leur image de marque comme un risque de fragiliser les acquis souvent financiers, qu'ils ont bénéficiés par rapport cette reconnaissance spécifique, notamment dans le système français.

4.3 Modélisation cartographique de l'impact des parties prenantes sur la marque personnelle des athlètes paralympiques

De manière à structurer la réponse à notre problématique de recherche sur le rôle et le niveau d'implication des parties prenantes dans la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques, la première étape a conduit à développer une modélisation cartographique sur la base de la matrice de Johnson et al. (2005). Pour cela, nous sommes partis de l'analyse de Gregory (2007) qui a fourni une nouvelle interprétation de cette matrice dont le but était de catégoriser le rôle des parties prenantes au sein d'une entreprise. En nous efforçant d'intégrer au sein de celles-ci l'ensemble des résultats qui mettent en évidence les types de relations entre les para-athlètes et leurs parties prenantes, l'objectif de cette modélisation était d'identifier comment les parties créent ou co-construisent des significations de marque à travers leurs relations avec les athlètes paralympiques et leur écosystème. La première étape de cette modélisation s'est alors appuyée sur l'évaluation des ressources échangées entre les athlètes paralympiques et ces acteurs afin de les positionner au sein de ces quatre catégories. La seconde étape visait à établir une corrélation entre les types de ressources et les définitions des quadrants qui leur sont attribués en tenant compte du niveau d'intérêt accordé par les parties prenantes ainsi que le potentiel d'influence des ressources fournies. En partant du principe conçu par Gregory (2007), la matrice utilisée se présente sous la forme de quatre quadrants et classe les parties prenantes selon deux dimensions : leur pouvoir (faible à élevé) et leur intérêt (faible à élevé). Elle permet d'interpréter le niveau de pouvoir de chaque type de partie prenante à partir d'une répartition en quatre dimensions : informée, consultative, engagée et partenaire. Chaque couleur utilisée représente un type de partie prenante : les médias en vert, les sponsors en bleu, les institutions en rouge et les agences en jaune.

4.3.1 Cartographie de l'impact des parties prenantes français dans le processus de construction de marque des athlètes paralympiques français

Pour la partie française, conformément aux résultats présentés dans le chapitre 4 sur le type d'implication des parties prenantes françaises, nous remarquons une concentration de celles-ci principalement au sein de trois niveaux : du consultatif au partenaire.

Pour commencer, nous avons observé que les institutions, qu'ils s'agissent du CPSF, des fédérations sportives ainsi que d'autres acteurs du mouvement parasportif, occupent une position clé dans l'écosystème des para-athlètes. Nous pouvons suggérer que leur positionnement dans la cartographie varie en fonction de leur degré d'implication, les classant dans un continuum allant du segment consultatif à un partenaire stratégique. Certes, les résultats du chapitre 4 montrent que leur niveau d'engagement varie, néanmoins, leur pouvoir dans la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques semble important. Par exemple, d'un côté les missions des fédérations peuvent s'inscrire dans une collaboration directe avec les para-athlètes dans le cadre de la commercialisation du sport paralympique. D'un autre, pour les organisations sportives, comme les Ligues ou les Comités, qui présentent des liens socio-affectifs souvent plus importants avec les parasportifs, leur rôle va plutôt être de conseiller et de soutenir, comme partie prenante consultative, dans leurs stratégies de marque. Ceux-ci vont exprimer un certain niveau d'intérêt sans pour autant démontrer la volonté de s'engager directement dans ce processus. Ensuite, l'analyse de la nature et du type de relation entre les sponsors et les athlètes paralympiques français a permis de les classer comme une partie prenante à deux niveaux, consultative et/ou engagée. Comme nous l'avons vu, ils fournissent effectivement du soutien en démontrant un intérêt plutôt élevé pour la marque personnelle des para-athlètes. De plus, les résultats ont révélé que les sponsors s'engagent plutôt activement en tissant une relation plus étroite avec ces derniers (collaboration sur des événements, individualisation de leur accompagnement suivant les besoins des athlètes, etc.) et en affirmant un intérêt réel pour les projets individuels sportifs ou extra-sportifs de chacun. La complexité identifiée dans la définition du rôle des médias sur ce processus et leur retrait plus prononcé sur les questions du *personal branding*, rend leur positionnement assimilable à des parties prenantes dites « informées » ou « consultatives ». Sans démonstration d'interaction ou d'implication directe, ces parties prenantes présentent un intérêt modéré envers la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, leur rôle consiste principalement à se tenir informées de l'actualité du parasport par des

activités de veille, notamment sur les réseaux sociaux, et à soutenir la visibilité du sport paralympique. Néanmoins, nos résultats montrent qu'ils influencent passivement l'environnement global du parasport en favorisant l'éducation et l'intérêt du public et des acteurs économiques. Enfin, en ce qui concerne les agences sportives, l'analyse étant basée sur une seule entrevue, il est difficile d'apporter une interprétation précise de leur niveau d'implication. Cependant, l'agence interrogée a largement démontré son intérêt pour la construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques. Le pouvoir qu'elle exerce tant sur le développement des opportunités de sponsoring, que sur la représentation et la mise en relation sur des événements et auprès d'un réseau d'acteurs engagés, témoigne de son implication que nous pouvons classer dans une dimension allant de partie prenante consultative

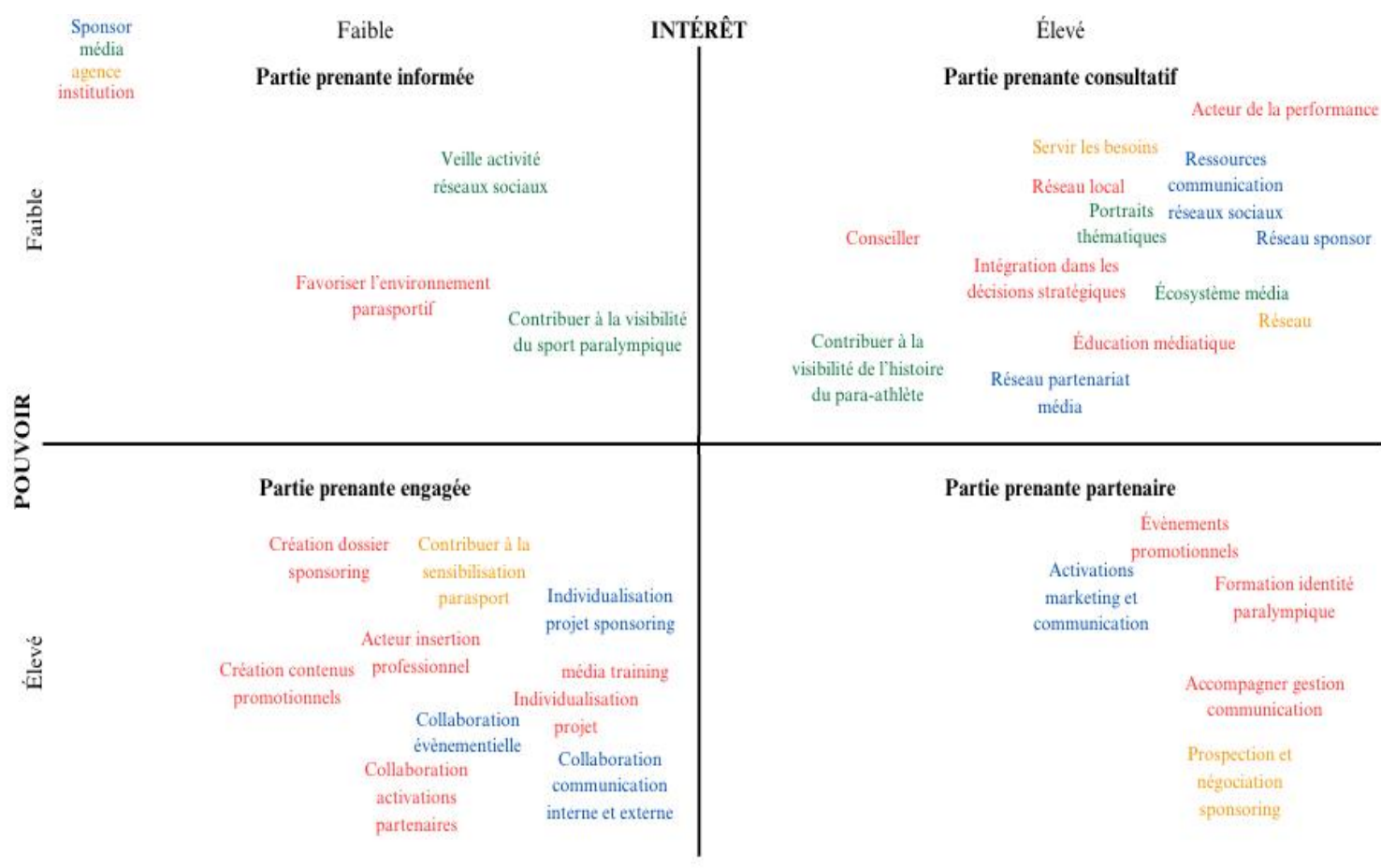


Figure 29 Cartographie de l'implication des parties prenantes dans le branding des athlètes paralympiques en France selon les ressources apportées

4.3.2 Cartographie de l'implication des parties prenantes dans le processus de construction de marque des athlètes paralympiques canadiens

Du côté canadien, cette concentration dans le segment « partenaire » est beaucoup plus liée aux institutions. En effet, nos analyses sur l'implication des institutions et acteurs sportifs suggèrent que leur intérêt envers le développement de la marque personnelle des athlètes paralympiques est important et que leur pouvoir de contribution est relativement élevé, notamment par le biais du CPC. Dans ce processus, nous nous sommes aperçus que beaucoup des acteurs conçoivent l'intérêt d'un retour mutuellement bénéfique tant pour l'établissement de leur propre marque paralympique que pour la marque des para-athlètes. Celles-ci peuvent alors être associées à deux niveaux d'implication, dont pour certaines leur rôle s'apparente davantage à celui de parties prenantes « engagées », servant d'intermédiaires dans les activations médiatiques ou la professionnalisation de leur parcours, tandis que d'autres sont directement associées au statut de « partenaires ». Les sponsors quant à eux, à la différence des participants interviewés dans le cadre de l'étude menée en France sont des sponsors institutionnels, qui ne présentent pas de relation individualisée avec les athlètes paralympiques. Comme nous avons pu le voir tout au long de notre analyse, si leurs activations marketing impliquent des bénéfices favorables au développement de leur image de marque, les sponsors ne présentent pour l'heure pas un intérêt ou un engagement élevé envers le processus de marque des para-athlètes, les positionnant comme des parties prenantes de nature informée et consultative en agissant davantage sur les opportunités événementielles. Par ailleurs, le niveau d'engagement des médias canadiens semble relativement bien établi dans la construction de la marque des athlètes paralympiques. D'après les informations obtenues au cours de notre recherche, nous pouvons les considérer comme ayant un pouvoir important sur le développement des marques humaines. Les médias montrent une implication accrue en ce qui concerne l'augmentation de la visibilité des Jeux Paralympiques et en conséquence des para-athlètes. Comme il fut illustré dans l'un des extraits, ces diffuseurs médiatiques adoptent une position engagée en faveur de la promotion du parasport : « *CBC-Radio Canada va vendre les 2 Jeux, ils vont vendre les olympiques et paralympiques. C'était nous avant qui nous occupions de ça et de les vendre. La raison que l'on a pris ce positionnement, c'est que CBC et Radio Canada sont bien plus intéressés (...), ils démontrent qu'ils vont augmenter la visibilité des Jeux Paralympiques* » (Institution n°3). Ainsi, compte tenu du niveau de sensibilisation des journalistes et de l'évaluation des liens étroits entre les médias et les para-athlètes, il est possible de considérer les médias dans les segments « consultatif » et/ou « engagé ». Pour terminer, les

relations entre les para-athlètes et les agents sportifs peuvent être associées au segment dit « partenaire ». Bien que nous ne puissions généraliser ce positionnement à partir d'un seul entretien, nos analyses démontrent une relation centrée sur les athlètes par l'établissement d'une relation solide et pérenne. Cette relation conduit à soutenir les para-athlètes dans l'élaboration d'une vision stratégique, induite et produite grâce à un fort investissement des agents pour les guider et les orienter dans la création d'un récit de marque.

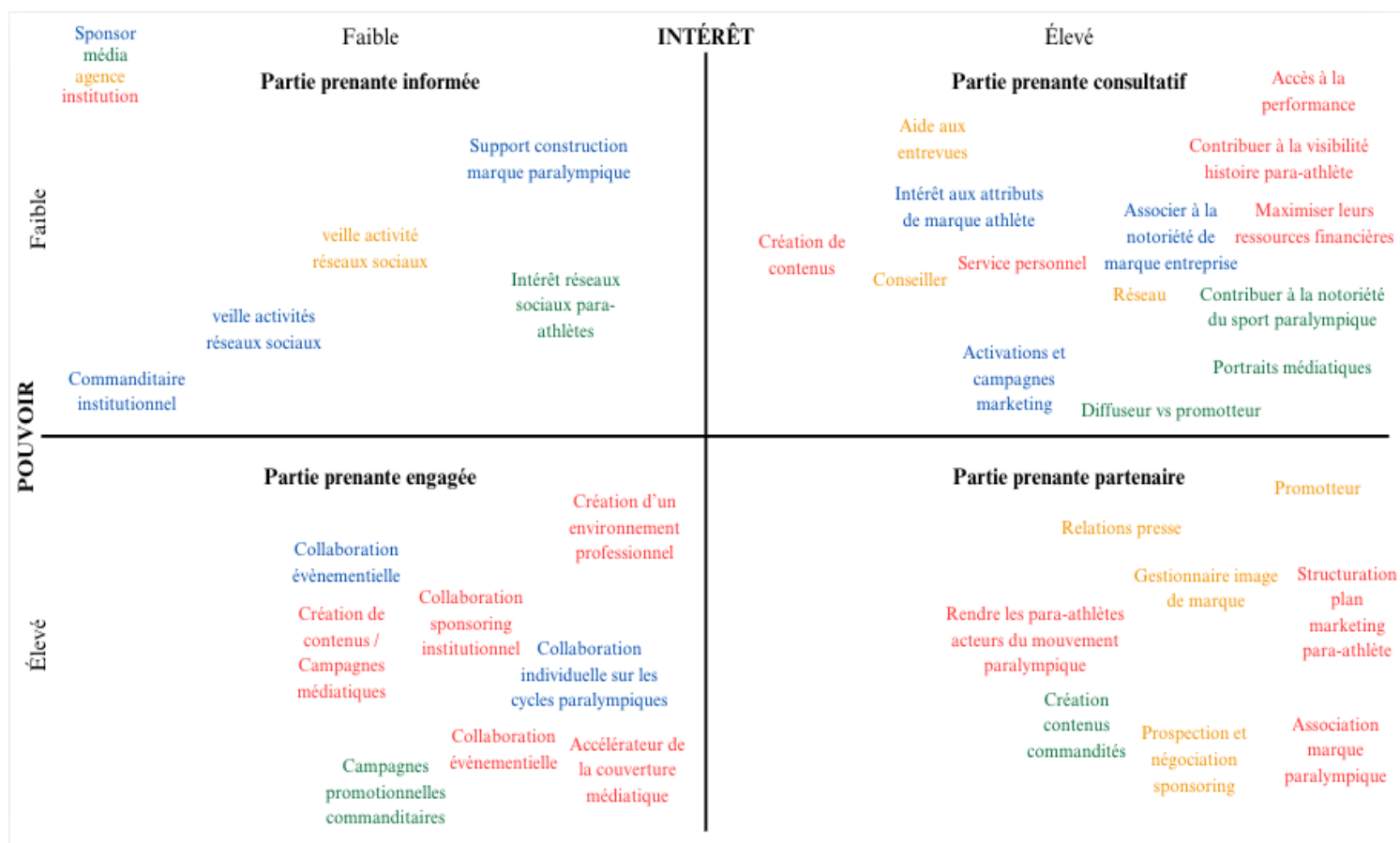


Figure 30 Cartographie de l'implication des parties prenantes dans le branding des athlètes paralympiques au Canada selon les ressources apportées

4.4 Synthèse des interactions et dynamiques entre les parties prenantes et les para-athlètes dans un processus de co-construction de marque

Afin de comprendre comment la gouvernance de marque des athlètes paralympiques s'applique selon chaque type de parties prenantes, la seconde étape a permis de qualifier chacune des parties prenantes par rapport au processus de création des marques athlètes. Le Tableau 27 met en évidence les types de contribution et la nature des relations de chaque partie

prenante pour comprendre la co-construction comme l'implication des acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre du processus de *personal branding* (Akrich, 2013). Il en ressort des différences ou des similitudes observables en matière de dynamiques relationnelles en fonction des parties prenantes et du pays étudié. En partant des modélisations cartographiques précédentes ainsi que de ce tableau, nous avons pu dégager une typologie de co-construction de la marque personnelle des para-athlètes par rapport au type de partie prenante concernée.

Tableau 27 Interprétation de la typologie de co-construction de marque selon le type de partie prenante

Partie prenante	Pays	Contribution	Nature de la relation	Typologie de co-construction de marque
Comité Paralympique National	France	Crédibilité professionnelle, performance, financement	Occasionnelle, opportuniste	Coopération CPSF <-> Fédérations
	Canada	Stratégie de marque,	Stratégique, intégrative, centrée sur le collectif	Gouvernance de marque centrée sur la relation para-athlètes et CPC CPC -> Para-athlètes
Fédérations	France	Financement, performance, commercial	Affective, individualisée, stratégique	Gouvernance de marque des para-athlètes centrée sur la relation avec les fédérations parasportives ou délégataires Fédérations -> Para-athlètes
	Canada	Formation <i>personal branding</i> , stratégie de marque, financement, notoriété, image	Stratégique	Mécanisme de gouvernance de marque descendant CPC -> ONS > Para-athlètes
Autres acteurs sportifs	France	Socio-professionnelle, financement, image	Cloisonnée, stratégique	Mécanisme de gouvernance de marque descendant (les acteurs expriment leurs besoins aux Fédérations sportives)
	Canada	Performance, financement, image	Non intentionnelle, affective	Mécanisme de gouvernance de marque descendant Coopération entre acteurs
Sponsors	France	Notoriété, stratégie d'image, financement, représentation	Stratégique, individualisée, association d'image	Gouvernance de marque classique centrée sur la relation para-athlètes et sponsors Sponsors <-> Para-athlètes Mécanisme de gouvernance descendant (les sponsors expriment leurs besoins aux Fédérations) Sponsors -> Fédérations -> Para-athlètes
	Canada	Image, représentation, storytelling, financement	Opportuniste à l'échelle des institutions, stratégique à l'échelle des individualités, association d'image	Gouvernance de marque classique centrée sur la relation para-athlètes et sponsors Sponsors <-> Para-athlètes Gouvernance de marque ascendant CPC -> Sponsors -> Para-athlètes

Médias	France	Storytelling, notoriété, symbolique	Opportuniste (dépendante de l'actualité), souvent tripartite avec les institutions	Gouvernance de marque classique centrée sur la relation médias et para-athlètes Médias -> Para-athlètes Mécanisme de gouvernance de marque descendant (les institutions donnent des directives aux médias) CPSF/Fédérations -> Médias
	Canada	Visibilité, commercial, stratégie de marque, promoteur	Affective, liée à la gouvernance du sport paralympique, ambiguë	Coopération CPC <-> Médias
Agent/Agence	France	Financement, communicationnelle, engagement	Affective, stratégique	Gouvernance de marque classique centrée sur la relation para-athlètes et agents Agent <-> Para-athlètes Mécanisme de gouvernance descendant Fédérations -> Agent -> Para-athlètes
	Canada	Communicationnel, commercial, stratégie de marque	Affective, stratégique	Gouvernance de marque classique centrée sur la relation para-athlètes et agents Agent <-> Para-athlètes

Cette mise en perspective entre la France et le Canada permet de dégager quelques directions intéressantes quant aux conditions d'application d'une co-construction de marque selon le type de partie prenante. Les institutions sportives et les acteurs sportifs restent à ce jour le point de départ pour l'application d'une co-construction de marque. D'après l'ensemble des résultats obtenus, le modèle de gouvernance de la marque personnelle des athlètes paralympiques en France tend à être hébergé par les fédérations parasportives ou sportives délégataires. Dans ce cas de figure, la gouvernance de la marque personnelle des athlètes paralympiques est pensée comme un mécanisme de gouvernance descendant où les fédérations parasportives et fédérations sportives délégataires jouent le rôle de centralisation, en recevant et apportant des opportunités marketing aux athlètes paralympiques par l'intermédiaire des relations périphériques avec les autres parties prenantes (institutions et acteurs du mouvement sportif, sponsors, médias, agents, etc.). Elles doivent servir aussi de protection, en filtrant les sollicitations pour s'assurer de l'équilibre entre la gestion de la carrière sportive des para-athlètes et leur engagement dans un processus de *personal branding* et agir pour optimiser les interactions entre les parties prenantes et les para-athlètes, pour favoriser la co-construction d'un capital marque élevé. Par ailleurs, la mobilisation de la théorie des parties prenantes a permis de mettre en lumière l'implication des acteurs sélectionnés dans cette recherche et de comprendre la manière dont les relations s'opèrent entre ces derniers. De cette façon, nos résultats encouragent à percevoir les Fédérations comme une interface institutionnelle pour

faire le lien entre les para-athlètes et les autres acteurs. Son rôle viserait à établir un cadrage pour la marque des athlètes en vue de favoriser une cohérence collective et laisser une marge d'autonomie à chaque athlète dans la commercialisation de leur propre marque. Pour le Canada, l'orientation stratégique dans lequel s'inscrit le CPC cherche à mettre en mouvement les acteurs du Mouvement paralympique et ainsi susciter leur engagement dans le processus de construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques. En ce sens, la gouvernance de marque des athlètes paralympiques est annoncée comme un enjeu stratégique dans lequel s'inscrit le CPC. Dans ce scénario, le CPC, qui protège l'image de la marque paralympique, agit pour orchestrer la gouvernance de marque des para-athlètes. Il est assimilé comme un acteur fédérateur dans lequel les parties prenantes qui gravitent au sein de cet écosystème sont invitées à contribuer autour de la marque personnelle de ces sportifs. Par l'intermédiaire d'un mécanisme de gouvernance de marque descendant, nos résultats confirment que le CPC doit être le garant du processus de *personal branding* par l'établissement de lignes directrices à destination des athlètes paralympiques eux-mêmes et à l'ensemble des parties prenantes. Le CPC doit veiller à harmoniser les actions et implications des autres parties prenantes avec lesquelles elles coopèrent pour adapter une gouvernance de marque collective.

Sur cette base et en lien avec la typologie de la co-construction des marques athlètes, l'étape finale consistait à produire une modélisation de la plateforme de co-construction de marque des athlètes paralympiques par une catégorisation des parties prenantes. En se basant sur des travaux théoriques (Clarkson, 1995; Houllier-Guibert & Rochette, s.d.), la catégorisation évoque ici le fait de hiérarchiser les parties prenantes selon qu'elles apparaissent prioritaires ou non dans le processus de *personal branding*. Pour l'établir, nous avons dégagé trois niveaux de parties prenantes, segmentés par des cercles, que nous appelons :

- (1) Les parties prenantes primaires qui concernent les parties prenantes qui permettent d'impulser le processus de *personal branding* ou qui s'inscrivent comme des partenaires. Celles-ci offrent ou peuvent offrir des moyens importants comme des ressources financières, relationnelles et structurelles pour établir et gérer une marque personnelle.
- (2) Les parties prenantes clés ou engagées qui désignent les parties prenantes qui agissent tout au long du cycle de vie de la marque athlète. Elles dégagent un comportement d'engagement de co-construction de marque. Il peut aussi s'agir de parties prenantes qui amplifient les opportunités de construction de marque par l'influence de leur engagement et leurs actions pour le Mouvement paralympique ou dans leur relation directe avec les para-athlètes.

- (3) Les parties prenantes secondaires qui renvoient à celles dont l'implication est plus éloignée ou moins intense dans le processus de *personal branding*. Nous considérons que celles-ci contribuent à la diffusion et à la promotion du sport paralympique et ainsi à la marque des para-athlètes.

À partir des informations recueillies dans nos entretiens, ces modélisations mettent en lumière le niveau d'implication des parties prenantes dans le processus de co-construction de marque. Dans l'évaluation de l'implication des parties prenantes en France, nous pouvons d'abord différencier celles qui agissent sur le branding personnel par le biais d'une coopération, où la collaboration entre acteurs favorise la co-construction de la signification des marques athlètes. Par exemple, l'engagement des fédérations parasportives, comme la FFH, à éduquer et former les médias au sport paralympique révèle la pertinence à collaborer et intégrer d'autres acteurs pour co-construire le sens de la marque des athlètes paralympiques. Nous avons aussi identifié que certaines collaborations, par le biais d'une relation individualisée ou à l'interface d'autres acteurs, comme avec les sponsors par exemple, servent de vecteur dans la construction de l'identité de marque de ces sportifs. Dans ce cas, ces collaborations régissent différentes formes de comportement de la part des acteurs concernés envers la marque personnelle des para-athlètes. Par exemple, lorsque les acteurs apportent des ressources qui agissent sur la performance ou sur des dimensions socio-professionnelles, comme le cas la Ligue Régionale Handisport, ils co-construisent la valeur de marque des athlètes paralympiques. À l'inverse, d'autres acteurs, malgré un comportement distant envers le processus de branding, influencent la promotion et l'éducation du grand public au parasport et contribuent à co-construire l'identité de marque des athlètes paralympiques. Par exemple, cela peut être le cas des médias ou du comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Par la suite, bien que la modélisation proposée place l'athlète paralympique comme l'acteur central dans sa propre gouvernance de marque, elle intègre les fédérations parasportives et les fédérations sportives délégataires comme des médiateurs dans le contrôle du processus de co-construction de marque. En ce sens, le réseau de parties prenantes peut participer au processus de co-construction de marque, non seulement en interaction directe avec la marque humaine, comme l'établissement de relation entre des agents privés ou des sponsors individuels et les para-athlètes mais aussi par des interactions entre elles. Ces interactions peuvent prendre la forme d'un mécanisme de gouvernance de marque des athlètes ascendant, dans le cas où par exemple, les Fédérations définissent les codes stratégiques en matière de *personal branding* et le transmettent au staff sportif qui doit veiller à appliquer ces codes pour favoriser le branding des

athlètes. Elles peuvent aussi prendre la forme d'un mécanisme de gouvernance descendant, où les parties prenantes peuvent exprimer leurs besoins ou leurs implications aux Fédérations, qui doivent elles-mêmes les prendre en compte pour servir la marque des athlètes paralympiques. Dans un autre cas, les Fédérations définissent les besoins pour encadrer les athlètes paralympiques dans la construction de leur marque et veillent à les mettre en œuvre par l'intermédiaire d'autres acteurs (ex : la FFH peut mobiliser des athlètes paralympiques à la retraite pour former et éduquer les athlètes actuels sur les sujets de la communication où la pratique des réseaux sociaux).

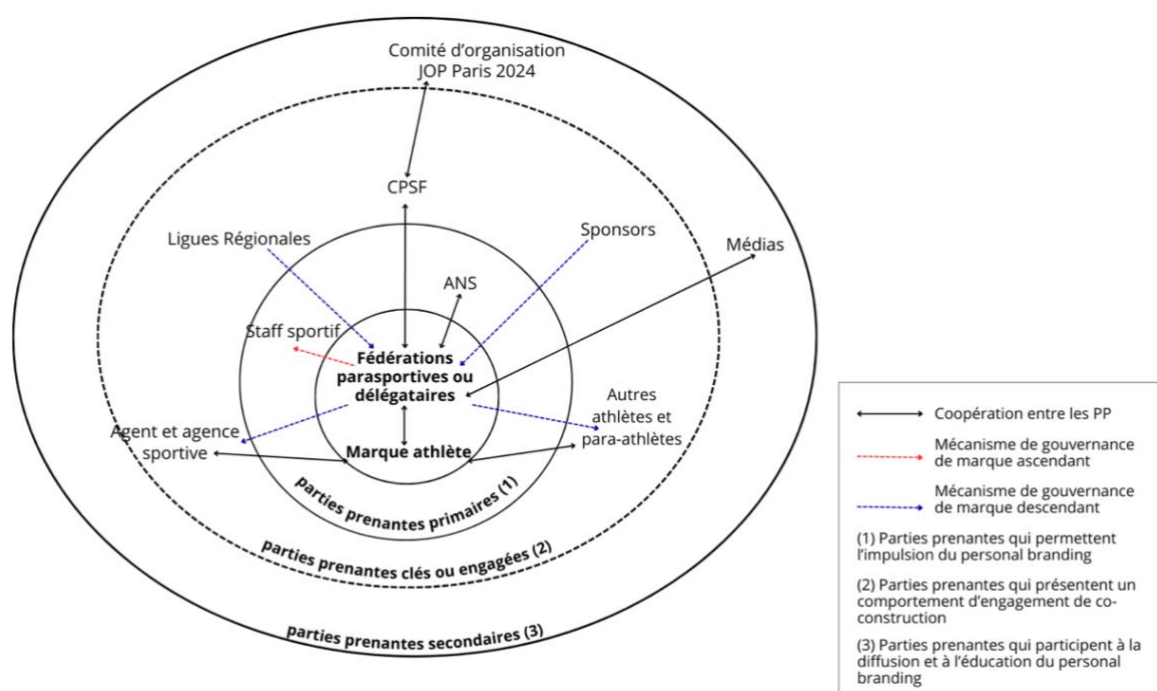


Figure 31 Plateforme de la co-construction de marque des athlètes paralympiques en France

Conformément à la modélisation de la plateforme de co-construction de marque des athlètes paralympiques, nous avons identifié qu'une des caractéristiques particulières dans la construction des marques humaines dans le domaine du parasport au Canada repose sur la coopération stratégique du CPC sur les marques humaines. Selon nos résultats, il semble qu'un réseau hétérogène d'acteurs primaires ou engagés (la Fondation Paralympique Canadienne, les sponsors, les ONS) participent à la co-construction de l'identité de marque des athlètes paralympiques en collaborant directement avec le CPC. D'autres interactions influencent, par le biais d'un mécanisme descendant, la gouvernance de marque des athlètes paralympiques, en entretenant des relations directes avec la marque humaine mais aussi avec ce réseau d'acteurs.

Par exemple, l'INS du Québec est considéré comme un acteur pertinent à double niveau dans le processus de co-construction de marque des athlètes paralympiques. D'un côté, en intégrant des ressources en communication, il participe à la visibilité de la marque des athlètes paralympiques. D'un autre, par un processus collaboratif avec les organisations sportives, il accompagne la co-construction de l'identité de marque des para-athlètes en agissant sur d'autres ressources favorables au branding (comme la performance). À l'inverse, la coopération des agents sportifs avec les marques humaines témoigne d'une interaction directe de ces parties prenantes sur le processus de branding. Par ailleurs, ces relations peuvent aussi prendre la forme d'un mécanisme de gouvernance de marque ascendant, par lequel le CPC, en position de leader, définit les lignes directrices d'une gouvernance de marque collective et veille à coopérer avec le réseau des parties prenantes pour les intégrer. Cela peut être le cas de la coopération existante entre le CPC et les sponsors qui collaborent pour co-construire la marque Paralympique et par conséquent participer au processus collaboratif de co-construction de l'identité de marque des athlètes paralympiques. Pour finir, tout comme le modèle français, cette modélisation place l'athlète paralympique au centre de la gouvernance de sa propre marque, où la mise en place d'une gouvernance de marque collective repose avant tout sur son degré d'implication et sa volonté de s'engager dans ce processus.

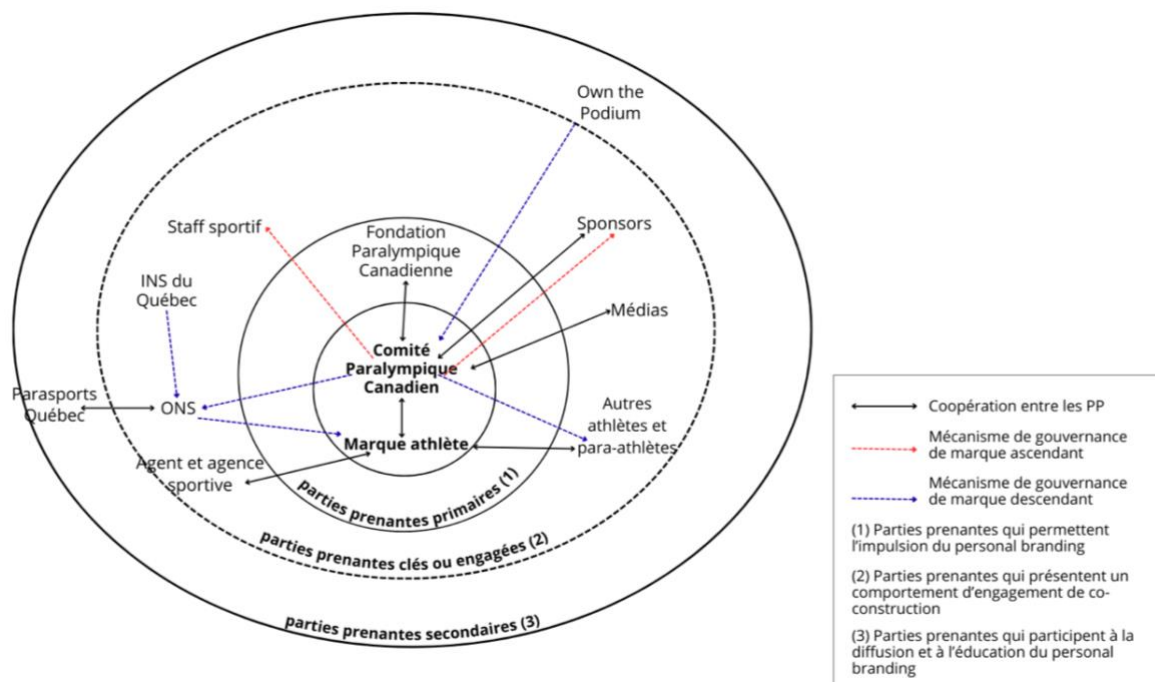


Figure 32 Plateforme de la co-construction de marque des athlètes paralympiques au Canada

CONCLUSION

À partir de ce travail de comparaison entre la France et le Canada sur l'implication des parties prenantes dans un processus de *personal branding*, nous espérons avoir pu caractériser d'abord les intérêts et les attitudes des athlètes paralympiques à s'approprier et à vendre leur propre marque et d'autre part montrer comment les parties prenantes agissent ou peuvent agir dans la construction de la marque humaine de ces sportifs. Cette recherche s'est construite en trois parties distinctes pour comprendre en quoi les facteurs contextuels, économiques, gouvernementaux ou médiatiques influencent et/ou facilitent les athlètes paralympiques à entreprendre la construction de leur marque personnelle dans le cadre de leur carrière sportive. La première partie de ce travail a consisté à s'imprégner des éléments contextuels afin de présenter la situation et l'évolution du parasport à l'international mais aussi à l'intérieur des deux pays, la France et le Canada. L'analyse du système parasportif en France et au Canada rend compte également d'une organisation distincte, avec des rôles divergents des institutions dans le développement et le suivi des parasportifs de haut niveau sur les aspects du *personal branding*. La deuxième partie s'est concentrée sur la conception de la marque athlète en s'interrogeant sur l'ensemble des éléments qui constituent une marque. Comme nous l'avons décrit, les athlètes paralympiques, que ce soit en France ou au Canada, confirment avoir un intérêt relatif au *personal branding*. Chacun des participants a exprimé un sentiment différent, parfois plus éloigné sur sa façon de percevoir sa propre image comme une source de valorisation et de promotion aux conséquences de retombées économiques et médiatiques intéressantes. Si les entretiens menés ont fait ressentir une certaine réticence ou « timidité » des sportifs évoluant dans le domaine du parasport à affirmer leur propre nom comme une marque à part entière, rares sont ceux ayant émis aucun intérêt au processus de marque. En faisant ressortir les inégales opportunités qui se présentent à titre individuel pour bâtir leur marque personnelle, les athlètes paralympiques vont généralement vouloir utiliser leur propre image de marque comme un tremplin collectif tant dans la reconnaissance du parasport, la valorisation de leurs disciplines et l'affirmation de leur statut de sportifs de haut niveau sans que le mot « handicap » soit utilisé de manière systématique. Si nous nous étions interrogés aux prémices de cette thèse sur la possibilité de qualifier le sujet du *personal branding* dans le domaine du parasport comme un processus de co-construction de marque, la troisième partie de notre travail apporte de nouvelles connaissances sur les mécanismes de gouvernance de marque des athlètes paralympiques. Elle démontre l'importance de l'identification et la catégorisation des parties prenantes afin de comprendre la manière dont celles-ci peuvent s'inscrire dans une co-construction de marque.

Ainsi, dans cette conclusion, nous synthétisons les différentes contributions de ce travail de thèse afin de laisser place à des perspectives de recherche futures.

1. Contributions théoriques

Cette thèse apporte trois contributions théoriques importantes. Premièrement, ce travail vient compléter et enrichir les connaissances théoriques existantes en management du sport et la littérature traitant de l'approche du *personal branding*, au sein d'une pratique parasportive, et ce dans deux territoires, la France et le Canada. Il contribue à diversifier les cadres théoriques mobilisés pour questionner la situation des athlètes paralympiques dans le développement et la gestion d'une image de marque. En nous intéressant conjointement à la marque des athlètes paralympiques dans un cadre de dynamique sociale et collective par la théorie de co-crédation de marque, nous parvenons à démontrer dans quelles mesures l'environnement global (gouvernance et structuration du système sportif, perceptions sociales, activités médiatiques et de sponsoring, etc.) des parasportifs peut les influencer dans ce processus. À notre connaissance, aucune étude n'a à ce jour exploré cette double approche dans le contexte du sport paralympique. Ce cadre d'analyse, que nous avons choisi de développer, permet ainsi de capturer l'influence à la fois de facteurs macroéconomiques et de facteurs individuels sur le *personal branding*. Nos travaux, en se basant sur une combinaison de cadres théoriques, comme ceux de Dumont et Ots (2020) ou encore de Panthen et al. (2024) servent ainsi à faire évoluer la manière de traiter le *personal branding* et à mieux comprendre comment les athlètes en général s'inscrivent dans les dynamiques de société liées au marketing sportif.

Deuxièmement, en mobilisant la théorie de co-crédation de marque, récemment utilisée dans le domaine des marques humaines par certains auteurs (Anderski et al., 2023; Dumont & Ots, 2020; Merz et al., 2009; Veloutsou & Guzman, 2017), cette thèse élargie également le concept de branding personnel en identifiant les acteurs qui participent à la co-construction des marques athlètes. À notre connaissance, elle est la première à proposer un modèle conceptuel pour comprendre le rôle des parties prenantes dans la construction et la gestion des marques personnelles dans le domaine du parasport. Pour cela, nous avons appliqué la matrice de Johnson et al. (2005) et les travaux de Gregory (2007), qui avaient proposé un modèle pour catégoriser les parties prenantes à deux niveaux destiné à l'origine aux organisations et entreprises. En l'adaptant à nos propres travaux, ces modélisations cartographiques de

l'implication des parties prenantes sur la marque personnelle des athlètes paralympiques en France et au Canada, améliorent la compréhension des interrelations entre ces acteurs. En ce sens, en mobilisant des outils théoriques, qui n'étaient initialement appliqués ni au champ du sport, ni à l'échelle des marques humaines. En les appliquant à notre étude sur le *personal branding*, notre démarche démontre les opportunités offertes de l'application d'outils théoriques en dehors de leur champ d'origine et révèle les capacités à reconfigurer ou adapter des connaissances théoriques à de nouveaux terrains d'enquête. Cette thèse ouvre alors la voie, dans le domaine du management du sport, à réaliser des croisements disciplinaires et à développer des approches transversales pour enrichir l'étude de phénomènes et nourrir de futures pistes de recherche dans le domaine du marketing sportif.

Troisièmement, l'étude de l'implication ou de l'influence des parties prenantes dans le façonnement des marques humaines dans le domaine du parasport, apporte une contribution nouvelle à la gouvernance de marque. En étudiant la manière dont les types de relation s'intègrent dans la gouvernance de marque des athlètes, notre étude révèle des mécanismes de gouvernance disparates selon la typologie des parties prenantes. Nos résultats montrent que différents niveaux de catégorisation des parties prenantes (primaires, engagées ou secondaires) peuvent être définis pour bâtir la co-construction de la marque personnelle des athlètes paralympiques. Les plateformes de co-construction de marque établies pour les deux pays précisent ainsi le rôle actif ou parfois non intentionnel de ces divers acteurs dans ce processus de branding.

2. Contributions méthodologiques

D'un point de vue méthodologique, l'analyse comparée de cette thèse constitue par ailleurs une contribution intéressante dans le domaine du management du sport, en ce qu'elle permet d'apprécier la théorie de la marque humaine à partir de la confrontation de différents points de vue de sportifs. En croisant les perceptions des différents participants, ce travail rend possible la mise en perspective de dynamiques en encourageant la réflexion critique ancrée sur des terrains variés. Elle ouvre des portes à de futures collaborations internationales en management du sport, en démontrant l'intérêt de mettre à l'épreuve une théorie et en interrogeant ses fondements à la lumière de contextes et de logiques d'actions pouvant être différentes d'un pays à un autre. Elle permet de dresser une liste de facteurs au sein de chaque système sportif qui peut influencer la construction de la marque personnelle des athlètes

paralympiques et *in fine* l'orienter dans ses choix stratégiques et ses actions. Ces travaux apportent ainsi une nouvelle perspective méthodologique en combinant une double dimension. La première a été de comprendre les relations entre les athlètes paralympiques et les parties prenantes, en se concentrant sur une pluralité de parties prenantes et non sur une seule catégorie d'acteurs. La seconde, la dimension comparative ; apporte une richesse dans le recueil d'informations et la production de connaissances.

3. Contributions managériales

D'un point de vue managérial, cette étude offre aux athlètes paralympiques une meilleure compréhension du processus de marque et ouvrent la voie à des recommandations pratiques pour les para-athlètes désireux d'optimiser leur stratégie de valorisation identitaire et commerciale, en tenant compte des spécificités de leur situation et de leurs besoins en matière de communication et de gestion de leur image de marque. En effet, notre recherche confirme différentes tendances concernant les opportunités d'engagement des athlètes paralympiques dans la création d'une marque humaine. D'abord, il faut prendre en compte les disparités existantes entre les sportifs dans les opportunités de développement selon le clivage générationnel (entre les jeunes athlètes et ceux plus avancés dans leur carrière sportive), mais également le type de sport pratiqué ainsi que leur niveau de notoriété. Par ailleurs, il est important de noter que si une partie d'entre eux a pu être assimilée à des gestionnaires de marque, en témoignant d'un engagement progressif dans le déploiement d'une stratégie marketing, tous n'ont pas cet intérêt à construire et valoriser leur propre image de marque. Ainsi, dans le champ paralympique, elle apporte des apprentissages précieux pour le développement du marketing paralympique et l'amélioration de la visibilité de ses acteurs. Elle est un moyen de construire des repères pour mieux structurer la valorisation et la mise en avant des athlètes paralympiques et de l'ensemble des initiatives auxquelles ils sont associés. Grâce à notre analyse comparative entre la France et le Canada, cette étude permet de dresser une comparaison du niveau de professionnalisation (au sens large) des para-athlètes selon le contexte organisationnel, culturel et social dans lequel ils évoluent. En mêlant les pratiques et les problématiques qui régissent des para-athlètes mais aussi des acteurs du Mouvement paralympique en matière de promotion et de communication, nos travaux contribuent à nourrir les réflexions stratégiques sur l'accompagnement des carrières des parasportifs.

Cette étude apporte aussi une meilleure compréhension dans la manière dont de multiples parties prenantes peuvent co-construire une marque humaine. En explorant les dynamiques sociales entre les athlètes paralympiques et leurs parties prenantes, notre analyse sert à caractériser les types de relations qui se nouent entre ces acteurs. En réponse à notre troisième question de recherche concernant l'implication des parties prenantes dans le processus du *personal branding*, nos analyses ont permis de construire une cartographie des parties prenantes selon leur niveau d'implication et/ou d'influence sur la marque des athlètes paralympiques. En dégagant les ressources clés qui caractérisent ces relations, elle permet d'identifier celles pouvant impulser, favoriser ou promouvoir la création d'une marque personnelle forte. Pour les responsables de marque, elle apporte de précieuses informations sur l'influence des multiples parties prenantes qui gravitent dans leur écosystème tout au long de leur carrière sportive. Par ailleurs, elle apporte une vision pour les parties prenantes quant à leur rôle et à leur appréciation dans le processus de construction des marques humaines. Ces travaux, en confirmant les connaissances empiriques de Brand et al. (2025) selon lesquelles les marques humaines évoluent continuellement entre différents acteurs, suggèrent plusieurs axes d'accompagnement pour améliorer et optimiser la construction collective de la marque personnelle des para-athlètes. Cela concerne par exemple la mise en place de formations en communication ou en gestion des réseaux sociaux, le décloisonnement entre les institutions dans le traitement du *personal branding* ou encore le développement de programmes de mentorat entre sportifs, ancienne génération vs jeune génération, athlète olympique vs paralympique, etc.

Même si notre recherche a étudié le rôle des athlètes paralympiques dans un processus de *personal branding* et a fait ressortir des aspects spécifiques dans l'approche de l'image de marque des paralympiens par rapport à d'autres sportifs de haut niveau : leur handicap, l'histoire du Mouvement paralympique, les caractéristiques de leur histoire de vie, le caractère social du processus..., il n'en demeure pas moins qu'elle offre également des enseignements inspirants et transférables pour l'ensemble des acteurs en management du sport. Par l'intermédiaire des résultats obtenus, cette étude offre des pistes concrètes pour accompagner les sportifs dans la valorisation de leur image au-delà du cadre du sport paralympique. En effet, en réponse aux deux premières questions de recherche - à savoir : Comment les athlètes construisent, développent et gèrent leur image de marque dans une perspective de commercialisation ? et Quelles sont les valeurs de la marque des athlètes paralympiques ? - elle justifie de la nécessité pour les athlètes d'identifier leurs attributs de marque et montre que les

athlètes doivent créer et développer continuellement une stratégie de marque en intégrant leur identité de marque dans leurs comportements et engagements. De plus, elle met en lumière l'intérêt pour les responsables de marque, soit les athlètes et para-athlètes, à s'engager dans un processus de co-construction en tenant compte de l'hétérogénéité des parties prenantes qui gravitent dans leur environnement social.

4. Limites et perspectives de recherche

Pour finir, cette recherche doctorale n'est pas exempte de limites que nous soulignons ci-dessous. Premièrement, le temps de la thèse et les moyens humains et financiers étant limités, il était nécessaire de procéder à des choix dans la construction de cet échantillonnage, figurant comme l'une des premières limites de cette recherche. En effet, même si les Jeux Paralympiques permettent, par l'existence d'une classification internationale, de regrouper des para-athlètes ayant des déficiences variées, cette décision a par conséquent exclu certaines catégories de handicap ne pouvant pas participer à cet événement. Par exemple, en France, bien qu'étant rattachés à la Fédération Française Handisport, les athlètes sourds ou malentendants dépendent du Comité International des Sports pour Sourds pour participer aux Deaflympics. Nous pouvons aussi prendre le cas de la plupart des disciplines rattachées à la Fédération Française de Sport Adapté (FFSA), et qui ne font pas partie du programme paralympique (à l'exception de la para natation adaptée, du para tennis de table adapté, et du para athlétisme adapté). Deuxièmement, si la perspective internationale de cette recherche est riche en matière de production, une limite réside sur le profil des participants et leur familiarité avec la notion de marque personnelle. Certains participants pouvaient présenter un niveau de compréhension inégal ou parfois plus limité des concepts liés à la gestion du *personal branding* pouvant influencer la qualité des réponses recueillies ou sortir du cadre précis de notre recherche. De plus, il faut également considérer que cette thèse s'est construite auprès de parties prenantes qui ne vivent pas nécessairement en situation de handicap et qui portent pourtant des réflexions ou agissent sur la manière de promouvoir et commercialiser la marque personnelle d'athlètes eux-mêmes en situation de handicap. Cette asymétrie soulève la question de la légitimité de certaines positions dans lesquelles des recommandations peuvent refléter davantage les représentations sociales ou professionnelles que se font ces parties prenantes par rapport à la réalité vécue par les athlètes concernés. Pour finir, si nous traitons individuellement chaque catégorie de partie prenante sélectionnée, nous pouvons admettre que la saturation des résultats au sein de chacune d'entre elle n'a pas été atteint en raison du nombre plus restreint de

représentants interrogés. Cette dimension peut être effectivement discutée comme l'une des limites de généralité quant à nos résultats de recherche, dans laquelle, néanmoins, la saturation des données a pu être atteinte en rapport à la thématique générale de recherche. En ce sens, notre choix méthodologique de traitement de données par dissociation des catégories de partie prenante, qui offrent des avantages théoriques à plusieurs niveaux, peut sembler limitant dans la manière d'aborder la co-construction de marque. Toutefois, comme ce concept de marque personnelle dans le parasport n'avait jamais été envisagé dans le contexte scientifique, la présentation de nos résultats sous une forme descriptive, en reprenant les différentes composantes qui constituent une marque athlète était ainsi une étape nécessaire et décisive pour venir compléter la littérature existante. L'effet de généralisation n'était donc pas prioritairement recherché.

Cette limitation ouvre néanmoins des orientations de recherche futures. Des travaux ultérieurs pourraient ainsi se focaliser plus précisément sur une catégorie spécifique de parties prenantes. En s'attachant à l'analyse de l'impact du parrainage sportif et de la médiatisation sur l'identité des marques humaines, nous pourrions par exemple chercher à augmenter la représentativité de sponsors, d'agents ou d'agences interrogés. Par ailleurs, l'étude de la co-construction de marque, traitée ici sous une approche globale, où le point de vue des parties prenantes s'adresse pour un collectif d'athlètes paralympiques et non pas à une seule individualité pourrait être conduite dans le futur par l'intermédiaire d'une approche centrée sur l'athlète paralympique. Sous la forme d'étude de cas individualisé, elle pourrait donner lieu à une cartographie circulaire centrée autour de celui-ci en intégrant les connexions et les contributions de chacune de ses parties prenantes. Il s'agirait d'analyser l'évolution et la différenciation de la carrière d'un parasportif dans sa manière d'aborder sa propre gouvernance de marque. Enfin, les résultats obtenus apportent objectivement de nouvelles perspectives de recherche dans la co-construction de marque en traduisant une dynamique collective entre les athlètes eux-mêmes ou en questionnant le rôle des acteurs publics territoriaux et de leur soutien au sport (moyens accordés, place du handicap dans ces dispositifs, ...) dans la gouvernance des marques humaines.

Pour terminer, dans une perspective de déploiement d'un plan stratégique de la part des acteurs dirigeants du Mouvement paralympique français, une direction de recherche future pourrait consister à analyser l'impact des Jeux de Paris 2024 sur la promotion et la commercialisation des marques des athlètes paralympiques. Effectivement, étudier cet héritage

pourrait permettre de mieux comprendre les progrès réalisés en matière de transformation de la perception publique de ces athlètes et d'analyser dans quelles mesures les retombées ont contribué à renforcer la visibilité, la notoriété et la commercialisation de la marque personnelle para-athlètes. L'étude de cet héritage paralympique pourrait également se concentrer sur les pratiques managériales ainsi que les stratégies de communication adoptées par ces derniers à l'occasion de l'organisation des Jeux. Elle évaluerait également la façon dont ces athlètes ont tiré parti de cet événement pour accroître leur notoriété et renforcer leur visibilité en amont, pendant et post Jeux, et pourraient servir de modèle pour les athlètes destinés aux Jeux Alpes 2030. Au Canada, il serait également pertinent d'analyser plus en détail l'impact de la nouvelle gouvernance établie par le CPC depuis 2023, tant sur le développement global de la marque paralympique que sur les retombées pour la marque personnelle des athlètes paralympiques. Globalement, nos travaux mettent en perspective l'intérêt de penser la gouvernance de la marque Paralympique avec les para-athlètes, dont le parallèle entre ces deux contextes révèle alors un point nodal dans le sport paralympique quant à la manière de diriger l'enjeu de valorisation collective et la mise en application du *personal branding* des athlètes dans la sphère paralympique.

Enfin, le choix du terrain d'enquête pourrait aussi présenter une nouvelle piste de recherche. Inclure un autre pays dans cette typologie de recherche permettrait d'enrichir et de compléter les résultats, en offrant une perspective comparative sur les différentes stratégies de commercialisation des athlètes paralympiques à l'échelle internationale à partir d'autres critères (d'ancienneté dans le Mouvement paralympique, de la performance des parasportifs existants, de continent, ...). Bien qu'appliquée au sport paralympique, cette recherche pourrait aussi faire l'objet de modèle pour une nouvelle étude centrée sur le sport olympique, dans des sports mineurs ou à plus faibles visibilité par exemple, ou encore dans le sport féminin, dans lequel les défis liés à la commercialisation de la marque personnelle des athlètes se posent aussi.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, D. A. (1991a). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press; Maxwell Macmillan Canada ; Maxwell Macmillan International.
- Aaker, D. A. (2012). *Building Strong Brands*. Simon & Schuster, Limited.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1992751>
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Agnè, M., Parmentier, s, & Fischer, E. (2012). How athletes build their brands. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(1/2), 106.
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2012.045491>
- Agyemang, K. J. A. (2011). Athlete brand revitalisation after a transgression. *Journal of Sponsorship*, 4(2), 137-144.
- Akrich, M. (2013). Co-construction. In *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation* (1ère). <https://www.dicopart.fr/co-construction-2013>
- Ambroise, L., & Albert, N. (2020). L'endossement par les célébrités : Clarifications conceptuelles, synthèse critique et perspectives de recherche. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 35(2), 100-125.
<https://doi.org/10.1177/0767370119857337>
- Ambroise, L., Pantin-Sohier, G., Valette-Florence, P., & Albert, N. (2014). From endorsement to celebrity co-branding: Personality transfer. *Journal of Brand Management*, 21(4), 273-285. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.7>
- Anderski, M., Griebel, L., Stegmann, P., & Ströbel, T. (2023). Empowerment of human brands: Brand meaning co-creation on digital engagement platforms. *Journal of Business Research*, 166, 113905. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113905>

- Arai, A., Ko, Y. J., & Kaplanidou, K. (2013). Athlete brand image: Scale development and model test. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 383-403.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2013.811609>
- Arai, A., Ko, Y. J., & Ross, S. (2014). Branding athletes: Exploration and conceptualization of athlete brand image. *Sport Management Review*, 17(2), 97-106.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.04.003>
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., & Imbert, P. (2008). *Introduction à la recherche qualitative*. 19.
- Bailey, S. (2010). *Athlete first: A history of the paralympic movement*. John Wiley & Sons.
- Barbusse, B. (2006). Le management des professionnels du sport. Le cas d'un club de handball. *Revue française de gestion*, 168-169(9-10), 107-123.
<https://doi.org/10.3166/rfg.168-169.107-123>
- Bayle, E., & Mercier, S. (2008). *Sport Et Éthique : Enjeux Et Outils Pour Le Marketing Sportif*. 219, 9-26.
- Becker, H. S. (1974). Art As Collective Action. *American Sociological Review*, 39(6), 767.
<https://doi.org/10.2307/2094151>
- Beldame, Y., Joncheray, H., Duquesne, V., & Richard, R. (2023). *La production sociale de la performance paralympique*. INSEP ; FFH ; FFTir ; CPSF ; Université Paris Cité ; Université de Montpellier. <https://hal.science/hal-04696248>
- Beldame, Y., Joncheray, H., Duquesne, V., & Richard, R. (2024). "They Don't Really Care about my Results, they Prefer Selling my Life Story." Inspirational Paralympians and Sponsorship. *Communication & Sport*, 12(2), 194-209.
<https://doi.org/10.1177/21674795231158542>

- Benoit-Moreau, F., Delacroix, E., & Lassus, C. de. (2011). Chapitre 10. Gérer et développer le capital marque. *Maxi fiches*, 38-41.
- Berger, I. E., O'Reilly, N., Parent, M. M., Séguin, B., & Hernandez, T. (2008). Determinants of Sport Participation Among Canadian Adolescents. *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)*, 11(3), 277-307.
- Berger, R. J. (2008). Disability and the Dedicated Wheelchair Athlete: Beyond the “Supercrip” Critique. *Journal of Contemporary Ethnography*, 37(6), 647-678.
<https://doi.org/10.1177/0891241607309892>
- Béroard, É., & Parmentier, M.-A. (2014). Les rôles et les pratiques des médias lors d'un scandale impliquant une marque-personne. *Gestion*, 39(1), 24-37.
<https://doi.org/10.3917/riges.391.0024>
- Biraghi, S., & Gambetti, R. C. (2017). Is brand value co-creation actionable? A facilitation perspective. *Management Decision*, 55(7), 1476-1488. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2016-0538>
- Blaikie, N. W. H. (2007). *Approaches to social enquiry* (2. ed). Polity.
- Bouchet, P., Hillairet, D., & Bodet, G. (2013). *Sport brands* (1^{re} éd.). Routledge.
- Bourgeois, N. (2002). Le sport, les médias et la marchandisation des identités. *Sociologie et sociétés*, 27(1), 151-163. <https://doi.org/10.7202/001090ar>
- Brand, L., Anderski, M., & Ströbel, T. (2025). Unpacking brand co-creation: A single-case study and empirical consolidation of brand co-creation performances following qualitative meta-synthesis. *Journal of Brand Management*, 32(2), 150-165.
<https://doi.org/10.1057/s41262-024-00374-9>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Braunstein, J., & Ross, S. (2010). Brand personality in sport: Dimension Analysis and General Scale Development. *Sport Marketing Quarterly*, 19, 8-16.
- Brinkmann, S., Jacobsen, M. H., & Kristiansen, S. (2014). Historical Overview of Qualitative Research in the Social Sciences. In P. Leavy (Éd.), *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (p. 16-42). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.017>
- Brittain, I., & Beacom, A. (2016). Leveraging the London 2012 Paralympic Games: What Legacy for Disabled People? *Journal of Sport and Social Issues*, 40(6), 499-521.
<https://doi.org/10.1177/0193723516655580>
- Brittain, I., & Beacom, A. (Éds.). (2018). *The Palgrave Handbook of Paralympic Studies*. Palgrave Macmillan.
- Brittain, I., Ramshaw, G., & Gammon, S. (2013). The marginalisation of Paralympic heritage. *International Journal of Heritage Studies*, 19(2), 171-185.
<https://doi.org/10.1080/13527258.2012.681679>
- Brodie, R. J., Benson-Rea, M., & Medlin, C. J. (2017). Branding as a dynamic capability: Strategic advantage from integrating meanings with identification. *Marketing Theory*, 17(2), 183-199. <https://doi.org/10.1177/1470593116679871>
- Bujold, M., Association francophone pour le savoir-Acfas, & Congrès de l'ACFAS (Éds.). (2018). *Oser les défis des méthodes mixtes en sciences sociales et sciences de la santé*.
- Bundon, A. (2021). La professionnalisation du sport paralympique et ses implications pour les expériences de retraite des paralympiens. In *Un athlète en transition vers la retraite*.
- Burton, R., O'Reilly, N., Pound, R. W., Seguin, B., & Brunette, M. K. (2015). *Global Sport Marketing: Sponsorship, Ambush Marketing, and the Olympic Games*. Fitness Information Technology. <https://experts.syr.edu/en/publications/global-sport-marketing-sponsorship-ambush-marketing-and-the-olymp>

- Carlson, B., & Donavan, T. (2013). Human Brands in Sport: Athlete Brand Personality and Identification. *Journal of Sport Management*, 27, 193-206.
<https://doi.org/10.1123/jsm.27.3.193>
- Centeno, D., & Wang, J. J. (2017). Celebrities as human brands: An inquiry on stakeholder-actor co-creation of brand identities. *Journal of Business Research*, 74, 133-138.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.024>
- Chadwick, S., & Burton, N. (2008). From Beckham to Ronaldo—Assessing the nature of football player brands. *Journal of Sponsorship*, 1(4), 307-317.
- Chanavat, N., & François, A. (2021). David Beckham : Biographie d'une marque-personne unique. *Recherches en Communication*, 50, 85-116.
<https://doi.org/10.14428/rec.v50i50.54563>
- Chatziefstathiou, D., García, B., & Séguin, B. (Éds.). (2020). *Routledge Handbook of the Olympic and Paralympic Games* (1^{re} éd.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429440311>
- Chevallier, F., & Hozé, B. (2008). Sportifs de haut niveau et sportifs professionnels en athlétisme. *Les cahiers de l'INSEP*, 42, 48-54. <https://doi.org/10.3406/insep.2008.988>
- Chin-Ju Huang, & Brittain, I. (2006). Negotiating Identities Through Disability Sport. *Sociology of Sport Journal*, 23(4), 352-375.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
<https://doi.org/10.2307/258888>
- Cornwell, T. B. (2017). Sport Sponsorship and Endorsements. In R. Hoye & M. M. Parent, *The SAGE Handbook of Sport Management* (p. 368-382). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781473957961.n21>

- Cortsen, K. (2013a). Annika Sörenstam – a hybrid personal sports brand. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 37-62.
<https://doi.org/10.1108/20426781311316898>
- Cortsen, K. (2013b). Annika Sorenstam—A hybrid personal sports brand. 3(1), 37-62.
<https://doi.org/10.1108/20426781311316898>
- Cottingham, M., Gearity, B., & Byon, K. (2013). A Qualitative Examination of Disability Sport Executives' Perceptions of Sport Promotion and the Acquisition of Sponsors. *Sport Marketing Quarterly*, 22(2), 92-92.
- Cottingham, M., Hu, T., Doté, W., & Dr.Don, L. (2021). *Marketing Wheelchair Tennis: Perspectives from Team USA*. 13.
- Cottingham, M. P. (2014). Wheelchair Rugby Players' Perspectives on the Promotion of Their Sport. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 85(S1), 1-1.
- Cottingham, M., Phillips, D., Hall, S. A., Gearity, B. T., & Carroll, M. S. (2014). Application of the Motivation Scale for Disability Sport Consumption: An Examination of Intended Future Consumption Behavior of Collegiate Wheelchair Basketball Spectators. *Journal of Sport Behavior*, 37(2), 117-133.
- Dagenais, G., Bodet, G., & Fuchs, S. (2018, septembre 5). *Nature and evolution of Paralympic sponsors' motives*. 26th EASM conference. <https://univ-lyon1.hal.science/hal-02417942>
- Damak-Ayadi, S. (2003). *La théorie des parties prenantes : Théorie empirique ou théorie normative?*
- Danglade, J.-P. (2013). Chapitre 3. L'endossement des marques par les célébrités. *Tendances Marketing*, 61-103.
- Darcy, S., Frawley, S., & Adair, D. (Éds.). (2017). *Managing the Paralympics*. Palgrave Macmillan.

- Delacroix, E., Jolibert, A., Monnot, É., & Jourdan, P. (2021). Chapitre 2. Concevoir et mener une enquête qualitative. *Management Sup*, 27-55.
<https://doi.org/10.3917/dunod.delac.2021.01.0027>
- Deliautaitė, K., Baubonytė, S., Staškevičiūtė-Butienė, I., & Valantinė, I. (2021). Athlete Brand Development in Social Media : Analysis of Students' Attitudes. *Baltic Journal of Sport and Health Sciences*, 2(121), Article 121.
<https://doi.org/10.33607/bjshs.v2i121.1086>
- Demoney, A. (2016). La recherche qualitative : Introduction à la méthodologie de l'entretien. *Kinésithérapie, la Revue*, 16(180), 32-37. <https://doi.org/10.1016/j.kine.2016.07.004>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Éds.). (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed). Sage Publications.
- Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G. (2004). *Desbordes, M., Ohl, F., Tribou, G. (2004). Marketing du sport. Editions Economica, 3ème édition : Paris, 488 p.*
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Doyle, J. P., Su, Y., & Kunkel, T. (2022). Athlete branding via social media: Examining the factors influencing consumer engagement on Instagram. *European Sport Management Quarterly*, 22(4), 506-526. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1806897>
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(4-Hiver), 47.
- Dumont, G. (2016). Understanding ethnographically athletes' perception and experience of sponsorship : The case of professional rock-climbing. *European Sport Management Quarterly*, 16(4), 525-542. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1171375>

- Dumont, G., & Ots, M. (2020). Social dynamics and stakeholder relationships in personal branding. *Journal of Business Research*, 106, 118-128.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.013>
- Eagleman, A. N. (2013). Acceptance, motivations, and usage of social media as a marketing communications tool amongst employees of sport national governing bodies. *Sport Management Review*, 16(4), 488-497. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.03.004>
- Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* Bloomsbury.
- Ellis, D. (2017). Sport Brands and Consumers. In R. Hoye & M. M. Parent, *The SAGE Handbook of Sport Management* (p. 345-367). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781473957961.n20>
- Ellis, K. (2008). Beyond the Aww Factor : Human Interest Profiles of Paralympians and the Media Navigation of Physical Difference and Social Stigma. *Asia-Pacific Media Educator*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Beyond-the-Aww-Factor%3A-Human-Interest-Profiles-of-Ellis/b9413769c41663d65be815304e428d848f22212f>
- Ferrand, A., Chappelet, J.-L., & Séguin, B. (2012a). Chapitre 1. Le système olympique. *Management & Sport*, 37-53. <https://doi.org/10.3917/dbu.ferra.2012.01.0037>
- Ferrand, A., Chappelet, J.-L., & Séguin, B. (2012b). Chapitre 5. Marketing du CIO. In *Le marketing olympique* (p. 141-173). De Boeck Supérieur.
<https://doi.org/10.3917/dbu.ferra.2012.01.0141>
- Ferrand, A., Chappelet, J.-L., & Seguin, B. (2012). *Olympic Marketing*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203132067>
- Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and social media research : A review. *Sport Management Review*, 18(2), 166-181. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.001>
- Flick, U. (2007). *Designing Qualitative Research*. SAGE Publications, Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781849208826>

- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). *The interview*.
- Forsé, M., & Degenne, A. (2004). *Les réseaux sociaux*.
<https://doi.org/10.3917/arco.forse.2004.01>
- Foudriat, M. (2014). La co-construction: Une option managériale pour les chefs de service. In *Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social* (p. 229-250). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.delal.2014.01.0229>
- Foudriat, M. (2019). *La co-construction : Une alternative managériale* (2e éd). Presses de l'École des hautes études en santé publique.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
<https://doi.org/10.2307/41165018>
- French, L., & Le Clair, J. M. (2018a). Game Changer? Social Media, Representations of Disability and the Paralympic Games. In I. Brittain & A. Beacom (Éds.), *The Palgrave Handbook of Paralympic Studies* (p. 99-121). Palgrave Macmillan UK.
https://doi.org/10.1057/978-1-137-47901-3_6
- French, L., & Le Clair, J. M. (2018b). Game Changer? Social Media, Representations of Disability and the Paralympic Games. In I. Brittain & A. Beacom (Éds.), *The Palgrave Handbook of Paralympic Studies* (p. 99-121). Palgrave Macmillan UK.
https://doi.org/10.1057/978-1-137-47901-3_6
- Gasparini, W., & Koebel, M. (2015). Pratiques et organisations sportives : Pour un comparatisme réflexif. *Sciences sociales et sport*, 8(1), 9-19.
<https://doi.org/10.3917/rsss.008.0009>
- Gaudet, S., & Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : Du questionnement à la rédaction scientifique*. Les Presses de l'Université d'Ottawa.
<https://doi.org/10.2307/j.ctv19x4dr>

- Gérard, S. (2020). Paralympic brand governance : The best of both worlds? In *Routledge Handbook of the Olympic and Paralympic Games* (1st Edition, p. 470). <https://www-taylorfrancis-com.proxy.bib.uottawa.ca/reader/download/b01bfd15-c9f3-403d-a07d-c7011be9eaff/chapter/pdf?context=ubx>
- Geurin, A. N. (2017). Elite Female Athletes' Perceptions of New Media Use Relating to Their Careers : A Qualitative Analysis. *Journal of Sport Management*, 31(4), 345-359. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0157>
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets : A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4-12. <https://doi.org/10.1108/10610420810856468>
- Goggin, G., & Hutchins, B. (2017). Media and the Paralympics : Progress, Visibility, and Paradox. In S. Darcy, S. Frawley, & D. Adair, *Managing the Paralympics*.
- Gorbatov, S., Khapova, S. N., & Lysova, E. I. (2018). Personal Branding : Interdisciplinary Systematic Review and Research Agenda. *Frontiers in Psychology*, 9, 2238. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238>
- Gratton, C., & Jones, I. (2010). *Research methods for sports studies* (2. ed., repr). Routledge.
- Gregory, A. (2007). Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands : The Communication Dimension. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 59-73. <https://doi.org/10.1362/026725707X178558>
- Gubrium, J., & Holstein, J. (2001). *Handbook of Interview Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412973588>
- Guédé, O. M., Tremblay, S., Sasseville, N., Leyrie, C., Bousquet, J., & Bizot, D. (2019). *Vers un cadrage théorique interdisciplinaire portant sur la co-construction* [Matériel non publié (rapport, etc.)]. <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/5334/>

- Guerin-Eagleman, A. N., & Clavio, G. (2015). Utilizing Social Media as a Marketing Communication Tool : An Examination of Mainstream and Niche Sport Athletes' Facebook Pages. *International Journal of Sport Management*, 16(2), 316-334.
- Guerrien, B. (2003). Marchandisation et théorie économique. *Actuel Marx*, 34(2), 121-132.
<https://doi.org/10.3917/amx.034.0121>
- Halleux, V. (2017). Good governance in sport. *European Parliamentary research service*.
- Hambrick, M. E., & Kang, S. J. (2015). Pin It : Exploring How Professional Sports Organizations Use Pinterest as a Communications and Relationship-Marketing Tool. *Communication & Sport*, 3(4), 434-457. <https://doi.org/10.1177/2167479513518044>
- Hammersley, M. (2008). *Questioning Qualitative Inquiry*. SAGE Publications, Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9780857024565>
- Hasaan, A., Biscaia, R., & Ross, S. (2021). Understanding athlete brand life cycle. *Sport in Society*, 24(2), 181-205. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1624722>
- Hasaan, A., Javani, V., Fişne, M., & Sato, S. (2020). Athlete branding in less popular sport : A triadic approach. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 9(4), 70-96.
<https://doi.org/10.5585/podium.v9i4.17580>
- Hasaan, A., Kerem, K., Biscaia, R., & Agyemang, K. (2018). A conceptual framework to understand the creation of athlete brand and its implications. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 18, 169.
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2018.091753>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590-604.
<https://doi.org/10.1057/bm.2010.14>

- Hellwege, A., & Hallmann, K. (2020). The Image of Paralympic Athletes : Comparing the Desired and Perceived Image of Paralympic Athletes. *Journal of Global Sport Management, 5*(2), 128-146.
- Helm, C., & Jones, R. (2010). Brand governance : The New Agenda in brand management. *Journal of Brand Management, 17*(8), 545-547. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.20>
- Heugens, P. P. M. A. R., van den Bosch, F. A. J., & van Riel, C. B. M. (2002). Stakeholder Integration : Building Mutually Enforcing Relationships. *Business & Society, 41*(1), 36-60. <https://doi.org/10.1177/000765030204100104>
- Hillebrand, B., Driessen, P. H., & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing : Theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(4), 411-428. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0424-y>
- Hirokyuki, S., & Naoya, I. (2022). *Factors influencing the strategic frame-building of para-athletes in Japan from the public relations perspective* (Version 1.0) [Jeu de données]. University of Salento. <https://doi.org/10.1285/I22840753N21P283>
- Hirschberger, G., Florian, V., & Mikulincer, M. (2005). Fear and Compassion : A Terror Management Analysis of Emotional Reactions to Physical Disability. *Rehabilitation Psychology, 50*(3), 246-257. <https://doi.org/10.1037/0090-5550.50.3.246>
- Hodge, C., & Walker, M. (2015). Personal branding : A perspective from the professional athlete-level-of-analysis. *International Journal of Sport Management and Marketing, 16*(1/2), 112. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2015.074920>
- Hopkins, J. P., Hopkins, K., & Whelton, B. (2013). Being Social : Why the NCAA Has Forced Universities to Monitor Student-Athletes' Social Media. *Pittsburgh Journal of Technology Law and Policy, 13*(2). <https://doi.org/10.5195/TLP.2013.116>
- Horbel, C. (2021). Stakeholders in sport marketing. In *Stakeholder Analysis and Sport Organisations*. Routledge.

- Houllier-Guibert, C.-E., & Rochette, C. (s. d.). *L'implication des parties prenantes dans la mise en marque des régions Bretagne et Auvergne* [Text]. <http://edit-publis-shs.univ-rouen.fr/rmt>; Nom de votre éditeur. Consulté 23 septembre 2025, à l'adresse <https://publis-shs.univ-rouen.fr/rmt/392.html>
- Howe, D. (2008). *The Cultural Politics of the Paralympic Movement* (0 éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203506097>
- Howe, P. D. (2007). Integration of Paralympic Athletes into Athletics Canada. *International Journal of Canadian Studies*, 35, 133. <https://doi.org/10.7202/040767ar>
- Howe, P. D. (2008). De l'intérieur de la salle de presse : Les médias paralympiques et la ``production `` du handicap d'élite. *International Review for the Sociology of Sport*, 43(2), 135-150. <https://doi.org/10.1177/1012690208095376>
- Hu, T., Cottingham, M., Shapiro, D., & Lee, D. (2023a). Promote the “wow” : (Mis)representation, perception and reception of media promotion on wheelchair rugby. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(3), 470-484. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-2022-0060>
- Hu, T., Cottingham, M., Shapiro, D., & Lee, D. (2023b). Promote the “wow” : (Mis)representation, perception and reception of media promotion on wheelchair rugby. 24(3), 470-484. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-2022-0060>
- Hu, T., Siegfried, N., Cho, M., & Cottingham, M. (2023). Elite athletes with disabilities marketability and branding strategies : Professional agents' perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 23(6), 1643-1665. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2210598>
- Ilicic, J., & Webster, C. M. (2015). Consumer values of corporate and celebrity brand associations. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(2), 164-187. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2013-0037>

- Ind, N., & Bjerke, R. (2007). *Branding governance : A participatory approach to the brand building process*. John Wiley & Sons.
- Jackson, D., Hodges, C. E. M., Molesworth, M., & Scullion, R. (Éds.). (2014). *Reframing Disability? : Media, (Dis)Empowerment, and Voice in the 2012 Paralympics* (0 éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757285>
- Jackson-Brown, C. (2020). Emprunter des marques pour créer une marque : La médiation commerciale des athlètes paralympiques. *Communication & Sport*, 8(4-5), 507-525. <https://doi.org/10.1177/2167479519896542>
- Jagodic, T., & Mateša, Z. (2020). The position of an athlete in sponsorship contacts regarding Olympic games. *Zbornik Radova Pravnog Fakulteta u Splitu*, 57(2), 275-285. <https://doi.org/10.31141/zrpf.2020.57.136.275>
- Johannet, G. (2012). Paralympiques : Historique, évolutions, enjeux et perspectives. In *Sport adapté, handicap et santé* (p. 61-74). Éditions AFRAPS. <https://doi.org/10.3917/afraps.compt.2012.01.0061>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy* (7th ed). FT/Prentice Hall.
- Jones, I., Brown, L., & Holloway, I. (2013). *Qualitative Research in Sport and Physical Activity*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473914995>
- Jones, R. (2005). *Finding sources of brand value : Developing a stakeholder model of brand equity*. 13(1), 10-32.
- Kabitsis, C., Harahousou, Y., & Kostaris, A. (2002). *Sponsorship and Paralympic Games : Motives and Goals of Paralympic Major Sponsors and Reasons for Their Decision to Sponsor the Paralympic Games*. 17.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management : Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page Publishers.

- Karaquillo, J. (2015). *Statuts des sportifs : Rapports* (p. 126-126). http://site.provale.fr/wp-content/uploads/2015/02/Karaquillo_Rapport.pdf
- Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif—4e éd.*
<https://doi.org/10.3917/arco.kaufm.2016.01>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155.
<https://doi.org/10.1080/13527260902757530>
- Keller, K. L., Apéria, T., & Georgson, M. (2008). *Strategic brand management : A European perspective*. Prentice Hall Financial Times.
- Kerry, D. S., & Armour, K. M. (2000). Sport Sciences and the Promise of Phenomenology : Philosophy, Method, and Insight. *Quest*, 52(1), 1-17.
<https://doi.org/10.1080/00336297.2000.10491697>
- Khedher, M. (2014). *Personal Branding Phenomenon*. 6(2), 29-40.
- Khedher, M. (2015). *A Brand For Everyone : Guidelines for Personal Brand Managing*, *Journal of Global Business Issues Vol. 9, N° 1, (Spring/Summer 2015): 19-27*.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95(2), 211-237.
<https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>
- Kristal, S., Baumgarth, C., & Henseler, J. (2018). “Brand play” versus “Brand attack” : The subversion of brand meaning in non-collaborative co-creation by professional artists and consumer activists. *Journal of Product & Brand Management*, 27(3), 334-347. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2017-1405>

- Kristiansen, E., & Hanstad, D. V. (2012). *Journalists and Olympic Athletes : A Norwegian Case Study of an Ambivalent Relationship*. Human Kinetics, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781526437419>
- Kristiansen, E., & Williams, A. S. (2015). Communicating the Athlete as a Brand : An Examination of LPGA Star Suzann Pettersen. *International Journal of Sport Communication*, 8(3), 371-388. <https://doi.org/10.1123/IJSC.2015-0066>
- Kuntel, T., Doyle, J., & Na, S. (2022). Becoming more than an athlete : Developing an athlete's personal brand using strategic philanthropy. *European Sport Management Quarterly*, 22(3), 358-378. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1791208>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews : Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. SAGE.
- Lair, D. J., Sullivan, K., & Cheney, G. (2005). Marketization and the Recasting of the Professional Self : The Rhetoric and Ethics of Personal Branding. *Management Communication Quarterly*, 18(3), 307-343.
<https://doi.org/10.1177/0893318904270744>
- Lebel, K., & Danylchuk, K. (2012). How Tweet It Is : A Gendered Analysis of Professional Tennis Players' Self-Presentation on Twitter. *International Journal of Sport Communication*, 5(4), 461-480. <https://doi.org/10.1123/ijsc.5.4.461>
- Lebel, K., & Danylchuk, K. (2014). Facing Off on Twitter : A Generation Y Interpretation of Professional Athlete Profile Pictures. *International Journal of Sport Communication*, 7(3), 317-336. <https://doi.org/10.1123/IJSC.2014-0004>
- Legg, D. (2016). Debating disability : Paralympic athletes and the media. In *How Canadians communicate about sports* (D. Taras&C. Waddell). University of Alberta press.

- Legg, D., & Dottori, M. (2017). Marketing and Sponsorship at the Paralympic Games. In S. Darcy, S. Frawley, & D. Adair (Éds.), *Managing the Paralympics* (p. 263-288). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-43522-4_12
- Legg, D., & Gilbert, K. (Éds.). (2011). *The Paralympic legacies*. Common Ground.
- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2012). Olympic Games Legacy : From General Benefits to Sustainable Long-Term Legacy. *The International Journal of the History of Sport*, 29(6), 924-943. <https://doi.org/10.1080/09523367.2011.623006>
- Levesque, N., & Pons, F. (2020). The Human Brand : A systematic literature review and research agenda. *Journal of Customer Behaviour*, 19(2), 143-174. <https://doi.org/10.1362/147539220X15929906305242>
- Leyrie, C., & Boivin, S. (2017). Gestion de projet et co-construction : Utopie ou voie du succès? Une réflexion exploratoire. *Revue Organisations & territoires*, 26(1-2), 117-129. <https://doi.org/10.1522/revueot.v26i1-2.202>
- Livingstone, S. (2003). Les enjeux de la recherche comparative internationale sur les médias. *Questions de communication*, 3, 31-43. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.7438>
- Lobpries, J., Bennett, G., & Brison, N. (2018). How I Perform is Not Enough : Exploring Branding Barriers Faced by Elite Female Athletes. *Sport Marketing Quarterly*, 27(1). <https://doi.org/10.32731/SMQ.271.032018.01>
- Macdougall, H. K., Nguyen, S. N., & Karg, A. J. (2014). ‘Game, Set, Match’ : An exploration of congruence in Australian disability sport sponsorship. *Sport Management Review (Elsevier Science)*, 17(2), 78-89.
- Maika, M., & Danylchuk, K. (2016). Representing Paralympians : The ‘Other’ Athletes in Canadian Print Media Coverage of London 2012. *The International Journal of the History of Sport*, 33(4), 401-417. <https://doi.org/10.1080/09523367.2016.1160061>

- Marcellini, A. (2016). Figures et ambivalences du sport paralympique, in Queval I. *Du souci de soi au sport augmenté*, 61-68.
- McGillivray, D., O'Donnell, H., McPherson, G., & Misener, L. (2021). Repurposing the (Super)Crip : Media Representations of Disability at the Rio 2016 Paralympic Games. *Communication & Sport*, 9(1), 3-32. <https://doi.org/10.1177/2167479519853496>
- McNamee, M. J. (2017). Paralympism, Paralympic values and disability sport : A conceptual and ethical critique. *Disability and Rehabilitation*, 39(2), 201-209. <https://doi.org/10.3109/09638288.2015.1095247>
- Mercier, S. (2006). 9. La théorie des parties prenantes : Une synthèse de la littérature. In *Décider avec les parties prenantes* (p. 157-172). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.bonna.2006.01.0157>
- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic : A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3>
- Michel, G. (2017). From brand identity to polysemous brands : Commentary on “Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction”. *Journal of Business Research*, 70, 453-455. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.022>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Misener, L. (2013). A Media Frames Analysis of the Legacy Discourse for the 2010 Winter Paralympic Games. *Communication & Sport*, 1(4), 342-364. <https://doi.org/10.1177/2167479512469354>
- Misener, L., Darcy, S., Legg, D., & Gilbert, K. (2013). Beyond Olympic Legacy : Understanding Paralympic Legacy Through a Thematic Analysis. *Journal of Sport Management*, 27(4), 329-341. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.4.329>

- Moeletsi, D. T. M. (2019). *Athlete-agent Agency in the South African Sport Industry* [D.Phil.].
<https://www.proquest.com/docview/2485562342/abstract/7061EB3220284DE0PQ/1>
- Nam, S. B., & Lee, K. Y. (2013). The Influence of the Paralympic Sponsorship on Consumers' Purchase Intention. *Sport Management International journal*, 9(1), 25-41.
- Nepipvoda, T. (2024). *Sponsoring des Jeux paralympiques : Pour les marques, le pari de communiquer autrement* | *Carenews INFO*. <https://www.carenews.com/carenews-info/news/sponsoring-des-jeux-paralympiques-pour-les-marques-le-pari-de-communiquer>
- Nys, J.-F. (1988). Le sport en pleine mutation : Les mutations économiques. In J.-P. Callède (Éd.), *Le sport en pleine mutation* (p. 85-93). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine. <https://doi.org/10.4000/books.msha.11937>
- Oertzen, A.-S., Odekerken-Schröder, G., Brax, S. A., & Mager, B. (2018). Co-creating services—Conceptual clarification, forms and outcomes. *Journal of Service Management*, 29(4), 641-679. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2017-0067>
- Page, A., Daly, K., Anderson, J., & Thraves, G. (2024). Media representation and the Paralympics : A step too far or not far enough? *Media International Australia*, 190(1), 133-145. <https://doi.org/10.1177/1329878X221110275>
- Pagis, M., & Ailon, G. (2017). The Paradoxes of Self-Branding : An Analysis of Consultants' Professional Web Pages. *Work and Occupations*, 44(3), 243-267.
<https://doi.org/10.1177/0730888417709327>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11—L'analyse thématique. In *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 231-314). Armand Colin.
<https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0231>
- Panthen, M., Anderski, M., & Ströbel, T. (2024). 'I wouldn't call myself a brand, but many people say my name could serve as a brand.' Exploring a conceptualization and

- typology of athlete brands. *European Sport Management Quarterly*, 0(0), 1-22.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2024.2422336>
- Pappous, A., & Brown, C. (2018). Paralympic Legacies : A Critical Perspective. In I. Brittain & A. Beacom (Éds.), *The Palgrave Handbook of Paralympic Studies* (p. 647-664). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-47901-3_29
- Parganas, P., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2015). ‘You’ll never tweet alone’ : Managing sports brands through social media. *Journal of Brand Management*, 22(7), 551-568. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.32>
- Park, M., Yoh, T., Choi, Y. S., & Olson, M. W. (2011). *Consumer Attitudes Toward the Paralympic Games and Purchase Intentions Toward Corporate Sponsors of the Paralympic Games : Market Segmentation Strategy*. 3(2), 16.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball Sampling. *SAGE Research Methods Foundations*. <http://methods.sagepub.com/foundations/snowball-sampling>
- Parmentier, M. A., & Fischer, E. (2012). How athletes build their brands. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(1/2), 106.
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2012.045491>
- Parmentier, M.-A. (2011). When David Met Victoria: Forging a Strong Family Brand. *Family Business Review*, 24(3), 217-232. <https://doi.org/10.1177/0894486511408415>
- Parmentier, M.-A., & Fischer, E. (2012). How athletes build their brands. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(1/2), 106.
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2012.045491>
- Parris, D. L., Troilo, M. L., Bouchet, A., & Peachey, J. W. (2014). Action sports athletes as entrepreneurs: Female professional wakeboarders, sponsorship, and branding. *Sport Management Review*, 17(4), 530-545. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.12.005>

- Patatas, J. M., Bosscher, V. D., Derom, I., & Rycke, J. D. (2020). Managing parasport : An investigation of sport policy factors and stakeholders influencing para-athletes' career pathways. *Sport Management Review*, 23(5), 937-951.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.12.004>
- Patatas, J. M., De Bosscher, V., & Legg, D. (2018). Understanding parasport: An analysis of the differences between able-bodied and parasport from a sport policy perspective. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(2), 235-254.
<https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1359649>
- Pate, J. R., Hardin, R., & Rühley, B. (2014). Speak for yourself: Analysing how US athletes used self-presentation on Twitter during the 2012 London Paralympic Games. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 15(3/4), 141.
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2014.072007>
- Pearson, E. (2020). *Informing Future Media Approaches: The Perspective of Paralympic Athletes* [M.A.]. <https://www-proquest-com.proxy.bib.uottawa.ca/docview/2714874247/abstract/969C86A3F686484DPQ/1>
- Peers, D. (2012). Patients, Athletes, Freaks: Paralympism and the Reproduction of Disability. *Journal of Sport and Social Issues*, 36(3), 295-316.
<https://doi.org/10.1177/0193723512442201>
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033-4041. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.047>
- Perroud, D. (2020). Étude la marque personnelle des athlètes paralympiques français.
- Phau, I., & Lau, K. C. (2000). Conceptualising brand personality: A review and research propositions. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9(1), 52-69. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740005>

- Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. *LIEPP Methods Brief / Fiches méthodologiques du LIEPP*. <https://sciencespo.hal.science/hal-04087897>
- Piquet, S. (2010). *Sponsoring Et Mécénat, La Communication Par L'événement(1)*. 229/230, 145-158.
- Pitney, W. A., & Parker, J. (2009). *Qualitative research in physical activity and the health professions*. Human Kinetics.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sauter-Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation : Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Principles of good governance in sport* (EU Work Plan for sport No. Deliverable 2; p. 30). (2013). https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf
- Pullen, E., Jackson, D., Silk, M., & Scullion, R. (2019). Re-présenter les Jeux paralympiques : Philosophies (contestées), pratiques de production et hypervisibilité du handicap. *Media, Culture & Society*, 41(4), 465-481. <https://doi.org/10.1177/0163443718799399>
- Purdue, D. E. J. (2013). Une trêve (in) pratique? Réflexions des parties prenantes paralympiques sur la relation olympique-paralympique. *Journal of Sport and Social Issues*, 37(4), 384-402. <https://doi.org/10.1177/0193723513491751>
- Radtke, S., & Doll-Tepper, G. (2014). (PDF) *A cross-cultural comparison of talent identification and development in Paralympic sports. Perceptions and opinions of athletes, coaches and officials*.

- https://www.researchgate.net/publication/287491912_A_cross-cultural_comparison_of_talent_identification_and_development_in_Paralympic_sports_Perceptions_and_opinions_of_athletes_coaches_and_officials
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93-106. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.07.001>
- Richard, R., Burlot, F., Duquesne, V., & Joncheray, H. (2022). “*I had a dream: It was to play the games*”. Sports socialisation processes of French paralympic athletes. *European Journal for Sport and Society*, 19(2), 99-116. <https://doi.org/10.1080/16138171.2021.1878438>
- Richelieu, A. (2013). La marque, levier stratégique dans le monde des affaires du sport. *Gestion*, Vol. 38(4), 6-15.
- Richelieu, A., & Pons, F. (2006). Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: How two legendary sports teams built their brand equity. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 79-98. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-07-03-2006-B009>
- Rindova, V. P., Pollock, T. G., & Hayward, M. L. A. (2006). Celebrity Firms: The Social Construction of Market Popularity. *Academy of Management Review*, 31(1), 50-71. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379624>
- Ross, S., James, J., & Vargas, P. (2006). Development of a Scale to Measure Team Brand Associations in Professional Sport. *Journal of Sport Management*, 20, 260-279. <https://doi.org/10.1123/jsm.20.2.260>
- Ryynänen, H., Salminen, R., & Pekkarinen, O. (2013, mars 21). *Individual Actor's Perceived Power within an Organization in a Project Marketing Case*.

- Sarasvuo, S., Rindell, A., & Kovalchuk, M. (2022). Toward a conceptual understanding of co-creation in branding. *Journal of Business Research*, 139, 543-563.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.051>
- Sarkar, S., & Banerjee, S. (2019). Brand co-creation through triadic stakeholder participation: A conceptual framework based on literature review. *European Business Review*, 31(5), 585-609. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2018-0079>
- Schantz, O. J., & Gilbert, K. (2012). The Paralympic Movement: Empowerment or Disempowerment for People with Disabilities? In H. J. Lenskyj & S. Wagg (Éds.), *The Palgrave Handbook of Olympic Studies* (p. 358-380). Palgrave Macmillan UK.
https://doi.org/10.1057/9780230367463_23
- Schostak, J. F. (2006). *Interviewing and representation in qualitative research*. Open Univ. Press.
- Séguin, B., & Abeza, G. (2019). Olympic brand governance: Future research directions. In M. Winand & C. Anagnostopoulos (Éds.), *Research Handbook on Sport Governance*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00032>
- Seguin, B., Richelieu, A., & O'Reilly, N. (2008). Leveraging the Olympic brand through the reconciliation of corporate and consumers' brand perceptions. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 3(1/2), 3.
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2008.015958>
- Shakespeare, T., & Watson, N. (2002). *The social model of disability: An outdated ideology ?* 2, 9-28.
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D., & Karg, A. (2020). *Strategic Sport Marketing* (4^e éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003117483>

- Siegfried, N. (2023). Relationship marketing: A strategy for acquiring long-term strategic sponsorships in the disability sport sector. *Sport Management Review*, 26(4), 540-560.
<https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2140886>
- Siekman, R., & Soek, J. (2010). Models of sport governance in the European Union: The relationship between state and sport authorities. *The International Sports Law Journal*, 3-4, 93-101.
- Silva, C. F., & Howe, P. D. (2012). The (In)validity of *Supercrip* Representation of Paralympian Athletes. *Journal of Sport and Social Issues*, 36(2), 174-194.
<https://doi.org/10.1177/0193723511433865>
- Silverman, D. (2017). How was it for you? The Interview Society and the irresistible rise of the (poorly analyzed) interview. *Qualitative Research*, 17(2), 144-158.
<https://doi.org/10.1177/1468794116668231>
- Slatten, T., Svensson, G., Connolley, S., Bexrud, C., & Laegreid, T. (2017). *The sponsorship motive matrix: A framework for categorising firms' motives for sponsoring sports events*. 143-166.
- Smith, A. C. T. (2008). Chapter 1—Sport marketing introduction. In A. C. T. Smith (Éd.), *Introduction to Sport Marketing* (p. 1-11). Butterworth-Heinemann.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-8685-3.50004-2>
- Smith, B., & Bundon, A. (2017). Disability Models: Explaining and Understanding Disability Sport in Different Ways. In *The Palgrave Handbook of Paralympic Studies* (p. 15-34).
https://doi.org/10.1057/978-1-137-47901-3_2
- Sparkes, A. C., & Smith, B. (2013). *Qualitative Research Methods in Sport, Exercise and Health* (0 éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203852187>

- Su, Y., Baker, B., Doyle, J., & Kunkel, T. (2020). The Rise of an Athlete Brand: Factors Influencing the Social Media Following of Athletes. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 33-46. <https://doi.org/10.32731/SMQ.291.302020.03>
- Sung, Y., & Kim, J. (2010). Effects of brand personality on brand trust and brand affect. *Psychology & Marketing*, 27(7), 639-661. <https://doi.org/10.1002/mar.20349>
- Thibault, L., & Babiak, K. (2013). Athlete Development and Support. In L. Thibault & J. Harvey (Éds.), *Sport Policy in Canada* (p. 147-176). University of Ottawa Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt5hjk9x.7>
- Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Tjandra, N. C., Rihova, I., Snell, S., Den Hertog, C. S., & Theodoraki, E. (2021). *Mega-events brand meaning co-creation: The Olympic case*. 30(1), 58-73. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2539>
- Vallaster, C., & Von Wallpach, S. (2013). An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1505-1515. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.012>
- Veal, A. J. (avec Institute of Leisure and Amenity Management). (2006). *Research methods for leisure and tourism: A practical guide* (3. ed). Pearson.
- Veloutsou, C., & Guzman, F. (2017). The evolution of brand management thinking over the last 25 years as recorded in the *Journal of Product and Brand Management*. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 2-12. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2017-1398>
- Vincent, J., Hill, J. S., & Lee, J. W. (2009). *The Multiple Brand Personalities of David Beckham: A Case Study of the Beckham Brand*. 18(3), 173-180.

- Viot, C. (2016). David Aaker : Efficacité publicitaire, capital marque, comportement du consommateur et lien marketing-finance. In A. Jolibert (Éd.), *Les grands auteurs en marketing*. EMS. <https://hal.science/hal-01806320>
- von Wallpach, S., Hemetsberger, A., & Espersen, P. (2017). Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction. *Journal of Business Research*, 70, 443-452. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.021>
- Weissensteiner, J. R. (2017). Method in the Madness: Working towards a viable ‘paradigm’ for better understanding and supporting the athlete pathway. In *Routledge Handbook of Talent Identification and Development in Sport*. Routledge.
- Whannel, G. (2002). *Media sport stars: Masculinities and moralities*. Routledge.
- Yu, C.-C. (2005). Athlete endorsement in the international sports industry: A case study of David Beckham. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 6(3), 45-55. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-06-03-2005-B007>

TABLEAUX

Tableau 1 Liste des fédérations internationales gouvernant les disciplines paralympiques (en orange les fédérations sportives paralympiques).....	9
Tableau 2 Classement mondial de la France et du Canada lors des Jeux Paralympiques d'été de 1960 à aujourd'hui	23
Tableau 3 Classement mondial de la France et du Canada lors des Jeux Paralympiques d'hiver de 1976 à aujourd'hui	23
Tableau 4 Synthèse des principaux éléments constitutifs du Mouvement paralympique en France et au Canada	40
Tableau 5 Les dimensions d'évaluation de l'implication des parties prenantes dans la construction de la marque personnelle des athlètes (Dumont & Ots, 2020)	103
Tableau 6 Synthèse du processus de mesure de la co-crédation par Sarasvuo et al. (2022)....	113
Tableau 7 Co-crédation versus co-construction	116
Tableau 8 Synthèse des données démographiques de l'échantillon des athlètes paralympiques français	143
Tableau 9 Échantillon des parties prenantes françaises	144
Tableau 10 Synthèse des données démographiques de l'échantillon des athlètes paralympiques canadiens	145
Tableau 11 Échantillon des parties prenantes canadiennes.....	146
Tableau 12 Relations entre les athlètes paralympiques français et les institutions sportives.	216
Tableau 13 Relations entre les para-athlètes français et les sponsors	219
Tableau 14 Relations entre les athlètes paralympiques français et les médias	221
Tableau 15 Relations entre les athlètes paralympiques français et les agents sportifs.....	222
Tableau 16 Examen du type de construction de marque dans la relation entre les institutions et acteurs sportifs et les para-athlètes	234
Tableau 17 Examen du type de construction de marque dans la relation entre les sponsors et les para-athlètes.....	237
Tableau 18 Examen du type de construction de marque dans la relation entre les médias et les para-athlètes.....	238
Tableau 19 Relation entre les athlètes paralympiques canadiens et les institutions sportives	294
Tableau 20 Relations entre les athlètes paralympiques canadiens et les sponsors.....	296
Tableau 21 Relations entre les athlètes paralympiques canadiens et les médias	298
Tableau 22 Relations entre les athlètes paralympiques canadiens et les agences sportives...	300
Tableau 23 Examen du type de construction de marque dans la relation entre les institutions et acteurs sportifs et les para-athlètes	310
Tableau 24 Examen du type de construction de marque entre les sponsors et les athlètes paralympiques	312

Tableau 25 Examen du type de construction de marque entre les médias et les athlètes paralympiques	313
Tableau 26 Synthèse des leviers impactant des Jeux Paralympiques sur le développement des marques humaines	336
Tableau 27 Interprétation de la typologie de co-construction de marque selon le type de partie prenante	345
Tableau 28 Liste des fédérations parasportives délégataires françaises.....	390
Tableau 29 Liste des organismes nationaux canadiens gouvernant les disciplines paralympiques	391
Tableau 30 Les Jeux Paralympiques d'été de 1960 à nos jours.....	392
Tableau 31 Les Jeux Paralympiques d'hiver de 1976 à aujourd'hui.....	393
Tableau 32 Évolution du nombre d'athlètes paralympiques français aux Jeux Paralympiques d'été et d'hiver	394
Tableau 33 Évolution du nombre d'athlètes paralympiques canadiens aux Jeux Paralympiques d'été et d'hiver	395
Tableau 34 Données démographiques de l'échantillon des athlètes paralympiques français	400
Tableau 35 Données démographiques de l'échantillon des athlètes paralympiques canadiens	401

FIGURES

Figure 1 Les Agitos sur l'Arc de Triomphe capturés lors de ma présence aux Jeux Paralympiques de Paris 2024	6
Figure 2 Logos officiels des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.....	13
Figure 3 Schéma simplifié de l'organisation du système sportif paralympique en France	16
Figure 4 Schéma simplifié de l'organisation du système sportif paralympique au Canada	19
Figure 5 L'environnement institutionnel de la marque paralympique (Gérard, 2020)	55
Figure 6 Campagne publicitaire de la société Bell au Canada en association avec le Mouvement paralympique canadien (Photo prise en juin 2024 lors de mon séjour à l'UOttawa).....	67
Figure 7 Analyse SWOT pour le développement de la marque personnelle des athlètes paralympiques français (Perroud, 2020)	70
Figure 8 Les composantes principales du capital marque (Parmentier & Fischer, 2012).....	78
Figure 9 La construction et la gestion d'une marque sportive (Richelieu, 2013).....	82
Figure 10 Modèle du cadre de la construction de la marque de l'athlète de Hasaan et al. (2018)	87
Figure 11 Modèle du cycle de vie de la marque d'un athlète par Hasaan et al. (2021).....	89
Figure 12 Le processus d'identification des relations de valeur entre les parties prenantes (Jones, 2005).....	101
Figure 13 Adaptation de la matrice conceptuelle du pouvoir/intérêt de Johnson et al. (2005) (Gregory, 2007).....	105
Figure 14 Proposition de cartographie du monde social du Mouvement paralympique.....	106
Figure 15 Synthèse du concept de co-construction par Guédé et al. (2019).....	117
Figure 16 Répartition géographique des athlètes paralympiques participant à la recherche en France	127
Figure 17 Répartition géographique des athlètes paralympiques participant à la recherche au Canada	128
Figure 18 Carte thématique de l'étude du branding des athlètes paralympiques	151
Figure 19 Synthèse thématique de l'influence des facteurs contextuels sur le personal branding en France	174
Figure 20 Proposition de modèle de l'image de marque des athlètes paralympiques français perçus par les participants	184
Figure 21 Synthèse thématique du développement du personal branding chez les athlètes paralympiques français.....	194
Figure 22 Synthèse thématique de la commercialisation du personal branding des athlètes paralympiques français.....	208
Figure 23 Cartographie du monde social des athlètes paralympiques français.....	209
Figure 24 Synthèse thématique de l'influence des facteurs contextuels sur le personal branding des athlètes paralympiques au Canada	260

Figure 25 Proposition de modèle de l'image de marque des athlètes paralympiques canadiens perçue par les participants	264
Figure 26 Synthèse thématique du développement du personal branding des athlètes paralympiques au Canada.....	270
Figure 27 Synthèse thématique de la gestion du personal branding par les para-athlètes au Canada.....	286
Figure 28 Cartographie du monde social des athlètes paralympiques canadiens.....	287
Figure 29 Cartographie de l'implication des parties prenantes dans le branding des athlètes paralympiques en France selon les ressources apportées.....	342
Figure 30 Cartographie de l'implication des parties prenantes dans le branding des athlètes paralympiques au Canada selon les ressources apportées.....	344
Figure 31 Plateforme de la co-construction de marque des athlètes paralympiques en France	349
Figure 32 Plateforme de la co-construction de marque des athlètes paralympiques au Canada	350
Figure 33 Les fondamentaux de la marque paralympique (Paralympic symbol guidelines, 2022, p.10).....	396
Figure 34 Matrice des motivations d'un sponsor paralympique français (à partir de l'étude de Slatten et al., 2017).....	397
Figure 35 Catégorisation des parties prenantes par la matrice pouvoir/intérêt (Gregory, 2007)	398
Figure 36 Modélisation des facteurs sociaux de la performance de Beldame et al. (2023) ...	399

ANNEXES

Annexe 1 :

Tableau 28 *Liste des fédérations parasportives délégataires françaises*¹⁵³

Sport	Fédération parasportive délégataire
Para aviron	Fédération Française d’Aviron
Para badminton	Fédération Française de Badminton
Para canoë	Fédération Française de Canoë-Kayak et Sports de Pagaie
Para équitation	Fédération Française d’Équitation
Para golf	Fédération Française de golf
Para hockey sur glace	Fédération Française de Hockey sur glace
Para judo	Fédération Française de Judo
Para taekwondo	Fédération Française de Taekwondo
Para tennis	Fédération Française de tennis
Para tir	Fédération Française de Tir
Para tir à l’arc	Fédération Française de tir à l’arc
Para triathlon	Fédération Française de triathlon
Volley assis	Fédération Française de volley assis
Para voile	Fédération Française de Voile

¹⁵³ France Paralympique. Délégations des parasports. Consulté le 18 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://france-paralympique.fr/wp-content/uploads/2022/07/tableau-des-delegations-des-parasports-dete-2.pdf>

Annexe 2 :

Tableau 29 *Liste des organismes nationaux canadiens gouvernant les disciplines paralympiques*¹⁵⁴

Sports	Organismes nationaux de sport
Ski alpin	Alpine Canada Alpin
Goaball	Association canadienne des sports pour aveugle
Para cyclisme	Association cycliste canadienne
Para athlétisme	Athlétisme Canada
Para badminton	Badminton Canada
Basketball en fauteuil roulant	Basketball en fauteuil roulant Canada
Boccia	Boccia Canada
Para-équestre	Canada Équestre
Parasnowboard	Canada Snowboard
Football à 5	Canada Soccer
Para canoë	Canoë Kayak Canada
Curling en fauteuil roulant	Curling Canada
Escrime en fauteuil roulant	Fédération Canadienne d'escrime
Paratir	Fédération de tir du Canada
Para hockey sur glace	Hockey Canada
Para judo	Judo Canada
Para natation	Natation Canada
Ski paranordique	Nordiq Canada
Para aviron	Rowing Canada Aviron
Rugby en fauteuil roulant	Rugby en fauteuil roulant Canada
Para taekwondo	Taekwondo Canada
Tennis en fauteuil roulant	Tennis Canada
Para tennis de table	Tennis de table Canada
Para tir à l'arc	Tir à l'arc Canada
Para triathlon	Triathlon Canada
Dynamophilie	Union Canadienne de powerlifting
Volleyball assis	Volleyball Canada

¹⁵⁴ Comité Paralympique Canadien. Sports. Consulté le 18 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://paralympique.ca/sports/>

Annexe 3 :**Tableau 30** *Les Jeux Paralympiques d'été de 1960 à nos jours*¹⁵⁵

Année	Lieu	Nombre nations	Nombre d'athlètes
1960	Rome	23	400
1964	Tokyo	22	400
1968	Tel Aviv	29	750
1972	Heidelberg	43	1000
1976	Toronto	45	1500
1980	Arnhem	48	1800
1984	New York - Stoke-Mandeville	60	1400
1988	Séoul	76	4000
1992	Barcelone	89	4300
1996	Atlanta	104	4500
2000	Sydney	125	4000
2004	Athènes	136	3800
2008	Pékin	150	4000
2012	Londres	174	4200
2016	Rio	176	4350
2020	Tokyo	150	4400
2024	Paris	186	4400

¹⁵⁵ Fédération Française Handisport. Historique des Jeux Paralympiques d'été. Consulté le 26 septembre 2024.
 Disponible sur le site :
https://www.handisport.org/documents/performance/Historique_Jeux_Paralympiques_Ete.pdf

Annexe 4 :**Tableau 31** *Les Jeux Paralympiques d'hiver de 1976 à aujourd'hui*¹⁵⁶

Année	Lieu	Nombre approximatif de nations	Nombre approximatif d'athlètes
1976	Ornskoldsvik	16	250
1980	Gello	18	350
1984	Innsbruck	22	450
1988	Innsbruck	22	380
1992	Tignes-Albertville	25	460
1994	Lillehammer	31	500
1998	Nagano	33	580
2002	Salt Lake City	36	430
2006	Turin	39	480
2010	Vancouver	44	502
2014	Sotchi	45	547
2018	PyeongChang	47	670
2022	Pékin	46	564

¹⁵⁶ Fédération Française Handisport. Historique des Jeux Paralympiques d'hiver. Consulté le 26 septembre 2024. Disponible sur le site : https://www.handisport.org/documents/performance/Historique_Jeux_Paralympiques_Hiver.pdf

Annexe 5 :

Tableau 32 *Évolution du nombre d'athlètes paralympiques français aux Jeux Paralympiques d'été et d'hiver*¹⁵⁷

Jeux Paralympiques d'été	Nombre de para-athlètes français	Jeux Paralympiques d'hiver	Nombre de para-athlètes français
Rome 1960	40	Örnsköldsvik 1976	10
Tokyo 1964	28	Geilo 1980	18
Tel Aviv 1968	73	Innsbruck 1984	14
Heidelberg 1972	90	Innsbruck 1988	26
Toronto 1976	82	Albertville 1992	55
Arnhem 1980	145	Lillehammer 1994	47
Stoke mandeville – New York 1984	99 à New York 98 à Stoke-Mandeville	Nagano 1998	50
Séoul 1988	190	Salt Lake City 2002	23
Barcelone 1992	186	Turin 2006	22
Atlanta 1996	146	Vancouver 2010	25
Sydney 2000	149	Sotchi 2014	14
Athènes 2004	139	Pyeongchang 2018	12
Pékin 2008	127	Pékin 2022	15
Londres 2012	159		
Rio 2016	126		
Tokyo 2020	138		
Paris 2024	237		

¹⁵⁷ Fédération Française Handisport. Historique des Jeux Paralympiques d'été. Consulté le 18 septembre 2025.
Disponible sur le site :
https://www.handisport.org/documents/performance/Historique_Jeux_Paralympiques_Ete.pdf

Annexe 6 :

Tableau 33 *Évolution du nombre d'athlètes paralympiques canadiens aux Jeux Paralympiques d'été et d'hiver*¹⁵⁸

Jeux Paralympiques d'été	Nombre de para-athlètes canadiens	Jeux Paralympiques d'hiver	Nombre de para-athlètes canadiens
Tel Aviv 1968	25	Örnsköldsvik 1976	6
Heidelberg 1972	40	Geilo 1980	20
Toronto 1976	89	Innsbruck 1984	22
Arnhem 1980	94	Innsbruck 1988	20
Stoke mandeville – New York 1984	166	Albertville 1992	19
Séoul 1988		Lillehammer 1994	31
Barcelone 1992	138	Nagano 1998	33
Atlanta 1996	133	Salt Lake City 2002	27
Sydney 2000	166	Turin 2006	34
Athènes 2004	146	Vancouver 2010	25
Pékin 2008	146	Sotchi 2014	54
Londres 2012	159	Pyeongchang 2018	55
Rio 2016	162	Pékin 2022	48
Tokyo 2020	128		
Paris 2024	126		

¹⁵⁸ Comité Paralympique Canadien. Histoire. Consulté le 18 septembre 2025. Disponible sur le site : <https://paralympique.ca/a-propos/history-of-the-paralympic-movement-in-canada/>

Annexe 7 :

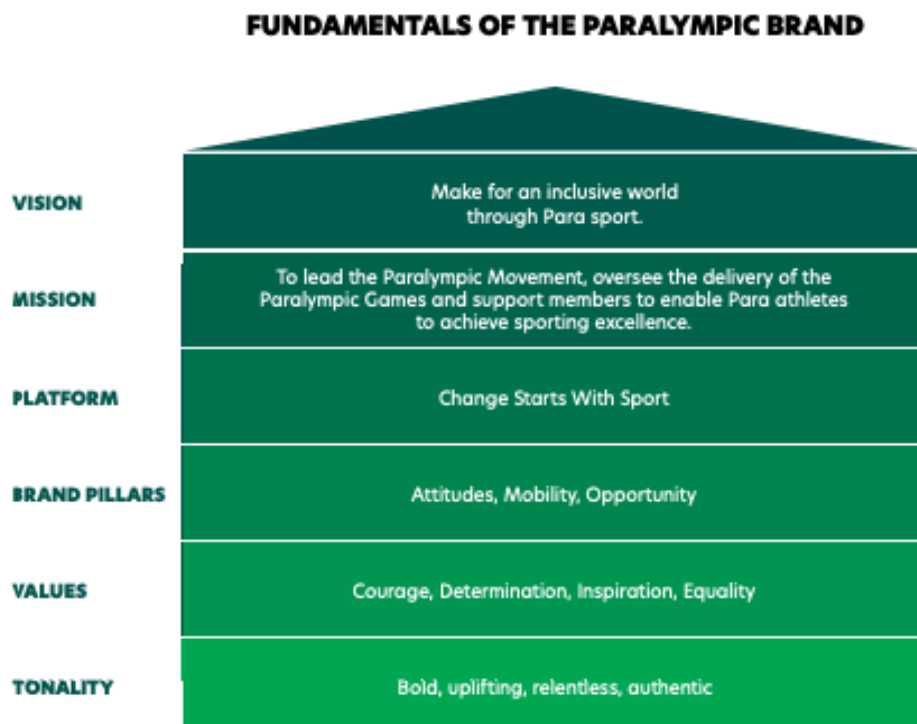


Figure 33 *Les fondamentaux de la marque paralympique (Paralympic symbol guidelines, 2022, p.10)*

Annexe 8 :

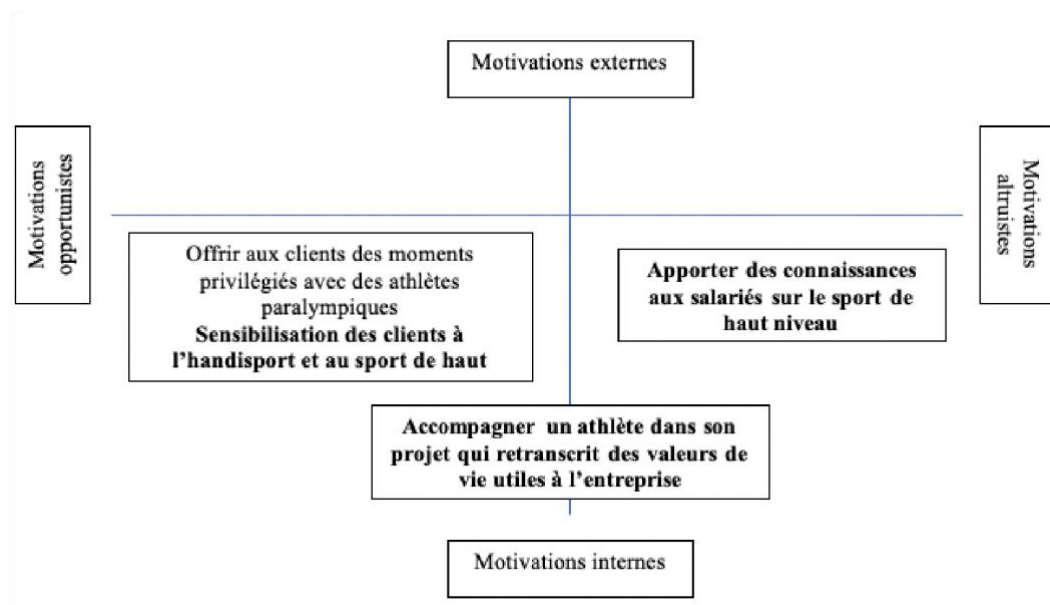


Figure 34 *Matrice des motivations d'un sponsor paralympique français (à partir de l'étude de Slatten et al., 2017)*

Annexe 9 :

		INTEREST	
		Low	High
POWER	Low	A Minimal Effort	B Keep Informed
	High	C Keep Satisfied	D Key Players

Figure 35 *Catégorisation des parties prenantes par la matrice pouvoir/intérêt (Gregory, 2007)*

Annexe 10 :

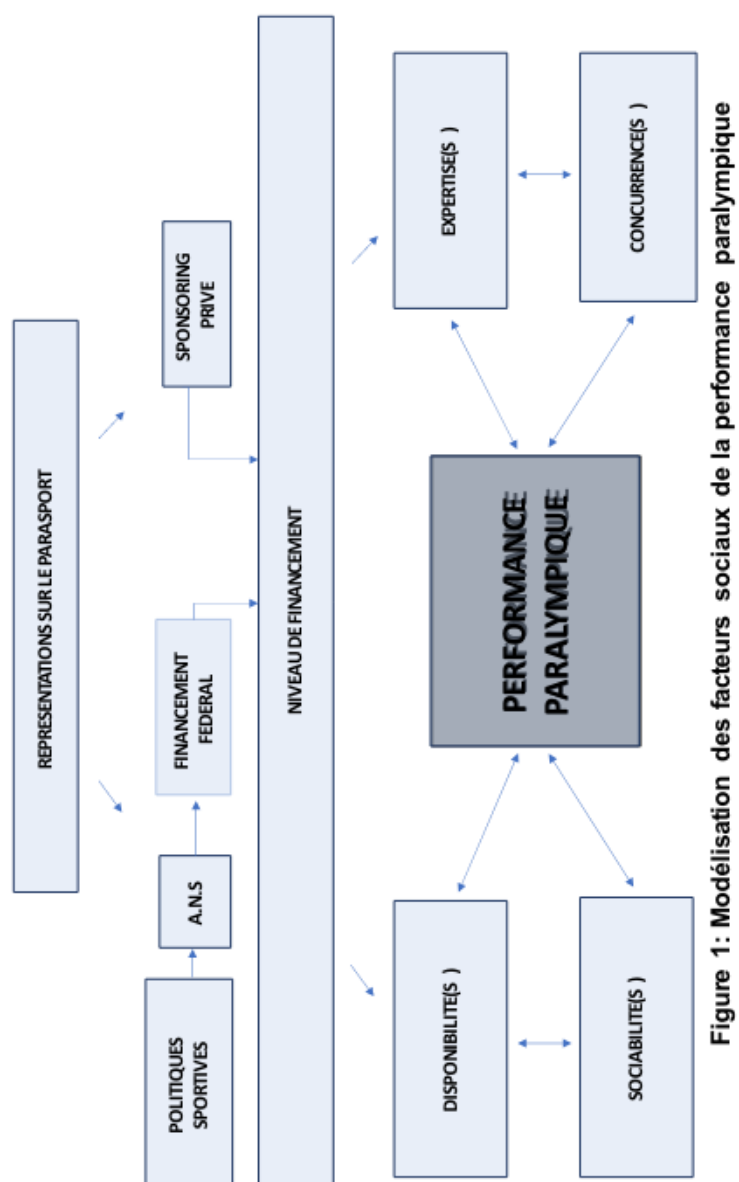


Figure 1: Modélisation des facteurs sociaux de la performance paralympique

Figure 36 Modélisation des facteurs sociaux de la performance de Beldame et al. (2023)

Annexe 11 :

Tableau 34 Données démographiques de l'échantillon des athlètes paralympiques français

	Fédération	Discipline	Age	Participation aux Jeux	Médaillé aux Jeux	Date	Durée	Mode de passation
Athlète FR n°1	FFH	Para ski alpin	1999	Oui	Non	08/08/2023	55'33	Visioconférence
Athlète FR n°2	FFH	Rugby fauteuil	1994	Oui	Non	31/07/2023	49'15	Visioconférence
Athlète FR n°3	FFJudo	Para judo	1982	Oui	Oui	10/08/2023	1h06	Visioconférence
Athlète FR n°4	FFAviron	Para aviron	1990	Oui	Oui	07/08/2023	50'	Visioconférence
Athlète FR n°5	FFH	Para tennis de table	1984	Oui	Oui	19/07/2023	36'12	Visioconférence
Athlète FR n°6	FFH	Para natation	1974	Oui	Oui	23/07/2023	1h56	Visioconférence
Athlète FR n°7	FFTriaathlon	Para triathlon	1992	Oui	Oui	20/07/2023	41'38	Visioconférence
Athlète FR n°8	FFVolley	Volley assis	1990	Non	Non	05/08/2023	1h07	Visioconférence
Athlète FR n°9	FFBadminton	Para badminton	1984	Non	Non	19/07/2023	1h32	Visioconférence
Athlète FR n°10	FFtir	Para tir	1988	Non	Non	22/07/2023	59'06	Visioconférence
Athlète FR n°11	FFH	Para escrime	1986	Oui	Oui	07/08/2023	1h29	Visioconférence
Athlète FR n°12	FFH	Para ski alpin	2005	Non	Non	10/10/2023	31'01	Visioconférence
Athlète FR n°13	FFH	Para tennis de table	2004	Non	Non	23/11/2023	29'41	Visioconférence
Athlète FR n°14	FFH	Para athlétisme	1995	Oui	Non	24/10/2023	35'18	Visioconférence
Athlète FR n°15	FFVolley	Volley assis	1988	Non	Non	23/02/2024	41'53	Visioconférence

Annexe 12 :

Tableau 35 Données démographiques de l'échantillon des athlètes paralympiques canadiens

	Fédération	Discipline	Age	Participation aux Jeux	Médaillé aux Jeux	Date	Durée	Mode de passation
Athlète CA n°1	Natation Canada	Para natation	1996	Oui	Oui	31/08/2023	54'09	Visioconférence
Athlète CA n°2	Alpine Canada	Para ski alpin	1999	Oui	Oui	16/09/2023	35'11	Visioconférence
Athlète CA n°3	Alpine Canada	Para ski alpin	1999	Oui	Oui	04/10/2023	27'48	Visioconférence
Athlète CA n°4	Nordiq Canada	Para ski nordique	1993	Oui	Oui	16/11/2023	32'21	Visioconférence
Athlète CA n°5	Alpine Canada	Para ski alpin	1999	Oui	Non	25/09/2023	39'08	Visioconférence
Athlète CA n°6	Athletics Canada	Para athlétisme	1996	Oui	Non	30/10/2023	30'02	Visioconférence
Athlète CA n°7	Wheelchair Canada	Basket fauteuil	1996	Oui	Non	09/11/2023	33'41	Visioconférence
Athlète CA n°8	Volleyball Canada	Volley assis	1991	Oui	Non	29/11/2023	28'08	Visioconférence
Athlète CA n°9	Athletics Canada	Para athlétisme	1992	Non	Non	05/12/2024	28'43	Visioconférence
Athlète CA n°10	Alpine Canada	Para ski alpin	2001	Oui	Non	27/10/2023	28'06	Visioconférence
Athlète CA n°11	Badminton Canada	Para badminton	1984	Non	Non	19/12/2023	37'29	Visioconférence
Athlète CA n°12	Alpine Canada	Para ski alpin	1986	Oui	Non	14/02/2024	26'46	Visioconférence
Athlète CA n°13	Athletics Canada	Para athlétisme	1999	Non	Non	14/12/2024	32'03	Visioconférence
Athlète CA n°14	Athletics Canada	Para athlétisme	1997	Non	Non	28/01/2024	30'36	Visioconférence
Athlète CA n°15	Nordiq Canada	Para ski nordique	1990	Oui	Oui	03/06/2024	37'18	Visioconférence