

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE CAPITAL DE MARQUE DES ÉQUIPES SPORTIVES PROFESSIONNELLES :
ÉLABORATION D'UN NOUVEAU CADRE CONCEPTUEL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ(E)

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

VINCENT THIBAUT

OCTOBRE 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à la générosité et aux efforts de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude et mon immense affection.

Je tiens à remercier M. André Richelieu, professeur de marketing à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM et directeur de ce mémoire, pour son expertise et les connaissances qu'il a su me transmettre dans l'ensemble de mon parcours. Je le remercie également pour la passion qu'il a su m'insuffler pour le domaine du marketing sportif.

Je désire aussi souligner l'apport de l'ensemble de mes professeures et professeurs à la maîtrise, qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires. Plus particulièrement, j'aimerais mettre en lumière l'implication de Mme Manon Arcand, de Mme Francine Rodier ainsi que de M. Marc-Antoine Vachon qui ont mis leur expertise à contribution dans mon cheminement intellectuel et dans la réalisation de ce projet.

Aussi, je veux remercier les deux correctrices de ce mémoire qui ont pris de leur temps pour offrir des commentaires et des pistes d'amélioration pertinentes. Grâce à elles, mon mémoire est plus étoffé.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mes amis, amies et collègues qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche. Une mention particulière aux membres de l'exécutif de l'Association étudiante de la maîtrise en sciences de la gestion.

Un merci spécial à Élisabeth Duboc pour ses conseils concernant mon style d'écriture; ils ont grandement amélioré la qualité générale de ce mémoire.

J'aimerais exprimer ma gratitude aux chercheurs, chercheuses et spécialistes, trop nombreux pour les citer, qui ont pris le temps de discuter de mon sujet. Merci aussi aux nombreux cafés et bars qui m'ont accueilli durant d'innombrables heures. Chacun d'entre vous m'a aidé à votre façon à faire progresser le contenu et la qualité de mon travail.

Je tiens à remercier sincèrement mes parents qui ont toujours cru en moi et qui m'ont offert leur soutien indéfectible. Sans votre amour, je ne serais pas l'homme que je suis aujourd'hui. Je remercie ma sœur, mon frère et le reste de ma famille pour leurs encouragements et leur soutien.

Ce dernier remerciement est assurément le plus important puisqu'il me permet de témoigner de mon immense gratitude à toi Rachelle. Ton support, ta confiance et ton amour m'ont permis de surmonter les nombreuses épreuves qui sont survenues durant la réalisation de ce mémoire. Tu es au quotidien une source de bonheur et de motivation

DÉDICACE

À la mémoire de Jason et Maxime.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xii
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I CONTEXTE.....	4
1.1 L'industrie sportive.....	4
1.1.1 Un portrait général du marketing sportif.....	5
1.2 Brève histoire de la Ligue nationale de hockey.....	10
1.2.1 Le modeste début.....	10
1.2.2 L'expansion de la LNH.....	12
1.2.3 La LNH de nos jours.....	15
1.3 Brève histoire du club de hockey des Canadiens de Montréal.....	16
1.3.1 Les débuts de l'équipe.....	16
1.3.2 La période glorieuse.....	17
1.3.3 Le tournant du siècle à nos jours.....	18
1.4 La problématique.....	19
CHAPITRE II Revue de la littérature.....	22
2.1 La marque de sport.....	22
2.2 Les antécédents du capital de marque pour une marque sportive.....	25

2.2.1	Les antécédents liés à l'équipe.....	26
2.2.2	Les antécédents liés à l'organisation.....	31
2.2.3	Les antécédents liés au marché.....	38
2.3	Le capital de marque.....	41
2.3.1	La capital de marque financier.....	41
2.3.2	Le capital de marque basé sur le client.....	43
2.3.3	définitions du capital de marque dans la littérature.....	44
2.4	Les composantes du capital de marque.....	46
2.4.1	L'image de marque.....	46
2.4.2	La reconnaissance de la marque.....	47
2.4.3	L'association à l'équipe.....	48
2.4.4	La qualité perçue.....	50
2.4.5	La loyauté.....	51
2.5	Conséquences du capital de marque.....	54
2.5.1	La couverture médiatique nationale.....	55
2.5.2	Les produits dérivés.....	56
2.5.3	La vente de billets.....	57
2.5.4	L'extension de marque.....	58
2.5.5	L'atmosphère.....	60
2.5.6	Le <i>co-branding</i>	61
2.6	Le cercle vertueux du capital de marque sportif.....	63
2.7	Le modèle conceptuel initial et bonifié.....	64
2.8	Le processus d'affiliation en contexte sportif.....	67
2.8.1	Les étapes du processus d'affiliation	67
2.8.2	La segmentation des clients	68
2.8.3	La théorie de la personnalité.....	69
2.8.4	Un exemple spécifique : Le cas des Canadiens de Montréal.....	71
2.9	L'amateur de sport.....	72
2.9.1	La définition de l'amateur de sport.....	73
2.9.2	La catégorisation des amateurs sportifs.....	74
2.10	Les questions de recherche.....	75
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE.....		77

3.1	Le cadre méthodologique.....	77
3.2	Méthode retenue et justifiée.....	79
3.2.1	L'entrevue individuelle.....	79
3.2.2	Comparaison entre les entrevues individuelles et de groupe.....	80
3.3	La sélection des répondants.....	81
3.3.1	La variété des équipes.....	81
3.3.2	Les défis dans le choix des répondants.....	82
3.3.3	Le processus de recrutement.....	82
3.3.4	Pertinence du processus de sélection.....	83
3.4	Développement de l'outil.....	84
3.4.1	Les éléments préalables au développement de l'outil.....	84
3.4.2	L'élaboration du guide d'entretien.....	85
3.4.3	Validation du guide d'entretien.....	86
3.5	Le processus d'entrevue	87
CHAPITRE IV PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET ANALYSE.....		89
4.1	La préparation à l'analyse : la retranscription et le codage.....	89
4.2	La présentation des participants et de leur profil.....	90
4.2.1	Thèmes abordés par les équipes.....	92
4.3	Les aspects du modèle conceptuel retenu.....	97
4.3.1	Le modèle retenu.....	99
4.3.2	La répartition des éléments dans les trois étapes du capital de marque.....	100
4.3.3	Les aspects du modèle conceptuel retenu pour les antécédents du capital de marque	102
4.3.4	Les aspects du modèle conceptuel retenu pour les éléments du capital de marque	110
4.3.5	Les aspects du modèle conceptuel retenu parmi les conséquences du capital de marque.....	112
4.4	Les ajouts au modèle conceptuel.....	117

4.4.1	Les ajouts aux antécédents du capital de marque.....	117
4.4.2	Les ajouts aux éléments du capital de marque.....	123
4.4.3	Les ajouts aux conséquences du capital de marque.....	124
4.5	Le modèle conceptuel amélioré du capital de marque basé sur le client.....	124
4.6	Les stratégies marketing pour construire et maintenir le capital de marque....	125
4.6.1	L'importance des médias sociaux.....	126
4.6.2	L'importance de l'authenticité.....	129
4.6.3	Construire son caractère unique.....	130
CHAPITRE V DISCUSSION DES RÉSULTATS.....		132
5.1	Conclusion liées aux objectifs de la recherche.....	132
5.2	Contribution de la recherche.....	134
5.2.1	Contributions théoriques.....	134
5.2.2	Contributions pratiques et recommandations managériales.....	138
5.3	Limites de l'étude.....	140
5.4	Avenues de recherches futures.....	141
5.4.1	Approfondir la connaissance des nouveaux facteurs.....	141
5.4.2	Le processus qualitatif.....	142
5.4.3	L'inclusion d'une portion quantitative.....	143
5.4.4	La création d'un classement du capital de marque sportif basé sur les spectateurs.....	143
5.4.5	Le modèle du capital de marque amélioré dans d'autres domaines...	144
5.4.6	La conquête de nouveaux marchés.....	144
5.4.7	Les marchés non traditionnels.....	144
5.4.8	Les impacts de la pandémie mondiale.....	145
ANNEXE A Processus d'élaboration du guide pour les entrevues individuelles.....		152
ANNEXE B Formulaire de consentement pour les entrevues individuelles.....		160
BIBLIOGRAPHIE.....		165

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Les principales ligues ou associations de hockey à voir le jour entre 1887 et 1921 (Adaptée de Grondin, 2017, p.4.).....	11
1.2 Liste des équipes de la LNH entre les saisons 1917 et 1966 (Adaptée de Grondin, 2017, p. 11).....	12
1.3 Liste des équipes intégrées à la LNH entre les saisons 1967 et 1979 (Adaptée de Grondin, 2017, p. 19).....	13
1.4 Liste des équipes intégrées à la LNH entre années 1991 et 2019 (Adaptée de Grondin, 2017, p. 24).....	15
2.1 Logo officiel actuel des Canadiens de Montréal (Williams, 2018).....	34
2.2 Évolution du logo des Canadiens de Montréal depuis la saison 1909 jusqu'à aujourd'hui (Creamer, 2018).....	34
2.3 Les chandails <i>artist collection</i> offerts par les Sharks de San Jose (Frazier, 2019).....	35
2.4 Le triangle du marketing sportif (Adaptée de Desbordes et Richelieu, 2018,p.13).....	42
2.5 Un exemple du chandail Adidas Black Authentic des Penguins de Pittsburg saison 2019-2020 (NHLshop.ca, 2020).....	62
2.6 Modèle conceptuel initial du capital de marque dans le sport professionnel (Gladden, 1997; Gladden <i>et al.</i> , 1999).....	64
2.7 Modèle conceptuel du capital de marque bonifié dans le sport professionnel utilisé pour la recherche.....	66
2.8 Schématisation du projet de mémoire.....	76
4.1 Les 10 mots les plus utilisés lors de l'entrevue avec R1.....	93
4.2 Les 10 mots les plus utilisés lors de l'entrevue avec R2.....	94
4.3 Les 10 mots les plus utilisés lors de l'entrevue avec R3.....	95

4.4	Les 10 mots les plus utilisés lors de l’entrevue avec R4.....	96
4.5	Les 10 mots les plus utilisés lors de l’entrevue avec R5.....	97
4.6	Les mots les plus utilisés lors des entrevues et leur affiliation.....	98
4.7	Répartition des cinq plus grands thèmes selon la ressemblance des mots.....	99
4.8	Pourcentage d’encodages liés aux antécédents du capital de marque	100
4.9	Pourcentage d’encodages liés au capital de marque.....	101
4.10	Pourcentage d’encodages liés aux conséquences du capital de marque.....	102
4.11	Classification des composantes du capital de marque sportif.....	110
4.12	Publication Facebook des Canadiens de Montréal annonçant un match virtuel (Canadiens de Montréal, 2020).....	123
4.13	Le modèle conceptuel amélioré du capital de marque basé sur le client.....	125

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Les fonctions de l'entraîneur-chef d'une équipe de sport professionnel (Karg <i>et al.</i> , 2015)	27
4.1 Informations sur les équipes participantes à l'étude.....	91
4.2 Nombre d'énoncés par attribut du capital de marque lié à l'organisation.....	105
4.3 Les composantes du capital de marque et leur proximité.....	111
4.4 Les composantes du capital de marque associées aux eSports.....	119
5.1 Les modifications apportés aux classification des différents modèles conceptuels.....	136

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ANH	Association nationale de hockey
BIRG	<i>Basking in the reflected glory</i>
CORF	<i>Cutting of reflected failure</i>
CRM	<i>Customer relationship management</i>
DTP	<i>Dynamique ticket pricing</i>
ESG	École des sciences de la gestion
FRM	<i>Fan relationship management</i>
LNH	Ligue nationale de hockey
MLB	<i>Major League Baseball</i>
MLS	<i>Major League of Soccer</i>
NBA	<i>National Basketball Association</i>
NCAA	<i>National Collegiate Athletic Association</i>
NFL	<i>National Football League</i>
NHL	<i>National Hockey League</i>
USP	<i>Unique selling proposition</i>

RÉSUMÉ

L'industrie du divertissement connaît une évolution marquée depuis les dernières années. Les équipes sportives qui s'intègrent dans ce marché doivent rivaliser avec des concurrents de plus en plus performants. Ainsi, malgré l'augmentation du niveau de vie, les organisations sportives doivent se positionner avantageusement face à l'offre grandissante de choix pour dépenser des dollars discrétionnaires. Cette situation peut rendre les équipes vulnérables dans un futur rapproché. Il devient donc important de comprendre plus en profondeur les facteurs qui augmentent la force de la marque pour les entreprises sportives professionnelles.

Cette recherche vise donc à actualiser les modèles conceptuels produits par différents chercheurs il y a parfois plus de 20 ans, au moment où les recherches sur le capital de marque retenaient l'attention. Le construit étant complexe, il est important de s'assurer qu'il est toujours pertinent. De plus, l'étude a pour but d'établir des recommandations pour favoriser l'augmentation du capital de marque dans les équipes professionnelles.

La revue de littérature permet de valider la pertinence du modèle théorique qui a été utilisé dans l'étude et de mettre en évidence les relations entre les différents aspects de ce construit. À chaque portion (antécédent, capital de marque et conséquences), les auteurs ont démontré l'interdépendance qui s'opère et ont réussi à affirmer plusieurs interrelations. Les organisations sportives qui désirent atteindre l'excellence doivent prendre en considération les différents éléments liés au capital de marque.

Afin de répondre aux objectifs de la recherche, des entrevues semi-dirigées ont été menées avec des répondants de haut niveau. Plusieurs vice-présidents marketing à travers la LNH ont répondu aux différentes questions du guide d'entrevue afin d'actualiser les connaissances disponibles dans ce domaine. Les résultats ont permis d'ajouter le sport électronique et le personnel sportif au modèle conceptuel. Certaines stratégies sont aussi évoquées afin d'augmenter le capital de marque comme l'utilisation des médias sociaux et l'authenticité de l'expérience. La recherche permet de fournir des stratégies concrètes pour les gestionnaires tout en actualisant la compréhension conceptuelle du capital de marque. La conclusion offre des pistes de recherche et une base de réflexion sur le futur du domaine sportif.

Mots clés : Capital de marque; amateur de sports; hockey; sports professionnels d'équipe; modèle conceptuel

ABSTRACT

The entertainment industry has experienced significant development in recent years. Sports teams entering this market have to compete with more and more competition. Hence, despite the increase in the standard of living, sports organizations must position themselves favourably in the face of the growing supply of choices for spending discretionary dollars. It therefore becomes important to understand more in depth the factors that increase brand strength for professional sports organizations.

This research therefore aims to update the conceptual models that were produced by different researchers sometimes more than 20 years ago, at a time when brand equity research was gaining attention. Because of the complexity of that construct, it is important to ensure that it remains relevant. In addition, the study aims to determine some recommendations to increase brand equity in professional sports teams.

The literature review allows to validate the relevance of the theoretical model used in the study and to highlight the relationships between the different aspects of this construct. With each portion (antecedents, brand equity and consequences) the authors have demonstrated the interdependence that takes place and have managed to establish relationships. Every sports organizations wanting to achieve excellence must take into consideration the different components related to brand equity.

In order to meet the research objective, semi-structured interviews were conducted with high-level informants. Several marketing vice-presidents across the National Hockey League answered the various questions in the interview guide in order to update the knowledge available in this field. It was thus possible to modify the theoretical model with the addition of electronic sport and sports personnel. Also, certain strategies were mentioned to increase brand capital such as the use of social media and the authenticity of the experience. The research helps provide concrete strategies for managers while updating the conceptual understanding of brand equity. The conclusion offers a large number of research avenues and provides a basis for thinking about the future of the sport field.

Keywords: Brand equity; Sports fan; Hockey; Professional team sports; Conceptual framework

INTRODUCTION

Les ligues de sports professionnels ont vu le jour grâce à l'urbanisation et aux progrès technologiques tels que les chemins de fer qui ont rendu possibles des affrontements entre villes (Lindsay et West, 2016). Dès lors, des associations sportives sont nées et des équipes ont été créées pour représenter les populations qui composent les grandes villes (Black, 1992). En plus de compétitionner sur le terrain, les équipes tentent de se faire une place dans l'esprit et le cœur des gens. Certaines organisations réussissent avec brio à obtenir ce qui sera défini plus tard comme du capital de marque alors que d'autres peinent à y parvenir.

Il est donc intéressant de se poser la question de recherche suivante : comment le capital de marque se crée-t-il pour les équipes sportives professionnelles? Les efforts dans cette étude ont été dirigés afin de mieux comprendre la perception de ce processus de création du capital de marque chez les gestionnaires du domaine du hockey.

La littérature scientifique est bien fournie en ce qui concerne le capital de marque des entreprises au sens large. Dans une mesure plus restreinte, il existe aussi une variété d'articles qui apportent des précisions sur le domaine sportif. En revanche, ces articles ne sont pas actuels ou s'orientent sur un nombre d'éléments restreint du processus qui entoure le capital de marque. L'intérêt de cette recherche est donc de pallier au manque de littérature sur le sujet afin de fournir une réponse aux questions suivantes : quelles sont les composantes du capital de marque pour les équipes de sport et comment ces différentes composantes interagissent-elles entre elles?

Afin de combler ces lacunes dans la littérature, le mémoire qui suit se base sur une méthodologie qualitative avec une approche exploratoire. L'attention a été portée sur les questionnaires marketing de différentes équipes de la Ligue nationale de hockey. À travers des entrevues semi-dirigées, ils ont été amenés à exposer leur perception de différents sujets en lien avec la construction du capital de marque. Par exemple, comment définissent-ils leur organisation; comment font-ils pour promouvoir leur équipe; et à quel niveau les victoires sont-elles importantes?

Dans un souci de cohérence, ce travail est séparé en cinq chapitres distincts. Le premier aborde le contexte actuel dans lequel se situe l'industrie du sport, en plus de retracer les grandes lignes historiques du sport à l'étude et d'une équipe marquante.

Ce premier chapitre est suivi d'un chapitre portant sur l'articulation des savoirs disponibles dans la littérature. Il recense aussi les différents modèles conceptuels qui sont disponibles pour expliquer le capital de marque des équipes sportives. Ce deuxième chapitre exposera également l'étude de ces différents concepts en présentant les penseurs qui se sont efforcés à mieux les comprendre. Enfin, la revue de la littérature permet de camper sur des bases solides les étapes subséquentes de ce travail.

Le troisième chapitre porte, quant à lui, sur la rigueur méthodologique qui a accompagné la collecte des données. En plus de la méthode retenue, ce chapitre informe sur la méthode de sélection des répondants, le développement du guide d'entrevue et les détails entourant les cinq entrevues avec les questionnaires marketing.

Les données recueillies lors des entrevues ont été transcrites, codées et analysées en utilisant NVivo, un logiciel spécialisé dans le traitement de données qualitatives. Le chapitre quatre présente le profil des participants ainsi que les aspects du capital de marque qui ont été abordés par les participants. Ce chapitre se conclut avec la présentation d'un modèle conceptuel du capital de marque et des exemples de

stratégies marketing qui permettent de construire ou maintenir le capital de marque dans les équipes sportives.

En plus d'exposer les principales découvertes qui découlent de ce mémoire, le dernier chapitre celui de la discussion des résultats, permet de faire état des contributions théoriques et pratiques. En plus, il explore les avenues de recherche future qui sont rendues possible suite à la parution de ce mémoire. Une conclusion qui résume brièvement l'ensemble du processus de recherche est présentée à la suite de ce dernier chapitre.

CHAPITRE I

CONTEXTE

Ce premier chapitre permet d'introduire le sujet de ce mémoire qui porte sur le capital de marque dans l'industrie du sport. Comme amorce à ce travail, un état de l'industrie sportive est présenté et les enjeux liés au domaine sportif sont abordés. Afin de bien assoir le travail qui suit, le contexte évoque l'histoire de la ligue à l'étude, soit la Ligue nationale de hockey. Il retrace aussi les moments marquants de l'organisation des Canadiens de Montréal, une équipe de sport professionnel avec un fort capital de marque (Richelieu et Pons, 2009).

1.1 L'industrie sportive

Le sport s'impose comme l'une des démonstrations les plus flagrantes de la mondialisation, mais aussi comme l'un des plus beaux exemples des différences régionales (Terret, 2019). Dans les sociétés modernes, les différentes valeurs promues par le sport sont centrales à l'existence humaine (Kim, 2015). Le sport génère un niveau de passion sans précédent par rapport aux autres produits et services (Chadwick et Beech, 2007). Son pouvoir permet d'unir des millions de partisans autour d'une passion commune qui s'apparente parfois même à une religion (Terret, 2019). Le sport permet de se dérober de la réalité pour apprécier des performances individuelles et collectives. Par exemple, la Coupe du monde de soccer de 2018 a été regardée par plus de

3,5milliards de téléspectateurs. Pour sa part, la finale a permis de réunir 1,12 milliard de partisans à travers le monde (FIFA.com, 2018).

Le sport est une partie intégrante de l'industrie du divertissement (Bauer *et al.*, 2008). Signe de l'engouement grandissant de ce secteur, les revenus en divertissement ont progressé de 4.6 % en 2018 par rapport à 2017 pour atteindre plus de 11,7 milliards de dollars au Canada (Statistique Canada, 2019). L'industrie sportive en particulier n'est pas en reste puisque, selon Adjadi et ses collègues de Deloitte (2020), l'ensemble des ligues de soccer européennes ont connu une croissance lors de la saison 2016-2017. La hausse est encore plus marquée dans les cinq principales ligues européennes (*Premier League*, *Prima division*, *Bundesliga*, *Serie A* et *Ligue 1*) avec en tête le FC Barcelone qui a franchi le cap des 800 millions d'euros de revenus (Ajadi *et al.*, 2020).

En Amérique du Nord, les quatre grandes ligues de sport professionnel, soit la *National Football League* (NFL), la *Major League Baseball* (MLB), la *National Basketball Association* (NBA) et la *National Hockey League* (NHL, ou la Ligue nationale de hockey en français), ont compté sur une croissance soutenue de leurs revenus au cours des trois dernières années (Brown, 2017). D'ailleurs, la confiance en l'augmentation des revenus futurs pousse les dirigeants de la LNH à accorder de nouvelles franchises (soit Las Vegas en 2017 et Seattle pour 2021), action qui n'avait pas été jugée pertinente depuis la dernière expansion en 2000 (Kleine, 2016). En fait, les quatre grandes ligues de sport majeur américaines en 1989 se composaient d'un total de 103 franchises réparties au Canada et aux États-Unis. Ce nombre est passé à 122 en 26 ans, soit une augmentation de 22 % (Howard et Crompton, 2014).

1.1.1 Un portrait général du marketing sportif

Avec la croissance de cette industrie, les dirigeants ont reconnu les différences qu'il y avait entre le marché traditionnel et le domaine sportif. Il devenait important de

comprendre les défis spécifiques liés au marketing, ce qui explique l'émergence du domaine du marketing sportif. Un sondage réalisé en 2002 permet d'apprendre qu'il occupait à l'époque un simple rôle, presque marginal, uniquement lié à la vente de billets afin d'attirer plus de spectateurs dans les stades (Fullerton et Mertz, 2008). Seulement quelques années plus tard, la discipline avait grandement évolué, comme en témoigne la définition de Mullin et ses collaborateurs (2007) ci-dessous :

Le marketing sportif comprend toutes les activités conçues pour répondre aux besoins et aux désirs des consommateurs de sport par le biais de processus d'échange. Le marketing sportif a développé deux axes principaux. D'abord, la commercialisation de produits et services sportifs directement auprès des consommateurs de sport et aussi, la commercialisation d'autres produits ou services généraux et industriels par le biais de promotions sportives.

Cette définition a d'ailleurs été réaffirmée plus tard par les travaux de Mihai (2013). Cette plus grande compréhension du marketing sportif amène les théoriciens à se demander pourquoi l'ensemble des équipes ne sont pas toutes égales. Dans un domaine où l'offre de services est de plus en plus similaire (Desbordes et Richelieu, 2018), certaines organisations sont en mesure de se différencier grâce à leur capital de marque (Aaker, 1991; Yoo *et al.*, 2000). Il s'agit en fait du principal aspect qui permet de définir la force de la marque (Aaker, 1991; Keller, 1993). Les recherches ont permis de comprendre que le capital de marque est principalement basé sur la perception des consommateurs vis-à-vis une marque (Keller, 1993). Le capital de marque découle de la plus grande confiance que les consommateurs accordent à une entreprise qu'à ses concurrents (Lassar *et al.*, 1995). La section 3.3 élabore de façon plus précise le capital de marque basé sur le client.

Le capital de marque peut aussi être évalué dans une perspective financière en analysant les extrants économiques (Farquhar *et al.*, 1991; Simon et Sullivan, 1992). Le capital de marque financier permet d'illustrer l'importance qu'ont les indicateurs

économiques dans le monde du sport. Le passage qui suit permet de mettre en contexte plusieurs préoccupations qu'ont les organisations sportives face à ces impératifs.

Les préoccupations financières dans le domaine sportif

Chacune des équipes doit trouver un moyen de fidéliser les partisans potentiels qui constitueront la base de ses revenus (Bauer *et al.*, 2008). Trois composantes de l'équipe sportive viennent influencer la relation du partisan avec son équipe (Gladden *et al.*, 1999). Il s'agit du succès, des joueurs de l'équipe et de l'entraîneur. Chacun de ces aspects sera développé plus en détail dans le deuxième chapitre. Les organisations sportives nord-américaines s'appuient sur une base massive de partisans qui se rendent aux stades afin d'encourager leur équipe favorite, ce qui représente une source majeure de revenus pour les organisations (Bauer *et al.*, 2008). Assister au match de son équipe préférée est de plus en plus coûteux et les partisans y dépensent une plus grande portion de leurs dollars discrétionnaires (Giulianotti, 2005). La flambée des prix est principalement attribuable à l'augmentation des salaires des joueurs, qui accaparent la majeure partie des dépenses de l'équipe d'année en année (Gladden, 1997). Par exemple, le contrat que les *Angels* de Los Angeles ont offert à leur joueur étoile Mike Trout est évalué à plus de 430 millions de dollars américains (TSN, 2019)., ce qui représente autant ou plus que la valeur financière de 8 des 31 équipes de la LNH (Baredown, 2019)

La financiarisation du sport

Cette prédominance des considérations monétaires se nomme la financiarisation du sport selon Richelieu et Desbordes (2018). Elle se matérialise par la volonté des dirigeants sportifs de maximiser leurs revenus (Leach et Szymanski, 2015). Dans certains cas, elle s'oppose à la qualité du produit sportif offert sur le terrain ainsi qu'à l'accessibilité aux stades les jours de match. En effet, selon cette optique, lorsque poussée à l'extrême, l'équipe sportive qui favorise la maximisation des profits va se

départir de ses meilleurs éléments au lieu de leur offrir de lucratifs contrats. La logique est simple : le propriétaire se départit des gros contrats dans l'équipe, ce qui réduit les dépenses, et espère que les revenus restent stables en maintenant le prix des billets, ce qui se traduit par une augmentation des profits.

Le cas des Sénateurs d'Ottawa en est un bon exemple. Ils ont échangé leur défenseur étoile Erik Karlsson au lieu de lui payer un salaire de 7,5 millions de \$ (Sportrac, 2019). Pour les mêmes raisons, d'autres joueurs talentueux ont eux aussi quitté l'équipe. En perdant leur noyau de joueurs pour des motifs financiers, les Sénateurs ont mis une croix sur leur performance sur la glace à court terme. L'équipe a connu une saison 2019 difficile en terminant au dernier rang de la ligue avec une fiche de 29 victoires pour 47 revers (CBC, 2019; NHL, 2019a). Avec la perte de leur noyau de joueurs, les Sénateurs risquent de connaître d'autres saisons d'insuccès qui auront des impacts négatifs sur leur capital de marque. De plus, l'équipe a mis un terme à l'association avec son entraîneur de longue date, Guy Boucher. Les recherches sur cet antécédent du capital de marque nous apprennent que l'entraîneur a un impact direct sur le nombre de victoires en plus de voir son image directement reliée à celle de son équipe (Gladden *et al.*, 1998). La section 2.2.1 permettra d'approfondir les connaissances sur le rôle de l'entraîneur dans le capital de marque.

Le cas des sénateurs d'Ottawa explique clairement comment les trois composantes des antécédents du capital de marque reliés à l'équipe (p. ex. le succès, le joueur étoile et l'entraîneur) peuvent avoir une incidence sur celle-ci. Des ratés dans la gestion de ces trois éléments ont conduit à une diminution drastique du capital de marque de l'équipe de la capitale fédérale canadienne. Ainsi, plus de 4000 personnes ont cessé leur abonnement de saison (La Presse, 2019). Un groupe de partisans mécontents a même amassé 10 000 \$ pour payer des panneaux publicitaires qui réclamaient la démission du propriétaire de l'équipe, Eugene Melnyk (CBC, 2018).

Les implications du capital de marque pour les équipes sportives

L'étude de Kim (2015) démontre que les ventes de produits dérivés augmentent lors d'une victoire et qu'ils diminuent quand l'équipe subit une défaite. Aussi, le succès de l'équipe de sport permet de diminuer l'incertitude du partisan quant à l'association face à une marque (Schembri *et al.*, 2010). Selon Bauer et ses collaborateurs (2005), cette association est considérée comme la richesse la plus importante de l'entité sportive. Le capital de marque de l'équipe fait aussi varier sa couverture médiatique, l'appui des partenaires corporatifs (Gladden *et al.*, 1998) et l'atmosphère dans le stade (Uhrich et Benkenstein, 2010).

Dans un tel contexte, il est important pour les équipes de sport professionnel de mieux comprendre le lien qui unit le capital de marque et la performance de l'équipe dans le but de faire des actions marketing qui impactent significativement les composantes du capital de marque. Les équipes se doivent d'être à la hauteur dans ce monde global où l'offre de sports est en évolution constante. Les équipes sportives renouvellent leurs stades, font l'acquisition de joueurs étoiles, embauchent les meilleurs entraîneurs et produisent des marchandises aux couleurs de l'équipe (Kaynak *et al.*, 2008). Les amateurs, eux, deviennent des clients qui consomment ces produits et services (Kaynak *et al.*, 2008). L'augmentation des dépenses des clubs les amène à facturer des prix plus élevés pour les billets et les autres services (Kaynak *et al.*, 2008). Pour soutenir cette croissance, les ligues et les équipes se tournent de plus en plus vers les marchés internationaux (Kerr et Gladden, 2008).

Dans le domaine du sport professionnel, l'internationalisation apparaît comme un phénomène récent, mais en croissance rapide, renforcée par la mondialisation du sport et l'évolution des clubs de sport en sociétés transnationales (Giulianotti et Robertson, 2004). Les ligues comme la LNH sont souvent attirées par la promesse de nouveaux téléspectateurs qui feront augmenter les revenus publicitaires liés aux cotes d'écoute.

En Chine par exemple, les 22 millions de téléspectateurs qui ont regardé la première rencontre de la finale de la coupe Stanley en 2017 étaient plus nombreux que les 9 millions de téléspectateurs réunis au Canada et aux États-Unis (Willes, 2017). La stratégie d'internationalisation passe principalement par de bonnes performances sur la glace, un capital de marque fort et la présence de joueurs d'une communauté culturelle désirée dans l'équipe (Kerr et Gladden, 2008). Il devient donc important pour les ligues de réussir à bien se vendre à l'international afin d'avoir accès à d'importants revenus supplémentaires (Gladden, 1997).

1.2 Brève histoire de la Ligue nationale de hockey

Le passage suivant permet de retracer brièvement les moments marquants de la LNH. La section s'articule en trois temps, d'abord le modeste début ensuite la phase d'expansion de la LNH et finalement la LNH comme il est possible de la voir aujourd'hui.

1.2.1 Le modeste début

Cette étude ne serait pas complète sans un bref passage sur l'histoire de la ligue à l'étude, compte tenu de son importance dans la construction de la marque des équipes sportives (Bauer *et al.*, 2004; Gladden, 1997; Wang *et al.*, 2018). Dans le tournant des années 1900, à la suite de la démocratisation du sport, un grand nombre de ligues de hockey ont vu le jour. La figure 1.1, disponible à la page suivant, retrace l'existence temporelle de l'ensemble des associations qui sont nées en Amérique du Nord durant cette période. Parmi celles-ci, la plus connue et la seule toujours en activité de nos jours est la LNH.

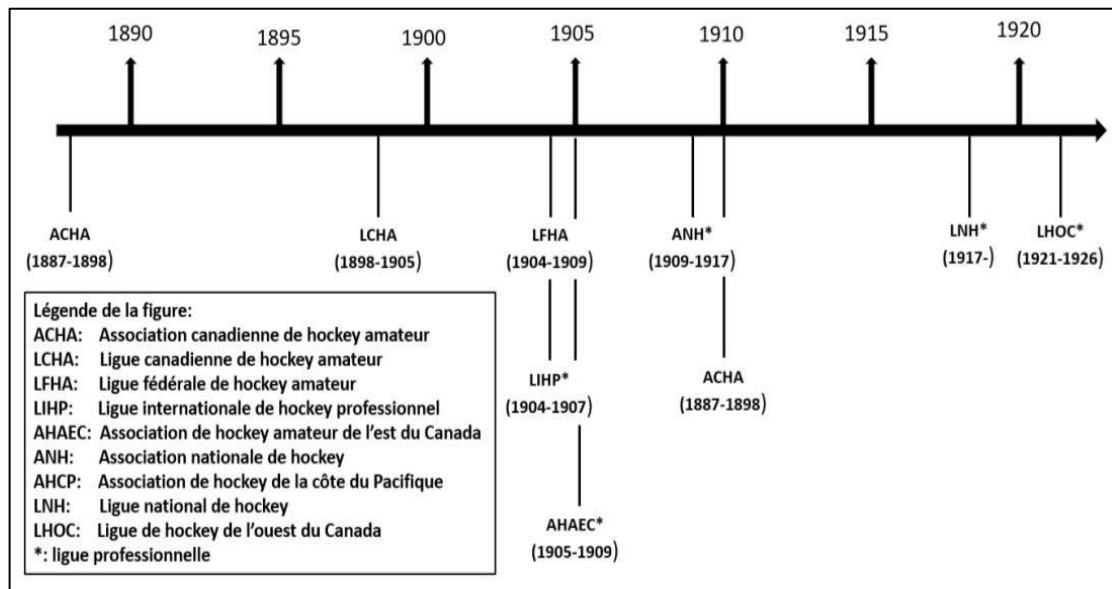


Figure 1.1 Les principales ligues ou associations de hockey à voir le jour entre 1887 et 1921 (Adaptée de Grondin, 2017, p. 4.)

Il est possible de retracer l'origine d'une association de hockey professionnel au début de l'année 1909 alors que sept équipes se regroupent pour former l'Association nationale de hockey (ANH), dont font partie les Canadiens de Montréal à l'époque (Coleman, 1966). À la suite de nombreux changements d'équipes et de différends entre les propriétaires, cette ligue a cessé ses activités en 1917 et fait place la même année à la LNH (Marsh, 2012). S'en est suivi une série de modifications de format, de règlements et d'équipes membres qui ont mené à l'ajout de formations américaines, en commençant par les *Bruins* de Boston en 1924 (Marsh, 2012).

La ligue a connu un essor durant quelques années, puis une série de réductions de son nombre de franchises (Marsh, 2012), la majorité des équipes n'ayant pas survécu aux difficultés financières engendrées par la Grande Dépression et la Seconde Guerre mondiale (McFarlane, 1990). Il reste de cette période les six équipes originales qui sont soulignées dans la figure 1.2 tirée de l'ouvrage de Grondin (2017).

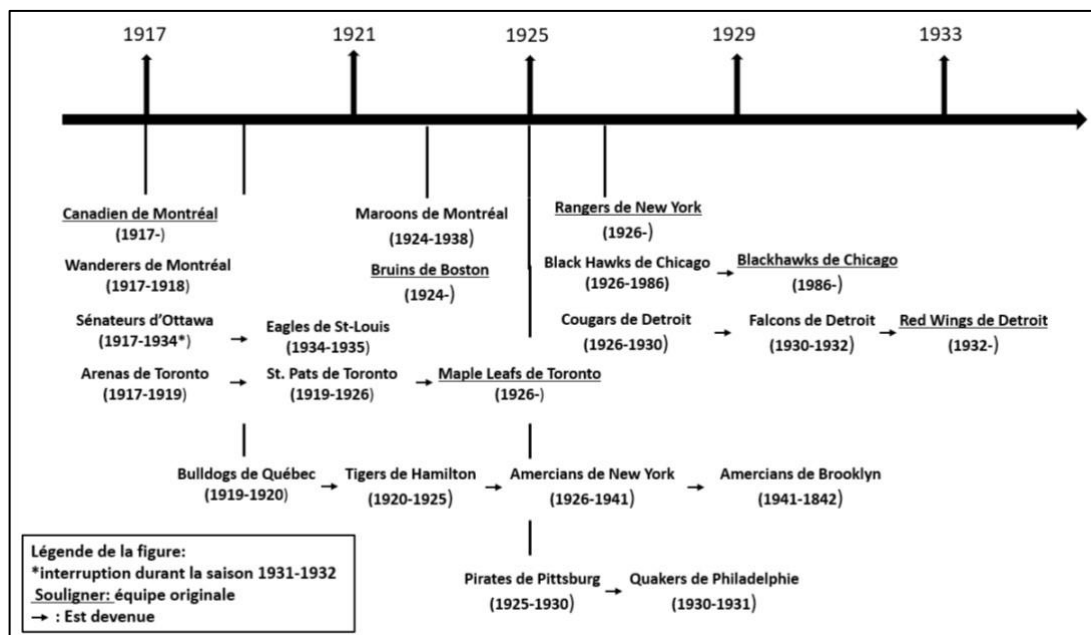


Figure 1.2 Liste des équipes de la LNH entre les saisons 1917 et 1966 (Adaptée de Grondin, 2017, p. 11)

1.2.2 L'expansion de la LNH

En 1942, la LNH était composée des six équipes originales qui sont encore actives aujourd'hui soit les Canadiens de Montréal, les *Maple Leafs* de Toronto, les *Bruins* de Boston, les *BlackHawks* de Chicago, les *Red Wings* de Détroit et les *Rangers* de New York. Cette structure est demeurée intacte durant les 25 années suivantes, jusqu'à l'ajout de six équipes en 1967 (Marsh, 2012). Ensuite, la LNH adopte une stratégie d'expansion de deux équipes à tous les deux ans durant les saisons 70, 72 et 74 (Kleine,

2016). Une autre expansion a lieu en 1979 lorsque l'Association mondiale de hockey (AMH), qui tentait de mettre fin au monopole du hockey professionnel en Amérique, est absorbée par la LNH, qui compte à ce moment 21 équipes (Marsh, 2012). La fluctuation des équipes est exposée dans la figure 1.3 tirée de l'ouvrage de Grondin (2017).

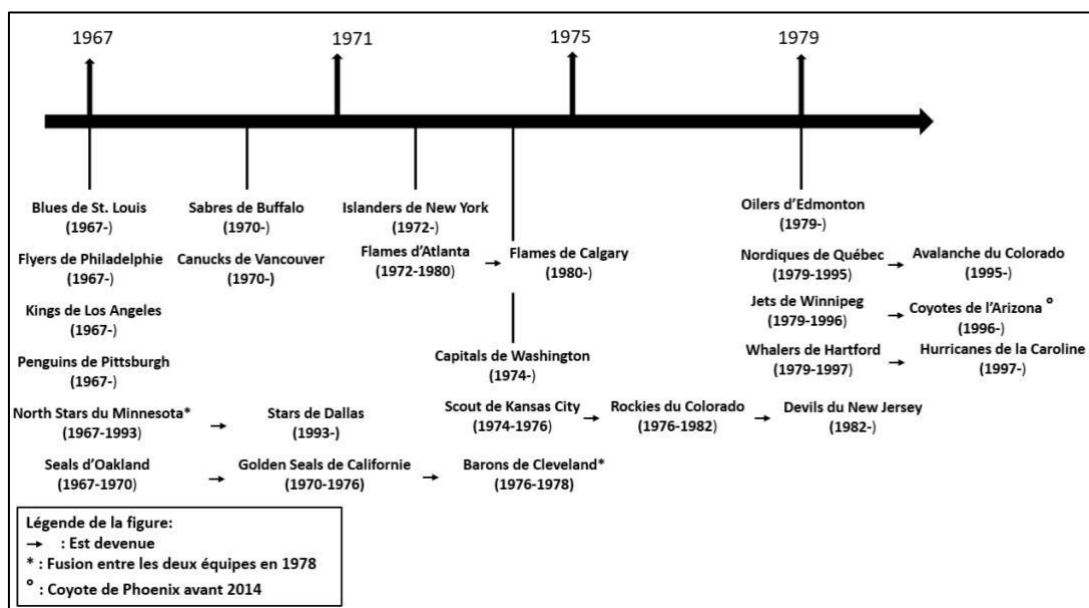


Figure 1.3 Liste des équipes intégrées à la LNH entre les saisons 1967 et 1979 (Adaptée de Grondin, 2017, p. 19)

Ce nombre est demeuré stable jusqu'à ce qu'une vague de nouvelles équipes fasse leur entrée dans le circuit Bettman à partir de la saison 1991. Cet élan d'expansion a été quelque peu brimé par un conflit de travail d'une demi-saison en 1994. Bien que la saison ait repris et que les séries éliminatoires aient tout de même eu lieu, ce conflit a fait mal financièrement aux équipes américaines établies dans des marchés non traditionnels (Batchelor et Formentin, 2008). Qu'à cela ne tienne, la LNH est passée à 30 équipes au tournant du nouveau millénaire (Kleine, 2016).

Un autre conflit de travail a éclaté quelques années plus tard, officiellement le 15 septembre 2004, pour une période record de 301 jours, absorbant ainsi la totalité de la saison (Batchelor et Formentin, 2008). L'accord de travail, signé en juillet 2005, a permis de réécrire les règles de fonctionnement de la ligue dans son ensemble (Joyce, 2005). Ainsi, les négociations ont mené à l'apparition d'un plafond salarial et des restrictions ont été imposées aux mouvements de joueurs (ESPN, 2005). Les modifications visaient à aider la LNH à devenir plus axée sur les revenus et à augmenter la parité entre les équipes (ESPN, 2005).

À l'ouverture de l'entente collective suivante, en 2012, un autre conflit éclate et prive les amateurs des 510 premiers matchs de la saison (Marsh, 2012). Encore une fois, des dispositions quant au salaire des joueurs, au plafond salarial et au partage des revenus sont adoptées *in extremis* afin de sauver la saison (Le Devoir, 2013). Plus récemment, la saison 2017-18 a été marquée par l'intégration d'une nouvelle franchise, une première équipe de sport professionnel à Las Vegas (Kleine, 2016). Le développement des équipes membres de la ligue nationale entre 1991 et 2000 est exposé dans la figure 1.4 disponible à la page suivante. Une nouvelle équipe, le Kraken de Seattles, verra le jour lors de la saison 2021-2022 (NHL.com, 2020).

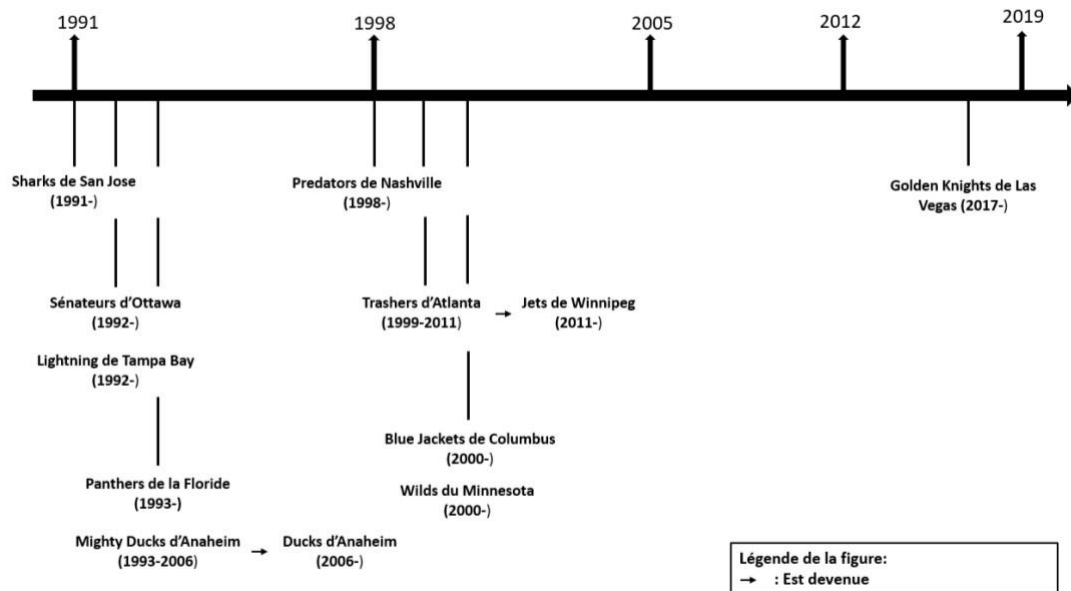


Figure 1.4 Liste des équipes intégrées à la LNH entre les années 1991 et 2019 (Adaptée de Grondin, 2017, p. 24)

1.2.3 La LNH de nos jours

Aujourd'hui, la LNH compte 31 équipes, soit sept au Canada et 24 au sud de la frontière, réparties en deux associations : l'Est, qui comprend les divisions *atlantique* et *métropolitaine*; et l'Ouest, qui comprend les divisions *centrale* et *pacifique*. À 1,55 milliard de dollars américains, les *Rangers* de New York sont l'équipe avec la plus grande valeur commerciale (Forbes, 2018), alors que la valeur moyenne par équipe se situe à 630 millions \$ US (Gough, 2018a).

Les équipes dépensent en moyenne 75,35 millions \$ US pour payer leurs joueurs (Gough, 2018b) alors que le plafond salarial est établi à 81,5 millions \$ US (Rosen, 2019). La ligue compte sur nombre croissant de partisans qui a atteint plus de 22 millions de personnes afin de remplir les gradins lors des 1230 parties organisées durant une saison 2017-18 (Gough, 2018a). Le prix moyen d'un billet est estimé à 75 \$ et le montant total moyen le plus élevé pour un billet a été de plus de 150 \$ pour une

confrontation impliquant les *Maples Leafs* de Toronto (Statista Research Department, 2018). Poussés par de bons résultats financiers, les propriétaires de la LNH ont voté pour l'octroi d'une nouvelle franchise d'expansion, cette fois à Seattle, qui entrera en activité dès la saison 2021.

1.3 Brève histoire du club de hockey des Canadiens de Montréal

Dans la section précédente, il a été possible de mettre en lumière la riche histoire de la ligue qui sert de cas à cette recherche sur le capital de marque. Afin de fournir un regard plus concret sur la réalité des équipes qui forment cette ligue, les prochains paragraphes sont destinés à exposer l'histoire d'une des franchises les plus prestigieuses de la LNH et du sport professionnel.

1.3.1 Les débuts de l'équipe

Avec sa fondation en 1909, le Club de hockey des Canadiens est la plus vieille équipe de hockey professionnelle toujours active (Augustyn, 2019). Elle a été fondée par John Ambrose O'Brien et cette nouvelle équipe avait pour but d'offrir aux nombreux partisans canadiens-français une équipe qui respectait leur particularité ethnique, une pratique courante à cette époque (Valois-Nadeau, 2009). Leur surnom, les « *Habs* », vient du mot habitant, faisant référence aux colonisateurs français qui se sont installés sur les côtes du golfe et du fleuve Saint-Laurent dès le début du 17^e siècle (Ledra et Pickens, 2016).

Contrairement à la croyance populaire, le logo des Canadiens, le « CH », ne représente pas l'abréviation « *Canadien Habitant* », mais bien « Club de hockey » malgré sa propension à être l'équipe d'affiliation des Canadiens français de Montréal dans les débuts de l'équipe (Ledra et Pickens, 2016). Avec l'arrivée à Montréal d'une équipe anglophone, les Marrons, un fort engouement s'est créé autour des confrontations.

Black (1992) a d'ailleurs pu retracer les propos de Léo Dandurand, propriétaire des Canadiens de Montréal à l'époque, qui a confirmé sa stratégie : « Permettre aux *Maroons* de s'intégrer au hockey montréalais n'était pas une forme de générosité de ma part. J'ai vu en eux une rivalité locale importante et lucrative ». Malgré la rivalité entre les deux équipes, des difficultés économiques ont imposé une fusion entre les deux rivaux et les Canadiens français ont ainsi perdu un de leur symbole national dans cette fusion (Black, 1992).

Encore aux prises avec des difficultés financières, c'est la technologie qui cette fois est venue aider l'équipe. C'est d'abord la radio, puis la télévision qui ont donné un second souffle aux Canadiens de Montréal. Plus spécifiquement, l'émission *La soirée du hockey*, avec son million de spectateurs, est devenue une véritable institution dans la vie québécoise, ce qui a favorisé l'engouement autour de l'équipe. L'image diffusée par la télévision a permis aux Québécois de s'identifier de façon plus proche et réelle à leur équipe favorite (Valois-Nadeau, 2009). Signe de son importance dans l'imaginaire des fans durant les années glorieuses des Canadiens, René Lecavalier, le premier commentateur d'une partie de hockey, a d'ailleurs été intronisé au Temple de la renommée du sport canadien (Morrison, 2017).

1.3.2 La période glorieuse

Lors de la Révolution tranquille, les Canadiens de Montréal se présentaient comme une figure de la défense des Canadiens français avec à leur tête Maurice « le *Rocket* » Richard. L'homme est devenu une figure emblématique du mouvement de contestation de la domination de l'*establishment* anglais grâce à sa lutte avec le commissaire de la LNH de l'époque, Clarence Campbell (Valois-Nadeau, 2009). C'est une symbolique marquante qui a permis au *Rocket* de conserver une image forte chez les amateurs même plusieurs décennies après la fin de sa carrière. D'ailleurs, dans un sondage mené par Ipsos Reid, 45 % des répondants le considéraient encore comme le

meilleur joueur de l'histoire (2009). Les années suivantes ont été marquées par des succès importants sur la glace qui se sont matérialisés par la conquête courante de la coupe Stanley, dont une série de cinq victoires consécutives, entre 1956-60 (Augustyn, 2019).

Dans son classement des 10 plus grandes dynasties de la LNH, Wyshynski (2019) a inclus trois fois des équipes des Canadiens de Montréal. Ils sont d'ailleurs à la première place de son classement avec la dynastie de 1970-79, période durant laquelle l'équipe a remporté la coupe Stanley six fois. En 1977, l'équipe a accumulé un record de 132 points lors d'une saison de rêve avec un taux de victoire de 0,825 (Wyshynski, 2019). Cette statistique est impressionnante puisqu'il est démontré que seulement la moitié des équipes arrivent à conserver un taux de succès supérieur à 0,500 (Doyle *et al.*, 2017). Pour toutes ces raisons, certains experts affirment que la dynastie de 1970-79 est la plus grande de l'histoire du sport professionnel en Amérique du Nord, avec un total de 11 joueurs qui seront intronisés au Temple de la renommée, dont Ken Dryden, Guy Lafleur, Larry Robinson et Jacques Lemaire (Wyshynski 2019).

Après tous ces succès, l'équipe a gagné sa dernière coupe Stanley le 9 juin 1993, pour la 24^e fois de son histoire, un autre record de la LNH (Wyshynski 2019). Les Canadiens se sont qualifiés pour les séries éliminatoires dans sept des 13 saisons entre 1993-1994 et 2006-2007, mais n'ont pas réussi à avancer plus loin que la deuxième ronde des éliminatoires au cours de cette période (Augustyn, 2019).

1.3.3 Le tournant du siècle à nos jours

En 1996, à la suite de motivations d'ordre financier et avec le désir d'offrir une expérience de divertissement moderne, les Canadiens ont déménagé du Forum vers le Centre Bell, tournant ainsi la clé dans la porte du domicile qui les avait accueillis durant 70 ans (Valois-Nadeau, 2009). Autre réussite de l'illustre franchise, les

Canadiens sont devenus la première équipe de l'histoire de la LNH à atteindre 3000 victoires après celle du 29 décembre 2008 (Stainkamp, 2010). Malgré quelques élans en séries éliminatoires durant les années suivantes, le CH n'a plus jamais atteint les sommets de performance auxquels la franchise était habituée. L'histoire se solde par la saison 2017/2018, lorsque les Canadiens ont terminé avec leur pire fiche depuis 2000-2001, ratant ainsi les séries (Augustyn, 2019).

L'image de marque demeure pourtant forte. Ipsos Reid (2009) recense qu'un Canadien sur trois (33 %) et que deux Québécois sur trois (65 %) jugent que les Canadiens de Montréal sont « l'équipe nationale du Canada ». 47 % des Canadiens considèrent aussi que les Canadiens de Montréal sont « la meilleure équipe de hockey de tous les temps » (Ipsos Reid, 2009). Valois-Nadeau (2009) résume bien l'image qu'incarne la franchise en mentionnant que les recherches démontrent que les Canadiens de Montréal servent de point de repère dans une culture mondialisée et qu'ils constituent une construction de sens qui contribue à poursuivre l'existence d'un symbole de la culture canadienne, mais également québécoise. Il s'agit d'un avantage non négligeable pour une organisation sportive quand on sait que le capital de marque négatif se traduit par plusieurs éléments carentiels. Ces derniers peuvent être une forte dépendance des fonds octroyés par le propriétaire, une faible génération de revenus créée par la marque principale et celles d'extensions, une couverture médiatique négative ou limitée, un faible niveau de fidélité des clients ou une incapacité à attirer et à conserver des commandites, des annonceurs et du personnel (Charumbira et Stotlar, 2015a, b, c).

1.4 La problématique

Dans un tel contexte, il apparaît important de mieux comprendre le processus de création du capital de marque basé sur le consommateur dans une organisation sportive professionnelle et d'accentuer la précision des modèles conceptuels et théoriques

contenus dans la littérature. En effet, il s'agit d'un domaine d'étude essentiel, car les consommateurs s'appuient sur la notoriété, leur perception et leur attachement à la marque lorsqu'ils prennent la décision d'acheter (Kaynak *et al.*, 2008).

L'analyse spécifique du hockey professionnel en Amérique du Nord permet d'explorer les divergences possibles entre les modèles génériques et les modèles spécifiques que contient la littérature. Les modèles d'évaluation du capital de marque existants ont été bâtis grâce à l'analyse individuelle de plusieurs ligues de sport à travers le monde, dont la Ligue de hockey junior majeure (Barhoumi, 2011), le soccer européen (Biscaia *et al.*, 2013), la Ligue des champions (Chadwick et Holt, 2008), le football universitaire américain (Gladden *et al.*, 1998), la Ligue majeure de baseball (Bauer *et al.*, 2005), la Ligue de football australien (Kerr et Gladden, 2008), la Ligue de cricket (Naik et Gupta, 2012) ainsi que des ligues spécifiques à travers le monde (Bodet et Chanavat, 2010; Charumbira, 2018). Forts d'un échantillon de plusieurs cadres spécifiques, les chercheurs ont tenté de constituer un modèle théorique généralisable aux sports d'équipe professionnels dans leur ensemble. Les recherches de Jin (2017) mettent en lumière le manque de données provenant de la LNH, ce qui permet de croire que les modèles empiriques généraux peuvent encore bénéficier de l'apport de ce terrain d'étude supplémentaire.

Ainsi, la présente recherche tente d'abord de confirmer la validité des modèles existants et possiblement de les améliorer. Il s'agit selon Manoli (2018) d'une visée de recherche qui est contemporaine et pertinente. Aussi, la recherche menée est un moyen efficace d'observer l'impact de plusieurs stratégies marketing sur les différentes composantes du capital de marque basé sur le client. La performance des actions marketing menées par une organisation sportive afin de maintenir ou d'augmenter son capital de marque n'a que très peu été abordée dans la littérature. Le

premier objectif de la recherche est donc d'établir un modèle actuel du capital de marque des équipes sportives professionnelles.

D'un point de vue managérial, la découverte de liens entre les stratégies et les composantes du capital de marque assure premièrement une cohérence entre les objectifs de l'équipe et les actions possibles à entreprendre. Deuxièmement, elle offre une base de validité aux gestionnaires qui désirent mettre en place des stratégies marketing en s'appuyant sur les résultats probants obtenus par des responsables de haut niveau. L'analyse du cas de la LNH à travers les entrevues avec les gestionnaires de cinq organisations permet d'obtenir des résultats qui feront avancer les connaissances disponibles dans ce champ d'études. En ayant un accès privilégié au département de marketing de plusieurs équipes, la présente recherche permet d'ajouter à la littérature une dimension qui n'a que trop rarement été traitée dans le marketing sportif. Le deuxième objectif de la recherche est de découvrir des stratégies qui ont un impact sur le capital de marque des équipes sportives professionnelles.

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce deuxième chapitre, le but est de définir en profondeur l'ensemble des concepts qui seront utiles à ce mémoire et de faire l'état des connaissances contenues dans la littérature sur le processus du capital de marque. Par la suite, le chapitre met de l'avant les dernières connaissances qui permettent d'expliquer l'attachement des amateurs sportifs à leur équipe préférée. Finalement, le chapitre aborde les différentes questions de recherche de ce mémoire.

2.1 La marque de sport

«We need to justify to our fans why they are going to pay up to \$200 a ticket to come to one of our games at the Bell Centre, even though they can very well stay at home, sitting comfortably in their living room in front of the high definition television, with a full fridge close by.... What we're selling is a unique experience, to share a special moment, a spectacular goal, a dramatic win, music, lights, white towels that fans wave together, etc. What we offer is an experience that we attempt to renew with each game.»

La revue de la littérature s'amorce avec cette citation du vice-président marketing des Canadiens de Montréal en 2009 tiré de l'ouvrage de Richelieu et Desbordes (2012). Cette citation permet de mettre en perspective la complexité et les défis associés au domaine sportif. Cette première section de la revue de littérature s'affère à définir la

marque puis à recenser les différences entre le domaine à l'étude et les autres secteurs d'affaires.

Il est important de statuer sur une définition appropriée de la marque dans le domaine sportif puisqu'elle est considérée comme l'actif central de l'équipe (Bauer *et al.*, 2005). Leuthesser (1988) définit la marque comme étant « un ensemble d'associations qui prennent naissance dans la réalité, mais qui résident dans l'esprit du consommateur ». Bien que cette définition soit pertinente, celle plus actuelle de Kotler et de ses cochercheurs (2000, p. 478) sera utilisée pour définir la marque dans le cadre de cette recherche. Ainsi, la marque correspond à « un nom, un mot, un symbole, un dessin ou une combinaison de ces éléments » qui représentent les caractéristiques différenciatrices de la compagnie sur le marché et qui attirent les clients (Freling *et al.*, 2011). La marque est centrale puisqu'elle est la promesse faite par la compagnie à ses clients (Bastos et Levy, 2012 ; Kapferer, 2012).

Dans leur processus d'évaluation, les amateurs sportifs vont estimer la différence entre ce qu'ils ont vécu lors de leur contact avec la marque et l'image que cette dernière tente de refléter (Gladden, 1997). Une marque forte permet aux consommateurs de mieux comprendre et visualiser les services intangibles (Berry, 2000), ce qui est indispensable pour permettre une différenciation dans un domaine comme celui du sport professionnel où l'expérience est *a priori* semblable (Zeithaml, 1981). Le rôle de la marque pour un consommateur consiste à faciliter le repérage, à réduire le risque perçu et à permettre la personnalisation en affichant son association à un groupe ou à des valeurs (Lai et Aimé, 2016).

Bien que les marques en général partagent bon nombre d'attributs qui permettent la création de définitions généralisables, le domaine sportif comporte certaines spécificités qui se doivent d'être adressées. Plus encore, les équipes sportives qui se situent à la limite entre l'offre d'un produit et du service (Desbordes et Richelieu, 2018) appellent les chercheurs à explorer ce domaine spécifique. Les travaux de

Minquet (1992, 2004) ont permis des éclairages théoriques sur les particularités du sport. Il est mentionné que le sport fonctionne obligatoirement par monopole afin d'être en mesure de fixer la valeur de l'effort, soit des résultats comparables entre les différentes équipes (Minquet, 2004). Le monopole génère un modèle unique où l'offre précède la demande et oriente le marché (Minquet, 2004). Les ligues et les équipes qui la composent sont donc en mesure de faire varier la rareté et la qualité de leur offre (Minquet, 2004).

Dans leurs travaux, Richelieu et Desbordes (2012) ont pu recenser les quatre différences fondamentales qui caractérisent l'industrie du sport des autres marchés. D'abord, les émotions qui lui sont attachées. En effet, le côté intangible du service sportif se conjugue à un caractère hautement émotionnel qui lui donne son envergure. Ce fort engagement émotionnel rend improbable l'utilisation du paradigme coût-bénéfice qui est souvent utilisé par les consommateurs dans les autres secteurs d'affaires pour faire un choix (Westerbeek et Smith, 2003). De plus, les équipes sportives peuvent aussi plus fortement s'associer avec leur ville d'appartenance, ce qui permet de fidéliser les clients (Hunt *et al.* 1999).

D'autres secteurs d'activités comme le divertissement, la politique et la religion peuvent générer un niveau de passion s'apparentant à celui du sport (Richelieu et Desbordes, 2012). Il faut donc explorer d'autres avenues pour différencier clairement l'industrie sportive. Le deuxième élément différenciateur est la dimension environnementale (Richelieu et Desbordes, 2012). Le lieu dans lequel l'événement prend place affecte grandement le niveau de satisfaction des consommateurs (Wakefield et Blodgett, 1994). En fait, le lieu devient une partie intégrante du service (Minquet, 1992).

Le troisième facteur de différenciation est l'importance de la participation des consommateurs. Les joueurs qui produisent le service le font en utilisant leur propre énergie, leurs efforts et leurs ressources qui donnent vie à l'act sportif (Richelieu et Desbordes, 2012). Ils utilisent aussi les encouragements et la passion des partisans pour augmenter leurs prouesses (Farrell, 1984). La section sur l'atmosphère décrit plus en détail cette caractéristique différenciatrice des organisations sportives.

Finalement, le service sportif a une dimension symbolique. Bien qu'il y ait une dimension symbolique dans l'ensemble des activités de consommation, cet aspect est prédominant dans le domaine sportif (Ohl, 1995). Le sport permet à un individu de jouer un rôle devant les autres et de leur transmettre une position sociale (Richelieu et Desbordes, 2012 p.5).

Les travaux de Couvelaere et Richelieu (2005) ont permis de synthétiser avec justesse l'essence même des événements sportifs en affirmant qu'un événement sportif est de nature intangible, de courte durée, imprévisible et subjective (Gladden *et al.*, 1998; Holbrook et Hirschman, 1982; Levitt, 1981). De plus, il est produit et consommé en même temps et s'accompagne d'un fort engagement émotionnel de la part des fans (Mullin *et al.*, 2007).

2.2 Les antécédents du capital de marque pour une marque sportive

Les travaux de Gladden (1997), en accord avec ceux de Kerr et Gladden (2008) et de Teed et ses collaborateurs (2009) spécifiquement dans le domaine du hockey, ont permis de regrouper les facteurs qui sont à l'origine du capital de marque en trois groupes, selon qu'ils soient liés à l'équipe, à l'organisation ou au marché. Le modèle est supporté par plusieurs autres académiciens qui ont aussi utilisé cette catégorisation des antécédents (Arai *et al.*, 2013; Arai *et al.*, 2014; Bauer *et al.*, 2005; Charumbira et Stotlar, 2015a; Gladden *et al.*, 1998; Gladden et Funk, 2002; Gladden et Milne, 1999;

Kaynak *et al.*, 2008; Ross, 2006). Les prochaines sections du travail décriront ces trois groupes plus en détail.

2.2.1 Les antécédents liés à l'équipe

Le premier groupe comprend les antécédents liés à l'équipe, ce qui inclut l'ensemble des éléments du produit sportif qui influencent directement la performance. Ce groupe comprend donc l'entraîneur, les joueurs et les succès (Gladden, 1997). Les deux premiers aspects sont les acteurs directs du succès vécu par l'équipe (Collins et Stevens, 2002). Les équipes avec un historique de succès mènent au développement d'attentes plus élevées chez les partisans (Gladden, 1997). Incidemment, les équipes qui n'ont pas d'historique de succès provoquent seulement des attentes de performance modérées (Gladden, 1997).

L'entraîneur

Gladden et ses collaborateurs (1998) ont porté leur attention sur l'impact de l'entraîneur dans l'organisation et ont pu démontrer que celui-ci a un impact sur les attentes de succès, la couverture médiatique, la performance ainsi que le nombre de victoires de l'équipe. En effet, l'entraîneur est en mesure d'améliorer les rendements sportifs des joueurs en leur inculquant des principes de jeu et en les plaçant dans un état d'esprit favorable à la réussite (Gould *et al.*, 2007).

L'entraîneur a tout intérêt à obtenir des victoires puisque son image est directement liée à celle de l'équipe (Gladden *et al.*, 1998). Les entraîneurs ayant un talent reconnu favorisent donc une association avec des équipes qui ont une image de marque positive (Yang *et al.*, 2009). Cependant, le rôle de l'entraîneur ne se limite pas à procurer de bonnes performances à l'équipe (Karg *et al.*, 2015). Le tableau 1.1 résume l'ensemble des fonctions et la complexité du poste d'entraîneur-chef.

Tableau 1.1 Les fonctions de l'entraîneur-chef d'une équipe de sport professionnel
(Karg *et al.*, 2015)

Fonction	Définition	Sources
Technique	Assurer les actions comme le développement d'habiletés et de compétences physiques.	Kellett, 1999
Gestion des ressources humaines	Gérer et motiver les joueurs et le personnel d'entraînement.	Côté et Sedgwick, 2003
Cadre stratégique et culturel	Établir une vision et des objectifs de collaboration pour régir les comportements sur et hors glace.	Bloom et Salmela, 2000; Côté et Sedgwick, 2003
Analyse et tactiques	Diriger les réunions, les séances de formation et les matchs et analyser les forces et les faiblesses de l'opposition pour le jour des matchs.	Woodman, 1993
Communications et relations publiques	Parler avec les médias et participer aux efforts de relations publiques de l'équipe.	Barber et Eckrick, 1988
Construction de la marque	Incarner un point d'identification et de différenciation pour les consommateurs.	Berri <i>et al.</i> , 2004
Maintien du capital de marque	Influencer les attributs de la marque et améliorer le capital de marque d'une équipe.	Gladden <i>et al.</i> , 1998; Mott et Gladden, 2007

En plus de la fonction technique qui est la plus logique, le rôle de l'entraîneur a évolué en accord avec les besoins de l'organisation et le désir des médias d'obtenir du contenu additionnel sur les équipes. Ainsi, les organisations demandent à l'entraîneur de gérer les joueurs, d'établir une culture d'équipe et d'offrir des stratégies adaptées pour vaincre les différents adversaires. Dans la sphère médiatique, l'entraîneur doit régulièrement se soumettre à des entrevues. Aussi, il incarne en quelque sorte la marque en plus d'agir sur le capital de marque de l'équipe.

Les joueurs

Les joueurs sont les artisans directs du succès de l'équipe et ils sont aidés par un groupe d'entraîneurs et de spécialistes pour augmenter leur performance (Trninić *et al.*, 2009). Les joueurs sont aussi la représentation mentale de l'équipe pour les partisans (Keer et Gladden, 2008). Ainsi, le collectif de joueurs qui font corps pour défendre la ville et les couleurs de l'équipe est plus important pour le partisan que l'équipe en soit (Sonntag, 2008).

Cependant, tous les joueurs n'ont pas le même impact sur leur équipe et le cas du célèbre joueur de basketball LeBron James en est un bon exemple. En effet, le prolifique meneur a permis d'accroître les revenus des *Cavaliers* de Cleveland de 100 millions de dollars durant son association de sept ans avec l'organisation (Yousaf et Anil, 2013) et son départ a occasionné des pertes évaluées à 250 millions de dollars (Matuszewski, 2010). Ainsi, les recherches ont majoritairement été menées sur les joueurs étoiles puisque cette population permet d'exposer clairement l'impact des joueurs sur différents facteurs du capital de marque (p. ex. Bauer *et al.*, 2008; Berri *et al.*, 2004; Chadwick et Holt, 2008; Gladden et Funk, 2002; Kunkel *et al.*, 2014; Naik et Gupta, 2012, 2013).

Les travaux d'Anagnostopoulos et ses coauteurs (2018) ont d'ailleurs déterminé que les équipes sportives consacrent une publication sur les réseaux sociaux sur trois à leurs joueurs étoiles, ce qui en fait la plus grande source d'exposition de la marque. Cette observation n'est pas étonnante puisqu'il a été déterminé que la présence de joueurs étoiles lors d'une confrontation est la variable qui influence le plus l'achat de billets (Gladden et Funk, 2002).

Aujourd'hui, les joueurs étoiles disposent d'une marque personnelle qui évolue en étroite relation avec la marque de leur équipe (Yang et Shi, 2011). D'ailleurs, les

joueurs étoiles sont en mesure de contribuer à l'équipe sportive sur plusieurs aspects puisque leurs prouesses augmentent l'atmosphère dans le stade, la vente de marchandise et le prix des billets (Farell, 1984). De plus, dès l'annonce de leur venue, les joueurs étoiles font augmenter la couverture médiatique de l'équipe et les attentes de succès futurs (Gladden *et al.*, 1998). Les joueurs vedettes veulent s'associer à une équipe qui possède déjà une image positive (Yang *et al.*, 2009) puisque la capacité d'attirer des joueurs étoiles dans l'organisation sportive augmente si l'équipe en compte déjà d'autres dans ses rangs (Gladden *et al.*, 1998; Yang et Shi, 2011). En revanche, le statut de joueur vedette n'est pas éternel; les contre-performances de l'équipe ou le départ vers un nouveau marché peuvent avoir raison du statut privilégié de l'athlète (Yang et Shi, 2011).

Le succès

Le troisième aspect de la première famille d'antécédents est le succès. Tout d'abord, il est important de mentionner que le succès ne se définit pas toujours par les victoires. Plusieurs chercheurs ont donc travaillé à clarifier les façons possibles de définir le succès. Selon Selnes (1993), il peut aussi être évalué selon la performance moyenne qu'une équipe doit fournir selon ses partisans, en fonction des résultats obtenus par d'autres équipes de sports comparables. Suivant cette approche, appelée norme de service, de grands consommateurs d'événements sportifs sont plus en mesure de juger de la qualité du service fourni par l'équipe (Selnes 1993).

Pour Gladden et ses collaborateurs (1998), le succès peut être évalué selon les attentes que les partisans se font des performances. Dans cette optique d'évaluation, une équipe qui fixe des attentes de victoire modestes pourrait être considérée comme ayant obtenu du succès lors de la saison en respectant ses promesses. Autrement, le succès peut être évalué selon l'historique de l'équipe, puisque la marque crée des attentes de

performance (Oliver, 1980). Dans ce cas, les partisans vont s'attendre à un niveau de résultats en fonction des performances passées de l'équipe (Gladden *et al.*, 1998). D'un côté, une équipe qui accumule les saisons misérables pourrait être considérée comme ayant connu du succès en atteignant la dernière place donnant accès aux séries éliminatoires. De l'autre, une équipe qui a connu plusieurs saisons de suite dans le haut du classement pourrait être perçue comme ayant connu un insuccès en terminant à la même position, puisque ses performances passées ont fait monter les attentes de ses partisans.

Pour une équipe sportive, le succès est le facteur le plus important pour amener les partisans à s'associer à la marque (Branvoid *et al.*, 1997; Gladden et Funk, 2001, 2002; Kelley et Turnley, 2001) et le facteur principal qui les pousse à cesser leur association (Wann *et al.*, 1996). D'ailleurs, en se référant au concept de *Basking in the reflected glory* (BIRG) développé par Cialdini et ses collaborateurs (1976), on peut affirmer que les amateurs vont développer une relation plus forte avec une équipe sportive victorieuse, et ce, plus rapidement (Teed *et al.*, 2009). Le concept de BIRG se décrit comme une cognition individuelle par laquelle un individu s'associe à des personnes gagnantes afin que leur succès se reflète sur lui. En d'autres termes, l'affiliation au succès d'un autre suffit à stimuler la gloire de soi (Cialdini *et al.*, 2010). Ce concept permet aussi d'expliquer pourquoi les amateurs de sports demeurent plus longtemps attachés lorsqu'ils sont fans d'équipes qui sont victorieuses comparativement à des équipes qui vivent des périodes d'insuccès (Wann *et al.*, 1996).

Les recherches menées par Hattula (2018) ont d'ailleurs permis de démontrer concrètement le lien mathématique qui existe entre le succès et le capital de marque. Il est important de noter que la relation est non linéaire, de sorte que lorsqu'une performance accrue sur le terrain est observée, il y a une augmentation du capital de marque, mais à un rythme décroissant. Cette relation a tout de même des limites

puisque'une équipe qui serait assurée de gagner soir après soir perdrait tout de même la ferveur de ses amateurs. Il est facile de penser au cas des *Browns* de Cleveland, qui ont perdu des fans malgré leur grande domination durant les années 1940 (Leeds et von Allman, 2011, p.146) Ce phénomène s'explique par le fait qu'une partie du plaisir de regarder un match provient de l'incertitude du résultat final (Falter et Pérignon, 2000).

2.2.2 Les antécédents liés à l'organisation

La deuxième famille d'antécédents inclut l'ensemble des éléments du produit sportif qui concernent l'organisation. Ce groupe est constitué de la ligue sportive, du logo, de l'aréna, des traditions et de la responsabilité sociale (Gladden *al.*, 1998). Sutton et ses collaborateurs (1997) soulignent l'importance pour une équipe de mettre de l'avant son histoire et ses traditions dans le but de construire un lien entre le partisan et l'organisation. Pour leur part, les travaux de Heinze et ses cochercheurs (2014) ont permis de bonifier le modèle conceptuel présenté en incluant les actions sociales menées par l'organisation sportive. Cette famille d'antécédents inclut les ligues sportives, le logo, le stade ou l'aréna et les traditions et la réputation de l'équipe.

Les ligues sportives

En Amérique du Nord, les ligues de sport professionnel sont qualifiées de ligues fermées, où les propriétaires doivent payer des frais pour obtenir une concession qui ne peut pas être promue d'une catégorie à l'autre contrairement aux usages européens (Andreff, 2009). L'ensemble des sports professionnels sont aujourd'hui organisés en ligues (Leeds *et al.*, 2018) puisque l'association sportive permet de réguler plusieurs paramètres de l'équipe sportive (Bauer *et al.*, 2004). La fonction principale est d'établir les règlements (Leed et von Allmen, 2018) tels que les paramètres liés aux calendriers sportifs et donc les moments pendant lesquelles l'équipe entre en action.

Ce paramètre influence directement la possibilité pour une équipe donnée de présenter à la télévision les rencontres qu'elle dispute, que ce soit selon l'heure de la confrontation ou la journée de la semaine (Gladden *et al.*, 1998). En plus, l'heure et la journée des confrontations vont influencer la probabilité pour l'amateur de se déplacer ou non pour assister à la partie (Wang *et al.*, 2018). Les jours de la semaine durant lesquels ont lieu les affrontements ont un impact sur les ventes de marchandise puisque les matchs de la fin de semaine permettent de vendre plus de produits dérivés (Kelley *et al.*, 2014). Une équipe avec un taux de match plus important durant les fins de semaine aura un avantage économique sur une équipe qui joue plus souvent durant les jours de semaine.

Autre paramètre de régulation, la ligue consent aussi sur le nombre de confrontations entre équipes de la même association et avec des rivales historiques, ce qui permet d'augmenter l'atmosphère durant le match et la vente de billets (Bauer *et al.*, 2004). En plus, les dirigeants d'associations sportives décident des règles de jeu, du classement (p. ex. nombre de points pour une victoire) et du système de partage des revenus, ce qui peut avoir des conséquences majeures quant aux performances sportive et financière des équipes (Bauer *et al.*, 2004). Pour sa part, la LNH contrôle même les règles de concurrence en imposant une limite de 100 miles (environ 160 kilomètres) autour de la ville de la franchise pour faire de la publicité et d'autres initiatives commerciales (Richelieu et Pons, 2009).

Aussi, la ligue ou l'association a pour fonction de limiter l'entrée de nouvelles équipes si nécessaire, de promouvoir son produit et finalement de s'assurer de la parité des revenus et des performances des équipes puisque bien que toutes soient adversaires, leurs succès financiers sont interreliés (Leed et von Allmen, 2018). Des mesures sont donc prises pour réguler les revenus disponibles. Par exemple, lors d'une partie à

domicile, une équipe de la NFL garde 60 % des revenus de la billetterie et verse les 40 % restants dans une cagnotte qui sera redistribuée entre les équipes (Leed et von Allmen, 2018). Il existe d'autres régulations imposées par les ligues de sports dites fermées afin de conserver le pouvoir compétitif, comme l'intégration d'un repêchage d'entrée où chaque équipe choisit en fonction de l'inverse de sa position dans le classement (Bourg et Gouguet, 2007). Cette mesure permet d'équilibrer quelque peu les forces en présence pour les saisons futures (Bourg et Gouguet, 2007).

Le logo

Le logo est un outil économique qui permet de réduire le temps de recherche des consommateurs (Cohen, 1991). Pour Ross et ses cochercheurs (2006), il fait partie des éléments qui définissent la marque en compagnie du nom de l'équipe et de ses couleurs. En plus d'être la représentation physique de la marque (Kapferer *et al.*, 1994), le logo est un signe qui permet aux clients de la marque qui l'ont déjà vu de créer un sentiment de familiarité (Rosbergen *et al.*, 1997). En effet, puisqu'il a déjà été catégorisé dans le cerveau, l'image du logo devient plus facile à traiter et demande moins d'effort cognitif (Boronczyk *et al.*, 2018). C'est ce qui explique pourquoi le logo devient plus rapidement reconnaissable (Kohli et Suri 2002).

Une image visuelle telle le logo permet d'apporter de la cohérence et de la structure à l'identité d'une marque en l'associant avec son histoire, ce qui accentue l'expérience des consommateurs et différencie la marque de ses compétiteurs (Aaker et Joachimsthaler, 2000). Les travaux de Foroudi et ses collaborateurs (2017) font état de quatre composantes d'un logo corporatif soit la typographie, la couleur, le design et le nom corporatif. La dernière composante étant primordiale quand on sait que la langue est la première manifestation de la culture et qu'un mauvais choix peut nuire à l'affiliation de la clientèle cible (Melewar et Saunders 1999).

Pour les Canadiens de Montréal, le défi était plus grand puisqu'ils ont dû choisir un nom aussi bien francophone pour des impératifs culturels qu'anglophone pour des impératifs commerciaux (Henderson *et al.*, 2004). La figure (2.1) présente le logo actuel utilisé par les Canadiens de Montréal depuis la saison 1999-2000.



Figure 2.1 Logo officiel actuel des Canadiens de Montréal (Williams, 2018)

Sa forme a été modifiée plusieurs fois depuis la version originale de 1917-18 qui intégrait le fameux « C » rouge englobant un « H » bleu (Creamer, 2018) L'évolution du logo de la franchise des Canadiens de Montréal est exposée à la figure 2.2.



Figure 2.2 Évolution du logo des Canadiens de Montréal de la saison 1909 jusqu'à aujourd'hui (Creamer, 2018)

Cette continuité dans le temps et dans le style est importante afin de créer une marque forte et distinctive (Borja de Mozota, 2002). D'autres organisations se montrent plus créatives afin de créer un engouement autour de leur marque. L'exemple le plus représentatif est sans doute la récente initiative des *Sharks* de San Jose. La franchise californienne active depuis les années 2000 dans la LNH se démarque en s'associant avec des artistes locaux pour proposer des chandails distinctifs (Frazier, 2019). La figure 2.3 présente les différents styles qui sont proposés à la vente pour les partisans.



Figure 2.3 Les chandails *artist collection* offerts par les Sharks de San Jose (Frazier, 2019)

L'aréna

Avec l'augmentation de la compétition, les équipes doivent innover et trouver de nouvelles façons de vendre les affrontements (Desbordes et Richelieu, 2018). Ceci est particulièrement vrai depuis qu'il a été prouvé que la vente de billets constitue l'une des sources principales de revenus de l'équipe locale le jour d'un match (Wang *et al.*,

2018). Gladden et Funk (2002) soulignent l'importance de l'expérience vécue par le partisan afin de générer de la satisfaction. La perception des installations sportives a un impact significatif sur la satisfaction des spectateurs (Wakefield et Blodgett, 1994), et influence grandement leur désir de demeurer dans l'environnement (Wakefield *et al.*, 1996; Wakefield et Sloan, 1995).

Plus encore, l'amateur prend en compte plusieurs caractéristiques du stade comme les espaces de stationnement, les restaurants et la sécurité des lieux afin de prendre la décision d'assister ou non à la partie en personne (De Carvalho *et al.*, 2013). Les divertissements connexes à la partie sportive permettent de combiner les avantages immatériels telles que les émotions vécues dans l'aréna et la fierté d'être associés à l'équipe aux dimensions tangibles du produit comme le résultat de la partie et les produits sous licence (Richelieu et Boulaire, 2005). Aussi, une équipe avec un nouveau stade connaîtra une augmentation du nombre de spectateurs qui assistent aux parties locales (Gitter et Rhoads, 2010), ce qui se traduit par des revenus supplémentaires et une occasion de fidéliser une nouvelle clientèle.

Les traditions et la réputation

La perception que les partisans ont des joueurs et des valeurs véhiculées par l'équipe est importante pour la construction du capital de marque dans le sport (Gladden *et al.*, 1998). Les expériences directes comme assister à un match ont plus d'impact sur la réputation de la marque parce qu'elles sont plus accessibles dans l'esprit que les expériences indirectes (Fazio, 1989). Selnes (1993) mentionne que la réputation contribue à la création de la loyauté. Oliver (1980) abonde dans le même sens en affirmant que la réputation de la marque et la satisfaction sont deux construits qui sont différents, mais qui reliés. Ils influencent tous deux les comportements et la loyauté des partisans. Pour ce qui est des traditions, leur importance varie en fonction de l'âge

de la ligue et il s'agit d'un antécédent qui influence directement la satisfaction des consommateurs (Slavich *et al.*, 2018).

La responsabilité sociale des entreprises sportives

Babiak et Wolfe (2009) affirment que les actes de responsabilité sociale des entreprises sportives connaissent un essor dans l'ensemble des grandes ligues de sport à travers le monde. Les initiatives sociales endossées par les équipes ont débuté en Amérique dans les années 1990 et ont progressé pour atteindre près de 100 % des équipes en 2010 (Bayle *et al.*, 2011). En effet, 98 % des équipes parmi les quatre grandes ligues de sport professionnel gèrent au moins une association caritative. Cette situation est principalement due à la structure en cartel des organisations sportives nord-américaines qui facilite l'adoption de consensus (Andreff et Nys, 2002).

Parmi les définitions de la responsabilité sociale énumérées dans la revue de littérature de Dahlsrud (2008), la juxtaposition de deux définitions permet de rendre un sens juste dans un contexte de marketing sportif. Ainsi, la responsabilité sociale des entreprises consiste en « une série d'actions et de mesures prises par l'organisation qui vont au-delà de leurs obligations légales et de leurs objectifs commerciaux » (Commission of the European Communities, 2002). Ces responsabilités élargies couvrent un éventail de domaines qui visent à améliorer la qualité de vie et les perceptions futures des gens et les communautés où l'équipe est établie (Business for Social Responsibility, 2003). Selon Heinze et ses collaborateurs (2014), l'organisation sportive peut atteindre ce but en identifiant comment ses forces peuvent venir combler les besoins présents de la communauté.

De plus, les équipes peuvent tirer parti de leur capital social et ajouter de la valeur à leurs partenariats en créant un réseau d'organisations qui travaillent ensemble pour le développement communautaire (Heinze *et al.*, 2014). Selon Bodet et Chanavat (2010),

les clubs agissent sur leur image de marque en diffusant les actions positives entreprises telles que les activités caritatives et les investissements destinés à contribuer aux différentes parties prenantes de l'organisation sportive telle que la communauté dans laquelle l'équipe s'intègre (Bayle *et al.*, 2011). Le stade de sports peut même servir d'outil pour l'équipe afin de réaliser sa visée sociale (Heinze *et al.*, 2014; Misener et Mason, 2009). Cette initiative est d'ailleurs appliquée par les Canadiens de Montréal dans le cadre de leur collecte annuelle de sang qui se tient au Centre Bell, domicile de l'équipe (RDS, 2017).

2.2.3 Les antécédents liés au marché

Conformément aux travaux de Gladden et ses coauteurs (1998), la troisième famille d'antécédents du capital de la marque sportive est composée des éléments liés au marché. Il s'agit de la seule partie des éléments qui ne peut pas être manipulée directement par les gestionnaires dans le but de créer de la reconnaissance de marque ou d'augmenter positivement l'image de marque (Ross, 2006). Cette famille d'antécédents du capital de marque de l'équipe sportive comprend la couverture médiatique, les forces compétitives, la situation géographique et le supporteur (Gladden, 1997; Gladden *et al.*, 1999).

La couverture médiatique locale

La couverture médiatique augmente le bassin de partisans et de clients potentiels pour la marchandise de l'équipe (Gladden *et al.*, 1998). De plus, les partisans éprouvent de la satisfaction à revoir les moments forts du match auquel ils ont assisté (Smith, 1995). La couverture médiatique permet donc une offre de service plus complète pour l'équipe sportive (Smith, 1995). En plus, la reconnaissance et la loyauté additionnelle créées par la couverture médiatique offrent des possibilités économiques intéressantes comme l'augmentation de la vente de billets et de marchandise (Gladden *et al.*, 1998).

Certaines régions d'un pays sont reconnues pour leur allégeance à un sport précis, ce qui augmente l'implication de la population envers l'équipe sportive et se traduit par une couverture médiatique plus importante (Gladden *et al.*, 1998).

Les forces compétitives

Les ligues professionnelles sont vues comme des entités monopolistiques dans leurs sports respectifs (Misener et Mason, 2009). En revanche, le secteur du divertissement est désormais plus complexe que jamais. Grâce à internet, il est désormais plus facile de se soustraire au monopole en devenant spectateur de ligues étrangères (Richelieu et Pons, 2009). En effet, les amateurs ont un plus grand choix d'options pour utiliser leur temps, leurs émotions et leur argent (Holt, 2002). Les forces compétitives peuvent être vécues au niveau local ou régional avec la prolifération d'équipes professionnelles ou de moindre importance. Elles captent l'attention des partisans potentiels puisque l'évaluation de la qualité varie en fonction du niveau de compétition des autres équipes de sports présentes dans le marché physique (Gladden *et al.*, 1998), mais aussi accessible via différents médias (Richelieu et Pons, 2009).

La situation géographique

L'identification à l'équipe est souvent liée à l'association géographique (Wann, 1996). D'ailleurs, les recherches de Boden et Molotch (1994) affirment que les humains ont un penchant pour la proximité; les amateurs ont besoin de sentir une proximité physique avec l'événement qu'ils vivent. Les recherches de Jones (1997) visant à compléter les travaux de Wann et ces collaborateurs (1996) ont permis de mettre en lumière le lien fort qui existe entre la ville et l'équipe. Ainsi, il démontre que les liens géographiques sont la raison la plus importante de continuer à supporter une équipe de soccer en Angleterre.

Dans le contexte nord-américain, Jones et Furgeson (1988) ont pu arriver à des conclusions similaires. En effet, dans leur publication *Location and Survival in the National Hockey League*, les auteurs ont déterminé de façon mathématique que le lieu où s'établit l'équipe de sport est déterminant à plusieurs niveaux. Ainsi, la ville assure un niveau de revenu et un bassin de partisans, deux facteurs qui influenceront grandement la survie de l'organisation. Les auteurs vont plus loin en affirmant que des emplacements géographiques plus favorables pour des équipes de hockey seraient en mesure de favoriser de meilleurs résultats. Le choix d'un mauvais marché pour implanter une équipe de sport peut donc mener à de mauvaises performances, une mauvaise assistance et de faibles revenus qui mettraient en péril la survie de l'équipe en question.

Le supporteur

Le support est défini par le nombre et la loyauté des partisans d'une équipe de sport spécifique (Gladden *et al.*, 1998), ce qui comprend les détenteurs de billet de saison et les autres partisans qui regardent ou écoutent la partie dans le stade ou via n'importe quel média. Comme il l'a été montré précédemment, en plus d'augmenter la compétition internet permet la création d'un nouveau type de partisans, soit les *amateurs satellites* (Kerr et Gladden, 2008). Il s'agit des partisans qui ne résident pas sur le même continent ou dans la même ville que leur équipe favorite. Contrairement aux résidents d'une ville qui possède une équipe de sports, les *amateurs satellites* ont la possibilité de faire un choix plus rationnel parmi l'ensemble des équipes qui compétitionnent entre elles (Chanavat et Bodet, 2009). Ils ne sont donc pas nécessairement obligés d'encourager l'équipe de leur ville, advenant le cas où l'équipe ne conviendrait pas à leurs besoins ou à leurs valeurs (Chanavat et Bodet, 2009).

2.3 Le capital de marque

Les spécialistes du marketing recherchent des méthodes efficaces pour créer un capital marque fort afin que leur organisation demeure compétitive et ne devienne pas désuète (Wilcox *et al.*, 2008). Puisqu'il agit sur plusieurs aspects majeurs dans la réussite d'une entreprise (Aaker, 1991), le capital de marque a su s'imposer comme un concept stratégique important dans le monde des affaires (Keller, 1993). En fait, il est considéré comme étant le concept clé (Ansary et Hashim, 2018). Le capital de marque peut être évalué selon deux perspectives, soit financière ou selon le client (Keller, 1993). La section suivante fait état des connaissances accumulées au fil des années dans la recherche sur le capital de marque.

2.3.1 La capital de marque financier

Dans la littérature, le capital de marque a été évalué de deux façons (Lassar *et al.*, 1995). La première est du point de vue financier, qui analyse la valeur marchande de l'actif de l'organisation (Changeur, 2004; Farquhar *et al.*, 1991 ; Simon et Sullivan, 1990 ; Simon et Sullivan 1992). Les travaux de Baldauf et ses collaborateurs (2003) démontrent que le capital de marque financier agit sur la profitabilité de l'entreprise ainsi que sur sa performance dans les marchés boursiers. De son côté, Kapferer (1998) inclut des aspects financiers dans la définition du capital de marque auxquels il ajoute des actifs intangibles comme la notoriété, l'image de marque, la qualité perçue et la familiarité.

Le fait qu'une marque soit capable de vendre aux consommateurs pour un prix plus élevé qu'un compétiteur et qu'elle possède une valeur comptable supérieure à ses simples résultats financiers sont deux exemples du capital de marque financier (Lai et Aimé, 2019). Signe de l'importance des considérations financières dans le domaine sportif, la firme de consultation Forbes émet chaque année les données relatives à la

valeur des équipes selon des projections financières. Cette considération pour les impératifs économiques attire aussi l'attention de la communauté académique. Ainsi, Richelieu (2016) affirme que la financiarisation du sport, décrite par ses collègues Leach et Szymanski (2015) comme étant la volonté d'une organisation sportive à maximiser les revenus et les profits parfois au détriment du partisan, est un enjeu majeur. Dans la même veine, Desbordes et Richelieu (2018) ont développé le triangle de l'équilibre marketing sportif (voir figure 2.4).

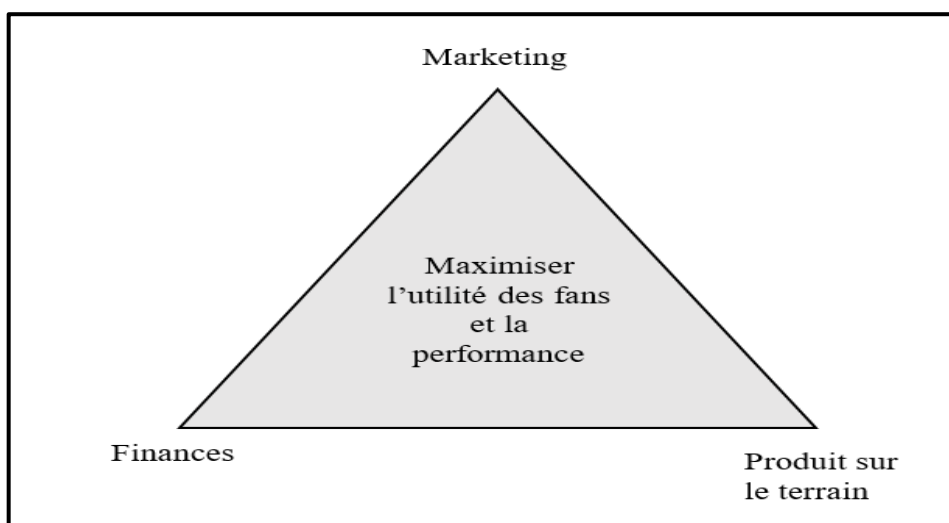


Figure 2.4 Le triangle du marketing sportif (Adapté de Desbordes et Richelieu, 2018, p. 13)

Selon cette trichotomie, les organisations sportives doivent être en mesure de naviguer à travers ces trois pôles afin de ne pas briser le lien qui unit les partisans et l'équipe (Desbordes et Richelieu, 2018). L'aspect financier peut être représenté par le paiement de salaires qui est le poste de dépense le plus important d'une équipe professionnelle (Desbordes et Richelieu, 2018). Dans la LNH, les propriétaires des différentes équipes ont bien tenté de faire diminuer la flambée des salaires qui survient depuis les dernières décennies en instaurant un plafond salarial lors de la saison 2004-05, mais les salaires sont toujours en progression. En diminuant ou maintenant le niveau de dépenses,

certains propriétaires ont été en mesure de faire des affaires lucratives avec leur équipe sportive.

Bien que les propriétaires agissent comme des mécènes dans le cas de plusieurs équipes de soccer (Garcia-del-Barrio et Szymanski, 2009), les équipes nord-américaines sont plus souvent vues comme un investissement et parfois même pire, comme une simple occasion d'affaires. Le cas des *Marlins* de la Floride, achetés en 2002 pour 159 millions de dollars américains et revendus moins de 10 ans plus tard pour 1,2 milliard est sans doute l'exemple le plus marquant (Hanks, 2018). Dans la *Major League of Soccer* (MLS), la plupart des propriétaires sont dans une situation où ils affichent des pertes année après année tout en observant la valeur de leur équipe augmenter (Brousseau-Pouliot, 2019). Cette situation s'explique, selon l'analyste Chris Smith de Forbes, par un vent d'optimisme face à la valeur à long terme de la ligue qui pourra compter sur la renégociation des droits télévisuels en 2023 et la venue de la Coupe du monde dans leur marché en 2026.

Il faut bien comprendre que les performances financières ne peuvent supplanter le produit sportif puisque c'est ultimement ce qui assure la pérennité de l'organisation (Desbordes et Richelieu, 2018). Vendre des joueurs, subir la défaite soir après soir, augmenter le prix des billets et laisser dépérir les installations sportives peut apporter une valeur financière à court terme, mais représente une vision étroite de l'industrie sportive. De ce fait, dans leurs recherches, Aaker (1991) et Keller (1993) affirment qu'il est impératif de s'intéresser au capital de marque sous le regard du consommateur, cette perspective étant le deuxième aspect du capital de marque.

2.3.2 Le capital de marque basé sur le client

L'évaluation du capital de marque basé sur le client est spécialement utilisée dans le domaine sportif (Bauer *et al.*, 2005, 2008; Gladden et Funk, 2001, 2002) puisque le consommateur joue un rôle central dans le développement du capital de marque

(Maderer *et al.*, 2016, p. 501). Les deux visions du capital de marque, qu'il soit financier ou basé sur le client, ne sont pas dichotomiques puisqu'une marque qui apporte de la valeur aux yeux du consommateur génère assurément de la valeur pour l'organisation (Changeur, 2004). Pour encore plus de précision, le capital de marque basé sur le client peut également être divisé en deux catégories, à savoir, le comportement du consommateur (Farquhar, 1989) et la perception du consommateur (Mahajan *et al.*, 1994). Un capital de marque fort permet de compter sur plus de partisans dans son marché naturel, mais aussi dans le marché des équipes adverses (Baker *et al.*, 2016). Il est aussi associé à des dépenses publicitaires élevées, à des prix de vente élevés et à des points de vente plus conviviaux (Yoo *et al.*, 2000).

2.3.3 Les définitions du capital de marque dans la littérature

Les premiers auteurs à avoir défini le capital de marque ont utilisé des définitions à teneur majoritairement économique. Par exemple, Aaker (1991, p.15) parle du capital de marque en disant qu'il s'agit d'un « ensemble d'actifs et de passif liés à la marque [et que] c'est un nom et un symbole qui ajoute ou diminue la valeur d'un produit ou d'un service » (Aaker, 1991, p.15). Farquhar (1989), lui, définit le capital de marque comme une valeur supplémentaire ajoutée à un produit en fonction seulement de la renommée du nom de la marque. Cette idée a été habilement développée par Park et Srinivasan (1994), qui stipulent que le capital de marque est la différence entre les préférences subjectives et objectives d'un individu, et que cet écart est attribué à l'influence de la marque. Pour les compagnies axées sur le client, le capital de marque se veut être l'effet de la divergence de la connaissance de la marque sur la réaction du consommateur à la commercialisation de la marque (Keller *et al.*, 2011). Berry (2000) abonde dans le même sens en affirmant que le capital de marque négatif est le degré de désavantages de commercialisation d'une marque en fonction de son nom.

Au niveau des compagnies basées sur les spectateurs, le capital de marque est une manifestation de la perception du consommateur de la communication marketing unie à l'expérience de consommation (Ross, 2006). Résolument positifs, Richelieu et Lessard (2014) définissent le capital de marque comme étant l'association créée dans l'esprit du consommateur qui se traduit par une action positive envers la marque. Un capital de marque élevé permet à l'équipe d'augmenter le prix des billets, l'intention d'achat et la loyauté, trois critères qui ont un impact sur le succès de la stratégie d'entreprise (Spry *et al.*, 2011). Pour expliquer le capital de marque basé sur le client, certains auteurs utilisent un modèle conceptuel à trois dimensions : la loyauté; la qualité perçue; et la reconnaissance et l'association à la marque (Washburn et Plank, 2002; Yoo *et al.*, 2000 ; Yoo et Donthu, 2001).

Dans le cadre de ce mémoire, le capital de marque est reconnu comme un construit multidimensionnel qui inclut la reconnaissance de la marque, la qualité perçue, l'association à la marque et la loyauté (Bauer *et al.*, 2004; Gladden, 1997 ; Kerr et Gladden, 2008 ; Pappu *et al.*, 2005 ; Pappu et Quester, 2006). Dans leur recherche quantitative, les auteurs Sinha et Pappu (1998) arrivent au même résultat en ce qui concerne les indicateurs constituant le capital de marque en utilisant la méthode d'inférence bayésienne qui permet l'utilisation d'un petit échantillon. Plus tard, d'autres travaux ont permis de confirmer les conclusions obtenues avec des méthodes d'échantillonnage plus communément utilisées dans la littérature (Sinha *et al.*, 2000). Aussi, grâce aux travaux de Maderer et ses collaborateurs (2016), il est possible de faire une distinction entre les loyautés attitudinale et comportementale à l'intérieur du concept de capital de marque, particularité qui a été retenue dans le modèle conceptuel de ce mémoire (voir la figure 2.6 p.64).

2.4 Les composantes du capital de marque

Les recherches menées dans le domaine du capital de marque ont permis d'établir que ce dernier est un mélange de plusieurs concepts (Bauer *et al.*, 2004; Gladden, 1997 ; Kerr et Gladden, 2008 ; Pappu *et al.*, 2005 ; Pappu et Quester, 2006). La section qui suit aborde plus en profondeur les concepts de l'image de marque, de la reconnaissance de la marque, de l'association à l'équipe, de la qualité perçue et de la loyauté.

2.4.1 L'image de marque

La gestion de l'image de marque englobe les aspects tangibles et intangibles de la marque (Kaynak *et al.*, 2008). Kapferer (2004) décrit l'image de marque comme les opinions, réflexions et points de vue réels des clients envers la marque. Cela inclut les sentiments et les émotions que les consommateurs ont envers leur marque, puisqu'elle représente leurs croyances, leurs valeurs et leurs besoins. L'image de marque permet d'offrir une reconnaissance et une identification immédiate qui promet des standards de qualité et de constance (Kaynak *et al.*, 2008).

L'identité de l'équipe est aussi la base de son positionnement face aux compétiteurs et elle permet aux gestionnaires de construire leur proposition de vente unique, ou en anglais *unique selling proposition (USP)*, pour réguler les actions marketing à mettre en place (Desbordes et Richelieu, 2011). Les recherches de Gladden et Funk (2001) montrent que l'image de marque influence la loyauté attitudinale des partisans de l'équipe de sport. Il est important dans un contexte sportif de s'intéresser en profondeur à l'image véhiculée par l'équipe sportive plutôt que la reconnaissance de la marque puisque l'ensemble des organisations professionnelles jouissent déjà d'une grande notoriété (Bauer *et al.*, 2008).

Le paysage médiatique a radicalement changé depuis l'arrivée des médias sociaux et ces plateformes de communication sont devenues un incontournable pour présenter une entreprise (Coulter *et al.*, 2012). Le nombre total d'utilisateurs des médias sociaux a atteint plus de 3,19 milliards en 2018 et ce chiffre est en constante progression avec une augmentation annuelle de 13 % (Smart Insights, 2019). Les médias sociaux offrent un lien de communication directe avec le consommateur, ce qui permet à la marque de promouvoir l'image désirée (Wallace *et al.*, 2011). Plus qu'une plateforme de divertissement, l'utilisation des médias sociaux permet de regrouper les amateurs afin qu'ils puissent exprimer leur support et partager des expériences vécues (Anagnostopoulos *et al.*, 2018; Gummerus *et al.*, 2012).

Ballouli et Hutchison (2010) vont plus loin en affirmant que les amateurs de sports s'attendent désormais à retrouver leur équipe favorite sur les différents médias sociaux afin de pouvoir communiquer et s'affilier à elle. Les équipes peuvent utiliser leur image de marque sur les réseaux sociaux afin de promouvoir le produit sportif, réunir une base de partisans et créer une association positive envers la marque (Anagnostopoulos *et al.*, 2018; Anagnostopoulos et Shilbury, 2013). En plus d'impacter l'image de marque, les médias sociaux sont en mesure d'affecter la création de la loyauté ainsi que de contribuer à son maintien (Popp et Woratschek, 2016). Les publications de l'équipe sont l'occasion pour les partisans de démontrer leur support et de se remémorer les succès passés (Anagnostopoulos *et al.*, 2018).

2.4.2 La reconnaissance de la marque

La reconnaissance de la marque est la familiarité du client envers une compagnie (Gladden, 1997). Il s'agit d'un élément primordial au processus de communication qui mène à l'achat (Macdonald et Sharp, 2003). Elle joue un rôle important dans le capital de marque par sa capacité à influencer la propension d'être considéré dans l'ensemble évoqué d'un client en vue d'un achat (Gladden, 1997). En effet, une entreprise qui

jouit de la connaissance du consommateur a plus de chances d'être choisie lors d'un achat (Baker *et al.* 1986; Macdonald et Sharp, 2003). De plus, la reconnaissance de la marque influence le développement et l'intensité de l'association à la marque (Keller, 1993).

Souvent élevée dans les équipes sportives professionnelles (Bauer *et al.*, 2008), la reconnaissance de la marque contribue aussi à lancer l'intention d'un premier achat (Keller, 1993). Bauer et ses cochercheurs (2004) différencient la reconnaissance active, qui est le rappel de la marque, et la reconnaissance passive, qui est le souvenir de la marque et qui est plus ancrée dans la tête du consommateur. Keller (1993) abonde dans le même sens et mentionne que la reconnaissance de la marque se rapporte à plusieurs expressions qui entourent la marque en elle-même. L'investissement dans la notoriété de marque peut conduire à des avantages concurrentiels durables et donc à une valeur accrue à long terme (Aaker, 1991).

2.4.3 L'association à l'équipe

Les recherches effectuées sur la gestion d'équipes sportives ont statué que l'association à la marque est un élément qui doit être pris en compte par les dirigeants (p. ex. Bauer *et al.*, 2005; Gladden et Funk, 2002 ; Ross *et al.*, 2006). Elle est composée de l'ensemble des liens unissant un partisan à son équipe l'équipe et repose sur les attributs tangibles et intangibles de l'identité de marque (Aaker, 1997). Les gestionnaires ont le devoir de créer et maintenir l'association à la marque (Aaker, 1997).

En plus des aspect tangibles, l'association à la marque inclue également de composants intangibles (Dubé *et al.*, 1992; Park et Srinivasan, 1994 ; Shocker *et al.*, 1994). En effet, les composantes intangibles incluent les traditions, le support à l'équipe, le lien à la ligue, la prestation de service et le succès; tous des facteurs qui contribuent à

l'association à la marque (Gladden, 1997). Les recherches de Cialdini et ses collaborateurs (1976) ont aussi démontré que les étudiants universitaires étaient plus enclins à porter un item aux couleurs de leur université le lendemain d'une victoire. En revanche, d'autres comportements d'affiliation peuvent aussi lier le consommateur et la marque comme chanter les hymnes de l'équipe (Collinson, 2009). Un tel comportement permet aussi la création de liens entre les partisans, qui sont une extension de l'association à l'équipe (Yoshida *et al.*, 2015).

Le modèle de Keller (1993), qui met de l'avant trois types d'association (les attributs, les bénéfices et l'attitude), demeure un modèle grandement utilisé dans la littérature. Pourtant, les récents travaux de Wear et ses collaborateurs (2018) ont permis l'élaboration d'un modèle plus juste et actuel dans le cadre du marketing sportif. En effet, ce modèle propose la séparation de l'association à la marque de sport en deux familles, soit l'association utilitaire et l'association communale. Afin de valider leur théorie, Wear et ses collaborateurs (2018) ont recensé des auteurs qui ont traité les équipes sportives comme des communautés (p. ex. Grant *et al.*, 2011 ; Hedlund, 2014 ; Heere *et al.*, 2011a ; Heere *et al.*, 2011b). La communauté permet la création d'avantages symboliques liés à la consommation d'un produit et procure aux individus le sentiment de faire partie de quelque chose de plus grand qu'eux (Anderson, 2006). Pour ce groupe, se séparer de leur équipe est ressenti comme une véritable perte émotionnelle (Yim et Byon, 2018). Ceci pourrait expliquer pourquoi Doyle et ses collaborateurs (2017) ont fait état de plusieurs recherches évoquant des équipes sportives qui ne performant pas, mais qui réussissent à conserver une base de partisans satisfaisante (p. ex. Bristow et Sebastian, 2001 ; Bristow *et al.*, 2010 ; Sutton *et al.*, 1997). Il a aussi été prouvé que les supporters hautement identifiés ont tendance à internaliser la gloire de leur équipe et à conserver une attribution positive à son égard (Madrigal et Chen, 2008 ; Wann, 2006).

2.4.4 La qualité perçue

La qualité ne se définit pas toujours par les victoires. Elle peut être évaluée selon la performance moyenne qu'une équipe doit fournir selon ses partisans en fonction de la performance offerte par d'autres équipes de sport comparables (Selnes, 1993). Comme mentionné précédemment, cette théorie est appelée la norme de service (Selnes 1993). Aussi, la qualité de service peut être évaluée selon les attentes que les partisans se font des performances (Gladden *et al.*, 1998). Selon l'historique de l'équipe, les partisans vont s'attendre à un niveau de résultats en fonction du passé de performance de l'équipe (Gladden *et al.*, 1998) puisque la marque crée des attentes de performance (Oliver, 1980). Dans le cas d'un calendrier exigeant, les équipes peuvent améliorer la qualité perçue de leur offre de service malgré les défaites (Gladden *et al.*, 1998). L'inverse étant aussi vrai, un calendrier facile et des performances peu convaincantes peuvent avoir un impact négatif sur la qualité perçue (Gladden *et al.*, 1998). Outre l'exemple précédent, la qualité perçue est liée à la perception qu'ont les consommateurs des succès de l'équipe (Gladden, 1997). Cette l'évaluation se fait principalement en fonction des victoires et des défaites (Gladden, 1997). De ce fait, une saison durant laquelle l'équipe perd plus de parties qu'elle n'en gagne aura un impact négatif sur cette dimension du capital de marque (Gladden, 1997).

Les difficultés associées aux performances ayant déjà fait l'objet de plusieurs discussions (p. ex. Gladden, 1997; Mullin *et al.*, 2007; Rust *et al.*, 1996; Ross, 2006; Slavich *et al.*, 2018), les gestionnaires d'équipes sportives peuvent protéger leur capital de marque en incluant d'autres aspects à l'offre de divertissement proposée aux partisans (Gladden, 1997). Desbordes et Richelieu (2018) nomment le *sportainment* le mélange entre le sport et le divertissement. Cette stratégie vise à substituer l'accent sur le produit sportif en permettant une source de divertissement complémentaire afin de rehausser l'expérience des clients (Desbordes et Richelieu, 2012 ; Richelieu, 2016).

Le *sportainment* devient un levier extrêmement efficace de valeur ajoutée lorsqu'il complète et non substitut l'offre sportive (Desbordes et Richelieu, 2018, p. 29). Ce concept se matérialise lorsqu'une équipe développe une expérience complète pour un consommateur qui est motivé par la performance sportive, mais qui est aussi intéressé par l'atmosphère originale et divertissante (Maltese et Danglade, 2014, p.42). La consommation du produit sportif va révéler des caractéristiques de qualité qui n'avaient pas été prises en considération par le consommateur dans son évaluation au départ (Selnes, 1993). La qualité perçue est aussi influencée par la couverture médiatique et le support des partenaires corporatifs puisque les grandes entreprises s'allient seulement avec les équipes qui ont le meilleur capital de marque (Gladden *et al.*, 1998).

2.4.5 La loyauté

Dans une situation où la concurrence est de plus en plus forte et la réduction de la différenciation des services sportifs s'amenuise (p. ex. *sportainment*), le développement et le maintien de la loyauté du consommateur à la marque est au centre des plans marketing des entreprises (Fournier et Yao, 1997). Kaynak et ses collaborateurs (2008) affirment que la loyauté est l'aspect le plus important du capital de marque. La loyauté est différente des autres éléments majeurs du capital de marque puisque c'est la seule qui est liée directement à l'expérience de consommation (Aaker, 1991).

Qui plus est, la loyauté ne peut apparaître avant l'achat et l'utilisation du produit (Aaker, 1991) puisque la satisfaction influence la loyauté (Fornell, 1992 ; Selnes, 1993). Pour certains consommateurs qui sont peu impliqués, la loyauté est une question de réputation de la marque alors que pour ceux fortement impliqués, il faut absolument qu'il y ait de la satisfaction envers l'expérience (Selnes, 1993). Le domaine sportif est reconnu pour générer un grand niveau de loyauté parmi les

partisans en comparaison avec d'autres types de produits, et ce, même malgré une faible performance de l'équipe sportive (Sebastian et Bristow, 2000). Les travaux de Doyle et ses coauteurs (2017) sur les nouvelles équipes sportives qui ne performant pas ont permis de mettre à jour le modèle de référence future qui permet de voir les insuccès comme un passage obligé vers des succès futurs. Grâce à ce processus, le fan peut demeurer loyal même lors des périodes sans performance.

Certains auteurs considèrent que la loyauté des équipes est davantage basée sur l'identité sociale issue des relations nouées à travers les groupes de supporters que sur une réelle fidélité à la compagnie sportive (Sumida *et al.*, 2014). Elle est liée à un nombre important d'avantages économiques comme assurer l'achat répété, augmenter la rétention, raccourcir les cycles d'achat et ouvrir de nouveaux canaux de vente (Linton, 1993) ce qui est conforme avec les conséquences du capital de marque de Gladden (1997). Wakefield et Sloan (1995) définissent la loyauté à une équipe comme l'allégeance durable envers une franchise sportive et les auteurs mentionnent que c'est le critère déterminant qui incite le partisan à assister au match en personne. D'autres recherches ont démontré que l'initiation et le maintien de la relation entre admirateurs et équipe est attribuable à la situation géographique, à l'appui des pairs, aux succès (Wann *et al.*, 1996), aux joueurs vedettes et aux traditions (Maderer *et al.*, 2016). Afin d'augmenter la précision du construit, la loyauté a été scindée en deux entités, attitudinale et comportementale (Kaynak *et al.*, 2008 ; Maderer *et al.*, 2016; Mahony *et al.*, 2000; Martin, 2013; Oliver, 1997), puisque la loyauté dans le sport s'exprime autant par une attitude favorable envers l'équipe que par des comportements répétés (Mahony *et al.*, 2000). La séparation de la loyauté attitudinale et comportementale (ou comportementale) augmente la capacité à prédire et à conceptualiser la loyauté (Rubinson et Baldinger, 1996).

Loyauté attitudinale

En plus des caractéristiques comportementales, la loyauté des partisans peut être mesurée en fonction de l'attachement et de l'attitude envers l'équipe (Bauer *et al.*, 2008). Gladden (1997) affirme que le sport a la capacité de générer l'engagement et la loyauté plus facilement que les produits de consommation. L'équipe sportive peut construire son capital de marque en misant sur la connexion émotionnelle qu'elle partage avec les amateurs pour créer la loyauté et l'association à long terme (Richelieu et Pons, 2011).

Le capital de marque pour les entreprises sportives réside dans l'esprit du consommateur et permet de modifier ses perceptions sur les publicités et les promotions (Elliott et Wattansuwan, 1998). Selon Jacoby et Chestnut (1978). La loyauté attitudinale est définie en termes de prédisposition du consommateur à une marque en fonction de processus psychologiques, ce qui inclut la préférence attitudinale et l'engagement envers la marque. Spécifiquement dans le domaine sportif, la loyauté attitudinale se définit comme la connaissance de l'équipe, l'importance de l'équipe dans la vie de l'amateur et l'intensité avec laquelle l'amateur ressent les performances de l'équipe (Krosnick *et al.*, 1993).

Les consommateurs qui ont un haut niveau de loyauté envers la marque utilisent l'une des sources de persuasion les plus puissantes : le bouche-à-oreille positif (Selnes, 1993). Ce dernier est défini par Anderson (1998) comme étant l'ensemble des communications informelles entre un consommateur et un autre qui concernent l'évaluation d'un produit ou d'un service avec un accent mis sur la recommandation. Comme le mentionne De Chenecey (2018) « le bouche-à-oreille est la forme la plus puissante de marketing parce que les individus croient beaucoup plus les autres clients que les messages émis par les entreprises » (2019). Les recherches sur le sujet ont permis de démontrer que la loyauté attitudinale a un impact positif sur la loyauté

béaviorale des fans (Martin, 2013). Le prochain paragraphe vise donc à définir ce concept en détail.

Loyauté béaviorale

Les recherches sur la loyauté dans le sport suggèrent que les partisans loyaux au niveau de leur attitude sont aussi ceux qui démontrent des comportements mettant de l'avant leur loyauté (Mahony *et al.*, 2000) tels que des achats répétés (Gladden, 1997). La loyauté attitudinale et la satisfaction contribuent à la création de la loyauté béaviorale (Guzmán *et al.*, 2009). Conformément aux travaux réalisés par Jacoby et Chesnut (1978) la loyauté béaviorale représente la probabilité d'acheter encore et encore la même marque pour un consommateur. Elle se manifeste lors des visites à l'aréna, du port de la couleur, de l'achat de produits dérivés et de la consommation de médias liés à l'équipe (Bauer *et al.*, 2008).

La loyauté comportementale est primordiale pour une équipe de sport, en ce sens qu'elle permet la stabilité des revenus futurs et freine l'entrée d'autres sources de divertissement qui voudraient compétitionner avec la marque sportive (Grossman, 1994 ; Shocker *et al.*, 1994). Ces conséquences sont possibles puisque la loyauté influence l'intention des partisans à revenir au stade pour assister à une autre partie (Fisher et Wakefield, 1998). Keller et ses collaborateurs (2011) sont d'accord avec le fait que la loyauté béaviorale est essentielle, mais ils affirment tout de même qu'elle n'est pas suffisante pour générer des situations d'achat répété.

2.5 Conséquences du capital de marque

Les travaux de Gladden (1997) font état de quatre conséquences du capital de marque pour une équipe sportive, soit la couverture médiatique, les ventes de marchandise, les ventes de billet et les revenus supplémentaires. Le concept de revenus supplémentaires

n'étant plus actuel, il est remplacé dans ce mémoire par le terme extension de marque. Les recherches menées par Bauer et ses collègues (2004, 2005, 2008) confirment la pertinence des conclusions de Gladden (1997). Dans cette section, l'ensemble des conséquences seront développées en détail afin d'en comprendre l'essence et leur importance pour l'organisation.

2.5.1 La couverture médiatique nationale

La couverture médiatique est définie par Gladden et ses collaborateurs (1998) comme les retransmissions en direct, le résumé de la partie, l'émission d'avant et les analyses d'après match. Elle inclut aussi toute la couverture faite dans les journaux, les magazines et les radios parlées. En fait, la couverture médiatique comprend l'ensemble des moments où un média traite de divers sujets liés à l'équipe (Gladden *et al.*, 1998). Plusieurs facteurs peuvent faire varier la couverture puisqu'elle est basée sur l'attrait des habitants d'une région donnée pour l'équipe et les contrats de diffusion en vigueur avec la ligue (Gladden *et al.*, 1998). Les postes de sports présentent seulement les affrontements les plus courus avec des amphithéâtres remplis (Gorman *et al.*, 1994) ce qui augmente l'offre de service de l'équipe (Gladden *et al.*, 1998).

En Amérique du Nord, le droit de retranscription de ces matchs appartient aux différentes ligues qui vendent l'ensemble des affrontements aux différentes chaînes compétitrices. Une telle position de force permet de dégager des sommes astronomiques. C'est le cas de la NFL qui met la main sur des revenus annuels de sept milliards de dollars (Maes, 2019). Les géants des réseaux sociaux, Facebook et Twitter, ont aussi commencé à diffuser des parties en ligne, ce qui est une possibilité d'attirer de nouveaux admirateurs pour les équipes sportives (Leung, 2016) que ce soit dans les marchés traditionnels ou en émergence (Desbordes et Richelieu, 2018). En 2017, Amazon est aussi entré dans l'arène en acquérant les droits de diffusions du *Thursday Night Football* pour 50 millions de dollars. Cet accord ne représente cependant qu'une

infime partie des 49,5 milliards de dollars de droit négociés dans le monde en 2018 (Maes, 2019).

2.5.2 Les produits dérivés

L'état de satisfaction face aux produits dérivés sportifs a la particularité d'être immanquablement lié à des facteurs sociaux (Popovic, 2017). Les partisans achètent des items au logo de leur équipe parce que l'image que l'item procure est importante pour eux (Gladden *et al.*, 1998). Plus encore, en consommant la marchandise à l'effigie de l'équipe, l'admirateur exprime un idéal et structure son identité (Schembri *et al.*, 2010). Les partisans qui portent des produits aux couleurs de leur équipe favorisent le capital de marque en faisant de la publicité pour la marque sportive (Gladden *et al.*, 1998). De plus, Gladden et ses collaborateurs (1999) ont pu démontrer que le capital de marque et le succès de l'équipe impactent positivement les ventes de marchandise.

Aussi, les produits licenciés permettent de bâtir l'image de marque d'une équipe. Les Canadiens de Montréal, par exemple, portent les couleurs bleu, blanc et rouge depuis la saison 1911 (Richelieu et Pons, 2009), un symbole distinctif qui est intégré par les partisans et qui permet de solidifier la force de la marque (Borja de Mozota, 2002). En Europe, les maillots des grands clubs sont populaires dans tous les marchés et les clubs avec les plus grandes notoriétés sont en mesure de profiter de revenus importants (Paché et N'Goala, 2011). Par exemple, le *Real Madrid* et le *Manchester United* ont été en mesure de vendre entre 1,2 et 1,5 million de maillots à chaque saison entre 2005 et 2009 (Paché et N'Goala, 2011). Bien entendu, pour supporter ces chiffres de ventes, les clubs ont pu compter sur l'achat massif de maillots en dehors de leurs frontières par des *amateurs satellites* (Kerr et Gladden, 2008).

2.5.3 La vente de billets

La vente de billets est la source numéro un de revenus pour une équipe lors d'un jour de match (Wang *et al.*, 2018). Les dépenses de consommation le jour du match sont essentielles pour la pérennité et la rentabilité des organisations sportives, en particulier dans la LNH, car près de la moitié des franchises génèrent plus des deux tiers de leurs revenus annuels grâce à la vente de billets et aux revenus qui en découlent (Leadley et Zygmunt, 2006 ; Masteralexis *et al.*, 2008).

Performance dans la vente de billets

Malgré l'importance pour la profitabilité des équipes de la vente de billets, les équipes doivent composer avec des défis majeurs dans ce domaine. En effet, les travaux de Burton et Howard (1999) nous apprennent que neuf Américains sur 10 ont de la difficulté à assister à une rencontre en raison du prix des billets. Même lors de situations économiques défavorables comme la crise financière de 2008, les équipes ont maintenu et même augmenté le prix des billets (Singer, 2016), démontrant ainsi l'importance et l'engouement de la classe aisée envers les événements sportifs. Richelieu (2014) affirme que c'est 75 % des billets de saison des Canadiens de Montréal et plus de 90 % de ceux des Maple Leafs de Toronto qui sont achetés par des entreprises.

Cette propension à vendre les billets aux entreprises se nomme la *vipisation* (Desbordes et Richelieu 2018). Elle accentue la pression sur les amateurs, mais favorise les revenus pour l'équipe. La *vipisation* passe aussi par l'intégration du gratin de la société dans l'assistance, phénomène qui est remarqué chez plusieurs équipes comme les *Patriots* de la Nouvelle-Angleterre ou le Paris St-Germain (Desbordes et Richelieu, 2018). Le prix des billets et la structure de ventes demeurent tout de même un enjeu d'authenticité pour les équipes (Desbordes et Richelieu 2018), bien que son

importance relative soit en déclin dû à l'émergence de nouvelles sources de revenus comme la vente de marchandise et les droits de télédiffusion (Kaynak *et al.*, 2008). La vente de billets demeure un élément important du succès financier de l'équipe (Rishe et Mondello, 2004).

La plus importante avancée dans ce domaine est certainement le *dynamic ticket pricing* (DTP) développé par les *Giants* de San Francisco en 2009 (Parris *et al.*, 2012). Cette stratégie d'optimisation des prix a connu une expansion rapide, en gagnant 17 des 30 équipes de la Major League Baseball en 2012 (Dunne, 2012). Outre cette stratégie, les revenus générés dépendent principalement de la compétition dans la région pour l'offre sportive et de l'héritage de l'équipe (O'Reilly et Nadeau, 2006). Il n'en demeure pas moins qu'un bon taux d'affluence les jours de matchs reste un gage de pérennité pour l'organisation sportive (Maltese et Danglade, 2014). Il a été démontré que le succès augmente le capital de marque, qui lui augmente à son tour le nombre de billets vendus (Branvold *et al.*, 1997). Bien que les recherches de Singer (2016) n'aient pas été en mesure d'établir un lien entre le prix des billets et le succès de l'équipe, les équipes avec un fort capital de marque peuvent demander un prix supérieur pour une place dans l'arène.

2.5.4 L'extension de marque

Les deux principaux défis des équipes professionnelles au 21^e siècle sont d'améliorer l'affiliation des partisans et de générer des revenus plus importants, deux impératifs qui peuvent être réalisés par une stratégie d'extension de marque (Abosag *et al.*, 2012). Dans la même optique, Gladden et ses cochercheurs (2001) affirment que les équipes sportives vont de plus en plus administrer des espaces de visionnement pour les parties

hors aréna comme des bars sportifs. Ces extensions doivent être considérées comme une partie intégrale de la stratégie marketing des équipes puisqu'elles permettent de générer des revenus supplémentaires (Ross, 2006).

Dans un sens large, les extensions de marque sont l'utilisation par une organisation d'une marque établie pour introduire un nouveau produit (Keller, 2013; Tauber, 1981). Plus précisément, les extensions de marques sont toutes les actions qui sont prises par les organisations sportives qui ne font pas parties de leurs activités principales (Abosag *et al.* 2012). Les activités principales sont reconnues comme étant tout ce qui est extérieurs aux joueurs, aux entraîneurs, aux lieux et à l'équipement utilisé (Mullin *et al.* 2007). Les recherches antérieures ont permis de jeter les bases de ce domaine (p. ex. Aaker et Keller, 1990; Pitta et Katsanis, 1995) afin d'aboutir aux recherches spécifiques sur l'extension de marque dans le domaine sportif faites par Apostolopoulou (2002). Ce chercheur a constitué un modèle des types d'extensions possibles en cinq catégories selon qu'elles soient liées au sport (p. ex. les camps d'entraînement), au divertissement (p. ex. les meneuses de claques), aux médias (p. ex. émission de radio), aux informations (p. ex. les sites web) ou les extensions à faible lien (p. ex. la nourriture et les boissons). Les équipes avec un meilleur capital de marque sont celles qui ont plus de chance d'introduire des extensions de marque économiquement profitables (Dawar et Anderson, 1994 ; Reddy et Holak, 1994) et leur succès permet aux consommateurs d'associer l'extension à une qualité de produit plus élevée (Walsh et Lee, 2012). Aussi, l'extension de marque devient une façon pour les partisans fortement impliqués d'interagir de multiples façons avec le club et de renforcer leur sentiment d'identité, d'appartenance et de loyauté (Apostolopoulou, 2002; Walsh et Ross, 2010).

2.5.5 L'atmosphère

L'atmosphère est un élément intangible qui est influencé par le capital de marque (Gladden *et al.*, 1998) et qui se définit comme la relation entre les perceptions des spécificités environnementales d'un stade et les réponses affectives suscitées chez les spectateurs (Uhrich et Benkenstein, 2010). L'atmosphère permet d'ajouter de la valeur au produit sportif, mais aussi d'y apporter un élément différenciateur (Uhrich et Benkenstein, 2010). Chaque rencontre se doit d'être unique et les équipes doivent innover dans la façon de vendre le match pour contrer la compétition des autres organisations sportives (Li *et al.*, 2001). En effet, les équipes avec un bon ratio victoire/défaite qui jouent devant une foule survoltée sont en mesure d'offrir une atmosphère plus intéressante à leurs partisans et de miner la compétition (Uhrich et Benkenstein, 2010). L'atmosphère est importante aussi parce que le partisan repart à la maison avec rien d'autre que ses souvenirs après son passage au stade (Gladden *et al.*, 1998).

Aussi, puisqu'elle est liée à l'évaluation du prix et à la propension d'acheter (Chen *et al.*, 2012), une meilleure atmosphère augmente le support et l'engouement des partenaires corporatifs (Gladden *et al.*, 1998) en permettant plus facilement d'atteindre les objectifs commerciaux. De plus, l'ambiance dans le stade permet de modifier les schémas comportementaux et les réponses affectives des amateurs, peu importe leur niveau d'engagement (Uhrich et Benkenstein, 2012). Il est donc possible de distinguer quatre dimensions spécifiques de l'atmosphère du stade, soit les facteurs affectés par les organisateurs de l'événement, les spectateurs, les matchs et les éléments provenant du lieu (Uhrich et Benkenstein, 2012). L'important est toujours que les facteurs externes au match demeurent un complément et n'effacent pas les performances sportives (Richelieu et Pons, 2009). Cette recommandation s'avère difficile à suivre pour les équipes qui performant peu puisque dans ce cas, la décision des partisans de

revenir au stade se base sur la propreté et la qualité de la nourriture et des boissons, en omettant l'énergie de la foule et même la loyauté pour l'équipe (Hill et Green, 2000).

2.5.6 Le *co-branding*

L'implication des partenaires corporatifs est une conséquence du capital de marque des équipes sportives qui a été développé lors des travaux de Gladden (1997) et réaffirmé lors d'études futures (p. ex. Gladden *et al.*, 1998 ; Lei *et al.*, 2010; Pope et Voges, 2000). Alors que le *co-branding* peut être adapté à de nombreux domaines, Frederick et Patil (2010) affirment que le *co-branding* sportif se définit comme une relation commerciale entre une équipe sportive et une entreprise en échange des droits d'utiliser à des fins économiques le transfert d'une partie ou de la totalité de la valeur du produit sportif et de la culture qui lui est associée. Cet échange permet de rendre la marque et ces produits plus efficaces sur le marché (Desbordes et Richelieu, 2018).

Dans certains cas, il ne s'agit pas d'une motivation monétaire, mais bien d'un désir de mécénat sportif afin de parfaire l'image de marque (Desbordes et Richelieu, 2018). À la différence de la publicité, le *co-branding* est moins direct et plus dur à contrôler pour l'organisation, mais il représente un choix qui influence plus durablement les perceptions du partisan et de la communauté, en plus d'être plus rentable financièrement (Cornwell *et al.*, 2005).

Certains auteurs font valoir que le *co-branding* peut être plus qu'une simple activité visant à accroître la visibilité des commanditaires, mais aussi un partenariat permettant d'extraire des bénéfices à différents niveaux (Alexander, 2009; Cliffe et Motion 2005; Motion *et al.* 2003) tout en favorisant l'expression des valeurs de la marque (Tsotsou *et al.*, 2014). Par exemple, la LNH a remplacé Reebok par Adidas comme fournisseur des chandails officiels portés par l'ensemble des équipes jusqu'à la saison 2024-2025 (RDS, 2015). Cette initiative fait partie du large plan de commandites de l'équipementier allemand qui englutit les deux tiers de son budget marketing

(Desbordes et Richelieu, 2018, p.128). Contrairement à d'autres ligues professionnelles, les chandails de la LNH ne comportent aucun logo sauf celui de la ligue située près du menton du joueur et celui de l'équipementier Adidas situé dans le haut du dos (voir la figure 2.5).



Figure 2.5 Un exemple du chandail Adidas Black Authentic des Penguins de Pittsburgh saison 2019-2020 (NHLshop.ca, 2020)

Les équipes n'ont pas le droit d'ajouter un autre logo selon les règlements en vigueur (NHL, 2019b). Bien que la stratégie de commandite soit l'initiative la plus populaire du *co-branding*, les entreprises développent des variantes afin de mieux répondre aux différents impératifs commerciaux (Desbordes et Richelieu, 2018). Les commandites par les entreprises font désormais place au *sponsoring* des villes qui se servent du prestige des équipes de sports sur leur territoire pour accroître leur visibilité auprès de touristes, de résidents ou d'entreprises (Desbordes et Richelieu, 2018).

2.6 Le cercle vertueux du capital de marque sportif

Funk et James (2006) ont recensé des études qui documentent les effets bénéfiques du succès sur l'organisation (p. ex., Branvold *et al.*, 1997 ; Porter et Scully, 1982) et les effets négatifs de l'échec (Hirt *et al.*, 1992). Ici, il est question des conséquences du capital de marque de l'équipe de sport qui favorisent le développement des antécédents du capital de marque (Gladden, 1997). Le concept de cercle vertueux dans le capital de marque fait référence à la possibilité de manipuler les antécédents afin de faire varier les caractéristiques du capital de marque désiré et ultimement de modifier les conséquences du capital de marque (Gladden *et al.*, 1998). La situation est bien exposée par les conclusions suivantes : le capital de marque et le succès sportif de l'équipe ont un impact sur la vente de marchandise à l'effigie de l'équipe. Ainsi, les partisans qui portent des produits aux couleurs de l'équipe favorisent le capital de marque en faisant de la publicité pour la marque sportive (Gladden *et al.*, 1998). La relation cyclique qui opère entre l'antécédent du capital de marque, le capital de marque et la conséquence du capital de marque est exposée par Branvold et ses collaborateurs (1997) qui mentionnent que le succès augmente le capital de marque qui augmente la vente de billets, qui augmente les revenus financiers afin de pouvoir attirer de meilleurs joueurs et augmenter les chances de succès. Aussi, le capital de marque permet le développement d'extensions de marque (Apostolopoulou, 2002), qui permettent à leur tour l'augmentation du capital de marque (Walsh et Ross, 2010). La création de valeur résulte de la gestion d'un cercle vertueux d'attentes des parties prenantes, de la réussite de produits associés à la marque, de la satisfaction des clients et de la fidélité. À terme, ce cercle vertueux génère des rendements supérieurs et durables dans l'industrie (Helm et Jones, 2010).

2.7 Le modèle conceptuel initial et bonifié

Le modèle conceptuel initial de l'étude a été produit par Gladden (1997) et est présenté à la figure 2.6 ci-dessous. Ce modèle a été confirmé et repris par d'autres auteurs comme Ross (2006) et Kerr et Gladden (2008).

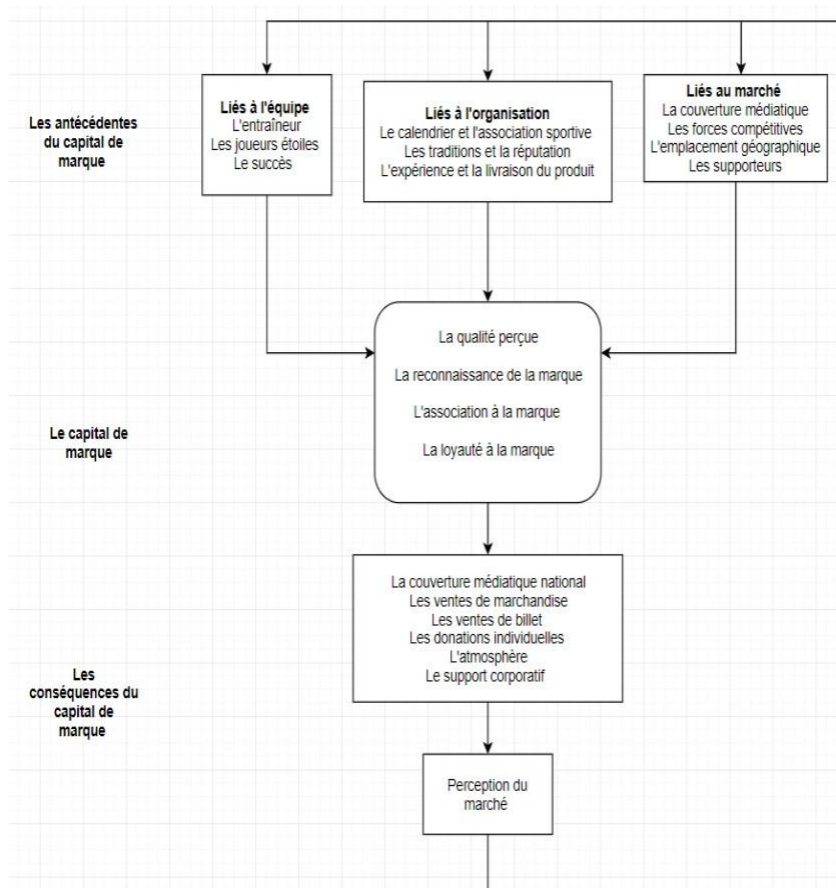


Figure 2.6 Modèle conceptuel initial du capital de marque dans le sport professionnel (Gladden, 1997; Gladden *et al.*, 1999)

Toutefois, plusieurs modifications ont tout de même été apportées au modèle préliminaire afin qu'il reflète les avancements dans le domaine du capital de marque lors des dernières années et l'évolution des termes employés dans la littérature.

Tout d'abord, dans la section des antécédents du capital de marque, les modifications apportées sont le changement de « joueurs étoiles » pour « joueurs » dans la section liée à l'équipe. Cette modification est nécessaire puisque ce ne sont pas seulement les joueurs étoiles qui ont une influence sur le capital de marque, mais bien l'ensemble des joueurs qui forment l'équipe. Aussi, dans la section des aspects liés à l'organisation, « le calendrier et l'association sportive » a été remplacé par « la ligue sportive », un terme plus clair qui englobe le sujet complètement. Dans la portion du capital de marque en lui-même, le concept de loyauté a été divisé en deux aspects dans la portion du capital de marque basé sur le client afin de suivre les recommandations de Maderer et ses collaborateurs (2016). De plus, une nouvelle section a été ajoutée afin de prendre en considération les implications financières qui régulent les équipes sportives, soit le capital de marque financier. Aussi, dans les conséquences du capital de marque, le terme « revenu supplémentaire » a été changé pour « extension de marque » puisque c'est le terme utilisé dans la littérature pour définir le concept abordé par Gladden (1997) dans ses travaux. La même situation apparaît avec le terme « support des partenaires corporatifs » qui a évolué pour être mieux intégré dans le terme « *co-branding* ».

Dernièrement, l'intitulé « ventes de marchandise » a aussi été remplacé par « ventes de produits dérivés ». Les modifications apportées sont visibles dans la figure 2.7 ci-dessous.

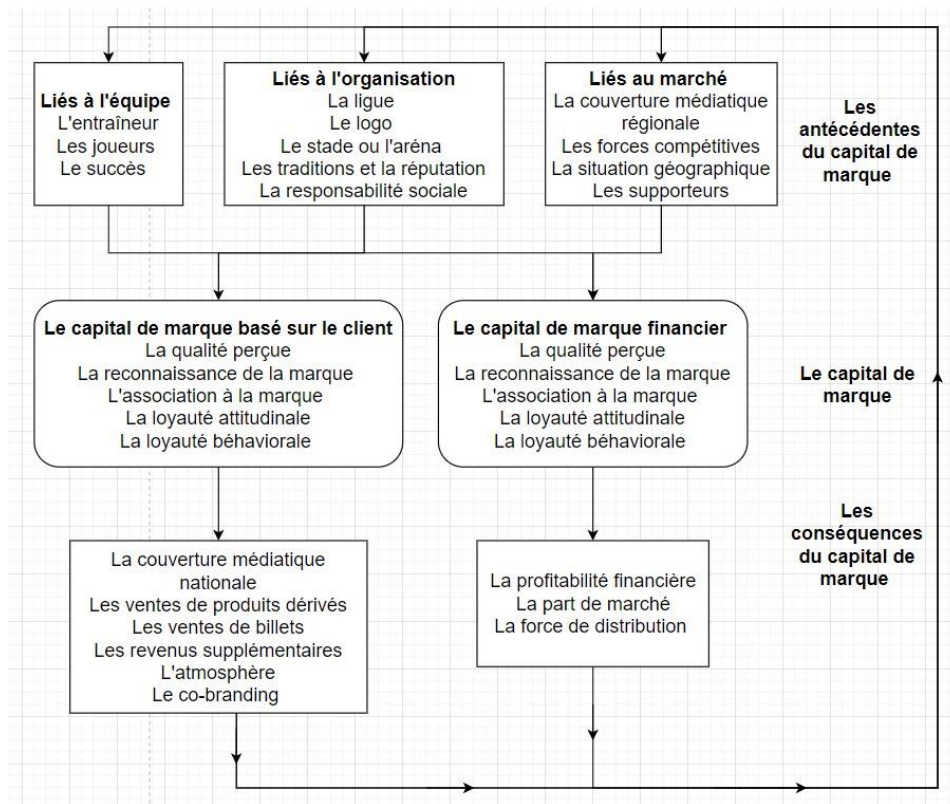


Figure 2.7 Modèle conceptuel du capital de marque dans le sport professionnel (adapté de Gladden, 1997; Gladden *et al.*, 1999)

En ce qui concerne le modèle conceptuel en lui-même, il est important de mentionner que sa validité peut varier en fonction des études (Gladden *et al.*, 1998). Cependant, la pluralité des sports qui ont fait l'objet de recherches dans le domaine du capital de marque (p. ex. hockey, baseball, rugby, football américain, soccer, football australien et basketball) est une bonne indication que le modèle peut être utilisé comme base de recherche avec succès dans différents contextes spécifiques.

2.8 Le processus d'affiliation en contexte sportif

Le processus d'affiliation a été synthétisé avec justesse dans la recherche de Funk et James (2006) qui affirment qu'il doit y avoir une connaissance de la marque avant l'apparition du processus d'affiliation. Le premier niveau de du processus d'affiliation est la conscience et correspond à l'étape où une personne sait qu'une équipe sportive existe, mais qu'elle n'est pas intéressée à la suivre. Vient ensuite le deuxième niveau, l'attrance, qui est un intérêt distinct ou la formation d'une attitude qui se développe envers l'équipe. Il est possible de distinguer que l'intérêt envers une équipe est basé sur un ou plusieurs des trois aspects suivants : (1) les facteurs sociaux (2) les motivations hédoniques et (3) les facteurs situationnels. Le troisième niveau du processus d'affiliation est l'attachement, qui se matérialise au point où l'individu forme un lien psychologique significatif qui repose sur une multitude de facettes de l'attitude. Le dernier niveau d'affiliation est l'allégeance. Funk et James (2006) ont fait état d'un grand nombre d'auteurs qui se sont affairés à comprendre l'allégeance des consommateurs parce qu'il s'agit d'un but stratégique important pour l'entreprise (p. ex. Branscombe *et al.*, 1991; Brown et Yoshioka, 2003 ; Kyle *et al.*, 2003 ; Oliver, 1999 ; O'Reilly et Chatman, 1986 ; Reade, 2001). L'allégeance est caractérisée par un engagement persistant à une équipe spécifique, la résistance aux changements qui en découlent et la modification du système de pensée (Funk et James, 2006; Funk et Pastore, 2000). D'ailleurs, les chercheurs Kwon et Armstrong (2002) ont pu démontrer que les partisans qui ont une forte allégeance envers leur équipe sont plus susceptibles d'acheter des produits sous licence vendus par l'organisation.

2.8.1 Les étapes du processus d'affiliation

Le processus d'affiliation indique comment un individu passe de l'état initial « j'aime cette équipe » à « c'est mon équipe » et enfin à « je suis dévoué à mon équipe ». Il se base sur un lien psychologique significatif, dynamique, émotionnellement complexe,

irremplaçable et comportant une sorte d'extension de soi (Kleine et Baker, 2004). Coupant avec des concepts largement utilisés dans la littérature, Fournier (1998) affirme que les relations significatives ne peuvent pas être classées en fonction de leur catégorie de produits soit symbolique ou fonctionnelle ni en termes de classement à faible ou forte implication. En fait, les relations doivent être classées en fonction de l'importance perçue pour l'ego des marques choisies (Fournier, 1998). Dans cette ligne de pensée, Cialdini et ses coauteurs (1976) avaient développé le concept de *basking in the reflected glory* (BIRG) qui explique l'envie des partisans de bénéficier de l'association positive avec une équipe sportive gagnante et celui de *cutting off reflected failure* (CORF) qui rend apparemment moins probable l'association à un groupe ayant échoué (Snyder *et al.*, 1986). Ces concepts ramènent à l'idée que l'individu désire se présenter de la façon la plus juste et positive devant les autres (Cialdini *et al.*, 1976; Fournier, 1998). Bien que la présence répétée dans l'arène soit la manifestation la plus évidente de l'attachement comportemental d'une personne envers son équipe, l'utilisation exclusive de cet indicateur de comportement ignore d'autres processus psychologiques sous-jacents importants tels qu'une solidarité profonde avec l'équipe (Mahony *et al.*, 2000).

2.8.2 La segmentation des clients

Les avancées technologiques ont permis aux organisations sportives d'accroître l'efficacité de leur stratégie d'affiliation en utilisant la segmentation. Ce concept fait référence au processus marketing qui vise à classer des groupes de personnes hétérogènes en petits groupes partageant des caractéristiques semblables (Kotler et Armstrong, 2010). Les travaux de Kim et ses collaborateurs (2017) ont permis de recenser les études qui se sont penchées sur les types de segmentation utilisés dans le domaine sportif : démographique (l'âge, le genre, l'ethnie ou le statut familial) (James et Ridinger, 2002; Zhang *et al.*, 1995), psychographique (la personnalité, le style de vie ou les croyances) (Dwyer *et al.*, 2011; Kim et Kim, 2013), comportementale

(l'occasion, le taux de fréquentation, la fidélité envers un sport) (Dwyer et Drayer, 2010) ou motivationnel. En raison de son importance dans le processus d'affiliation, le domaine de la segmentation a progressé pour devenir un segment entier de la littérature dans la gestion de la relation avec le client, ou *customer relationship management* (CRM). Ces programmes sont d'ailleurs devenus primordiaux pour le succès des organisations sportives (Bauer *et al.*, 2008; Ferrand *et al.*, 2010; Ferrand et McCarthy, 2008). Adamson et ses collaborateurs (2006) vont plus loin en parlant même de *fan relationship management* (FRM), une stratégie identique au CRM, mais s'intégrant à une population unique au monde du sport et du divertissement. Elle se compose de quatre étapes, en commençant par l'identification du fan et de ses comportements. Viennent ensuite la personnalisation de l'offre d'abonnement et des services périphériques, puis l'élaboration d'une dynamique relationnelle sous forme d'interaction continue. L'étape finale est l'utilisation des technologies de l'information et des outils de communication (Maltese et Danglade, 2014). Les efforts sont déployés afin de favoriser l'élargissement de l'expérience de consommation notamment en produisant du contenu extra sportif et aussi l'approfondissement de l'expérience de consommation en proposant du contenu exclusif sur l'équipe (Carù et Cova, 2008).

2.8.3 La théorie de la personnalité

Chaque compagnie possède ses propres caractéristiques distinctives et sa propre personnalité qui servent à la différencier des concurrents (Foroudi *et al.*, 2017; Van Riel et Van den Ban, 2001). Avec une plus grande connaissance de la clientèle, les recherches sur l'affiliation se sont tournées vers la personnalité des organisations, qui a un rôle à jouer dans la performance des processus de gestion de la relation client (Malär *et al.*, 2012; McDonald, 2010). Plus encore, la personnalité de la marque est associée à la réussite ou à l'échec de campagnes marketing puisque les consommateurs vont évaluer la congruence entre la personnalité de la marque, l'image de la marque et ses valeurs (Giroux *et al.*, 2017). Les consommateurs sont aussi plus enclins à

s'associer et à maintenir une relation avec une marque avec qui ils partagent des traits de personnalité similaires ou souhaités (Belk, 1988; Kleine III *et al.*, 1993; Malhotra, 1988 ; Sirgy, 1982). En effet, les possessions nous servent à cultiver et à développer le sens de .soi et ce dernier s'étend à tous les objets auxquels nous sommes attachés (Ambroise, 2006).

Cette découverte provient de la littérature sur l'anthropomorphisme de la marque. La littérature définit l'anthropomorphisme au sens large comme étant la tendance des individus à percevoir les objets inanimés comme des entités semblables à l'humain (Guthrie, 1993). Des travaux subséquents ont décrit ce phénomène comme un processus d'inférence qui consiste à attribuer des caractéristiques externes comme des motivations, des comportements et des états sous-jacents typiques des humains à des objets et à des agents non-humains (Epley *et al.*, 2007). Dans la littérature spécifique, le concept d'anthropomorphisme de marque est défini comme la mesure dans laquelle un produit ou service de la marque est perçu comme un être humain (Guido et Peluso, 2015). Plus précisément, une perception anthropomorphique des produits ou services de marque peut se produire à travers deux processus différents, mais non mutuellement exclusifs. Premièrement, elle peut se produire lorsqu'une similitude est perçue entre l'apparence de la marque et certains attributs physiques liés aux humains. Aussi, une perception anthropomorphique de la marque peut se produire à travers une congruence perçue entre ces produits ou services et certains aspects du concept de soi des consommateurs (Aaker *et al.*, 2004; Fournier, 19987).

La personnalité de la marque est décrite comme étant l'ensemble des caractéristiques humaines qui peuvent être attribuables à la marque (Aaker, 1997, p. 347). La personnalité de la marque est créée et développée par tout contact direct ou indirect que le consommateur expérimente avec la marque (Plummer, 1985; Shank et Langmeyer, 1994). Les recherches génériques ont permis de construire un modèle spécifique aux particularités du domaine sportif qui consiste en cinq traits de

personnalité, soit compétitive, prestigieuse, morale, authentique et crédible (Tsotsou, 2012). Bien que ce modèle soit débattu dans la littérature, il est considéré par bon nombre d'auteurs comme étant valide (p. ex. Kang *et al.*, 2016; Karjaluoto *et al.*, 2016; Theodorakis *et al.*, 2013). Des recherches antérieures ont également établi un lien entre la personnalité de la marque et les résultats comportementaux (Funk et James, 2006; Tong et Li, 2013; Wu *et al.*, 2010).

Les facteurs qui déterminent l'identification avec une équipe sportive sont eux aussi de puissants prédictors du comportement de consommation des amateurs de sport (Decrop et Derbaix, 2010; Trail *et al.*, 2000), comme la poursuite des activités de l'équipe même après de longues périodes sans victoire (Bodet et Bernache-Assollant, 2011).

2.8.4 Un exemple spécifique : Le cas des Canadiens de Montréal

Dans leur étude sur le sujet, Richelieu et Korai (2012) sont arrivés à la conclusion que les partisans québécois s'attachaient aux Canadiens de Montréal pour des raisons spécifiques. Comme il est mentionné dans l'introduction du mémoire par Black (1992), la fibre nationaliste est un aspect primordial de l'affiliation des partisans envers l'équipe, bien qu'elle soit plus modérée chez les jeunes partisans (Richelieu et Korai, 2012). Malgré tout, l'aspect expérientiel est important puisque l'équipe demeure un facteur de socialisation puissant. Les auteurs vont jusqu'à avancer que les Canadiens de Montréal sont l'un des symboles les plus brillants de l'identité canadienne. En sachant que les amateurs utilisent les dimensions symboliques, iconiques et indexicales d'une marque pour définir leur propre identité (Schembri *et al.*, 2010), si l'équipe parvenait à devenir un prétendant sérieux à la Coupe Stanley, l'affiliation des partisans serait encore plus grande envers l'équipe (Richelieu et Korai, 2012).

2.9 L'amateur de sport

La personnalité de la marque contribue à créer une base de partisan. Le passage suivant vise à définir plus clairement qui sont les individus qui deviennent partisans. Plusieurs recherches ont vu le jour afin de mieux comprendre les habitudes des consommateurs d'événements sportifs (Crawford, 2004; Da Silva et Las Casas, 2017; Toffoletti, 2017; Wann *et al.* 2001a; 2001b, 2008). La désignation d'amateur sportif ou de *fan* est beaucoup plus qu'un titre. Ce terme désigne aussi une identité et une gradation (Crawford, 2004).

Les chercheurs ont identifié de nombreux facteurs tels que le divertissement, le plaisir, l'évasion, la facilitation sociale, les interactions sociales, l'identification avec l'équipe et le renforcement de l'estime de soi afin d'expliquer pourquoi les individus visionnent les parties des équipes sportives (Fink *et al.*, 2002; Fink et Parker, 2009; McDonald *et al.*, 2002; Pons *et al.*, 2001; Wann *et al.*, 2008). En contrepartie, tous les amateurs ne sont pas autant impliqués lors de l'expérience de consommation et ne la répète pas aussi souvent que d'autres. Il s'avère important de faire une distinction claire entre les simples spectateurs et les amateurs de sports puisque les stratégies marketing pour les rejoindre devront être adaptées en fonction de leur niveau de motivation (Trail *et al.*, 2003).

La différence entre être un admirateur et un spectateur de sports réside dans le degré de passion (Dionisio *et al.*, 2008). Les amateurs hautement identifiés à l'équipe montrent des réactions émotionnelles intenses quand leur équipe favorite gagne ou perd (Madrigal, 2003) ce qui peut se traduire par des comportements irrationnels comme des cris de rages, des batailles et des émeutes (Sloan, 1989). Ils ont aussi tendance à faire des actes de favoritisme comme contester les décisions des arbitres en défaveur de leur équipe (Wann *et al.*, 2006), certains étant même prêts à commettre

des actes illégaux (Wann *et al.* 2001b). Cependant, d'autres recherches affirment que les amateurs hautement identifiés à une équipe sportive sont des partisans plus partiaux que la moyenne (Branscombe *et al.*, 1991).

2.9.1 La définition de l'amateur de sport

L'attachement de l'amateur et sa loyauté affirmée sont les actifs les plus importants des organisations sportives (Bauer *et al.*, 2008). Pas étonnant de retrouver autant d'académiciens qui se sont affairés à définir le partisan en détail. Dietz-Uhler et ses collaborateurs (2000), avec une définition assez tautologique, affirment qu'il s'agit de n'importe qui, homme ou femme, qui se perçoit comme admirateur d'une équipe ou d'un sport en général. Pour d'autres auteurs, le niveau de partisanerie est défini comme étant la mesure dans laquelle une personne tire une partie de son identité physique et émotionnelle à être partisan d'une équipe sportive (Wann *et al.*, 2001a). Certains auteurs vont même jusqu'à parler de relation amoureuse avec l'équipe sportive (Anagnostopoulos *et al.*, 2018).

Un admirateur fortement identifié à l'équipe continuera à la soutenir malgré des années de mauvaise performance contrairement aux amateurs faiblement identifiés (Wann et Branscombe, 1990) que ce soit au niveau de la loyauté comportementale ou attitudinale (Bauer *et al.*, 2008). Puisque les admirateurs ont souvent un long historique avec l'équipe, ils ont tous déjà vécu les hauts et les bas des performances de leur équipe en plus des changements d'entraîneur et de joueurs vedettes (Bauer *et al.*, 2008). C'est pourquoi les facteurs contextuels comme l'atmosphère du stade ont plus d'impact sur eux (Bauer *et al.*, 2008). Ce genre de particularité démontre à quel point il est important de bien cibler les amateurs avec des programmes de fidélisation adaptés à leurs désirs (Adamson *et al.*, 2006).

2.9.2 La catégorisation des amateurs sportifs

La décision de devenir un partisan n'est souvent pas réfléchie. Elle dépend de l'importance de la famille, des amis, d'assister à l'avant-match (*tailgate*) et d'assister au match (Kolbe et James, 2000). Toutefois, les admirateurs sont en mesure d'estimer quelles seront leurs émotions à la fin de la partie (Yim et Byon, 2018). Plusieurs académiciens se sont affairés à identifier les éléments que les admirateurs désirent obtenir de leur association avec une équipe sportive. Selon Hirt et Clarkson (2010), les besoins fondamentaux de l'admirateur sont répartis en trois familles : (1) la validation, qui est un construit relié à l'estime de soi, à la camaraderie et à l'appartenance à un groupe; (2) l'excitation, qui incorpore le niveau de stress et d'évasion du fan vécu en observant un match, et (3) le plaisir qui est un construit incorporant le divertissement et l'esthétisme.

Grâce à ces trois besoins, Pons et ses collaborateurs (2006) ont pu segmenter les admirateurs en quatre catégories : l'admirateur social, le super admirateur, l'admirateur expérientiel et l'admirateur par défaut. Cette classification permet de mieux comprendre la typologie des amateurs, mais rend moins fidèlement les types de fans que la classification retenue dans le cadre de ce travail. Au premier niveau, l'amateur social est un cas particulièrement intéressant. Ce dernier est poussé par le désir de validation sociale à intégrer la basse partisane d'une équipe (Pons *et al.*, 2006). Ce type de consommateur prend des décisions d'achat en fonction des ramifications sociales qui, selon lui, sont liées à ses achats. Il achète donc des produits censés avoir des conséquences sociales positives (Martin, 2013). Le fan social amène les équipes à offrir des produits *style de vie* qui sont destinés au marché de la culture populaire (Desbordes et Richelieu, 2014).

Pour les besoins de ce mémoire, la segmentation de l'amateur sera puisée dans les travaux de Hunt et de ses collaborateurs (1999) qui établissent cinq classes d'amateurs.

Cette typologie, qui fait office de référence dans les travaux sur la classification des fans, est regroupée en fonction de la connaissance du comportement du consommateur et elle se prête bien aux équipes sportives (Maltese et Danglade, 2014). Cette typologie rend plus fidèlement justice aux subtilités entre les différentes classes d'amateurs. Tout d'abord, l'amateur « temporaire » (1) a un attachement à une équipe sur une période précise en fonction d'un élément atypique. L'amateur « local » (2) a un attachement à l'identité locale et à la marque de la ville que représente l'équipe. L'amateur « dévoué » (3) suivra l'équipe, peu importe les changements de ses moyens financiers ou le niveau de performance fourni par son équipe. L'amateur « fanatique » (4) se décrit par une intégration très importante des aspects liés à l'équipe dans la vie de l'amateur. L'amateur « dysfonctionnel » (5) est un amateur lui aussi très attaché à l'équipe, mais qui a une attitude extrême en fonction des performances obtenues par le club. Dans cette catégorie se retrouve le cas des *hooligans*, une caste de supporters violents presque exclusivement lié au monde du soccer (Bodin, 1999, 2003; Bodin *et al.*, 2005).

2.10 Les questions de recherche

Cette recherche tente de combler les écarts entre le modèle conceptuel développé par Gladden (voir la section 2.7) et les récentes avancées au niveau de la littérature et dans les organisations sportives. Le contexte et la revue de littérature mènent à poser les questions de recherche suivantes :

1. Quels sont les antécédents du capital de marque basé sur le client pour les équipes de hockey professionnel ?
2. Quelles sont les composantes du capital de marque basé sur le client pour les équipes de hockey professionnel ?
3. Quelles sont les conséquences du capital de marque basé sur le client pour les équipes de hockey professionnel ?

4. Quelles stratégies sont appliquées pour maintenir ou augmenter le capital de marque basé sur le client dans les équipes de hockey professionnel ?

Toutes ces questions de recherche permettent de couvrir les éléments centraux du modèle conceptuel et donc de fournir des pistes de solutions claires pour mener à bien la recherche. La figure 2.8 permet de schématiser l'ensemble du processus de ce mémoire.

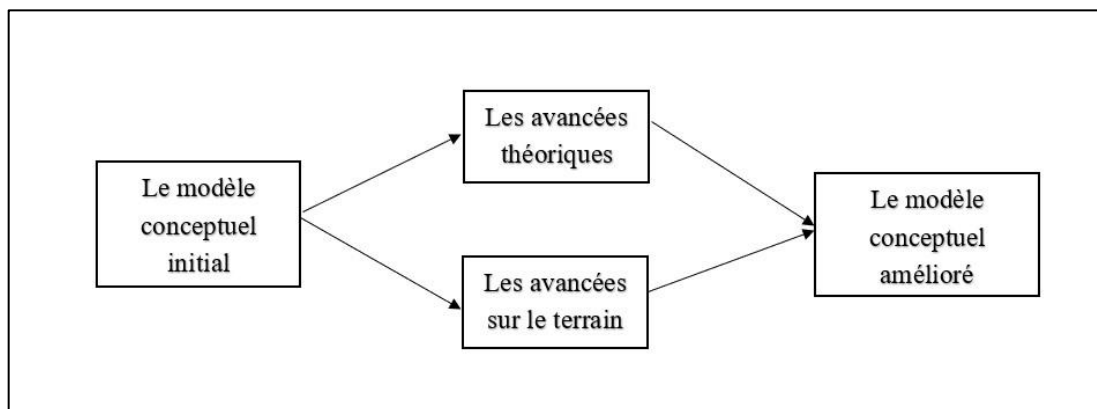


Figure 2.8 Schématisation du projet de mémoire

Le prochain chapitre, soit le troisième, fait place à la méthodologie qui démontre les efforts effectués dans ce domaine afin d'assurer la validité des résultats obtenus dans ce projet de recherche.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Dans ce troisième chapitre, l'objectif est de présenter la méthodologie adoptée pour répondre aux questions de recherche définies dans le chapitre précédent. Ce chapitre se divise en cinq parties en commençant par les éléments globaux pour aller vers les éléments plus spécifiques de la recherche. Le présent chapitre débutera par la présentation du cadre méthodologique, puis des différents éléments formant le processus d'entrevue en lui-même.

3.1 Le cadre méthodologique

Il va sans dire que la recherche doit s'appuyer sur une base méthodologique solide afin que les résultats qui en émanent soient jugés pertinents par la communauté scientifique (Onwuegbuzie et Leech, 2007; Sarstedt et Mooi, 2019). Dans le cas de la recherche sur le capital de marque des équipes sportives, l'utilisation de méthodologies quantitatives (p. ex. Bauer *et al.*, 2005; Gladden et Milne, 1999; Hattula, 2018; Kelley et Turley, 2001; Teed *et al.*, 2009; Yousaf *et al.*, 2017) et l'utilisation de méthodologies qualitatives (p. ex. Abosag *et al.*, 2012; Bodet et Chanavat, 2010; Mohr et Bohl, 2001; Richelieu et Pons, 2006; Robinson et Miller, 2003) ont permis d'aboutir à des résultats jugés satisfaisant par la communauté scientifique. Le choix d'une méthode qualitative a été préféré aux méthodes quantitatives puisque la perception est souvent considérée lorsque les auteurs traitent du capital de marque, surtout dans un domaine comme le marketing sportif (Aaker, 1997 ; Gladden *et al.*, 1998).

Ce choix est en accord avec Sarstedt et Mooi (2019) qui soutiennent que la plus grande force des recherches qualitatives est leur efficacité à exposer les perceptions, les attitudes et les intentions. Comme exposé dans le chapitre précédent, cette recherche tente de fournir un cadre conceptuel plus complet et plus à jour que celui établi par Gladden dans ses travaux de 1997 (Fig. 2.7.). Pour ce faire, il est donc impératif d'utiliser l'approche qualitative exploratoire (Altinay et Paraskevas, 2008). La recherche exploratoire est appropriée quand le chercheur tente d'augmenter la compréhension du phénomène à l'étude (Malhotra, 2010; Patton, 2014). Aussi, l'étude vise à déterminer les stratégies marketing utilisées par les équipes de sports professionnels afin de conserver et d'accroître leur capital de marque. Ce sujet n'ayant que rarement été abordé dans la littérature, l'exploration demeure tout de même l'option à favoriser (Altinay et Paraskevas, 2008; Malhotra, 2010; Patton, 2014; Sarstedt et Mooi, 2019).

Afin de répondre aux deux impératifs fixés, l'utilisation d'une étude de cas a été favorisée tout d'abord puisqu'il s'agit d'une avenue communément utilisée lors de recherches dans le domaine du marketing sportif (p. ex. Batchelor, et Formentin, 2008; Biscaia *et al.*, 2013; Bristow et Sebastian, 2001; Collinson, 2009; De Carvalho *et al.*, 2013; Dunne, 2012; Farrell, 1984; Garcia-del-Barrio et Szymanski, 2009; Kelley *et al.*, 2014; Kwon et Armstrong, 2002; Lei *et al.*, 2010; Yoshida et Gordon, 2012). De plus, les études de cas sont recommandées dès lors où la recherche tente d'améliorer une théorie (Johansson, 2007; Stake, 1998). Le choix de faire une étude de cas approfondie comparativement à une étude de cas multiples permet de ne pas réduire la profondeur de l'analyse (Gerring, 2007). De plus, l'étude de cas unique est conforme à la méthodologie qualitative choisie pour effectuer la recherche (Gagnon, 2012; Gerring, 2007). De ce fait, la ligue professionnelle de sport retenue comme cas unique à l'étude est la Ligue nationale de hockey. Elle a été sélectionnée pour son accessibilité et parce qu'elle permet d'offrir un cadre qui a le potentiel d'être généralisable aux autres ligues professionnelles dans le futur. En choisissant la LNH, il a été possible de fournir une

analyse détaillée, en profondeur et dans un contexte défini comme le demande Patton (2014).

3.2 Méthode retenue et justifiée

Il existe deux types de procédures de recherche qualitative : indirecte en utilisant des techniques projectives; et directe en utilisant les groupes de discussion ou les entrevues en profondeur (Malhotra, 2010). Les recherches directes offrent la chance aux répondants de comprendre les motivations réelles du chercheur (Malhotra, 2010) et permettent aux participants de se préparer mentalement à répondre aux questions (Malhotra, 2010; Sarstedt et Mooi, 2019).

3.2.1 L'entrevue individuelle

L'entrevue individuelle a été choisie afin de répondre aux questions de recherche précédemment formulées qui concernent l'expérience vécue par les personnes (Granot *et al.*, 2012). Aussi, l'entrevue est appropriée quand les répondants ne sont pas nécessairement familiers avec la perception d'un construit académique (Granot *et al.*, 2012). Dans cette étude, les professionnels qui se soumettent aux entrevues ne travaillent pas forcément avec une définition claire du capital de marque. Ce phénomène se nomme l'écart de pertinence dans la littérature (Starkey et Madan, 2001; Weick, 2001). Le choix de l'entrevue individuelle est particulièrement adapté aux visées de l'étude puisqu'elle permet de comprendre des phénomènes complexes (Doody et Noonan, 2013 ; Granot *et al.*, 2012; Malhotra, 2010; Patton, 2014; Sarstedt et Mooi, 2019).

Selon les travaux de Ross (2006), l'attrait envers les matchs sportifs est créé par des attitudes subjectives, des perspectives individuelles, des valeurs et des expériences personnelles. Les entrevues individuelles permettent de se concentrer sur les raisonnements mentaux qui ont cours dans l'esprit des participants à l'étude (Edginton *et al.* 1995; Malhotra, 2010). Il s'agit donc d'une méthode logique à utiliser afin de

bonifier ou à tout le moins de confirmer la justesse du modèle actuellement proposé dans la littérature (Malhotra, 2010). Les entretiens sont aussi la meilleure façon de connaître les stratégies qui sont mises en place au quotidien par les organisations. En effet, avec les entrevues individuelles, le chercheur peut explorer avec un plus grand soin les éléments qui sont utiles pour la réalisation de sa recherche (Sarstedt et Mooi, 2019).

3.2.2 Comparaison entre les entrevues individuelles et de groupe

Certains auteurs recommandent l'utilisation d'entrevues de groupes, surtout avec des populations qui sont difficilement joignables comme les professionnels (Sarstedt et Mooi, 2019). Les participants ciblés se sont toutefois montrés disponibles pour la recherche et le manque de temps de leur part ne constitue pas un enjeu pour la complétion de cette portion de l'étude. De plus, il s'est avéré beaucoup plus facile de prendre des rendez-vous séparés avec chacun des participants que de tenter de trouver une date commune, surtout avec les contraintes de temps durant la saison de hockey. L'entrevue en profondeur permet aussi à chaque personne d'affirmer clairement sa position. Les entrevues de groupes ont des faiblesses au niveau des questions sensibles et ne permettent pas l'utilisation du *probing* (Malhotra, 2010; Sarstedt et Mooi, 2019). Le *probing* se matérialise quand le chercheur sait parfaitement ce qu'il doit obtenir de l'entretien (Patton, 2014). Pour ce faire, le chercheur doit faire preuve d'une écoute attentive pour identifier ce qui est dit et ce qui ne l'est pas, en plus d'être sensible aux besoins de rétroaction de la personne interrogée (Patton, 2014). De plus, les entrevues individuelles sont plus faciles à mener que les entrevues de groupe, surtout avec une équipe de recherche réduite (Sarstedt et Mooi, 2019).

En accord avec la littérature sur le sujet (Magnusson et Marecek, 2015a; Sarstedt et Mooi, 2019), ce mémoire a favorisé les entrevues individuelles comme méthode de collecte de données. En effet, ce mode d'entrevue doit être privilégié à moins d'exception puisqu'il permet d'obtenir du contenu de meilleure qualité comparativement aux entrevues au téléphone ou en vidéoconférence (Sarstedt et Mooi,

2019; Patton, 2014). Cependant, compte tenu de la grande dispersion des répondants et du manque de moyens financiers pour faire les déplacements à travers les différentes organisations de la Ligue nationale de hockey, le choix de l'entrevue téléphonique a été privilégié. Cette méthode d'entrevue permet tout de même une plus grande richesse de l'information obtenue et une rétroaction directe (Patton, 2014; Sarstedt et Mooi, 2019). En plus, elle offre la possibilité pour le chercheur de faire une validation approfondie des différents éléments importants mentionnés par les participants (Patton, 2014; Sarstedt et Mooi, 2019). Ces trois avantages sont uniques aux méthodes d'entrevue dites directes contrairement à des méthodes non directes comme l'envoi de questionnaires à remplir et à retourner (Malhotra, 2010; Patton, 2014; Sarstedt et Mooi, 2019).

3.3 La sélection des répondants

La sélection des répondants est un processus crucial dans le cadre d'une recherche (Sarstedt et Mooi, 2019). Il influence grandement la qualité des réponses obtenues ainsi que leur validité (Malhotra, 2010; Patton, 2014). La section suivante détaille la variété des équipes et les défis dans le choix des répondants et du processus de sélection.

3.3.1 La variété des équipes

Afin d'obtenir un portrait global de la situation, ce mémoire se penche sur plusieurs équipes évoluant dans la LNH. En agissant ainsi, il est possible de positionner la recherche dans plusieurs environnements distincts, par exemple des marchés dits traditionnels pour le hockey ou non. Le niveau de succès varie aussi grandement d'une équipe à l'autre, que ce soit pour la saison en cours ou au niveau de leur historique. Il s'agit d'un contexte propice pour l'évaluation des différentes stratégies marketing mises en place. Ceci est d'autant plus vrai qu'il a été déterminé que les stratégies marketing sont plus importantes pour conserver le capital de marque lorsque l'équipe n'est pas en mesure de compter sur des performances étincelantes sur la glace (Cialdini *et al.*, 1976).

3.3.2 Les défis dans le choix des répondants

Le défi majeur lors d'études qui désirent comprendre la force de la marque des équipes de sports est d'avoir accès à l'information stratégique des équipes. En effet, les organisations sont souvent réticentes à exposer leurs stratégies publiquement. De plus, pour que l'utilisation des entrevues individuelles soit pertinente, elles doivent avoir été menées avec plusieurs organisations différentes puisque chacune permet de mettre en lumière différentes particularités du phénomène étudié (Gioia *et al.*, 2013 ; Magnusson et Marecek, 2015a). La littérature affirme qu'un nombre minimal de quatre participants est requis afin d'obtenir une certaine validité dans les résultats (Eisenhardt, 1989). En sachant que la LNH compte 31 équipes durant la saison 2019-20, le bassin de répondants est restreint. De plus, les questionnaires marketing ne sont pas réputés pour être des répondants faciles d'accès. De ce fait, le prochain paragraphe explique la technique utilisée pour réussir à contacter et à intéresser les répondants à la recherche.

3.3.3 Le processus de recrutement

Les différentes pages internet officielles des équipes de la LNH ont été consultées afin de déterminer le nom de la personne occupant le poste de vice-président marketing dans chacune des équipes. De plus, les noms de deux autres membres de l'équipe marketing ont été pris en note afin d'augmenter les chances d'obtenir des entrevues. Outre la position de vice-président marketing, des postes comme directeur de l'engagement, directeur des programmes de développements avec les partisans, analyste en stratégies marketing, questionnaires de contenu numérique et directeur du contenu et du marketing ont été retenus pour faire partie de la liste d'envoi. Par la suite, en utilisant le guide média que chacune des équipes produit annuellement, il a été possible de trouver la structure type des adresses courriel utilisées à l'interne pour chacune des organisations. Finalement, il suffisait de prendre la formule de courriel et de l'appliquer avec le nom connu du vice-président marketing et des autres personnes ciblées dans chaque équipe. Ainsi, les 31 vice-présidents marketing à travers la LNH ont été rejoints pour faire partie de la recherche lors du premier envoi de courriels.

Le message envoyé comportait les mêmes informations pour chacune des personnes ciblées. En revanche, afin d'augmenter le taux de retour, il était adressé spécifiquement à l'individu et ajusté en fonction de son organisation. À la suite de cet envoi, les vice-présidents qui n'avaient pas répondu recevaient un courriel de relance la semaine suivante. Si aucun retour n'avait été transmis la semaine suivante, un nouveau message était envoyé à la personne suivante sur la liste d'envoi dans chaque organisation. Ce processus systématique a été répété jusqu'à ce qu'une entrevue soit planifiée ou jusqu'à l'épuisement du nombre de personnes visées dans chacune des équipes. Ce processus rigoureux permet d'offrir un nombre de chances égales aux différentes équipes de s'impliquer dans la recherche.

3.3.4 Pertinence du processus de sélection

L'échantillon de convenance vise à répondre aux besoins d'expertise dans cette portion de l'étude (Sarstedt et Mooi, 2019). En effet, il est primordial d'avoir accès à des personnes précises dans l'organigramme de chacune des équipes de la LNH qui sont les seules à connaître les renseignements essentiels à la poursuite de la recherche. Au terme du processus de recrutement, le nombre de répondants était de cinq. Ce nombre assurait la validité de cette recherche qualitative puisque Eisenhardt (1989) recommande entre quatre et 10 participants. Avoir cinq répondants permet une compréhension assez vaste du phénomène à l'étude, tout en étant assez succinct pour réaliser l'étude sans dépasser le temps imparti (Richelieu et Lessard, 2014).

Le processus de sélection des participants est dit de nomination ciblée (Magnusson et Marecek, 2015a). Elle permet de s'assurer que les participants respectent des critères précis afin de faire partie de l'étude, ce qui garantit pertinence et rigueur dans les entrevues. Bien que cette méthode soit souvent associée à des problèmes de représentativité en raison des caractéristiques semblables des participants (Magnusson et Marecka, 2015a), elle demeure la meilleure technique de recrutement pour accéder à une population avec une expertise spécifique (Sarstedt et Mooi, 2019). Ce genre de

population est exigée afin de répondre aux différentes questions de recherche de ce mémoire.

3.4 Développement de l'outil

Lorsque les chercheurs ont recours à l'entrevue comme méthode de collecte des données, il y a plusieurs avantages liés à l'utilisation d'un guide d'entrevue (Malhotra, 2010; Patton, 2014; Sarstedt et Mooi, 2019). Par exemple, Patton (2014) affirme que l'utilisation d'un guide d'entrevue permet l'obtention d'un plus grand nombre d'informations lors du temps imparti pour l'entrevue. Cette étape est particulièrement importante lors d'entrevue avec des professionnels qui sont reconnus pour avoir un emploi du temps chargé (Sarstedt et Mooi, 2019).

3.4.1 Les éléments préalables au développement de l'outil

En se servant du modèle conceptuel à la figure 2.7, le guide d'entrevue est bâti pour répondre aux deux objectifs de la recherche, soit d'améliorer le modèle conceptuel du capital de marque des équipes sportives et de faire état des stratégies marketing mises en place afin de maintenir et d'accroître le capital de marque des équipes. Ces deux buts seront atteints en s'intéressant spécifiquement aux composantes qui forment le capital de marque d'une équipe sportive professionnelle lors des entrevues, tout en abordant concrètement les stratégies marketing établies. L'investigation est faite auprès des gestionnaires marketing de différentes organisations parce qu'ils sont les plus à même de fournir les informations nécessaires à la recherche. Afin de pouvoir améliorer le modèle réalisé par Gladden en 1997, il a fallu suivre un processus rigoureux. D'abord, il a fallu actualiser le modèle conceptuel proposé en se référant à la littérature disponible et par la suite utiliser les entrevues en profondeur pour déterminer de nouveaux concepts émergents.

3.4.2 L'élaboration du guide d'entretien

Il est essentiel pour le bon déroulement de l'entrevue que le chercheur soit guidé par une ligne directrice qui se matérialise par un guide d'entrevue (Sarstedt et Mooi, 2019). Malgré qu'il soit parfois long à produire convenablement, le temps passé à concevoir et affiner les éléments de l'entretien sera toujours rentable afin de produire de meilleurs entretiens (Magnusson et Mareceka, 2015b). Les actions suivantes sont particulièrement utiles : peaufiner le libellé des éléments, peser le choix de mots, choisir la meilleure séquence de sujets et effectuer le prétest (Magnusson et Mareceka, 2015b).

Le guide d'entretien semi-structuré comporte des questions établies à l'avance qui permettent de répondre aux visées de l'étude. Il s'agit de questions ouvertes qui favorisent l'exploration des différents aspects associés au capital de marque et aux stratégies marketing (Dearnley, 2005; Hand, 2003). Le guide d'entretien a été élaboré selon les pratiques mises de l'avant par Sarstedt et Mooi (2019) afin de pousser plus en profondeur la réflexion des participants à l'étude. Ainsi, l'utilisation de questions simples dans leur construction a été favorisée (Sarstedt et Mooi, 2019). En plus, une attention particulière a été portée dans le choix d'une construction courte, car les questions longues diminuent la qualité des réponses fournies (Sarstedt et Mooi, 2019). Bien que certaines questions soient plus techniques, les répondants sont tous des experts du marketing alors l'utilisation de termes spécifiques ne comporte pas les mêmes risques que lors d'entrevues avec le public (Sarstedt et Mooi, 2019).

Le guide semi-directif permet de garder une structure préétablie visant à explorer la complexité du sujet tout en permettant de changer la formulation ou l'ordre des questions selon le déroulement de la discussion et d'ainsi obtenir de l'information de meilleure qualité (Doody et Noonan, 2013). Afin de creuser plus en profondeur l'ensemble des questions, la technique du *probing* sera utilisée conformément aux

pratiques de Price (2002). En utilisant cette technique, il est possible de faire émerger des sujets et ainsi augmenter la richesse de l'information (Malhotra, 2010).

3.4.3 Validation du guide d'entretien

Afin de s'assurer d'obtenir l'information la plus juste possible, le guide d'entrevue a été inspiré de celui utilisé par Lessard et Richelieu (2014) (voir annexe A) dans leur étude sur le capital de marque qui comprenait des entrevues avec des responsables marketing des équipes canadiennes de la LNH. Leur questionnaire a été adapté pour répondre spécifiquement aux visées de l'étude et ainsi former la version initiale du guide d'entretien (voir l'annexe A).

Cette version a ensuite été transmise à trois professeurs du département de marketing de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM qui ont agi à titre d'experts afin de repérer les différentes erreurs qui auraient pu se glisser dans le guide d'entrevue, tel que le recommandent Sarstedt et Mooi (2019). Les personnes contactées se spécialisent respectivement dans le marketing sportif, le marketing stratégique et la méthodologie en marketing. En plus d'augmenter la qualité générale du guide d'entretien, la validation permet de s'assurer de la clarté des questions (Sarstedt et Mooi, 2019). Les personnes consultées ont pu donner leur opinion sur la meilleure façon de poser une question ou les éléments à ajouter pour couvrir la totalité d'un concept. Après les modifications recommandées par les experts, le guide a été utilisé pour mener les entrevues.

La version finale du guide d'entrevue est disponible à la section l'annexe A de ce mémoire. Conformément aux travaux de Sarstedt et Mooi (2019), il est recommandé d'inclure au début du guide d'entretien une section introduction. Cette étape permet de mettre en contexte les participants sur les visées de l'étude et les motivations pour lesquelles ils y participent. Pour sa part, la conclusion du questionnaire permettra d'inclure les remerciements en d'ouvrir la porte à des échanges futurs pour obtenir des clarifications si nécessaires.

3.5 Le processus d'entrevue

La dernière section de ce troisième chapitre explique en détail la réalisation des entrevues et fait état des meilleures pratiques afin de conduire des entrevues qui apportent du contenu susceptible de répondre aux différentes questions de recherche de l'étude.

Le participant a reçu avant le début de chaque entrevue le formulaire de consentement (Annexe B) et après l'avoir bien compris, chaque participant y a apposé sa signature. Les entrevues ont eu lieu entre les mois de janvier et de mars 2020. Un total de cinq entrevues a été réalisé et elles ont duré 45 minutes en moyenne. Chaque entrevue a permis d'obtenir des renseignements sur l'une des 31 équipes qui composent la LNH. Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est important que les efforts du chercheur soient orientés vers l'établissement d'un climat favorable pour la tenue de l'entrevue (Sarstedt et Mooi, 2019). Aussi, le texte d'introduction a été lu à chaque participant pour le remercier de sa présence et lui assurer que les informations fournies resteront anonymes durant l'ensemble du processus (Magnusson et Marecek, 2015c).

Le guide d'entretien a été modulé lors des discussions avec certains participants afin de respecter le déroulement de la discussion. Cette pratique est conforme et même recommandée par des recherches spécialisées sur la méthodologie (Gioia *et al.*, 2013; Magnusson et Marecek, 2015b; Patton, 2014; Sarstedt et Mooi, 2019). Par contre, tous les participants ont répondu à l'ensemble des questions qui avaient été préétablies dans le guide d'entretien. Les interruptions lors des réponses ont été réduites au minimum et elles représentaient surtout des approbations et diverses formes de validation afin que le participant se sente invité à développer plus en profondeur sur l'énoncé (Magnusson et Marecek, 2015b).

En s'inspirant de la *grounded theory* ou théorie ancrée en français, les entrevues ont été ajustées en fonction des découvertes provenant des entrevues précédentes

(Malhotra, 2010). Selon l'un de ses fondateurs, la théorie ancrée est un outil de recherche qui permet de rechercher et de conceptualiser les modèles sociaux latents et les structures du domaine d'intérêt à travers le processus de comparaison constante (Glaser, 1978). Cette méthode désire construire les théories en utilisant les données recueillies sur le terrain, en opposition à la formulation et la confirmation d'hypothèses prédéterminées (Clarke, 2005). Dans le cadre de l'entrevue, l'application de cette théorie permet de traiter des nouveaux concepts avec les participants et d'ainsi améliorer la compréhension du capital de marque chez les équipes sportives professionnelles (Malhotra, 2010). Une fois l'ensemble des questions du guide d'entrevue couvertes, les entretiens ont pris fin à chaque fois avec la formulation suivante : « C'était l'ensemble des questions que j'avais à vous poser. Y a-t-il autre chose que vous voudriez ajouter pour donner suite à notre conversation ? » (Magnusson et Marecek, 2015c). En plus d'un enregistrement, il y a eu une prise de note durant les entrevues concernant les caractéristiques remarquables du contenu comme le degré d'engagement du participant et les hésitations à répondre à certaines questions (Magnusson et Marecek, 2015c). Les entrevues ont été enregistrées puis retranscrites dans un délai de 24 heures afin d'avoir encore les différents comportements particuliers en mémoire (Lofland et Lofland, 1995; Magnusson et Marecek, 2015c; Sarstedt et Mooi, 2019). Les ouvrages de Onwuegbuzie et Leech (2007), Malhotra (2010), Patton (2014) ainsi que Sarstedt et Mooi (2019) ont été consultés afin de saisir l'ensemble des nuances de ce processus d'entrevue. L'analyse des résultats tirés de ces entrevues est présentée dans le chapitre suivant.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET ANALYSE

Ce chapitre permet de présenter les résultats qui émanent des entrevues réalisées avec plusieurs gestionnaires marketing d'équipes de hockey professionnel. En cinq parties, le chapitre quatre traite de la façon utilisée pour analyser les données et de la présentation des équipes participantes. En plus, il inclut les aspects du modèle conceptuel qui ont été retenus et les nouveaux aspects qui devraient être ajoutés afin de bonifier la compréhension empirique du concept de capital de marque basé sur le client pour les organisations sportives professionnelles. Le dernier point est consacré aux stratégies marketing qui permettent l'augmentation du capital de marque.

4.1 La préparation à l'analyse : la retranscription et le codage

Lorsque la recherche est composée d'entrevues, la première étape afin de pouvoir analyser les résultats consiste à faire une retranscription détaillée des verbatims. La transcription est bien plus qu'une tâche mécanique qui consiste à écrire des mots à partir d'un enregistrement (Brandenburg et Davidson, 2011). En effet, afin d'obtenir le plus de détails possible, il est recommandé d'inclure les symboles de ponctuations ainsi que les pauses dans le discours, les rires et les autres actions non verbales puisque ce genre d'éléments s'avèrent essentiels afin de capturer l'essence même de la pensée des participants (Magnusson et Marecek, 2015d; Sarstedt et Mooi, 2019). Il est aussi conseillé que la personne qui accomplit les entrevues soit la même qui effectue les retranscriptions afin d'avoir un meilleur souvenir des éléments implicites qui sont

survenus durant les entretiens (Brandenburg et Davidson, 2011; Sarstedt et Mooi, 2019). Lorsque possible, l'utilisation de transcripteurs est à proscrire selon la littérature puisqu'ils peuvent modifier les verbatims pour qu'ils deviennent grammaticalement corrects ou omettre du contenu qu'ils considèrent comme inutile aux fins de la recherche (Tilley et Powick, 2002). Comme soutenu par Edhlund (2011), NVivo a aidé à organiser les données et facilité l'analyse dans le but de fournir des conclusions fiables. Également, dans le but d'obtenir une analyse des plus rigoureuses, les meilleures pratiques d'utilisation de NVivo contenues dans l'article de Leech et Onwuegbuzie (2011) ainsi que dans celle de Edhlund (2011) ont aussi été appliquées.

Afin d'exposer les éléments qui découlent des entrevues, des citations seront apposées dans le texte. En tout temps, ces citations conservent l'authenticité de la discussion d'où elles proviennent. En effet, les extraits de verbatims sont utilisés tels qu'ils ont été retranscrits malgré les possibles fautes syntaxiques, ce qui permet de rester le plus près possible de la pensée du répondant (Atkinson 1998).

L'analyse des données a permis de confirmer des éléments dans le processus de création du capital de marque qui sont toujours valides en plus d'apporter certains ajouts. Afin de respecter le désir d'anonymat des participants, la lettre « R » ainsi qu'un chiffre, seront utilisés pour identifier les répondants lors d'une citation. Dans certains cas, des mots comme le nom de la ville, le nom d'équipes rivales ou les couleurs associées à l'équipe ont été intentionnellement biffés afin de respecter le caractère confidentiel des discussions.

4.2 La présentation des participants et de leur profil

Les questionnaires marketing de cinq formations à travers la LNH se sont montrés disponibles pour réaliser des entrevues. Comme chaque équipe est différente, le tableau

4.1 fait état de certaines caractéristiques qui permettent de mieux comprendre le profil spécifique de chacun des répondants.

Tableau 4.1 : Informations sur les équipes participantes à l'étude

R	Coupe Stanley	Qualité de l'histoire	Participation aux séries éliminatoires	Type de marché	Principaux sports dans le marché
1	Non	Pauvre	Participation	Non traditionnel	Football universitaire Baseball professionnel Basketball universitaire
2	Oui	Riche	Exclusion	Non traditionnel	Baseball professionnel Football professionnel Basketball professionnel
3	Oui	Riche	Participation	Traditionnel	Hockey professionnel Football Professionnel
4	Oui	Neutre	Participation	Non traditionnel	Basketball universitaire Baseball universitaire Football universitaire
5	Non	Neutre	Participation	Traditionnel	Hockey professionnel Football professionnel

Ainsi, il est possible d'observer que trois équipes sur cinq ont pu soulever au moins une fois dans leur histoire la Coupe Stanley. La qualité de l'histoire a été évaluée en fonction des informations recueillies lors de l'entrevue avec le gestionnaire marketing et aussi des recherches effectuées sur l'équipe. Bien que subjective, cette classification prend en considération principalement l'importance de l'équipe dans la LNH comme le nombre de ses membres au Temple de la renommée du hockey, les moments marquants de la franchise dans l'histoire de la LNH et l'année de création de la franchise. Une des équipes dispose d'une histoire jugée pauvre alors que pour deux

autres équipes, elle est jugée comme étant riche. Les deux dernières équipes ont une histoire ni riche ni pauvre; c'est pourquoi elles entrent dans la catégorie neutre. Certains aspects de leur histoire sont trop complexes pour intégrer la catégorie dite pauvre, mais ne sont pas assez symboliques pour rejoindre les équipes avec une histoire riche non plus, d'où la catégorie neutre.

Les données relatives à la participation en série éliminatoire concernaient la position dans le classement des équipes lors des entrevues, soit entre la fin du mois de janvier et jusqu'au début du mois de mars pour la dernière. Toutes les équipes à l'exception d'une étaient dans le portrait pour participer aux séries éliminatoires. Pour les personnes interrogées, être dans ce groupe est jugé comme une opportunité inestimable de promouvoir les activités de leur équipe. L'avant-dernière colonne du tableau permet de classer les équipes en fonction du type de marché dans lequel elles évoluent. Une majorité, trois sur cinq, est dans des marchés qui sont de leur propre avis ou de l'avis du chercheur, des marchés non traditionnels pour le hockey. Les deux autres ont la chance d'être enracinées dans des régions qui ont une passion connue pour le hockey.

La dernière colonne du tableau expose les sports les plus populaires dans le marché des équipes interrogées. Le hockey fait partie des sports les plus populaires seulement dans le cas des deux équipes dans les marchés traditionnels. Les trois autres organisations qui complètent le tableau sont dans des marchés où les trois sports les plus populaires ne sont pas le hockey. Les sports les plus courus sont le baseball, le football et le basketball, que ce soit au niveau professionnel ou universitaire. L'analyse qui suit met en contexte ces différents traits dans certains aspects de la construction du capital de marque avec les spectateurs.

4.2.1 Thèmes abordés par les équipes

Il est impératif de faire une description plus en profondeur des équipes qui ont participé à l'étude afin de réaliser une analyse plus complète. Cependant, il est aussi essentiel de préserver l'anonymat des individus qui ont bien voulu partager leur expertise. De ce

fait, la fonction « fréquence de mot » du logiciel NVivo a été utilisée pour remplir ces deux objectifs. En effet, grâce à cette fonction, il est possible de voir quels sont les mots les plus fréquemment utilisés lors de l'entrevue et d'ainsi offrir un meilleur aperçu de l'équipe sans révéler son identité.

Répondant 1

La figure 4.1 présente les dix mots qui ont le plus été cités par le répondant R1. Dans le but de mieux comprendre les thèmes majeurs, les mots et leurs synonymes ont été regroupés à l'intérieur des mêmes catégories. Par exemple, le mot « *want* » qui apparaît dans la figure 4.1 a comme synonyme « *wants* », « *need* » et « *needs* ».



Figure 4.1 Les 10 mots les plus utilisés lors de l'entrevue avec R1

Le mot qui revient le plus souvent dans cette entrevue est « *brand* ». Le répondant 1 semble s'orienter vers les désirs des partisans avec des mots comme « *like* », « *going* » et « *want* ». En lien avec les caractéristiques établies dans le tableau 4.1, cette équipe semble encore tenter de se tailler une place dans son marché qui est dominé par d'autres sports, principalement au niveau universitaire. Son capital de marque est toujours en

processus de réalisation et le gestionnaire pense y arriver en alliant les considérations des partisans avec une équipe victorieuse.

Répondant 2

Les mots et leurs synonymes les plus utilisés lors de l'entrevue avec le répondant numéro 2 sont exposés dans la figure 4.2.

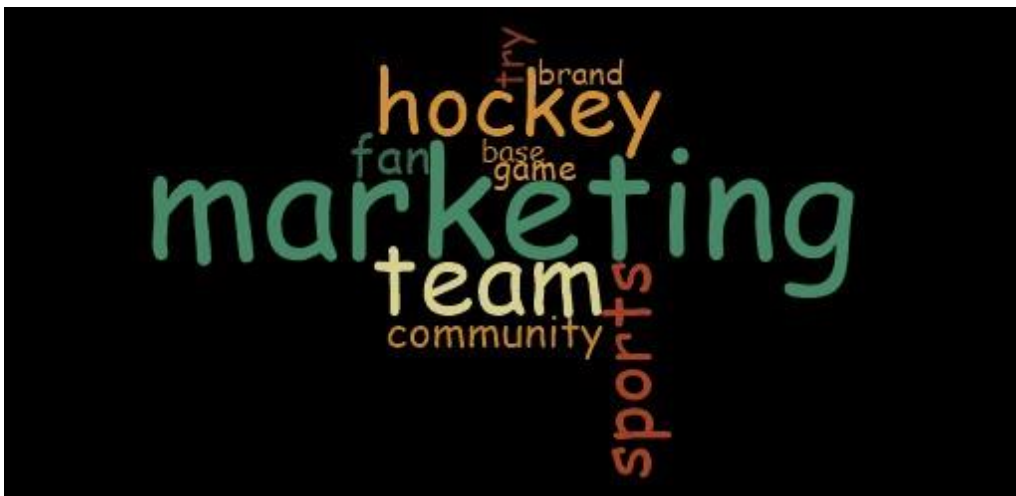


Figure 4.2 Les 10 mots les plus utilisés lors de l'entrevue avec R2

Le mot « *marketing* » a été de loin le plus utilisé durant cette rencontre. Le gestionnaire a mis l'accent sur des éléments factuels en discutant principalement du sport en lui-même, en utilisant entre autres les mots « *hockey* », « *sports* » et « *team* ». Une autre thématique dominante est celle qui allie les partisans à la communauté.

Vraisemblablement, l'équipe tente d'augmenter le nombre d'individus qui connaissent et pratiquent le sport afin d'avoir un plus grand bassin d'adeptes. Cette stratégie est en lien direct avec sa présence dans un marché non traditionnel pour le hockey. Les sports qui sont actuellement les plus en vogue dans ce marché sont ceux des trois autres ligues professionnelles de sport en Amérique soit la MLB, la NFL et la NBA.

Répondant 3

Le répondant 3 est employé par une équipe qui était, lors de l'entrevue, en bonne position pour participer aux séries éliminatoires. Cette équipe peut se vanter d'avoir gagné la Coupe Stanley et d'être établie dans un marché traditionnel. Le hockey est un des sports les plus suivis dans la région et l'équipe occupe une place importante dans la communauté. Pour ces raisons, la franchise a été catégorisée comme ayant une histoire riche. Cette situation se traduit par l'utilisation répétée de mots comme « *years* », « *season* » et « *brand* ». Les autres mots qui ont été le plus mentionnés sont répertoriés à la figure 4.3.



Figure 4.3 Les 10 mots les plus utilisés lors de l'entrevue avec R3

Dans ce cas précis, le dixième mot le plus utilisé lors de l'entrevue était le nom de la ville dans laquelle l'équipe évolue. Pour des raisons évidentes de confidentialité, ce mot a été retiré de l'analyse et il remplacé par le onzième mot le plus populaire soit « *years* ».

Répondant 4

Évoluant dans un marché non traditionnel, la conquête d'une coupe Stanley a permis à cette franchise de gagner un peu de notoriété dans sa communauté et à travers la Ligue nationale. L'équipe était, lors de la rencontre, engagée dans une course pour les séries éliminatoires. Grâce au graphique de fréquence des mots, il est possible de voir que l'équipe met grandement de l'avant les amateurs. Il s'agit aussi de la seule équipe qui possède dans son nuage (figure 4.4) le groupe de mots synonymes d'amusement (*fun*). Aussi, avec des mots comme « *brand* », « *part* », « *make* » et « *try* », il est possible de voir que l'équipe fait des efforts pour améliorer sa stratégie marketing.



Figure 4.4 Les 10 mots les plus utilisés lors de l'entrevue avec R4

Répondant 5

Bien que l'équipe du répondant numéro 5 n'ait jamais soulevé les grands honneurs de la LNH, il s'agit d'une formation qui a connu son lot de bons moments au cours de son histoire. L'équipe était en phase d'accéder encore cette année aux séries éliminatoires. Il s'agit-là d'une occasion d'affaires en or dans ce marché traditionnellement acquis aux sports d'hiver. Le hockey y occupe une place prépondérante et un grand nombre

de fans suivent cette équipe. Le gestionnaire interrogé a articulé son discours autour de l'expérience qu'il voudrait offrir aux partisans et de leur importance pour l'équipe. La figure 4.5 affiche les autres thèmes qui complètent les dix mots les plus utilisés.



Figure 4.5 Les 10 mots les plus utilisés lors de l'entrevue avec R5

4.3 Les aspects du modèle conceptuel retenu

Pour poursuivre l'analyse, la fonction « fréquence de mot » a été utilisée afin de générer la figure 4.6 disponible à la page suivante. Pour réaliser cette figure, les mots ainsi que leurs synonymes qui ont le plus souvent été utilisés se sont fait catégoriser. Dans le but d'obtenir des thématiques concrètes, l'ensemble des verbes ont été retirés.

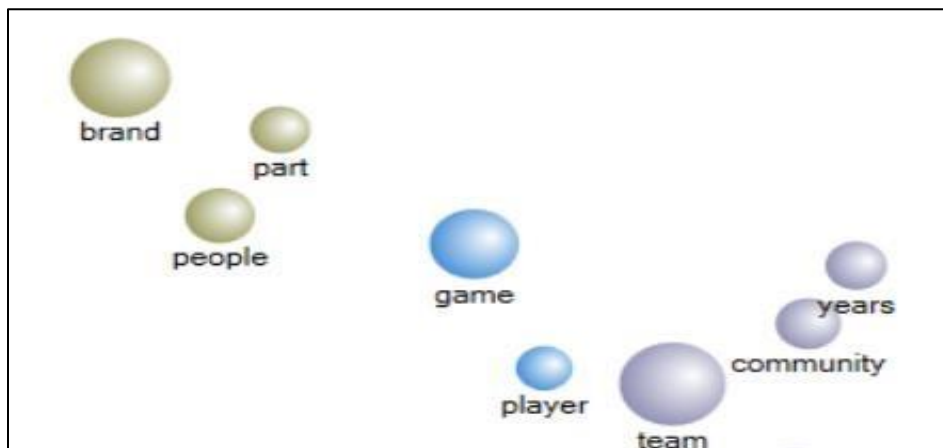


Figure 4.6 Les mots les plus utilisés lors des entrevues et leur affiliation

Dans cette figure, chaque couleur représente une grappe de mots qui sont reliés par leur proximité. La grappe de mot en vert est ainsi rattachée au bassin de consommateurs de l'équipe avec les mots comme « gens », « marque » et « inclue » (*part*). Les points bleus sont des mots qui réfèrent à la prestation de service rendu par l'équipe avec le mot « joueur » et le mot « match ». Le dernier groupe englobe les éléments qui se rapportent à la fidélité avec des mots comme « équipe », « communauté » et « années. ». Bien que le terme « joueur » soit près du concept d'équipe, dans une division à quatre clusters, il appartient à une autre grappe. Selon les analyses réalisées, les joueurs sont plus reliés au mot « *game* » (partie) qu'au mot « *team* » (équipe). Cette découverte est en accord avec la stratégie d'exposition des joueurs sur les réseaux sociaux. En effet, les équipes présentent principalement des segments de match ou des capsules mettant en scène leurs joueurs que ce soit sur ou hors glace. Il s'agit de moments qui représentent le produit et l'expérience qui sont offerts aux amateurs. La section 4.6 permet d'approfondir les différentes stratégies marketing qui incluent les joueurs.

4.3.1 Le modèle retenu

Afin de continuer l'analyse, l'exploration par grappes a été utilisée afin de déterminer si la répartition en trois familles demeure toujours valable pour la suite du processus (voir fig. 4.7).



Figure 4.7 Répartition des cinq plus grands thèmes selon la ressemblance des mots

Comme il faut s'y attendre, le regroupement en quatre grappes indique une proximité entre le capital de marque et les conséquences du capital de marque (grappe 4). Les trois éléments qui composent les antécédents du capital de marque, soit les antécédents liés au marché, à l'équipe et à l'organisation, sont répartis individuellement dans les autres grappes. Les antécédents liés à l'équipe et à l'organisation sont deux concepts qui sont près l'un de l'autre, mais qui sont mutuellement exclusifs. En effet, aucune des codifications ne se retrouve dans les deux catégories de famille à la fois. Le fait que les antécédents liés au marché soient plus près du capital de marque et des conséquences est dû à l'impact majeur qu'il a sur des éléments comme la reconnaissance de la marque. À son tour, la reconnaissance de la marque influence plusieurs aspects des conséquences du capital de marque. Les liens entre ce concept et des éléments comme la vente de billets ou la couverture médiatique ont été établis dans les recherches de Bauer et ses collaborateurs (2008). En accord avec la littérature sur le sujet, les entrevues ont permis de réaffirmer des éléments du modèle conceptuel fourni par la recherche de Gladden

(1997). Ainsi, la suite de l'analyse conserve les mêmes trois grandes familles pour la classification du capital de marque.

4.3.2 La répartition des éléments dans les trois étapes du capital de marque

Dans la section suivante, des tableaux ont été réalisés afin de démontrer la proportion de chaque entrevue qui a pu être catégorisée dans chacune des trois phases du capital de marque du point de vue du consommateur. Bien entendu, plusieurs passages abordent différents aspects du capital de marque et c'est pourquoi ils ont été catégorisés dans deux voire trois étapes. Par exemple pour le répondant 5, un peu plus de 60 % de son discours se rapportait aux antécédents du capital de marque; près de 40 % de ses propos concernaient une idée en lien avec le capital de marque; et 29 % était afférant aux conséquences du capital de marque. Le total qui est de plus de 100% est le résultat des passages de l'entrevue qui sont inclus dans plusieurs moments du capital de marque. La figure 4.8 expose le pourcentage des entrevues qui ont été encodées dans l'une des différentes catégories des antécédents du capital de marque. Il peut s'agir des aspects liés à l'équipe, à l'organisation ou au marché.

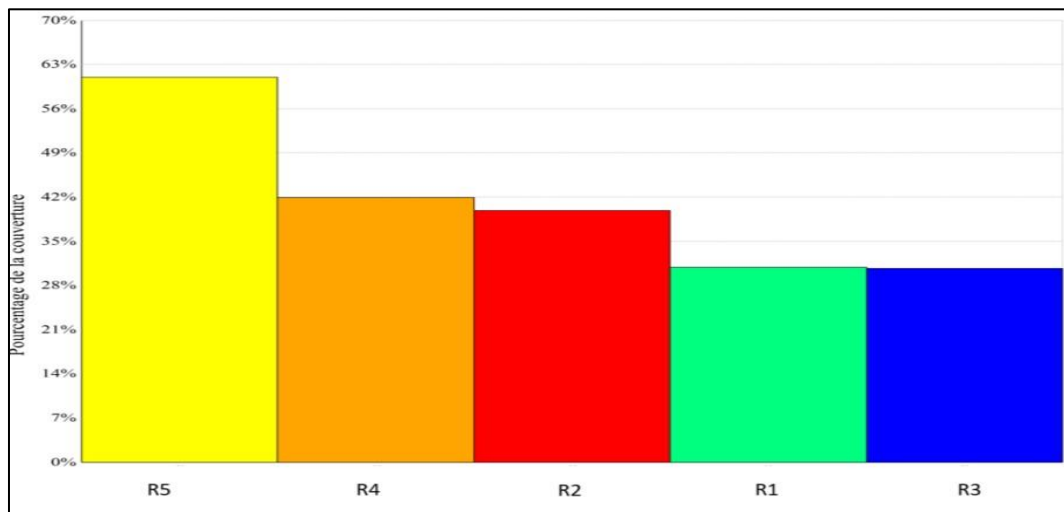


Figure 4.8 Pourcentage d'encodages liés aux antécédents du capital de marque

Ainsi, R5 est le répondant qui a le plus discuté de ce thème avec un peu plus de 60% de son entrevue encodé dans l'un des divers thèmes. À l'opposé, R3 n'en a fait mention que pour 30,7 %. La moyenne s'établit à un peu plus de 40 % des entrevues.

En poursuivant l'analyse, il est possible de voir que pour le capital de marque, c'est le répondant R4 qui a fourni la plus grande part d'information avec plus de 43 % de son entrevue. Avec moins de la moitié des points de pourcentage, soit 20,5 %, R1 arrive en dernière position dans cette catégorie. La répartition de l'ensemble des répondants est exposée dans la figure 4.9.

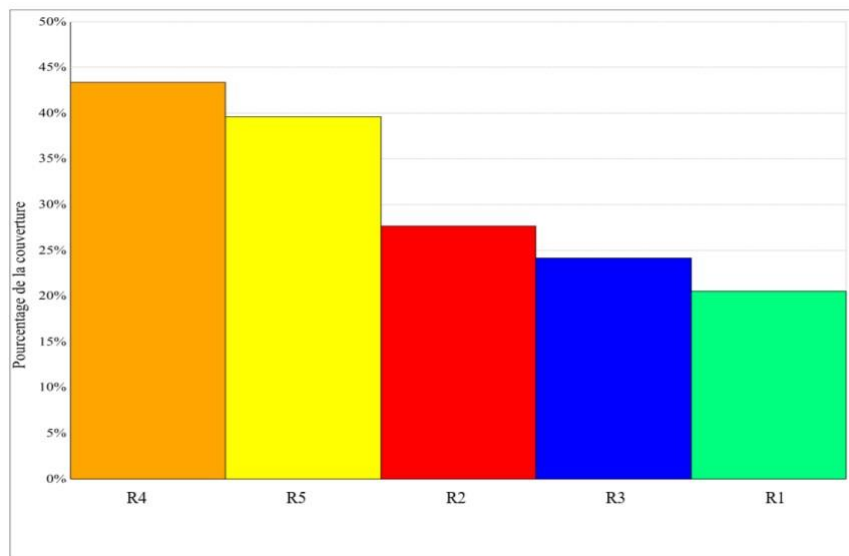


Figure 4.9 Pourcentage d'encodages liés au capital de marque

Finalement, les différentes conséquences du capital de marque ont aussi été répertoriées lors de l'analyse dans NVivo. Le pourcentage du nombre de cas moyen qui se rattache à ce groupe est le plus faible des trois évalués avec 21,5 % de couverture.

Les répondants s'y sont référés durant au moins 10 % de l'entrevue et au plus à 29,2 %. Les détails des différents répondants sont contenus dans la figure 4.10.

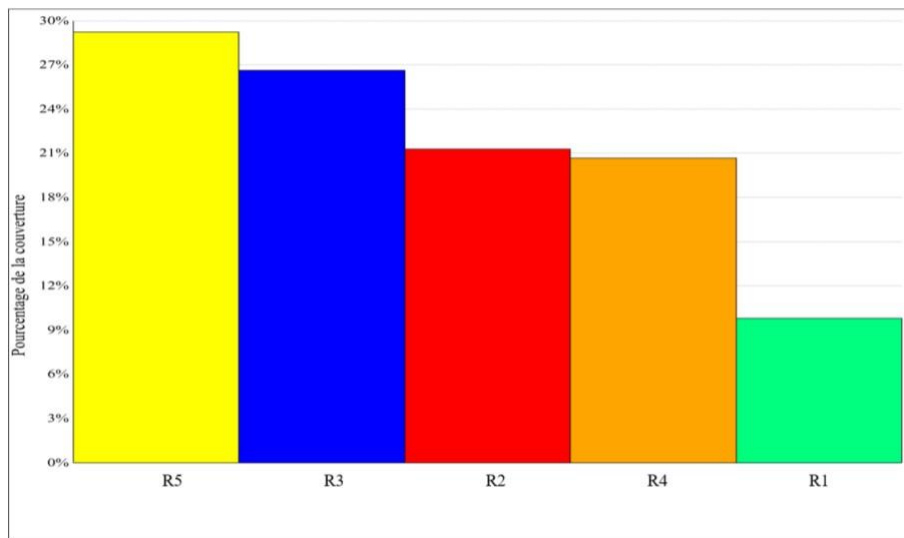


Figure 4.10 Pourcentage d'encodages liés aux conséquences du capital de marque

4.3.3 Les aspects du modèle conceptuel retenu pour les antécédents du capital de marque

La section suivante permet de faire le point sur l'ensemble des antécédents du capital de marque qui ont été retenus pour la suite du processus. Il est donc question des joueurs et du succès qui intègrent le nouveau modèle conceptuel.

Les joueurs

Les joueurs sont plus que des simples acteurs des victoires et des défaites vécues par l'équipe. Comme la littérature le démontre, ils sont la représentation de l'équipe pour laquelle ils s'alignent (Keer et Gladden, 2008). Pour Desbordes et Richelieu (2012), ils jouent font le pont entre le partisan et l'équipe et permettent d'accroître le sentiment d'appartenance et la fidélité des partisans. Les entrevues établissent que le travail des joueurs va encore plus loin puisqu'ils se doivent de représenter les valeurs de l'équipe. Ce besoin est mis de l'avant par la nécessité de pouvoir utiliser le joueur comme un outil marketing sur les réseaux sociaux. Les partisans désirent consulter du contenu sur la vie des joueurs qui composent son équipe favorite (Anagnostopoulos *et al.*, 2018). Le répondant 1 affirme même que :

The personality that we have in the locker room the vast majority of them are like our brand and we enjoy giving opportunities when it's appropriate for our fan to interact with our players. [...] [Alexander] Ovechkin is an incredible player, I would like to have it in our team, but he doesn't really look of what our brand is about, what we want to reflect to the fans.

Le joueur est désormais utilisé comme un endosseur de marque et pour que la relation soit bénéfique, il se doit de respecter certains critères. En effet, dans la littérature sur les endosseurs, le facteur de succès principal dans la relation entre la marque et la célébrité est la congruence observée par le partisan (Dwivedi *et al.*, 2015). Il est possible de définir la congruence endosseur-marque comme la mesure dans laquelle les consommateurs perçoivent une combinaison endosseur-marque comme étant pertinente et logique (Spry *et al.*, 2011). Les joueurs sont vus par l'équipe marketing comme étant des ambassadeurs qui vont promouvoir la marque auprès des partisans. Leur image se doit d'être agencée avec l'image que tente de refléter l'équipe.

Le succès

L'ensemble des gestionnaires interrogées ont abordé l'importance du succès pour leur équipe. Plusieurs ont aussi mentionné que cet aspect facilite grandement leur travail puisque lors d'une période de succès les fans sont plus engagés, ils dépensent plus et ils achètent plus de marchandises aux couleurs de l'équipe. Le répondant 2 mentionne ceci :

How important is winning? It's very important, it's the best marketing strategy and all you need to do is ask the Vegas Golden Knight about that. They have an incredible and devoted fan base in Vegas, and they have a dream scenario where they were able to build that in a year and half because incredible thing happens.

Le répondant 2 fait référence à la franchise qui a intégré la LNH lors de la saison 2017-18. L'équipe du Nevada a pu se créer une base de partisans rapidement en connaissant du succès dès sa première saison. Les victoires qui s'enchainent sont un scénario de rêve pour les gestionnaires marketing. Il existe cependant d'autres façons de mesurer le succès puisque les fans peuvent l'évaluer aussi selon leur attente de performance

(Gladden *et al.*, 1998). Cette situation est bien démontrée par le répondant 5 qui parle de son expérience en séries :

We played one round, we lost in four games and a lot of our fans didn't expect us to do well. In fact, they didn't even expect we do the playoff and so they're a sort of expectation that was aligned by the fact that we left the playoff and it was excitement.

Il est possible de voir que malgré une élimination hâtive, les amateurs ont été satisfaits de la performance de leur équipe puisque les attentes n'étaient pas élevées. La même équipe utilise aussi une autre stratégie pour maintenir les attentes de succès de ces partisans. En effet, il est avantageux de mettre l'emphasis sur d'autres éléments que les performances pourvu que cette stratégie soit en accord avec les valeurs véhiculées par l'équipe comme le démontre l'affirmation suivante :

we were the hardest working team in the NHL and our fan loved it because that denies our city as well a sort of underdog hardworking... they can relate to that. If our team can't work hard and was lazy but they are still winning games, I think our fan will still pick the one with more losses. That lost is not that bad compared to a team who didn't work hard.

Bien qu'elle comporte plusieurs avantages, cette mentalité va à l'encontre de la stratégie de plusieurs équipes qui misent grandement sur le succès de leur équipe année après année. Certes, augmenter les attentes de performances en début de saison aide à faire vendre des billets, mais le public en sera d'autant plus désolé lorsque les succès ne se matérialisèrent pas. Il est donc primordial pour les gestionnaires marketing de maintenir les attentes de performances. Toute en restant réaliste sur ce que les gestionnaires peuvent promouvoir en termes d'attente du point de vue du partisan. Le triangle de Desbordes et Richelieu (2018) affirme qu'il faut maximiser l'utilité entre le marketing, le produit sur le terrain et les finances (voir figure 4.1).

Les antécédents du capital de marque liés à l'organisation

Les participants ont été amenés à discuter des différents aspects qui composent les antécédents du capital de marque liés à l'organisation. Le tableau 4.2 présente le nombre de citations durant l'entrevue se rapportant à chacun des attributs.

Tableau 4.2 : Nombre d'énoncés par attribut du capital de marque lié à l'organisation

Répondant	L'aréna	La ligue	La responsabilité sociale	Le logo	Les traditions
1	2	4	5	0	3
2	4	4	11	8	4
3	1	3	1	0	3
4	1	3	1	0	3
5	6	9	0	4	13

Une analyse rapide permet de voir que certains de ces attributs ont été plus largement couverts alors que d'autres n'ont pas été mentionnés. Les résultats sont présentés en ordre croissant du nombre de participants qui ont abordé les différents aspects. Ainsi, seulement deux équipes ont discuté de leur logo pour un total de 12 passages. Les programmes en lien avec la responsabilité sociale de l'équipe sont ressortis lors de toutes les entrevues sauf une seule. Alors que le répondant 5 est demeuré muet sur le sujet, le répondant 2 y a fait abondamment allusion. La vision de ce répondant est synthétisée dans ce passage :

You can try to improve the area that you do business and from a long-term perspective and it is important because if you have a healthy driving community that are highly educated those communities tend to have workers that are highly educated and creating jobs that are better pay and those communities tend to be more affluent and the more affluent those communities are the more discretionary funds they have and the more they are spending in entertainment and activity and their a draft in the immediate business purpose and they're also a long benefited to do that type of investment and it's to sustain your cause and sustain your community where you do your market.

Ce passage permet de voir que certaines équipes ont grandement à cœur le succès de leur communauté et qu'il est possible pour une organisation sportive de faire la différence dans la population. Bien entendu, un impératif économique est derrière cette volonté, mais il n'en demeure pas moins que les communautés bénéficient des initiatives mises de l'avant par les fondations sportives.

L'ensemble des participants ont mentionné au moins un élément traitant de leur aréna, de la ligue et de leurs traditions. Au niveau de l'aréna, il est possible de constater que les équipes en font davantage pour améliorer l'expérience client. En plus des investissements qui sont faits pour améliorer la présentation du spectacle, l'ensemble des organisations affirment qu'elles désirent offrir une expérience de divertissement qui s'imbrique dans la nouvelle tendance du *sportainment*, ou le mélange du sport et du divertissement. Le répondant 3 résume bien la situation en affirmant :

Fans expect more than just a fundamental hockey game, they come to be entertainment, from the start to the finish, it's not just hockey, it is about food and beverage presentation, pricing and opportunities, fans are looking for more than just a crappy slice of pizza and a cold hot dog. They are looking for craft beer, healthy food options, it's a big part of the experience that we try to market to our fans as well.

Ainsi, les équipes de hockey s'orientent vers une expérience complète et haut de gamme en offrant à leurs partisans des produits de plus grande qualité et en augmentant les points de contact pour divertir les partisans qui se déplacent dans ces installations.

Dans un autre ordre d'idée, les recherches démontrent l'importance de la ligue pour les équipes. Bien entendu, elle permet de réguler les affrontements (Bauer *et al.*, 2004), mais elle est aussi vue comme un partenaire majeur pour améliorer les stratégies marketing de l'équipe. La ligue favorise la mise en commun des stratégies qui fonctionnent bien dans chacun des marchés. Bien que les équipes soient en compétition sur la glace, la LNH facilite grandement la collaboration entre les équipes hors glace. En plus des rencontres annuelles, la ligue a mis en place plusieurs processus pour

favoriser le développement du hockey en général et des équipes tel qu'exposé par le répondant 3 :

The NHL is very good helping team with our local marketing and help for the awareness of the hockey brand in the country. Moving the all-star game from city to city, the hockey city, the roger broadcast network when they move from community to community around Canada during the NHL season are some really good examples. Even if they don't come directly to our city, they come to a community within our trade zone. They do a great deal helping promote the brand and hockey in general for all the team especially in Canada.

Le passage démontre clairement que la ligue doit être vue comme étant un partenaire dans le développement du capital de marque d'une équipe. Dans le cas à l'étude, la LNH utilise son pouvoir afin de propulser le capital de marque de ses équipes.

Concernant les traditions, il a été possible de voir à quel point les équipes des *Maple Leafs* de Toronto et du Canadien de Montréal sont considérées par les autres équipes interviewées comme étant dans une situation enviable. Tous les décrivent comme ayant atteint l'apogée en termes de traditions pour leur marque. Ne pouvant rivaliser avec cette qualité d'histoire, les équipes tentent souvent de miser sur d'autres aspects pour obtenir leur capital de marque. Ainsi, le répondant 2 qui fait partie d'une organisation dans un marché non traditionnel mentionne :

Because we are a middle or lower tier franchise, we don't have that necessarily the means of the Toronto and Montreal where you have like the Bell Center with projections in the middle on the ice and obviously the history that the Canadian have so what we try to do is increasingly with our venue renovation is to offer the indoor outdoor experience.

Les équipes n'accèdent donc pas toutes à ce statut qui leur permet de miser sur leurs traditions afin de générer chez les partisans les circonstances propices à un attachement à l'équipe ou à une augmentation de la qualité perçue du produit qui leur est offert. Ces organisations doivent donc s'assurer de maîtriser les autres composantes des antécédents du capital de marque afin d'avoir une marque forte. Évidemment, le rappel

des moments glorieux de leur histoire demeure une stratégie intéressante dans la mesure où l'équipe possède un historique reluisant.

Les antécédents du capital de marque liés au marché

La situation géographique joue un rôle prépondérant dans les interactions avec les partisans et leur niveau d'intérêt face au sport que l'équipe pratique. Certains marchés sont de prime à bord friand d'un sport spécifique parce que ce dernier renvoie directement à leur identité culturelle (Melewar et Saunders 1999; Valois-Nadeau, 2009). Ces marchés sont considérés comme étant traditionnels pour le hockey alors que des impératifs financiers et des désirs d'expansion ont poussé la LNH à implanter des franchises dans des marchés qui sont non traditionnels pour le hockey. Ce choix influence grandement les relations entre l'équipe et le partisan, mais aussi les leviers qui doivent être utilisés pour obtenir les différents niveaux d'engagement. À ce sujet, voici les commentaires recueillis avec le répondant 4 :

We understand the challenges we face being a hockey team in a nontraditional market that loves basketball and football. It just means we have to work harder and smarter to be successful.

Il faut comprendre qu'être dans un marché sportif non traditionnel oblige l'équipe à travailler sur plus d'aspects. Dans un marché traditionnel, la reconnaissance pour la marque et un certain niveau d'engagement sont souvent acquis. Au fil des années, cette situation peut certainement changer et certaines villes connaissent de véritables histoires d'amour avec leur équipe sportive. Ces cas étant marginaux, il n'en demeure pas moins que la situation géographique est primordiale pour le capital de marque sportif.

En lien direct avec la situation géographique, les forces compétitives sont un autre élément qui régule la vigueur des indicatifs liés au capital de marque. En effet, les amateurs de sports ne détiennent pas des ressources monétaires infinies. Ils doivent donc faire un choix parmi les options de divertissement pour dépenser leurs dollars

discrétionnaires. Par exemple, le répondant 2 expose les forces en présence dans son marché :

We compete with basketball, football and baseball directly within 30 miles around our arena and in all cases, we have multiple teams. At least two teams in each professional sport

Cette composition du marché semble peu enviable pour une équipe puisqu'elle doit composer avec un grand nombre de compétiteurs dans son marché direct. Toutes les équipes sportives désirent obtenir la plus grande part de marché possible. Dans un tel environnement, des stratégies comme la segmentation du marché et la différenciation de l'offre sont reconnues pour fournir de bons résultats. Cependant, le répondant 2 opte pour une autre stratégie afin d'attirer les partisans. Il affirme :

We have some crossover with some entity. We actively seek them out. We have a [Name of a competing franchise] day. They will be here to our home match. The player of the team and our former player will wear a former [Name of a competing franchise] jersey during the match. In the past, we went over with some players to sign autographs and interact with fans inside [an entertainment facility]. We look actively for more people from other sports and other entertainment venues, so it becomes a part of our marketing strategy.

Le gestionnaire désire entretenir des partenariats avec les autres offres de divertissement afin de promouvoir son équipe, mais aussi d'améliorer l'expérience des fans qui se déplacent dans ses installations. Cette mesure vise d'une part à faire connaître son équipe dans un marché non traditionnel et aussi à accroître la qualité perçue de son offre de divertissement. Le fait de s'allier avec d'autres organisations permet à cette franchise de tirer son épingle du jeu dans un marché hautement compétitif. Des partenariats de la sorte sont une avenue supplémentaire pour les gestionnaires afin d'améliorer leur image de marque.

La couverture médiatique locale est reconnue pour favoriser plusieurs éléments du capital de marque, dont la reconnaissance de la marque. Dans certains des marchés

interrogés, les gestionnaires ont affirmé qu'il s'agit parfois d'un enjeu. Le répondant 1 déclare :

When the football season is no longer happening, all eyes are kind of falling on us we have to be ready for those opportunities and making sure that we are able to capitalize on those fan experience.

Dans ce cas, l'équipe se retrouve dans l'ombre d'autres formations, mais la répartition des saisons joue en sa faveur. La saison de hockey a l'avantage d'être durant une certaine période la seule ligue majeure en activité en Amérique du Nord. Les médias dans les villes avec des équipes moins prestigieuses couvrent ainsi les activités de la LNH plutôt que de ne rien couvrir du tout.

4.3.4 Les aspects du modèle conceptuel retenu pour les éléments du capital de marque

En utilisant la fonction « similarité des mots » de NVivo, il a été possible de démontrer la proximité des mots qui forment les cinq composantes du capital de marque. La figure 4.11 montre d'ailleurs leur répartition en quatre grappes.

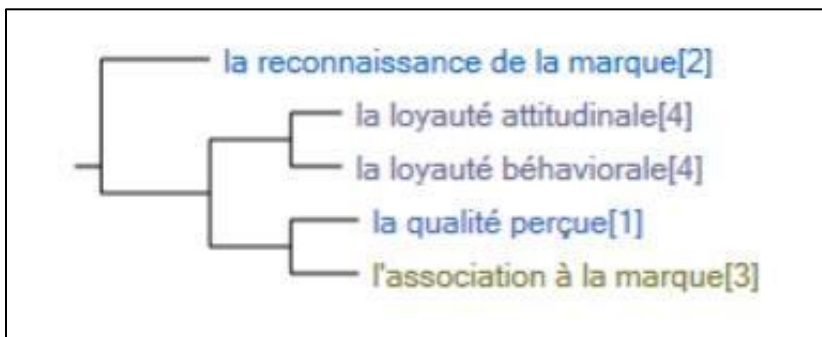


Figure 4.11 Classification des composantes du capital de marque sportif

Sans grande surprise, les mots liés à la loyauté comportementale et la loyauté attitudinale sont deux concepts très similaires comme le démontrent les recherches (Gladden, 1997). Ces deux concepts sont donc rapidement inclus dans la même grappe. En analysant plus en profondeur, il est possible de voir le niveau de proximité entre eux grâce aux coefficients de corrélation de Pearson générés par NVivo (voir le tableau 4.3).

Tableau 4.3 : Les composantes du capital de marque et leur proximité

Code A	Code B	Coefficient de corrélation de Pearson (r)
La loyauté comportementale	La loyauté attitudinale	0,816472
L'association à la marque	La loyauté attitudinale	0,725478
L'association à la marque	La qualité perçue	0,691257
La qualité perçue	La loyauté attitudinale	0,645341
L'association à la marque	La loyauté comportementale	0,635315
L'association à la marque	La reconnaissance de la marque	0,597711
La qualité perçue	La loyauté comportementale	0,593871
La reconnaissance de la marque	La qualité perçue	0,505804
La reconnaissance de la marque	La loyauté attitudinale	0,405727
La reconnaissance de la marque	La loyauté comportementale	0,388199

Selon les travaux de Puth et ses collaborateurs (2014), le coefficient de corrélation de Pearson est représenté par la lettre « r ». Ce coefficient est utilisé afin de mesurer la tendance entre deux variables et la valeur de r est toujours comprise entre -1 et 1. Si r est égal à 0, cela indique qu'il n'y a aucune association linéaire entre les deux variables. Si r est égal à 1, il y a alors une relation linéaire positive parfaite entre les deux variables. De ce fait, tous les individus échantillonnés se trouveraient exactement sur la même ligne droite avec une pente positive. Un r de -1 signifie quant à lui une relation linéaire négative parfaite. Si r est compris entre 0 et 1, alors il y a une tendance linéaire

positive, mais les individus échantillonnés sont dispersés autour d'une ligne commune de tendance. Plus la valeur absolue de r est petite, moins les données peuvent être caractérisées par une seule relation linéaire. Si r est positif alors une augmentation de la valeur d'une variable conduit à l'augmentation de la valeur de l'autre variable. (Puth *et al.*, 2014).

Le lien linéaire le plus fort est donc celui qui unit la loyauté comportementale à la loyauté attitudinale avec un coefficient à 0,82. Par la suite, les liens linéaires qui sont les plus forts sont les liens entre l'association à la marque et les autres concepts du capital de marque. Il est clair que l'association à la marque est le concept du capital de marque qui est le plus inclusif. Il n'est donc pas surprenant de retrouver une proximité relativement élevée avec les autres concepts avec un coefficient entre 0,73 et 0,60. Grâce à cette analyse, il est aussi possible de constater que la qualité perçue semble affecter plus fortement la loyauté attitudinale (0,65) que la loyauté comportementale (0,59). Des analyses quantitatives en profondeur sont à suggérer afin d'investiguer davantage ces affirmations. Au plus bas niveau de corrélation, il y a les liens entre la reconnaissance de la marque et la loyauté attitudinale (0,41) et entre la reconnaissance de la marque et la loyauté comportementale (0,39). Encore une fois, ces résultats montrent la validité des résultats puisque la reconnaissance de la marque est le tout premier stade permettant le capital de marque alors que la loyauté comportementale et attitudinale ne s'atteignent que plus tard dans le processus.

4.3.5 Les aspects du modèle conceptuel retenu parmi les conséquences du capital de marque

Les entrevues ont aussi validé des concepts qui constituent les conséquences du capital de marque. La section qui suit comprend l'analyse de la couverture médiatique nationale, l'atmosphère, le *co-branding*, les revenus supplémentaires et la vente de billets.

La couverture médiatique nationale

À l'intérieur des antécédents du capital de marque lié au marché se trouve la couverture médiatique locale. Elle est considérée comme un antécédent parce qu'elle permet la création des composantes du capital de marque. Lorsque l'organisation détient un capital de marque fort, il devient intéressant pour un plus grand nombre de médias d'offrir aux spectateurs une couverture de ses activités. Ainsi, le capital de marque permet aux équipes d'accéder à une couverture au niveau national. Afin d'atteindre ce stade, la majorité des équipes interviewées affirme qu'elles doivent connaître ou avoir connu des succès sur la glace. Le répondant 2 mentionne :

We don't have as many national television opportunities, but I think that also that we don't have the success on ice. I mean if you are Chicago or Boston and you have that many successes on ice in a short period of time, people want to watch to a contender, and they find it attractive.

Selon ces propos, chaque équipe est en mesure de faire sa place sur la scène nationale pourvu qu'elle obtienne les périodes de succès nécessaires. Bien que les équipes les plus en vogue possèdent un certain avantage, d'autres équipes peuvent se hisser dans ce groupe sélect. Le même répondant donne plus de détails sur la situation :

When you are in the playoff and you become much more in the national stage and it gives you greater stage and national television and not that it magnifies locally but it starts to have some fans realizing who we are by being exposed to what we are and so there are some huge opportunity there and I think that's what you trying to do.

Le simple fait de se tailler une place dans les séries éliminatoires amène souvent les équipes à se produire sur les réseaux nationaux. En plus, il s'agit d'une façon d'ajouter à l'expérience des partisans dans la ville. L'importance des séries éliminatoires pour l'obtention d'une couverture médiatique nationale est indispensable principalement pour les équipes les moins en vue.

L'atmosphère

« People come in to get entertained and we can provide more than just a static hockey game. »

- Répondant 3

Cette phrase résume bien le virage qui s'opère dans la LNH. Les équipes sont désireuses d'offrir à leurs partisans un moment de divertissement complet. En accord avec les découvertes sur le *sportainment* (Desbordes et Richelieu, 2018), les équipes intègrent désormais le sport dans une offre plus large comme le décrit le répondant 2 :

I think that any TV timeout and break action there is some time of fan engagement like cameras in the audience. [...] In terms of inside the building the idea is activation from different partnerships and try to continually engage the fan and event while they are on their seats.

Il semble tout de même que la LNH possède un avantage sur ses compétiteurs des autres ligues en ce qui a trait à l'atmosphère comme le souligne le répondant 5 :

It's not an outdoor setting so our building can be really loud and so we certainly use the technology to do that we use music, we use our videos, we are pulling out the emotion and we try to have the best production possible and try to activate some contests and it is the atmosphere and that is all about emotion.

En effet, les stades couverts ont la possibilité de devenir plus bruyants que les stades ouverts. L'ambiance y est aussi souvent plus intime et les intempéries ne viennent en aucun cas affecter l'expérience vécue par les amateurs de sports.

Le co-branding

Les entrevues ont pu démontrer les comportements relatifs aux compétiteurs. En effet, certaines équipes s'associent avec les franchises implantées dans leur marché. Il en résulte une collaboration qui est aussi bénéfique pour les organisations que pour les partisans. Le domaine du sport jouit d'une bonne presse et plusieurs entreprises

souhaitent être associées à de tels marchés. La situation des partenariats est articulée par le répondant 1 :

Sometime is by alliances and partnership with some non-traditional hockey groups, to go ahead and open the door to expose ourselves. We have a very good following, that the mean and we can help our brand our partner so they can get our fan exposed to them.

Dans ce segment, il est possible de voir que le partenariat est souvent profitable aux deux parties. Bien entendu, certaines marques ont plus d'intérêt à s'associer avec une équipe de la LNH. Il faut comprendre que généralement les équipes de hockey dans la LNH séduisent une tranche de la population bien spécifique. Plusieurs gestionnaires décrivent de façon identique la population qui est attirée dans le giron de la formation. Il est principalement question d'hommes dans la classe moyenne aisée, âgés de 30 à 50 ans. Évidemment, des équipes vont aussi tenter d'attirer les familles et les personnes qui ont moins de moyens financiers en offrant des formules adaptées.

Les revenus supplémentaires

Les revenus supplémentaires sont l'une des conséquences d'un capital de marque fort (Aaker, 1991; Gladden *et al.*, 1998; Keller, 1993). Pour les entreprises, il s'agit sans doute de la situation la plus enviable qui soit puisque les consommateurs sont prêts à payer plus cher pour un de leur produit que pour le même produit offert par la compétition. La littérature sur le capital de marque utilise les revenus supplémentaires comme une méthode efficace de calcul du capital de marque (Ailawadi *et al.*, 2003; Huang et Sarigöllü, 2014). Aucun des gestionnaires interviewés n'a explicitement abordé ce sujet.

Les ventes de billets

Les ventes de billets sont l'une des conséquences les plus importantes du capital de marque puisque c'est ainsi que les équipes engendrent une forte proportion de leurs revenus (Leadley et Zygmunt, 2006). Lors des discussions à propos de la vente de

billets, les équipes ont souvent fait référence à la catégorie des partisans qui achètent le plus grand nombre de billets. En effet, les détenteurs de billets de saison sont très estimés par les équipes du fait qu'ils représentent une source fiable de revenus. De plus, il s'agit souvent d'amateurs qui sont très impliqués envers leur équipe puisqu'ils se commettent à l'avance pour l'achat de 41 parties sans connaître la qualité du produit qui leur sera offert. Les recherches de McDonald (2010) affirment que les détenteurs de billets de saison sont connus pour être parmi les fans les plus engagés, les plus impliqués et les plus importants sur le plan de la gestion. Les différentes formations interrogées ont toutes mentionné avoir des programmes qui permettent la fidélisation de cette tranche de consommateurs, comme le répondant 5 qui dit à ce sujet :

For us we make sure that our season ticket platform gives some good benefit, and I think it's important that we have an engagement plan for those folks, that stay year around.

Du fait de leur fort capital de marque, certaines équipes à travers la LNH affichent complet soir après soir. Leur capital de marque permet de créer une forte demande pour les billets. Bien que les équipes dans une telle situation soient fortement avantagées, elles doivent tout de même faire attention à ne pas devenir trop élitistes. En effet, la forte demande crée une pression sur le prix des billets qui augmente de plus en plus. Alors, les partisans qui ont accès à l'aréna ne sont pas nécessairement les amateurs. Dans un marché comme Toronto, les billets sont vendus en grande partie à des corporations qui sont souvent moins investies dans le sport (Desbordes et Richelieu, 2018). Les équipes établissent donc des stratégies afin de ne pas aliéner leur base de partisans, comme c'est le cas pour le répondant 3 :

We can sell that building out only to season ticket holders but we keep 1500 tickets aside every game so the casual game day attender so people who can afford or just can logistically commit to season ticket, so we hold 1500 ticket back so that the casual fan can buy a game-day ticket and see once or twice a year. It is important for us to create that additional opportunity for the Calgarian.

Une telle stratégie assure qu'un plus grand nombre de partisans de différents horizons puissent assister aux matchs et ainsi construire leur lien affectif avec l'équipe.

Ultimement, l'équipe pourra compter sur une base de partisans plus diversifiée grâce à l'instauration de ce genre de politique.

4.4 Les ajouts au modèle conceptuel

Les entrevues réalisées ont permis de réaffirmer certains éléments du modèle théorique. Elles ont aussi mené à certains ajouts notables qui augmentent la compréhension actuelle de ce construit complexe. Les paragraphes suivants exposent les avancées réalisées grâce aux entrevues.

4.4.1 Les ajouts aux antécédents du capital de marque

De l'entraîneur vers le personnel sportif

Les recherches menées spécifiquement sur le rôle de l'entraîneur dans le capital de marque sont relativement peu nombreuses. Par contre, la revue de littérature a permis de démontrer que sa présence dans l'équipe répond à deux besoins principaux : d'abord à améliorer les performances de l'équipe et ensuite à faire le lien avec les médias.

L'entraîneur ne semble pas avoir un impact important dans la construction du capital de marque selon les personnes interrogées puisque ce rôle n'a pas fait l'objet de beaucoup de discussions lors du processus d'entrevue. Cependant, il semble bénéfique pour la qualité du modèle conceptuel d'inclure l'entraîneur dans ce qui serait nommé le personnel sportif. Ce terme devrait inclure l'ensemble des membres du personnel de l'équipe qui sont dédiés à l'amélioration des performances des joueurs et aussi tous ceux qui ont un impact sur la composition de l'équipe en effectuant le repêchage ou les échanges. Cette nouvelle catégorie permet d'inclure au modèle théorique des fonctions comme le directeur général et le directeur du recrutement qui prendront désormais place aux côtés du personnel d'entraînement. Les gestionnaires sont connus pour eux aussi avoir un impact sur la perception des partisans (Gladden et Funk, 2002), même

s'il peut s'agir d'un impact plus faible que les autres éléments comme les joueurs étoiles et le succès (Bauer *et al.*, 2008). L'extrait qui suit est tiré de la rencontre avec le répondant 1 et démontre l'importance de ces nouveaux acteurs sur la qualité du produit offert aux amateurs :

From a marketing perspective you don't have a lot of control you trust the hockey operation side. We are lucky to have a good scouting team and a general manager than we trust and a lot of people who work hard to put a nice product on the ice.

L'élargissement du terme entraîneur vers le terme personnel hockey respecte les travaux de Collins et Stevens (2002) qui stipulent que l'entraîneur est un acteur direct du succès de l'équipe. Avec cette nouvelle terminologie, il est désormais possible d'inclure les autres membres de l'organisation qui aussi ont un impact direct sur le capital de marque. Cette typologie est aussi conforme aux travaux de Gladden et Funk (2002) qui font état d'un groupe nommé « gestionnaires » dans des recherches portant sur le capital de marque.

Le sport électronique

Avec les avancées dans le domaine, le sport électronique doit être intégré au nouveau modèle présenté. Bien que le nombre de recherches demeure faible sur le sujet, sa place dans le monde du sport n'est plus à faire. Ainsi, de leur propre chef, trois vice-présidents sur cinq ont abordé ce sujet dans le cadre des entrevues sur le capital de marque de leur équipe. Le tableau 4.4 récence les thématiques de l'ensemble des discussions sur le sujet qui ont été analysées et qui permettent de démontrer que le sport électronique renvoie à plusieurs composantes du modèle conceptuel sur capital de marque.

Tableau 4.4 : Les composantes du capital de marque associées aux e-sports

	Lien avec les antécédents	Lien avec le capital de marque	Lien avec les conséquences
R1		- Association à la marque - Reconnaissance de la marque - Qualité perçue	- Revenus supplémentaires - <i>Co-branding</i> - Couverture médiatique
R4	- La ligue - La responsabilité sociale	- Reconnaissance de la marque - Association à la marque	- Revenus supplémentaires - <i>Co-branding</i>
R5	- La ligue		

Les prochaines sections vont analyser en détail les impacts du sport électronique sur le capital de marque des équipes.

Le sport électronique et les antécédents du capital de marque

Des recherches supplémentaires sur le sujet sont nécessaires, mais l'analyse permet de comprendre un peu plus les liens entre le capital de marque des équipes sportives et le sport électronique. Tout d'abord, la ligue semble jouer un rôle prépondérant dans l'inclusion du sport électronique comme outil marketing. De ce fait, deux répondants ont mentionné que la LNH facilite l'implication de ses équipes dans des projets de sports électroniques comme le démontre l'extrait qui suit avec le répondant 5 :

The NHL taking interest in hosting tournaments and making a bigger investment in supporting it. It's still very new for us, but something we would love to get involved in.

La ligue semble donc agir comme un vecteur de croissance en incitant les équipes à se positionner avantageusement dans ce marché en croissance (Chikish *et al.*, 2019).

Le sport électronique et le capital de marque

Au niveau du capital de marque, trois aspects retiennent l'attention des personnes interrogées. Même si la qualité perçue par les fans a été mentionnée dans un extrait, l'analyse se concentrera sur les deux autres aspects qui ont été abordés. D'abord, le sport électronique est vu comme une opportunité unique d'accroître la reconnaissance de la marque. Aussi, le sport électronique est perçu par les gestionnaires comme une occasion d'augmenter l'association à la marque. L'extrait qui suit est tiré de la discussion avec le répondant 2 et résume l'impact des sports électroniques sur ces deux variables :

I know some teams are hosting a club base tournament where player for NHL will go out into the community and introduce the game to a student in particular that have played league of legends or other first-person shooter type game and try to convert them to an NHL fan. From us it is seeing as a growth opportunity by not converting a fan base who are already playing NHL. [...] The owner sees the eSports as an opportunity to reach out some non-traditional hockey fan and try to engage them in a way.

Le désir d'accroître sa notoriété de marque est principalement vécu dans des marchés non traditionnels, là où les équipes de la LNH peuvent subir les effets de l'ignorance de la marque. Autre découverte intéressante, seules les équipes qui évoluent dans des marchés qui ne sont pas typiquement tournés vers le hockey ont mentionné le sport électronique. Comme les recherches le démontrent, les équipes sportives bénéficient très souvent d'une grande notoriété dans leur marché. Le vice-président marketing de l'équipe 5 a d'ailleurs répondu ceci à une question lui demandant ce qu'il pouvait faire pour augmenter davantage la reconnaissance de sa marque dans son marché :

If you are talking about the Florida Panthers, you have to ask that one because it may be only 20% who know what this logo is but here its 100%!

Il semble donc que les équipes moins établies puissent avoir plus de motivation à investir dans cette nouvelle stratégie marketing que les autres équipes puisqu'elle permet de satisfaire leur besoin de notoriété.

Le sport électronique et les conséquences du capital de marque

En ce qui concerne les conséquences amenées par le sport électronique, les équipes ont principalement mentionné l'impact sur le *co-branding* qui devient possible avec d'autres marques qui étaient jusqu'alors trop éloignées de leur domaine d'activité. En effet, une équipe de *e-sport* crée la possibilité de faire de nouvelles ententes avec des partenaires qui n'auraient pas eu d'intérêt particulier envers l'équipe de sport au préalable. De plus, le sport électronique est vu comme une source de revenus supplémentaires. La situation est abordée par le répondant 4 en parlant des nouveaux fans qu'il sera possible de rejoindre avec le *e-sport* :

We just want to make sure that we are reaching all the fan bases possible. We have a lot of support for the NHL in that because it is a nice opportunity to generate some revenue.

En augmentant le nombre de partisans qui connaissent la marque et qui en sont partisans, les équipes de sports ont bon espoir de voir augmenter leur nombre de ventes de produits liés à l'équipe et aussi le nombre de billets vendus pour assister à une partie.

L'inclusion du sport électronique dans le modèle conceptuel

En raison des éléments mentionnés précédemment, le sport électronique doit être inclus dans le nouveau modèle conceptuel qui émanera de cette recherche. Il demeure cependant important de le classer dans la bonne catégorie. Le capital de marque étant circulaire, il peut être ardu d'inclure cette entité à un moment bien précis. En analysant les différents critères de création du capital de marque, il est plus simple de lui attribuer une position. Ainsi, le sport électronique n'est pas une composante du capital de marque ni une conséquence de ce dernier. En effet, il ne peut pas faire partie de la même famille que la qualité perçue, la loyauté ou la reconnaissance de la marque. Même constat pour les conséquences du capital de marque puisque le sport électronique n'est pas un lègue direct du capital de marque. Aucune recherche ne

démontre que le sport électronique est possible si les amateurs sont plus loyaux. À l'inverse les découvertes de l'étude semblent affirmer que le sport électronique est un outil pour favoriser les composantes du capital de marque. Les équipes l'ont d'ailleurs décrit comme un vecteur qui permet la reconnaissance de la marque, l'association à la marque et peut être même la loyauté.

Le sport électronique doit donc être inclus à l'intérieur d'une des trois familles des antécédents du capital de marque. Le sport électronique ne peut pas s'intégrer dans la famille des antécédents du capital de marque lié au marché pour des raisons évidentes. En effet, il ne s'agit pas d'une passion propre à une région du monde spécifique selon la firme spécialisée en recherche marketing *Newzoo*. Les prévisions pour 2020 établissent à 495 millions de spectateurs l'audience des sports électroniques à l'échelle mondiale (Newzoo, 2020). Le sport électronique ne peut pas se comparer aux autres thèmes comme la situation géographique ou le niveau de concurrence. En ce qui concerne les antécédents liés à l'équipe, le sport électronique ne respecte pas les conditions établies par Gladden (1997) et Gladden et ses collaborateurs (1999). Ces auteurs stipulent que seuls les éléments du produit sportif qui influencent directement la performance doivent entrer dans cette catégorie. La dernière famille d'antécédents, soit ceux qui sont liés à l'organisation, semble propice pour inclure le sport électronique. En effet, cette nouvelle entité s'intègre parfaitement auprès de la responsabilité sociale ou du logo. Elle a un lien clair avec l'organisation et elle ne s'intègre pas dans les deux autres catégories des antécédents du capital de marque.

Le sport électronique en temps de crise

Avec l'annulation des activités dans la LNH en raison de la pandémie de COVID-19, les équipes sportives s'impliquent davantage dans le sport électronique. À défaut de pouvoir diffuser les matchs de leur équipe réelle, les organisations présentent des matchs entre équipes virtuelles. Afin de rendre l'expérience plus conviviale, les

Canadiens de Montréal ont fait voter les fans pour décider le chandail que les deux équipes allaient porter pour le match (voir fig. 4.12).



Figure 4.12 Publication Facebook des Canadiens de Montréal annonçant un match virtuel (Canadiens de Montréal, 2020)

4.4.2 Les ajouts aux éléments du capital de marque

La revue de la littérature a permis de mettre en lumière que le concept de la loyauté pouvait être divisé en deux entités. En effet, les travaux associés spécifiquement au milieu sportif de Maderer et ses collaborateurs (2016) ont permis d'affirmer qu'il existait la loyauté attitudinale et comportementale. Cette modification a été apportée au modèle conceptuel lors du début de la recherche. L'analyse permet aussi de conclure que les composantes actuelles du capital de marque chez les équipes de sport professionnel sont adéquates. À ce stade, rien ne permet de croire que l'ajout d'une autre composante soit nécessaire après la scission de la loyauté en deux entités. De ce

fait, le modèle conceptuel ne comporte pas de modification supplémentaire dans cette catégorie.

4.4.3 Les ajouts aux conséquences du capital de marque

Le même constat s'impose pour les conséquences du capital de marque. Les données qui constituent la revue de littérature sont valides et il n'y a pas d'ajout à inclure dans cette section. Le modèle conceptuel qui est inclus dans cette analyse n'apporte donc aucune modification aux conséquences du capital de marque.

4.5 Le modèle conceptuel amélioré du capital de marque basé sur le client

Après l'analyse de l'ensemble des résultats, deux nouveaux éléments doivent être intégrés au modèle conceptuel amélioré du capital de marque. La figure préalable qui avait été produite par Gladden (1997) a été modifiée pour tenir compte de plusieurs années de recherche dans le domaine du marketing sportif. Les entrevues ont permis de déterminer qu'il existait encore quelques modifications qui devaient être faites afin de fournir un modèle conceptuel précis pour orienter les recherches et faciliter le travail des gestionnaires. Deux nouveaux éléments ont donc été ajoutés dans les antécédents du capital de marque. D'abord, le terme entraîneur a été modifié afin de devenir personnel sportif. Aussi, le sport électronique fait désormais son entrée dans le modèle aux côtés des autres antécédents liés à l'organisation. La figure 4.13 permet d'offrir un aperçu de ce nouveau construit.

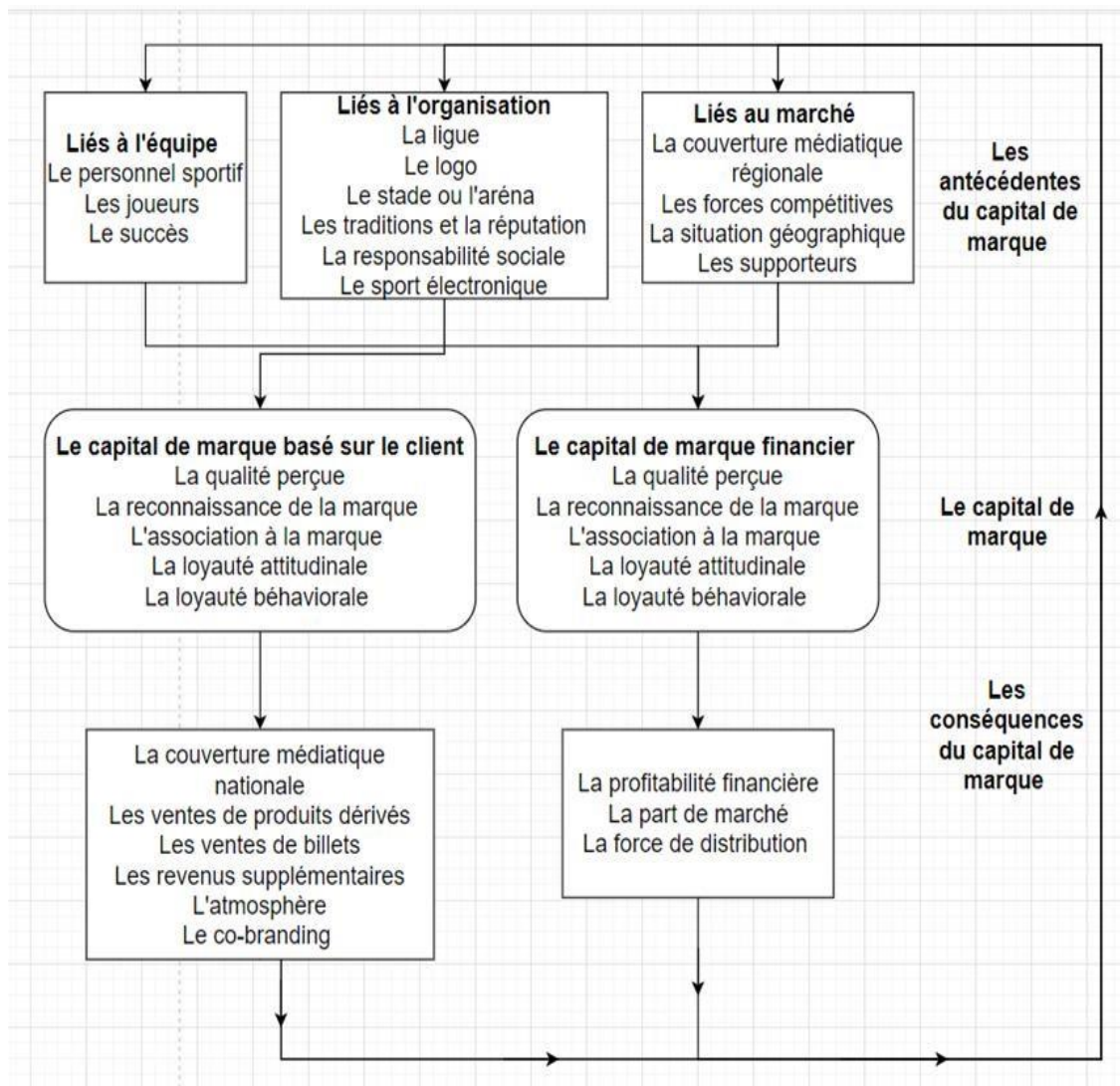


Figure 4.13 Le modèle conceptuel amélioré du capital de marque basé sur le client

4.6 Les stratégies marketing pour construire et maintenir le capital de marque

La méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche donne un accès unique aux stratégies qui sont utilisées par les équipes de la LNH. En lien avec les buts de la recherche, ce travail vise à offrir des solutions innovantes pour les équipes qui désirent améliorer leur capital de marque. Le paragraphe suivant expose donc certaines pratiques qui sont mises de l'avant par les gestionnaires interrogés.

4.6.1 L'importance des médias sociaux

La revue de littérature a permis de retracer les avancées qui ont cours dans le domaine des médias sociaux. La recherche de Gibbons et Dixon (2010) est d'ailleurs un plaidoyer pour une meilleure utilisation des médias sociaux dans le domaine sportif. Signe d'engouement, une récente recherche de Abeza et ses collaborateurs (2019) confirme que l'ensemble des 26 équipes participantes à travers quatre grandes ligues nord-américaines sont actives sur au moins cinq médias sociaux. Certaines des équipes publient couramment sur un total de neuf plateformes parmi les suivantes : Twitter, Facebook, Instagram, Snapchat, Pinterest, Periscope, Tumblr, YouTube, Vine, Google+, LinkedIn et Weibo (Abeza *et al.*, 2019).

Plus que jamais, les équipes s'appuient sur ce levier afin de développer un lien avec les fans. Les travaux dans le domaine de l'attachement réalisé par McDonald et ses collaborateurs (2002) démontrent que les fans veulent s'associer avec des joueurs performants et leur équipe. Ce désir semble se répéter dans les interactions en ligne des amateurs sportifs. Dans le cadre de cette étude, le répondant 4 a répondu ainsi à la question « quelle stratégie utilisez-vous afin que les spectateurs perçoivent le produit sur la glace de meilleure qualité ? » :

Our content team plays a big role in this like highlights, features, editorial, social and infographics. We need to make fans understand and realize how our players are talented and special. We have the largest distribution platform thanks to social and web and e-mail, so we best use it to construct a positive narrative that our current players are great, they are, and the future is very bright, and it is.

Ce passage montre le niveau d'avancement des équipes dans leur stratégie de communication sur les médias sociaux. Dans le cas de cette organisation, les gestionnaires de communauté ont une trame narrative qui permet de montrer le grand talent de l'équipe et des joueurs. De cette façon, les partisans sont amenés à avoir une meilleure perception de la qualité qui leur est proposée. De plus, l'équipe de communication est en mesure de diffuser son contenu à un grand nombre de partisans grâce à sa liste de courriel et sa plateforme de médias sociaux. De façon volontaire et

peu coûteuse, le répondant 4 est en mesure d'offrir à un grand nombre de partisans du contenu qui prouve les aptitudes de sa marque. Le questionnaire présente un autre élément important pour accomplir une bonne stratégie marketing sur les réseaux sociaux. Il dit :

Building a strong 1-to-1 relationship is key. We are adopting that philosophy via social media by answering fans on twitter and have responsive customer service reps, etc. This is the key to building a relationship which creates a foundation for loyalty.

Avec cette stratégie un à un, le but est d'améliorer la relation avec le client et de lui offrir en quelque sorte une discussion avec l'équipe (Pronschinske *et al.*, 2012). L'équipe met en pratique les conseils de Pronschinske et de ses collaborateurs (2012) en offrant des opportunités d'interactions qui sont rendues faciles grâce aux employés de l'équipe qui sont dédiés à cette tâche. Bien que la stratégie d'«un à un» entre l'équipe et le partisan soit coûteuse, elle permet de générer un niveau d'attachement supérieur. L'exemple de la stratégie sur les réseaux sociaux du répondant 4 démontre comment doit s'articuler une stratégie de communication sur les réseaux sociaux afin d'obtenir plusieurs répercussions positives. Pour Cova et Pace (2006) une bonne stratégie marketing sur les réseaux sociaux pour les équipes sportives permet d'augmenter la qualité perçue, la loyauté attitudinale et la loyauté comportementale.

Pour leur part, Abeza et ses collaborateurs (2019) sont plus spécifiques en affirmant que les équipes professionnelles qui utilisent les médias sociaux peuvent atteindre des buts bien concrets. Selon eux, les médias sociaux permettent de créer des interactions, d'assurer des mises à jour, de favoriser la vente de billets, de promouvoir le parrainage, de mettre de l'avant des campagnes de relations publiques et d'offrir une forme de service à la clientèle. Le but doit toujours être de rendre les partisans le plus près possible de l'équipe en utilisant différents processus comme les médias sociaux (Kaynak *et al.*, 2008). Pour ce faire, Koetsier (2013) affirme que la plateforme la plus

efficace pour les entreprises est sans doute Instagram. L'ensemble des équipes doivent donc offrir du contenu aux amateurs en priorité sur cette plateforme.

Il est important de mentionner qu'une telle stratégie nécessite des précautions puisque les gestionnaires marketing ne sont pas à l'abri de l'échange d'un joueur, comme le rappelle le répondant 1 :

We have zero control on the product on ice as much as I like to tell the coach what to do, he shouldn't listen to me.

Ainsi, rien ne permet d'assurer que les joueurs sur lesquels l'équipe marketing bâtit sa stratégie avec les partisans vont rester dans l'organisation à long terme. Cette situation est encore plus problématique puisque le joueur est considéré comme le pont entre l'équipe et les partisans (Desbordes et Richelieu, 2018). Une stratégie de marque basée sur un ou plusieurs joueurs peut ne pas être la stratégie la plus appropriée pour communiquer avec des fans engagés (Gladden et Funk, 2001). Il demeure cependant avantageux pour les organisations sportives de favoriser la connexion avec des joueurs faisant partie du noyau, ces derniers ayant plus de chance d'être associés à l'équipe pour une longue période. Les grandes organisations trouvent toujours un moyen avantageux de créer une connexion émotionnelle avec leur public cible (Berry, 2000). Le lien peut aussi se créer en mettant l'accent sur l'expérience vécue et le lien de communauté avec les autres partisans. L'étude exploratoire réalisée par Wear et ses collaborateurs (2018) donne plus de crédit à ce mode de communication versus la relation avec les joueurs.

4.6.2 L'importance de l'authenticité

La première étape dans la quête d'une relation authentique avec les partisans est de comprendre comment l'équipe est perçue (Braunstein et Ross, 2010). Le répondant 1 a demandé à un groupe de partisans de décrire son équipe lors de plusieurs *groupes de discussion* et six mots en sont ressortis. Il décrit l'expérience comme suit :

Those word came up in a perception study with our fan and that perception study that we did in the past years. Maybe I was saying before that study if those were the word, I had chosen I would probably not. I mean I don't think I will be way off, but it helps to recent and understand as a team. 3It really allowing us to recalibrate were we are in the market space and the things that we need to be. Mind full of what we are and the task that we have as a brand in the marketplace.

La citation permet donc d'exposer l'importance du processus de consultation des fans. D'abord, les dirigeants sont en mesure de comprendre la perception des consommateurs de façon plus juste. Une consultation fréquente assure aussi une cohérence quant à l'évolution de l'image que se fait le partisan de son équipe en fonction des événements qui surviennent au cours des saisons.

Plusieurs recherches en marketing se sont concentrées sur l'authenticité puisque ce concept est primordial quand vient le temps de créer une relation entre la marque et l'individu (Leigh *et al.*, 2006). Les recherches de Pronschinske et ses cochercheurs (2012) ont permis de conclure que l'authenticité favorisait la création d'une relation avec les entreprises. Dans le domaine des services, les clients sont plus susceptibles de revivre l'expérience s'ils l'ont considérée comme étant authentique (Robinson et Clifford, 2012). Les équipes tentent donc d'offrir des expériences de grande qualité tout en demeurant authentiques. Le répondant 5 mentionne ceci :

We put emphasis on community work and align with the value of the fan, that the strategy. Today, we are wearing in warm up a [different] logo, you can check our web site, we just had a press conference that we unveil that jersey that we are going to wear. We did that in our community because we have a number of people who are in those communities and we want to include them, and it is an initiative to connect with our fan base. It's something that work here in the community, we try to create an engagement through those AUTHENTIC events.

L'équipe met de l'avant des initiatives qui visent à reconnaître la diversité dans son environnement. Bien entendu, elle articule cette campagne afin d'entrer en relation avec des groupes qu'elle considère importants au sein de sa communauté. De plus, l'équipe désire forger ses attributs de marque. Un tel processus, lorsqu'il est jugé par les partisans comme étant authentique, crée un fort sentiment d'engagement. Aussi, les recherches ont montré que les caractéristiques véhiculées par l'équipe sont plus importantes pour maintenir l'identification à l'équipe que les victoires (Blank *et al.*, 2018). Il est primordial pour l'ensemble des équipes de démontrer que les stratégies mises de l'avant sont authentiques en tout temps. Le paragraphe suivant développe plus en détail une autre façon pour l'équipe d'illustrer qu'elle est vraie.

4.6.3 Construire son caractère unique

En lien avec l'authenticité, les équipes doivent s'orienter vers un positionnement qui leur est propre et qui respecte leurs valeurs. Dans la ligue de soccer allemande, la Bundesliga, les équipes ont bâti leur image de marque distinctive. Ainsi, le Bayern Munich représente un « club de célébrités » élitiste qui peut être clairement distingué des « clubs de la classe ouvrière », comme le FC Schalke (Bauer *et al.*, 2008). Comme le démontrent les travaux sur la personnalité de la marque, les équipes sont grandement avantagées lorsqu'elles sont en mesure de se doter de trait de personnalité propre. Les différentes franchises doivent aussi miser sur les éléments distinctifs que leur apporte leur histoire ou la ville. Le répondant 2 fait état d'une initiative qui mérite de s'y attarder lorsqu'il dit :

What we try to do is increasingly with our venue renovation is to offer the indoor-outdoor experience. Especially for the guest they can get in and get out it differentiates us from other markets.

Les entrevues ont permis de démontrer que les équipes investissent des montants importants afin de faire des améliorations à leur amphithéâtre. Cette stratégie est en accord avec les travaux de Schofield (1983) qui affirme que des associations positives sont créées par des stands de concession attrayants, des aménagements intérieurs et des éléments esthétiques dans l'aréna. Ces conclusions sont partagées par d'autres auteurs qui affirment qu'une présentation adéquate du produit par un aréna favorise l'association à la marque (Kaynak *et al.*, 2008).

L'organisation pour qui travaille le répondant 2 tente d'offrir une meilleure expérience en utilisant le climat de sa ville. L'équipe veut offrir la chance aux partisans d'avoir une portion intérieure et une portion extérieure. Il s'agit d'une caractéristique que peu d'équipes peuvent envisager en raison de la température lors de la saison de hockey.

Ce genre d'environnement peut aussi favoriser la mise en place de célébrations d'avant-match communément appelée « *tailgate* ». Ces rassemblements ont souvent lieu dans le domaine du football et comportent pour les équipes de nombreux avantages. En effet, il s'agit là d'une belle occasion pour les clients à motivation sociale de comparer leurs items aux couleurs de l'équipe avec d'autres fans (Martin, 2013). Aussi, les *tailgates* offrent aux organisations de la NFL la plus grande opportunité d'atteindre leurs fans les plus engagés. En fait, les fans les plus engagés dans les célébrations d'avant-match sont aussi les plus impliqués et ceux dont l'équipe représente la plus grande part de l'identité (Drenten *et al.*, 2009). Selon Martin (2013), il serait logique que les organisations de la NFL utilisent ces moments comme des opportunités pour exposer des fans aux nouveaux articles de l'équipe. De telles recommandations sont aussi applicables dans le domaine du hockey. Bien entendu, toutes les équipes ne sont pas en mesure de reproduire ce genre d'expérience, mais il est important de suivre l'exemple du participant 2 en misant sur les spécificités de son marché pour agrémenter l'expérience des partisans.

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le cinquième chapitre se veut discussion sur les résultats de ce mémoire et il permet d'offrir une nouvelle perspective face aux découvertes qui proviennent de la portion précédente, soit l'analyse. Dans ce chapitre, la première partie revient sur les résultats obtenus durant la recherche. Par la suite, les lègues sur les plans académique et managérial de l'étude seront mis en lumière. Finalement, ce chapitre fait état des difficultés qui ont été rencontrées lors de la réalisation de ce projet et aussi des pistes de recherches futures apportées par ce mémoire. La classification de ce chapitre a été inspirée par les travaux de Bousquet (2010) dans le marketing sportif.

5.1 Discussion liée aux objectifs de la recherche

La recherche a pour but de répondre aux questions suivantes :

1. Quels sont les antécédents du capital de marque basé sur le client pour les équipes de hockey professionnel ?
2. Quelles sont les composantes du capital de marque basé sur le client pour les équipes de hockey professionnel ?
3. Quelles sont les conséquences du capital de marque basé sur le client pour les équipes de hockey professionnel ?
4. Quelles stratégies sont appliquées pour maintenir ou augmenter le capital de marque basé sur le client dans les équipes de hockey professionnel ?

La section 5.2 permet de faire le bilan des réponses apportées aux trois premières questions de ce mémoire. La quatrième question a quant à elle été répondue lors des entrevues qui ont permis de mettre en lumière les trois axes stratégiques principaux qui impactent le capital de marque dans le domaine sportif. De nos jours, la promotion des activités de l'équipe passe obligatoirement par les médias sociaux. Les organisations continuent d'augmenter leur compréhension du comportement et des attentes des fans sur ces plateformes. Dans le domaine du hockey, les équipes misent sur leurs joueurs afin d'offrir du contenu exclusif aux amateurs. La relation entre le fan et l'équipe passe par l'accès aux figures emblématiques de l'organisation. De ce fait, les joueurs sont plus que jamais appelés à endosser les valeurs qui sont promues par l'organisation. Le désir de contenu authentique pousse les gestionnaires des plateformes de médias sociaux à créer du contenu qui inclut la vie personnelle du joueur. Ce dernier est peu à peu transformé en un ambassadeur de marque numérique. Cet important processus permet de répondre à la question la plus importante pour les équipes sportives selon Smith et Stewart (2013) : quel mécanisme est-il responsable de la création d'un lien fort entre le consommateur et le produit ? Ainsi, pour obtenir ce lien, les équipes doivent établir clairement leur identité de marque afin de pouvoir générer l'engagement. Cette quête d'engagement passe par un processus se voulant authentique et doit s'arrimer à une vision réaliste de l'équipe et de ses particularités. Toujours dans cette vision, les formations ont avantage à se différencier des autres options de divertissement grâce à l'inclusion de caractéristiques uniques dans leur offre de service. Comme le rappellent Desbordes et Richelieu (2011, p. 21) : « l'important pour une équipe est de savoir ce qu'elle est et ce qu'elle représente comme marque et ensuite d'articuler des actions en conséquence. » Une telle stratégie constitue une base d'actions pour les gestionnaires qui doivent toujours trouver de nouvelles façons d'engager le consommateur. Les découvertes permettent de croire qu'une portion de ces consommateurs peut être rejointe via des stratégies en lien avec les sports électroniques. Taylor (2012) affirme que les sports électroniques ont un fort pouvoir d'engagement des spectateurs qui se voient comme des parties prenantes de l'action.

Des recherches futures dans ce domaine sont à prévoir afin de mieux comprendre le lien entre le capital de marque des équipes sportives réelles et virtuelles.

5.2 Contribution de la recherche

Le but de la recherche était d'offrir un modèle conceptuel qui permet de comprendre la création du capital de marque chez les équipes sportives tout en fournissant des stratégies marketing qui influencent sa création ou son maintien. La méthodologie choisie a permis d'obtenir plusieurs résultats probants. Les entrevues individuelles avec les gestionnaires marketing de plusieurs équipes de la LNH ont rendu possible l'atteinte des visées de cette recherche. Afin de faire une présentation exhaustive des contributions attribuables à cette recherche, ce chapitre est divisé en deux sections.

Tout d'abord, les améliorations aux cadres académiques seront discutées dans la section des contributions théoriques. Par la suite, il sera question des contributions de cette étude pour le domaine des affaires. Il est permis de croire qu'un nombre important de gestionnaires d'équipes sportives pourront bénéficier des avancées répertoriées dans le domaine du capital de marque des équipes sportives.

5.2.1 Contributions théoriques

Les contributions théoriques sont recensées en deux temps. D'abord, l'apport du modèle conceptuel amélioré du capital de marque dans la littérature et dans un second temps, les autres contributions théoriques qui découlent de ce travail.

Contribution pour le modèle conceptuel amélioré

La revue de la littérature et l'analyse des données ont permis de mettre en lumière les avancées dans le domaine du capital de marque pour les équipes sportives depuis les travaux réalisés par Gladden (1997). La recherche a permis de répondre aux deux buts établis, soit de valider la qualité du modèle conceptuel proposé par Gladden (1997) et aussi de fournir des exemples concrets des stratégies qui sont mises en place par les

équipes de sports afin de maintenir et d'améliorer ce capital de marque. Le premier but a été atteint d'une part grâce à une analyse rigoureuse des articles sur le capital de marque des équipes sportives qui ont été rédigés depuis la création du modèle du capital de marque par Gladden (1997), ainsi que par l'analyse des entrevues réalisée avec les gestionnaires marketing.

En plus de permettre de clarifier plusieurs des éléments du modèle, la recension de la littérature a permis l'ajout de nouvelles composantes. Dès lors, il était possible d'interroger les dirigeants marketing de certaines équipes de la LNH avec une connaissance des avancées réalisées dans le domaine au cours des dernières années. L'analyse des verbatims de ces entrevues a à son tour permis d'offrir une compréhension plus aigüe du concept de capital de marque. L'ensemble des modifications qui ont été apportées au fil des étapes au modèle conceptuel amélioré sont disponibles dans le tableau 5.1.

Tableau 5.1 : Les modifications apportées aux classifications des différents modèles conceptuels

Appellation dans Gladden, 1997	Modification à la suite de la revue de la littérature	Modification à la suite de l'analyse
L'entraîneur	L'entraîneur	Le personnel sportif
Les joueurs étoiles	Les joueurs	Les joueurs
Le calendrier et l'association sportive	La ligue	La ligue
-	La responsabilité sociale	La responsabilité sociale
-	-	Le sport électronique
L'expérience et la livraison du produit	L'aréna	L'aréna
La loyauté	La loyauté attitudinale	La loyauté attitudinale
	La loyauté comportementale	La loyauté comportementale
Les donations individuelles	Les revenus supplémentaires	Les revenus supplémentaires
Le support corporatif	Le co-branding	Le co-branding

Il est possible de voir l'ensemble des modifications qui ont été apportées afin d'offrir une base conceptuelle plus solide lors des prochaines études sur le capital de marque. Il est possible de répertorier sept modifications qui sont attribuables à des articles publiés par des académiciens ou simplement une évolution des termes qui font consensus dans le domaine du marketing aujourd'hui. En plus de permettre de mieux comprendre les différents concepts et les relations qui les unissent, les entrevues ont pu mettre à jour la composante du sport électronique comme nouvel élément du capital de marque des équipes sportives. Depuis le modèle initial, des ajustements dans chacune des étapes du processus de capital de marque ont été nécessaires, ce qui prouve la pertinence d'une telle recherche. Chacune des modifications apportées au modèle précédent doit faire l'objet de recherche futur. Les académiciens ont intérêt à mieux comprendre ces différents termes. Spécifiquement, des travaux doivent être menés pour

comprendre le capital de marque des équipes de sports électroniques. Cette découverte ouvre un domaine de recherche qui vise à comprendre les différents avantages des partenariats entre les équipes dite traditionnelles mais aussi avec les équipes de sports électroniques. Plusieurs universitaires s'affèrent à comprendre le monde des sports électronique qui sont en pleine croissance à travers la planète (Digital media, 2020) Des travaux qui incluent les connaissance amassées dans la littérature sur le sports sont jusqu'à preuve de contraire des bases intéressantes pour les chercheurs en sports électroniques. Ainsi, un nombre significatif d'article s'intéresse à ce sujet (p. ex. Brown *et al.* 2018; Lee et Schoenstedt, 2011; Pizzo *et al.* 2018).

D'autres contributions

En omettant le modèle conceptuel, le travail permet de mieux comprendre les relations entre les composantes du modèle théorique. L'analyse a permis de révéler plusieurs liens qui opèrent dans ce modèle. Des travaux spécifiques sur les impacts de la loyauté attitudinale par exemple, ont intérêt à prendre en compte les dynamiques qui sont illustrées dans ce travail. En effet, la structure proposée permet d'offrir une nouvelle perspective sur plusieurs concepts qui sont couramment étudiés dans le domaine du marketing en général et dont la compréhension comporte des défis majeurs. Ce nouveau regard peut apporter des éléments de réponse aux travaux d'autres chercheurs. En effet, les relations qui sont exposées dans ce mémoire peuvent être évaluées dans d'autres domaines. Il est possible de penser à des recherches sur le capital de marque des athlètes individuels comme au golf ou au tennis, mais aussi des domaines connexes aux sports. Par exemple, les découvertes peuvent servir à conforter des hypothèses de recherche dans le domaine du spectacle, du divertissement, de la politique et même de la religion. Il s'agit d'activités qui partagent des points communs avec le domaine sportif (Richelieu et Desbordes, 2012). Cette recherche peut aussi servir de point de départ pour d'autres académiciens qui cherchent à comprendre le capital de marque, mais qui désirent s'entretenir avec des consommateurs. Suite à compréhension du

capital de marque du point de vue des gestionnaires. Les recherches peuvent maintenant se concentrer sur la clientèle.

De surcroît, la recherche actuelle se veut un point de départ pertinent pour des recherches spécifiques dans le futur. L'élaboration d'une stratégie marketing pour accroître le capital de marque des équipes sportives a été brièvement discutée. L'importance de l'authenticité dans ce processus reste à établir. Les recherches devront comprendre avec plus de rigueur comment le continuum établi permet de générer un capital de marque positif. Encore une fois, l'étude de la perception des consommateurs peut apporter des réponses sur l'importance de l'authenticité dans ce processus.

De plus, la présence d'un grand nombre d'équipes dans des marchés sportifs non traditionnels permet d'offrir un aperçu des différences dans le processus de création du capital de marque. Plusieurs fois, la recherche actuelle expose les défis avec lesquelles les équipes dans un marché non traditionnel doivent composer. Dans les faits, ces équipes articulent des stratégies marketing qui sont totalement différentes puisqu'elles doivent intéresser une grande portion du bassin de partisans à leur sport. Dans un contexte où certaines grandes ligues mondiales tendent à s'implanter dans de nouveaux marchés, il faut mieux comprendre le rôle du marché sur le capital de marque et cette étude est un bon point de départ pour comprendre les enjeux spécifiques qui y sont rattachés.

5.2.2 Contributions pratiques et recommandations managériales

Ce mémoire qui vise particulièrement à augmenter les connaissances théoriques afférentes au capital de marque sportif amène tout de même d'autres contributions qui sont pertinentes d'un point de vue managérial. Les gestionnaires marketing de différents sports, particulièrement dans le domaine du hockey, sont en mesure de bénéficier de certaines découvertes exposées dans ce travail. Les entrevues individuelles ont permis de recueillir des commentaires francs sur les stratégies qui sont déployées par les équipes professionnelles. Il est rare d'avoir accès à la vision d'un

si grand nombre d'acteurs majeurs dans le milieu du sport professionnel. L'information qui en découle augmente d'autant plus la pertinence pour les gestionnaires de prendre connaissance des propos recueillis.

D'une part, la revue de littérature permet de définir clairement les différents concepts qui s'articulent autour de la création du capital de marque. Ces connaissances doivent être maîtrisées par les gestionnaires. Le chapitre sur l'analyse permet d'offrir des exemples de différents concepts qui peuvent aider à mieux comprendre l'environnement marketing du capital de marque. L'explication de différentes stratégies marketing est un élément d'intérêt contenu dans ce mémoire pour quiconque gravite dans le domaine du sport. Particulièrement, la section 4.6 se focalise sur les stratégies marketing qui sont mises en place afin de bâtir un capital de marque fort. Il est important pour les gestionnaires de miser sur les trois axes mentionnés. Ainsi, les gestionnaires doivent accentuer la présence de leur équipe sur les médias sociaux et offrir du contenu attractif aux partisans. Ils doivent continuer de faire la promotion de leur marque en utilisant des stratégies qui sont cohérentes avec l'image qu'ont les partisans de la marque. Comme il l'a été démontré dans l'analyse, les processus de promotion peuvent varier, mais l'important est de toujours demeurer authentique dans les actions entreprises.

Dernièrement, il ne faut pas passer sous silence les modifications uniques qu'il est possible d'apporter à l'expérience des clients. Bien que plusieurs facteurs puissent expliquer la présence de ces opportunités, les équipes doivent être en mesure de rendre l'expérience offerte exceptionnelle. En mettant de l'avant des initiatives de personnalisation de l'aréna en fonction de l'image de l'équipe, les gestionnaires favorisent l'expérience vécue dans le stade et augmentent le niveau d'engagement envers l'équipe. Bien que des constats précis ont émané des entrevues, d'autres gestionnaires sont susceptibles d'être inspirés par la lecture de ce mémoire. Il leur sera alors possible d'adapter les projets qui ont été présentés en fonction de leur environnement. Ainsi, le choix d'inclure plusieurs portions d'entrevues permet aux

gestionnaires de s'inspirer des éléments de réponses fournis par les vice-présidents interviewés. Par exemple, un gestionnaire qui rencontre des problèmes avec la reconnaissance de sa marque peut aller lire les extraits se rattachant à ce concept dans l'analyse. La formule proposée permet d'offrir des connaissances aux professionnels de façon rapide et claire.

5.3 Limites de l'étude

La réalisation d'un mémoire comporte plusieurs choix qui ont une conséquence sur la qualité des résultats qui sont obtenus. Un soin particulier a été porté afin de choisir la méthodologie la plus à propos pour que la recherche atteigne les buts désirés. Le troisième chapitre permet d'ailleurs de défendre les choix méthodologiques qui ont été retenus. Il n'en demeure pas moins que chaque méthodologie aussi rigoureuse soit telle amène un lot de limites (Malhotra, 2010; Patton, 2014; Sarstedt et Mooi, 2019).

Sur le plan de la méthodologie, l'utilisation des méthodes qualitatives peut mener à des limites spécifiques (Sarstedt et Mooi, 2019). Ainsi, cette méthode est souvent contestée pour la trop grande importance que joue le chercheur dans l'analyse des résultats (Malhotra, 2010). Aussi, en choisissant les entrevues individuelles, le chercheur diminuait sensiblement le nombre de répondants à l'étude puisqu'il s'agit d'une tâche plus contraignante qu'un questionnaire par exemple. En optant pour une autre méthode, l'étude aurait pu compter sur un plus grand nombre de participants que les cinq entrevues réalisées.

Le choix de se concentrer seulement sur une ligue sportive réduit encore une fois le nombre de candidats disponibles pour réaliser des entrevues puisque la LNH est composée d'un nombre fixe de 31 équipes actuellement. En élargissant les entrevues à d'autres sports professionnels comme le baseball ou le football, le nombre de candidats aurait été plus élevé. Il est certain qu'un travail de plus grande ampleur aurait pu inclure

des acteurs d'autres ligues, mais il n'en demeure pas moins que le travail actuel respecte les critères de validité des entrevues individuelles (Eisenhardt, 1989). De plus, le choix d'utiliser une étude de cas est défendu dans la littérature par plusieurs ouvrages de référence (Malhotra, 2010; Patton, 2014; Sarstedt et Mooi, 2019).

Aussi, dans le but de protéger les répondants, il a fallu rendre anonymes l'ensemble des entrevues et leur contenu afin qu'il ne soit pas possible de retracer la provenance des sources. Cette mesure a donc limité la divulgation de l'analyse complète réalisée sur les équipes et a rendu l'exposition aux lecteurs du profil complet impossible. La recherche est donc privée d'un niveau d'analyse supplémentaire, ce qui réduit la quantité et la qualité des résultats qui sont présentés. Cette recherche permet tout de même de répondre à plusieurs questions importantes dans le domaine du marketing sportif et qu'elle représente un point de départ pour des travaux futurs.

5.4 Avenues de recherches futures

Ce projet de mémoire amène plusieurs pistes de réflexion additionnelles qui doivent être adressées par la communauté scientifique dans le futur. Cette dernière section permet d'adresser les avenues de recherche pour continuer d'augmenter la compréhension du marketing sportif et de son capital de marque distinctif.

5.4.1 Approfondir la connaissance des nouveaux facteurs

Parmi les avenues de recherches futures, un travail important doit être effectué par rapport aux nouveaux concepts qui ont été ajoutés au modèle conceptuel amélioré du capital de marque. Il s'agit de mieux comprendre le sport électronique et le groupe d'acteurs composant le personnel sportif.

L'ajout au capital de marque de nouvelles composantes doit faire l'objet de recherche spécifique. Principalement, l'impact du sport électronique sur le capital de marque doit être mieux compris par la communauté académique. D'ailleurs, les travaux de

Cunningham et ses collaborateurs (2018) plaident pour une nouvelle approche dans le domaine du sport électronique. Leurs considérations permettent de penser que le e-sport pourrait avoir son identité propre en dehors du capital de marque sportif. De ce fait, des recherches plus approfondies sur cet enjeu pourraient permettre de traiter le sport électronique comme une extension de marque ou un partenaire de *co-branding*. L'augmentation importante des revenus qui est anticipée dans ce domaine pour les prochaines années selon NewZoo (2020) doit inciter les professionnels et les académiciens à se pencher sur cette question.

Ensuite, le fait de changer le nom de la composante « entraîneur » pour « personnel sportif » amène aussi des interrogations légitimes. L'impact du personnel sportif au sens large a besoin d'être mieux compris. Les actions prises par ce groupe de personnes semblent influencer fortement des composantes comme le succès de l'équipe. En effet, chaque rôle qui compose le personnel sportif génère son lot de questions. Dans le domaine du hockey, c'est le directeur général qui constitue une équipe au meilleur de ses capacités. Il est aidé dans cette tâche par différents collaborateurs, dont le directeur du recrutement. Ce dernier prend les décisions quant aux espoirs qui devraient intégrer les rangs de l'organisation. De bons choix au repêchage permettent de construire un avenir prometteur pour l'équipe. L'ajout de cette composante au capital de marque devra être évalué par la communauté académique dans le futur.

5.4.2 Le processus qualitatif

Afin d'augmenter la crédibilité des résultats obtenus, la recherche pourrait être effectuée avec un plus grand nombre de questionnaires marketing. Un plus grand nombre de participants pourrait aussi permettre de comparer deux terrains d'étude différents. En effet, la recherche actuelle a été menée sur un seul terrain d'étude, soit la LNH. L'inclusion d'un nouveau terrain d'étude permettrait de faire des comparaisons et d'augmenter la compréhension générale du capital de marque (Patton, 2014). L'ouverture à d'autres sports offre de nouvelles perspectives d'avancement à ce

nouveau modèle conceptuel puisqu'il est permis de croire que chaque sport comporte des particularités qui les rendent uniques les uns des autres.

5.4.3 L'inclusion d'une portion quantitative

En lien avec le point précédent, les recherches futures bénéficieraient grandement d'une portion quantitative afin de mieux comprendre le nouveau processus de création du capital de marque qui est proposé. En accord avec la littérature, les résultats obtenus dans une recherche exploratoire doivent être vérifiés et quantifiés dans une recherche quantitative confirmatoire (Malhotra, 2010; Patton, 2014). Cette recherche futur est d'autant plus pertinente puisqu'elle permettrait de confronter la vision des gestionnaires marketing à celle des partisans d'équipe de sport. Ces derniers sont au centre de la construction du capital de marque. La recherche a permis de donner la parole aux artisans de la construction du capital de marque des équipes de sport. Il devient maintenant de voir comment les amateurs ressentent et agissent en fonction de ses différentes stratégies de création de la marque de sport.

5.4.4 La création d'un classement du capital de marque sportif basé sur les spectateurs

Comme la revue de la littérature le montre, le capital de marque financier des entreprises est évalué régulièrement. En effet, la revue Forbes publie chaque année le classement de la valeur des équipes. Il s'agit d'une valeur comptable des différentes franchises dans les principaux sports. Avec l'évaluation de l'importance de chacun des critères du modèle dans le cadre d'une étude quantitative, il serait pertinent de développer un classement de la force du capital de marque des équipes. Pour ce faire, plusieurs indicateurs devraient être analysés. Un grand nombre de répondants de plusieurs villes qui hébergent une équipe de sport professionnel devraient aussi être recrutés.

5.4.5 Le modèle du capital de marque amélioré dans d'autres domaines

Les recherches sur le capital de marque des entreprises ont mené les chercheurs à se pencher sur le capital de marque sportif basé sur le spectateur. D'autres domaines comme la musique partagent des similarités avec le monde du sport. En plus d'attirer des fans, les deux peuvent être vus comme des compétiteurs dans le secteur du divertissement. Ainsi, l'évaluation du capital de marque pour des musiciens ou des célébrités du grand écran pourrait apporter des précisions inédites sur le processus de création du capital de marque dans les équipes sportives. Une autre piste intéressante dans ce domaine serait de comparer les groupes de musique avec les équipes sportives. En effet, les différents membres d'un groupe peuvent agir de façon similaire que les joueurs d'une équipe sur le capital de marque.

5.4.6 La conquête de nouveaux marchés

Comme abordé dans les conclusions de la recherche, les marchés non traditionnellement acquis par un sport représentent des difficultés particulières pour les équipes qui s'y intègrent. La communauté scientifique doit poursuivre le travail amorcé afin de mieux comprendre le rôle de cette variable. Des travaux dans ce domaine sont pertinents puisqu'ils viendront appuyer les décisions des organisations qui vont s'implanter dans ce type de marchés. De plus, les ligues professionnelles tentent d'augmenter leur emprise sur les marchés extérieurs. Les connaissances acquises dans ces recherches permettront de réguler les pratiques dans ce domaine appelé à prendre une place prépondérante dans le domaine du marketing sportif.

5.4.7 Les marchés non traditionnels

Compte tenu de l'importance avérée dans cette recherche du type de marché dans lequel s'insère une équipe de sport pour son bon fonctionnement, il apparaît important de comprendre plus en profondeur la situation des équipes implantées dans des marchés non traditionnels. Ainsi, la recherche exploratoire peut être utilisée pour baliser les

défis vécus et aussi recenser les actions qui sont bénéfiques. Les connaissances dans ce domaine sont appelées à être de plus en plus en demande puisque des ligues comme la MLB ou la NFL font régulièrement des initiatives dans d'autres marchés. Des scénarios envisagent même l'expansion de la NBA en Europe et en Asie, voire même en Afrique (Beecken, 2018). Dans le but d'offrir une base d'information fiable aux dirigeants, il vaut est important de comprendre les défis rattachés à cette nouvelle réalité.

5.4.8 Les impacts de la pandémie mondiale

Avec l'annulation des activités dans la LNH en raison de la pandémie de COVID-19, la tenue des séries éliminatoires pour la saison 2019-20 est plus qu'incertaine dans la formule habituelle. Il s'agit d'un sacrifice majeur pour les organisations puisque les entrevues ont permis de comprendre à quel point les équipes comptent sur cette période pour faire valoir leur marque. Ce moment de l'année est vu comme une occasion unique de bâtir l'association avec les partisans et de faire connaître son organisation à la population dans le marché et à travers l'Amérique du Nord. Des recherches devraient évaluer la différence de capital de marque en fonction de la participation aux séries éliminatoires. Aussi, les stratégies qui sont les plus efficaces durant cette période devraient être listées en fonction des buts désirés, que ce soit d'augmenter l'engagement, de favoriser la loyauté ou de générer de la reconnaissance de marque.

Plus largement, il est encore trop tôt pour pouvoir évaluer avec précision les répercussions exactes de cette pandémie sur le domaine sportif. Toutes les ligues sportives majeures en Amérique du Nord, sauf la NFL pour l'instant, subissent les impacts de ce virus. À la suite des annulations et des aménagements dans le déroulement des saisons, il est important d'évaluer quels seront les impacts de la pandémie sur les organisations. Bien entendu, le volet financier est un aspect important, mais il faut aussi comprendre comment les équipes vont pouvoir offrir leur solution de divertissements aux partisans. À l'heure actuelle, une reprise des modes de fonctionnement sans les règles de distanciation sociale n'est pas envisageable. Les

équipes devront se réorienter pour continuer d'attirer les amateurs dans ce nouveau contexte.

Liens entre la situation actuelle et la philosophie Schumpetérienne

Le philosophe économique Joseph Schumpeter a publié en 1942 l'ouvrage *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*. L'un des principaux concepts qui ressortent de ce livre est la notion de destruction créatrice. Elle se définit comme « un mécanisme incessant d'innovation des produits et des processus par lequel de nouvelles unités de production remplacent celles obsolètes » (Caballero, 2010, p.24). Bien que l'auteur ne parle pas explicitement des pandémies comme cause de changement, il n'en demeure pas moins que des liens peuvent être faits entre les travaux du philosophe et le contexte économique actuel. Lorsque la logique Schumpetérienne est appliquée au domaine sportif durant la pandémie, il apparaît clair que des changements vont avoir lieu dans cette industrie.

En effet, des innovations seront commandées par les consommateurs en raison des changements d'habitudes liés à la pandémie. Lorsque ces innovations se produisent, elles détruisent les activités économiques existantes dont les bénéfices proviennent des innovations d'une période antérieure (Yang *et al.*, 2019). Les entreprises dont les innovations sont devenues obsolètes sont poussées à créer des innovations pour demeurer compétitives. De cette façon, le cycle de destruction créatrice se perpétue (Schumpeter, 2006). Comme le résume bien Meier (2020) : « ce n'est donc pas la destruction qui porte la création de richesse, mais les innovations qui engendrent ce double mouvement et participent à la dynamique du capitalisme ». Ce mémoire se termine donc en recensant certaines innovations qui apparaissent dans le domaine sportif.

Des cas d'adaptation dans le domaine sportif

Il est encore trop tôt pour prédire si les différentes innovations qui sont exposées dans ce paragraphe vont perdurer dans le temps. En revanche, elles permettent d'offrir un aperçu de ce que pourrait être le monde du sport de demain. Le principal défi pour les organisations est de pallier le manque de revenus. En effet, avec les matchs à huis clos et la possible réduction du nombre maximum de partisans dans les stades, les équipes doivent trouver de nouvelles sources de revenus. Un pas vers une solution de remplacement pourrait provenir de la ligue danoise. En effet, l'équipe *AGF Aarhus* a permis à des amateurs d'assister à une confrontation face à sa rivale *Randers* grâce à Zoom (McVeigh, 2020). Les amateurs de l'équipe rivale ont pris place dans la section leur étant assignée alors que les partisans de l'équipe locale ont eu droit à une sélection d'endroits dans le stade. En plus d'avoir une vue personnalisée, il était possible d'entendre les encouragements des partisans (McVeigh, 2020). Bien que cette initiative soit gratuite, il est possible d'imaginer un principe payant en fonction des places virtuelles dans le stade.

L'ambiance des matchs est un autre aspect à prendre en compte, que ce soit au stade ou à la télévision. Les rencontres disputées devant des gradins vides n'offrent pas la même expérience que les matchs avec les chants des supporters ou les cris d'excitation à la suite d'un moment spectaculaire. Afin de pallier ce problème, certaines organisations ont entassé des milliers de spectateurs en carton pour donner l'impression d'une foule dans les stades. Ainsi, les estrades ont été remplies de partisans qui ont soumis leur photo afin qu'elle soit reproduite sur une affiche (Brewin, 2020). En Corée du Sud, les gestionnaires de l'équipe FC Séoul ont tenté d'augmenter le réalisme des partisans fictifs. Pour ce faire, l'équipe a installé ce qui s'est avéré être des robots sexuels, ce qui lui a valu une amende record de la ligue de soccer (McCurry, 2020a).

Outre la présence visuelle de spectateurs, l'ambiance est plombée par le manque de cris des supporters, mais une innovation asiatique pourrait permettre de changer la donne.

En effet, certaines équipes de la ligue de soccer japonaise peuvent compter sur une application qui permet de retransmettre dans le stade les cris des amateurs qui regardent le match de leur foyer (McCurry , 2020b). L'application est présentement en phase d'ajustements, mais elle pourrait rapidement être adaptée à d'autres ligues sportives selon le représentant de l'entreprise Yamaha cité dans l'article de McCurry (2020b).

Pour sa part, la chaîne spécialisée Sky tente de reproduire l'ambiance des matchs de façon artificielle afin d'offrir une expérience plus complète à ses téléspectateurs. L'entreprise aimerait à terme offrir une expérience sonore en direct et adapter en fonction des stades. En fait, les cris des partisans seraient modulés selon les affrontements pour être favorables à l'équipe locale (Guy, 2020).

CONCLUSION

Cette recherche sur le capital de marque des équipes sportives avait pour but de dresser un modèle conceptuel permettant d'expliquer avec justesse ce concept pour les équipes de hockey de la LNH. Afin de dresser un modèle précis, la perception des gestionnaires marketing de différentes équipes de la LNH a été au centre de la recherche grâce à des entrevues individuelles en profondeur.

L'analyse de l'ensemble de ces entrevues et de la littérature sur le domaine a permis de mettre à jour la perception des différents acteurs sur le capital de marque. D'abord, la littérature pertinente a apporté une compréhension nouvelle de certains éléments du capital de marque des équipes sportives. En se basant sur les travaux de Gladden (1997), la revue de littérature a clarifié le concept de la loyauté en plus d'élargir «l'antécédent» joueurs étoiles pour joueurs et calendrier et association sportive pour ligue. Les termes « expérience et livraison du produit » a été renommé « aréna » alors que l'antécédent « donations individuelles » est devenu « revenus supplémentaires » et le « support corporatif » est devenu « *co-branding* ». Pour ce qui est du processus d'entrevues avec les gestionnaires marketing, il a permis l'ajout du concept de sport électronique et le changement du terme « entraîneur » pour celui de « personnel sportif ».

Il est important de mentionner que les gestionnaires interrogés faisaient partie d'équipes avec des profils qui varient. En effet, cinq facteurs de différenciation ont été évalués, soit le fait d'avoir remporté la coupe Stanley ou non, la qualité de leur histoire, la probabilité de participé aux séries éliminatoires lors de leur entrevue, le type de marché et la concurrence dans le marché. Aucune des équipes à l'étude ne partage le même profil, ce qui permet de démontrer que le nouveau modèle conceptuel s'appuie sur un nombre assez large de cas de figure pour être valable (Eisenhardt, 1989).

Les résultats obtenus sont encourageants dans la mesure où il a été possible de constater des avancées dans les trois étapes de la création du capital de marque. Ainsi, des changements de termes ou des ajouts ont été nécessaires au niveau des antécédents, du capital de marque en lui-même et des conséquences. Il est aussi possible d'apprécier les stratégies marketing qui sont mises en œuvre par les équipes pour créer ou augmenter leur capital de marque. La première est d'offrir aux partisans un contenu varié sur les réseaux sociaux qui met de l'avant les joueurs. Cette stratégie, mais aussi l'ensemble des actions de l'équipe, doit s'intégrer dans un processus clair et logique qui amènera un sentiment d'authenticité chez le partisan. Il s'agit d'un concept clé dans le développement d'une relation d'affaires à long terme.

Ensuite, les équipes se doivent d'offrir un produit unique et distinctif. Pour ce faire, elles peuvent réaménager les espaces dans l'arène et aussi travailler sur des programmes sociaux qui viennent en aide à la communauté. De cette façon les équipes sportives se créent une image de bon citoyen corporatif. Afin d'être le plus efficace possible, il est préférable d'articuler l'ensemble de ses stratégies de concert. La mise sur pied de programmes pour implanter ces stratégies peut se faire même dans des équipes avec des budgets plus restreints. Ces stratégies constituent des moyens efficaces de créer ou d'augmenter le capital de marque des équipes sportives professionnelles.

Bien entendu, il est nécessaire de poursuivre les recherches entamées dans ce mémoire. En accord avec la section 5.4, il serait intéressant d'obtenir la perception des consommateurs sur le capital de marque afin de mieux comprendre les composantes du capital de marque. Par la suite, le modèle conceptuel pourrait bénéficier d'une analyse avec des méthodes quantitatives. Ainsi, le poids relatif des différentes composantes du capital de marque pourrait être évalué.

Le contexte actuel apporte de nombreux changements dans le domaine sportif. La grande majorité des équipes vont être affectées par les changements imposés par la pandémie. Il est encore trop tôt pour évaluer avec justesse les impacts de la pandémie sur le capital de marque des équipes sportives. Les travaux de cette recherche assurent

une base solide pour entamer des travaux futurs qui vont aider les équipes et les liguees à surmonter les défis auxquels elles devront faire face dans les prochaines années.

ANNEXE A

PROCESSUS D'ÉLABORATION DU GUIDE POUR LES ENTREVUES INDIVIDUELLES

Phase 1 : Guide d'entretien initial développé par Lessard et Richelieu (2014)

- 1) How would you define your brand in three to five keywords (attributes or values)?
- 2) What makes your sports brand unique (USP) when compared to other sports teams or entertainment options in your region?
- 3) To which extent is winning important for your brand?
- 4) What do you do in order to make sure that there is coherence between the way you see your brand and what the fans perceive your brand to be?
- 5) What type of fans do you target? Any specific ratio between the different profiles?
- 6) What actions do you undertake in order to strengthen the emotional bond with your fans? Could you give me some examples of marketing actions you have recently initiated or that you are about to launch in this regard?
- 7) What do you do in order to build a sports brand beyond your region (a national or even an international brand)?

- 8) How does the League help or prevent you from growing your brand nationally and internationally?
- 9) Do you see your brand also as a lifestyle brand, like some teams have managed to do?
- 10) Do you see the Europa League or the Champions League as a way to build and leverage your team's brand? Could you tell me why? What assets do you need to have as a club? What are the potential obstacles you could face here?
- 11) What strategies do you deploy in order to strengthen your brand through the Europa or the Champions League?
- 12) What actions, if any, are undertaken by your team to promote the fact that they take part in the Europa or the Champions League? Could you provide some specific examples?
- 13) What could the UEFA do to help your team better capitalize on the Europa League or Champions league for your branding strategy?
- 14) How would you like your brand to be perceived by your fans?

Phase 2: Adaptation du guide d'entretien développé par Lessard et Richelieu (2014) pour former le guide d'entretien version initiale

Bonjour,

Tout d'abord, merci de m'accorder de votre temps et de partager votre expertise pour les fins de cette entrevue!

Mon nom est Vincent Thibault. Je suis étudiant à la maîtrise en science de la gestion à l'ESG UQAM, sous la supervision du Professeur André Richelieu (<http://www.andrerichelieu-sportsmarketing.com/about/biography/>). L'entrevue qui suit porte sur le capital de marque des [nom de l'équipe]. L'objectif de la recherche est de mieux connaître les stratégies marketing mises en œuvre par votre organisation. Par la suite, l'impact de ces stratégies sera analysé du point de vue du partisan.

L'entrevue sera d'une durée approximative de 45 minutes. L'ensemble des données que vous fournissez sera conservé confidentiellement en tout temps par l'équipe de recherche. Les noms des répondants n'apparaîtront pas dans le rapport de recherche ou toute publication découlant de ce projet.

Avant de débiter, permettez-vous que cette entrevue soit enregistrée afin d'en faciliter la retranscription et l'analyse?

À présent, voici mes questions :

- 1) Comment définiriez-vous les [nom de l'équipe] en trois mots (attributs, valeurs ou symboles ; identité ou personnalité de marque) qui font des Canadiens ce qu'ils sont aujourd'hui?
- 2) Comment voudriez-vous que votre marque soit perçue par vos fans?

- 3) En quoi votre identité de marque a-t-elle évoluée au cours des dernières années?
- 4) Que faites-vous pour vous assurer de la cohérence entre la vision que vous avez de votre marque, au niveau de la direction, et ce que les fans perçoivent de votre marque?
- 5) Qu'est-ce qui rend les [nom de l'équipe] uniques par rapport aux autres équipes sportives de [nom de la ville], telles que [nom d'autres équipes] ? Et par rapport aux autres offres de divertissement disponibles à [nom de la ville] (dans le contexte du « sportainment » ou fusion du sport et du divertissement)?
- 6) Dans quelle mesure la victoire est-elle importante pour votre marque?
- 7) Voyez-vous la participation aux séries éliminatoires de la Coupe Stanley comme un moyen de développer et de valoriser la marque des [nom de l'équipe] ?
- 8) Quelles actions, le cas échéant, votre équipe entreprend-elle pour promouvoir le fait qu'elles participent aux séries de la Coupe Stanley? Pourriez-vous donner des exemples concrets?
- 9) Quelles stratégies déployez-vous pour renforcer votre marque à travers la Ligue nationale de hockey?
- 10) Que fait ou que pourrait faire la LNH pour aider votre équipe à améliorer sa stratégie de marque?
- 11) Quelles actions entreprenez-vous pour renforcer le lien émotionnel avec vos fans?
- 12) En rapport avec la question précédente, pouvez-vous me donner des exemples d'actions marketing précises que vous avez récemment lancées ou que vous êtes sur le point de lancer?
- 13) Voyez-vous votre marque comme une marque de style de vie? Quels seraient les avantages et les inconvénients d'un tel positionnement?
- 14) Quel type de fans ciblez-vous avec les stratégies que vous venez de mentionner?

- 15) Que faites-vous pour construire une marque de sport au-delà de votre région (une marque nationale ou même internationale)?
- 16) Comment la Ligue nationale de hockey (LNH) vous aide ou vous empêche de développer votre marque au niveau national et international?
- 17) Auriez-vous d'autres commentaires à faire à propos de la discussion que nous venons d'avoir ensemble?
- 18) Quel est votre poste dans l'organisation?
- 19) De quel poste relevez-vous directement?
- 20) Depuis combien d'années travaillez-vous pour les [nom de l'équipe] ?

Si, vous avez d'autres informations ou commentaires à émettre, vous pouvez communiquer en tout temps par courriel à l'adresse : [...], ou par téléphone au [...].

Merci!

Phase 3: Modification du guide d'entretien initial à la suite des recommandations d'experts pour former le guide d'entretien version finale

Bonjour,

Tout d'abord, merci de m'accorder de votre temps et de partager votre expertise pour les fins de cette entrevue!

Mon nom est Vincent Thibault. Je suis étudiant à la maîtrise en science de la gestion à l'ESG UQAM, sous la supervision du Professeur André Richelieu (<http://www.andrerichelieu-sportsmarketing.com/about/biography/>). L'entrevue qui suit porte sur le capital de marque des [nom de l'équipe]. L'objectif de la recherche est de mieux connaître les stratégies marketing mises en œuvre par votre organisation. Par la suite, l'impact de ces stratégies sera analysé du point de vue du partisan.

L'entrevue sera d'une durée approximative de 45 minutes. L'ensemble des données que vous fournirez seront conservées confidentiellement en tout temps par l'équipe de recherche. Les noms des participants n'apparaîtront pas dans le rapport de recherche ou toute publication découlant de ce projet.

Avant de débiter, permettez-vous que cette entrevue soit enregistrée afin d'en faciliter la retranscription et l'analyse?

N'oubliez pas, il n'y a pas de bonne n'y de mauvaise réponse, il est question de votre perception !

À présent, voici mes questions :

1. Comment définiriez-vous les [nom de l'équipe] en quelques mots qui font des Canadiens d'eux ce qu'ils sont aujourd'hui? (Attributs, valeurs ou symboles ; identité ou personnalité de marque
2. Comment voudriez-vous que votre marque soit perçue par vos fans?
3. En quoi votre identité de marque a-t-elle évoluée au cours des dernières années? (De quoi, à quoi)

4. Que faites-vous pour vous assurer de la cohérence entre la vision que vous avez de votre marque, au niveau de la direction, et ce que les fans perçoivent de votre marque?
5. Quels sont les éléments qui rendent les [nom de l'équipe] uniques par rapport aux autres équipes sportives de [nom de la ville], telles que [autres équipes] ?
6. Quels sont les éléments qui rendent les [nom de l'équipe] uniques par rapport aux autres offres de divertissement disponibles à [nom de la ville] (dans le contexte du « sportainment » ou fusion du sport et du divertissement)?
7. Dans quelle mesure la victoire est-elle importante pour votre marque?
(Évaluation sur 10 ? pourquoi) Comment l'évaluez-vous en fonction de l'offre de divertissement offert?
8. Comment voyez-vous la participation aux séries éliminatoires de la Coupe Stanley? Est-ce un moyen de développer et de valoriser la marque des [nom de l'équipe]?
9. Quelles actions, le cas échéant, votre équipe entreprend-elle pour promouvoir le fait qu'elles participent aux séries de la Coupe Stanley? Pourriez-vous donner des exemples concrets?
10. Quelles stratégies déployez-vous pour renforcer votre marque à travers la Ligue nationale de hockey? (Un grand but avec plusieurs stratégies?)
11. Que fait ou que pourrait faire la LNH pour aider votre équipe à améliorer sa stratégie de marque?
12. Quelles actions entreprenez-vous pour renforcer le lien émotionnel avec vos fans?
13. En rapport avec la question précédente, pouvez-vous me donner des exemples d'actions marketing précises que vous avez récemment lancées ou que vous êtes sur le point de lancer?

14. Voyez-vous votre marque comme une marque de style de vie Exemple Drake et les Raptors)? Quels seraient les avantages et les inconvénients d'un tel positionnement?
15. Quel type de fans ciblez-vous avec le positionnement (style de vie ou non) que vous venez de mentionner?
16. Que faites-vous pour construire une marque de sport au-delà de votre région (une marque nationale ou même internationale) (région, publique)?
17. Comment la Ligue nationale de hockey (LNH) vous aide à développer votre marque au niveau national et international?
18. Est-ce qu'il y a d'autres stratégies qui permettent aux partisans
 - a. D'être plus loyaux?
 - b. De ressentir que le produit sur la glace est de meilleure qualité?
 - c. De reconnaître plus facilement la marque des [nom de l'équipe]?
 - d. D'avoir une meilleure opinion de l'équipe?
19. De l'ensemble de vos stratégies pour développer la marque des Canadiens et son impact sur les partisans, est-ce qu'il y a des éléments clé que nous n'avons pas abordé? Des personnes que je devrais rencontrer?
20. Depuis combien d'années travaillez-vous pour les [nom de l'équipe]?
21. Quel est votre poste dans l'organisation?
22. Quel est le poste de votre supérieur immédiat?

Si, vous avez d'autres informations ou commentaires à émettre, vous pouvez communiquer en tout temps par téléphone au [...] ou par courriel à l'adresse : [...].

Merci!

ANNEXE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LES ENTREVUES INDIVIDUELLES

Titre du projet de recherche

Le capital de marque des équipes sportives professionnelles : Un modèle conceptuel amélioré

Étudiant-chercheur

Vincent Thibault, Maîtrise en Science de la Gestion Tel : [...] Courriel : [...]

Direction de recherche

André Richelieu, Département de Marketing, Tel: [...] Ext : [...] Courriel : [...];

Préambule Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique une entrevue individuelle. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin. Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Le projet vise à améliorer les connaissances sur le capital de marque des équipes sportives professionnelles et l'impact des stratégies marketing sur ses différentes

composantes pour le partisan. Le projet est d'une durée d'un an, il sera réalisé à travers des entrevues avec des professionnelles.

Nature et durée de votre participation

Outre indication contraire, votre participation consiste à une (1) rencontre d'approximativement 45 minutes avec l'étudiant/chercheur afin de réaliser une entrevue individuelle qui comprend des questions ouvertes. Avec votre permission, l'entretien sera enregistré seulement afin d'en faciliter la retranscription par l'étudiant. En aucun cas, ces données seront utilisées à d'autres fins que l'étude réalisée sur le capital de marque.

Avantages liés à la participation

Votre implication dans ce projet permettra l'avancement de la science et contribuera à la complétion de mon parcours académique. Outre ces avantages, vous ne retirerez pas d'avantage personnel à participer à cette étude.

Risques liés à la participation

Aucun risque ni aucun avantage ne sont liés à la participation dans cette recherche.

Confidentialité

Vos informations personnelles ne seront connues que des chercheurs et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les entrevues transcrites seront cryptées et seuls les chercheurs auront la liste des participants et des codes qui leur auront été attribués. Ainsi, si un passage est retenu pour être inclus dans le texte, il y aura seulement la mention : Répondant numéro # etc. Les enregistrements seront détruits dès qu'ils auront été transcrits et tous les documents relatifs à votre entrevue seront conservés sous clé durant la durée de l'étude. Les documents électroniques eux seront conservés dans des fichiers sécurisés avec un mot de passe. L'ensemble des documents physiques et électroniques seront détruits cinq ans après la dernière communication scientifique.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer à n'importe quel moment sans devoir justifier votre décision.

Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser le chercheur verbalement ; toutes les données vous concernant seront détruites immédiatement.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue durant l'étude

Des questions sur le projet ?

Pour des questions additionnelles sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet : **André Richelieu** Tel : [...] ext : [...]; Courriel : [...] ; **Vincent Thibault** Tel : [...]; Courriel : [...]

Des questions sur vos droits ?

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche, au niveau de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE : **cerpe-pluri@uqam.ca, 514 987-3000, poste 6188.**

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tel que présenter dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je soussigné(e) accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné certifie

- a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire ;
- b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard ;
- c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus ;
- d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom Nom

Signature

Date

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Aaker, D.A. et Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*, Free Press, New York, NY.
- Aaker, D. A., et Keller, K. L. (1990). *Consumer evaluations of brand extensions*. Journal of marketing, 54(1), 27-41.
- Aaker, J. L. (1997). *Dimensions of brand personality*. Journal of Marketing Research, 34, 347–356.
- Aaker, J.L., Fournier, S. et Brasel, A.S. (2004). *When good brands do bad*. Journal of Consumer Research 31(1): 1–16.
- Abeza, G., O'Reilly, N., et Seguin, B. (2019). *Social media in relationship marketing: The perspective of professional sport managers in the MLB, NBA, NFL, and NHL*. Communication & Sport, 7(1), 80-109.
- Abosag, I., Roper, S., et Hind, D. (2012). *Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs*. European Journal of marketing, 46(9), 1233-1251.
- Adamson, G., Jones, W., et Tapp, A. (2006). *From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry*. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 13(2), 156-172.
- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., et Neslin, S. A. (2003). *Revenue premium as an outcome measure of brand equity*. Journal of marketing, 67(4), 1-17.
- Ajadi, T., Burton, Z., Dwyer, M., Hammond, T., et Ross, C. (2020). *Eye on the prize Football Money League*. Deloitte Sports Business Group.

- Alexander, N. (2009). *Defining brand values through sponsorship*. International Journal of Retail and Distribution Management, 37(4), 346–357.
- Altinay, L. et Paraskevas, A. (2008). *Planning Research in Hospitality and Tourism*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Ambroise, L. (2006). *La personnalité des marques: une contribution réelle à leur gestion?*. Revue française du marketing, (207).
- Anagnostopoulos, C., et Shilbury, D. (2013). *Implementing corporate social responsibility in English football: towards multi-theoretical integration*. Sport, Business, and Management: An International Journal, 3(4), 268–284.
- Anagnostopoulos, C., Parganas, P., Chadwick, S., et Fenton, A. (2018). *Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organizations*. European Sport Management Quarterly, 18(4), 413-438.
- Anderson, B. (2006). *Imagined communities: reflections on the origin and spread of nationalism*. New York, NY: Verso Books
- Anderson, E.W. (1998). *Customer satisfaction and word of mouth*. Journal of Service Research, 1, 5–17.
- Andreff, W. (2009). *Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel*. Revue Économique, 60(3), 591. doi: 10.3917/reco.603.0591
- Andreff, W. et Nys, J. (2002). *Economie du sport*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Ansary, A., et Hashim, N. M. H. N. (2018). *Brand image and equity: The mediating role of brand equity drivers and moderating effects of product type and word of mouth*. Review of Managerial Science, 12(4), 969-1002.
- Apostolopoulou, A. (2002). *Brand extensions by U.S. professional sports teams: motivations and keys to success*. Sport Marketing Quarterly, 11(4), p. 205-214.

- Arai, A., Ko, Y. J., et Kaplanidou, K. (2013). *Athlete brand image: Scale development and model test*. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 383–403.
- Arai, A., Ko, Y. J., et Ross, R. (2014). *Branding athletes: Exploration and conceptualization of athlete brand image*. *Sport Management Review*, 17, 97–106.
- Atkinson, R. (1998). *The Life Story Interview*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Augustyn, A. (2019). *Montreal Canadiens: Canadian Hockey Team*. Encyclopedia Britannica. Récupéré de <https://www.britannica.com/topic/Montreal-Canadiens>
- Babiak, K., et Wolfe, R. (2009). *Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors*. *Journal of sport management*, 23(6), 717-742.
- Baker, B. J., McDonald, H., et Funk, D. C. (2016). *The uniqueness of sport: Testing against marketing's empirical laws*. *Sport Management Review*, 19(4), 378-390.
- Baker, W., Hutchinson, J., Moore, D., et Nedungadi, P. (1986). *Brand familiarity and advertising: effects on the evoked set and brand preference*. *ACR North American Advances*.
- Baldauf, A., Cravens, K. S., et Binder, G. (2003). *Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain*. *Journal of product & brand management*, 12(4), 220-236.
- Ballouli, K., et Hutchinson, M. (2010). *Digital-branding and social media strategies for professional athletes, sports teams, and leagues: An interview with Digital Royalty's Amy Martin*. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 395–401.
- Barber, H. H., et Eckrich, J. J. (1998). *Methods and criteria employed in the evaluation of intercollegiate coaches*. *Journal of Sport Management*, 12, 301-322.
- Bardown. (2019). *Seven NHL teams have a lower net value than Mike Trout's new record-breaking contract*. Récupéré de <https://www.bardown.com/seven-nhl->

[teams-have-a-lower-net-value-than-mike-trout-s-new-record-breaking-contract-1.1276161](#)

- Barhoumi, S. (2011). *Étude exploratoire des facteurs d'attachement des fans d'une équipe de sport amateur*. Université du Québec à Chicoutimi.
- Bastos, W. et Levy, S.J. (2012). *A history of the concept of branding: practice and theory*. Journal of Historical Research in Marketing, 4 (3), p. 347-368.
- Batchelor, B., et Formentin, M. (2008). *Re-branding the NHL: Building the league through the "My NHL" integrated marketing campaign*. Public Relations Review, 34(2), 156-160.
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., et Exler, S. (2005). *The loyalty of German soccer fans: does a team's brand image matter?*. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 7(1), 8-16.
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., et Schmitt, P. (2004). *Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams*. European Journal of Marketing, 39(5/6), 496-513.
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., et Exler, S. (2008). *Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment*. Journal of sport Management, 22(2), 205-226.
- Bayle, E., Chappelet, J. L., François, A., et Maltèse, L. (2011). *Sport et RSE : Vers un management responsable*. Bruxelles: De Boeck.
- Beecken, B. (2018). *The best cities for NBA expansion by 2068: What the NBA could look like once it finally expands beyond its North American borders*. Money. Récupéré de <https://grandstandcentral.com/2018/sports/basketball/the-best-cities-for-nbaexpansion-by-2068/>
- Beech, J., et Chadwick, S. (2007). *The marketing of sport*. Edinburgh: Pearson Education.
- Belk, R. W. (1988). *Possessions and the extended self*. Journal of consumer research, 15(2), 139-168.

- Berri, D. J., Schmidt, M. B., et Brook, S. L. (2004). *Stars at the gate: The impact of star power on NBA gate revenues*. Journal of Sports Economics, 5, 33-50
- Berry, L. L. (2000). *Cultivating service brand equity*. Journal of the Academy of marketing Science, 28(1), 128-137.
- Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., Rosado, A., et Maroco, J. (2013). *Spectator-based brand equity in professional soccer*. Sport Marketing Quarterly, 22(1), 20-32.
Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/1398832091?accountid=14719>
- Black, F. (1990). *Évolution de l'image projetée par le Club de Hockey canadien depuis ses origines jusqu'au mythe de la tradition glorieuse*. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal. 101 pages.
- Blank, A. S., Koenigstorfer, J., et Baumgartner, H. (2018). *Sport team personality: It's not all about winning!*. Sport Management Review, 21(2), 114-132.
- Bloom, G. A., et Salmela, J. H. (2000). *Personal characteristics of expert team sport coaches*. Journal of Sport Pedagogy, 6, 56-76
- Boden, D. et H. L. Molotch, (1994), *The Compulsion of Proximity*. Dans *Now Here: Space, Time and Modernity*, dir. par D. Boden et R. Friedland. Berkeley, CA: University of California Press, 1994.
- Bodet, G., et Bernache - Assollant, I. (2011). *Consumer loyalty in sport spectatorship services: the relationships with consumer satisfaction and team identification*. Psychology & Marketing, 28(8), 781-802.
- Bodet, G., et Chanavat, N. (2010). *Building global football brand equity: lessons from the Chinese market*. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 22(1), 55 - 66.
- Bodin, D. (1999). *Hooliganisme: vérités et mensonges*. ESF Editeur.
- Bodin, D. (2003). *Le hooliganisme*. Paris, PUF, coll. Que sais-je.

- Bodin, D., Robène, L., Héas, S., et Gendron, M. (2005). *Une approche de la criminalité féminine à travers l'exemple du hooliganisme*. *Criminologie*, 38(2), 195-224.
- Borja de Mozota, B. (2002). *Design and competitive edge: A model for design management excellence*. European SME.
- Boronczyk, F., Rumpf, C., et Breuer, C. (2018). *Determinants of viewer attention in concurrent event sponsorship*. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 19(1), 11-24. Récupéré de <https://search-proquestcom.proxy.bibliotheques.ugam.ca/docview/2001397042?accountid=14719>
- Bourg, J. et Gougnet, J. (2007). *Economie politique du sport professionnel*. Paris: Vuibert.
- Bousquet, J. (2010). *Étude exploratoire du processus de défanatisation dans la relation fan/équipe de sport* (Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal).
- Brandenburg, R. T., et Davidson, C. (2011). *Transcribing the unsaid: Finding silence in a self-study*. *Reflective Practice*, 12(6), 703-715.
- Branscombe, D., Nyla, R. et Wann, D.L. (1991). *The positive social and self-concept consequences of sports team identification*. *Journal of Sports and Social Issues*, 15, p. 115-27.
- Branvoid, S. E., Pan, D. W., et Gaber, T. E. (1997). *Effects of winning percentage and market size on attendance in minor league baseball*. *Sport Marketing Quarterly*, 6, 35-42.
- Braunstein, J. R., et Ross, S. D. (2010). *Brand personality in sport: Dimension analysis and general scale development*. *Sport Marketing Quarterly*, 19(1), 8-16.
- Brewin, J. (2020). *Bundesliga's virtual crowd gives a game context for the TV onlooker*. *The Guardian*. Récupéré de <https://www.theguardian.com/football/2020/jun/07/bundesligas-virtual-crowd-gives-a-game-context-for-the-tv-onlooker>

- Bristow, D., et Sebastian, R. (2001). *Holy cow! Wait 'til next year! A closer look at the brand loyalty of Chicago Cubs baseball fans*. *Journal of Consumer Marketing*, 18, 256–275
- Bristow, D., Schneider, K., et Sebastian, R. (2010). *Thirty games out and sold out for months! An empirical examination of fan loyalty to two Major League Baseball teams*. *Journal of Management Research*, 2, 1–14.
- Brousseau-Pouliot, V. (2019). *L'Impact vaut très cher... même s'il perd beaucoup d'argent*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/201911/04/01-5248350-limpact-vaut-tres-cher-meme-sil-perd-beaucoup-dargent.php>
- Brown, K. A., Billings, A. C., Murphy, B., et Puesan, L. (2018). *Intersections of fandom in the age of interactive media: eSports fandom as a predictor of traditional sport fandom*. *Communication & Sport*, 6(4), 418-435.
- Brown, M. (2017). *Exclusive Infographics Show NFL, MLB, NBA And NHL Sponsorship Growth Over Last Decade*. *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/maurybrown/2017/08/25/exclusive-infographicsshow-nfl-mlb-nba-and-nhl-sponsorship-growth-over-lastdecade/#19b448a7d907>
- Brown, W.A., et Yoshioka, C.F. (2003). *Mission attachment and satisfaction as factors of employee retention*. *Nonprofit Management & Leadership*, 14, 5-18.
- Burton, R., et Howard, D. (1999). *Professional sports leagues: Marketing mix mayhem*. *Marketing Management*, 8(1), 36.
- Business for Social Responsibility. (2003). *Overview of corporate social responsibility*. Récupéré de <http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809>
- Caballero, R. J. (2010). *Creative destruction*. Dans *Economic Growth* (p. 24-29). Palgrave Macmillan, London.
- Canadiens de Montréal. (2020, 19 Mars). *C'est jour de match virtuel! Les partisans sur Twitter ont voté : voici les chandails que porteront le Tricolore et les Sharks ce soir. La mise en jeu virtuelle est prévue en direct à 22h30 sur*

Facebook, Twitter, Youtube et Twitch. [Message sur Facebook] Récupéré de <https://www.facebook.com/canadiensmtl/>

- Carù, A., et Cova, B. (2008). *Small versus big stories in framing consumption experiences*. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(2), 166-176.
- CBC. (2018). *Après #MelnkyOut : une nouvelle publicité critique le propriétaire des Sénateurs*. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1092841/outmelnky-askmelnky-nouveau-panneau-ciblant-propretaire-senateurs-ottawa-eugene-melnky>
- CBC. (2019). *Ottawa Senators sink to lows unseen since mid- '90s*. Récupéré de <https://www.cbc.ca/news/canada/ottawa/ottawa-senators-attendancelosses-2019-1.5089042>
- Chadwick, S. et Beech, J. (2007). *Introduction: The marketing of sport*. Récupéré de Beech, J. et Chadwick, S. (dir), *The Marketing of Sport*, Pearson Education, Harlow, p. 3-22.
- Chadwick, S., et Holt, M. (2008). *Releasing latent brand equity: the case of UEFA's Champions League*. *The Marketing Review*, 8(2), 147-162.
- Chanavat, N., et Bodet, G. (2009). *Internationalisation and sport branding strategy: a french perception of the big four brands*. *Qualitative Market Research*, 12(4), 460-481.
- Changeur, S. (2004). *Stratégies de marque et richesse des actionnaires: une approche financière du capital-marque*. *Recherche et Applications en Marketing*, 19(4), 23-38.
- Charumbira, L. T. (2018). *The Integrated Conceptual Framework for Understanding Perceived Brand Equity in Professional Sports Teams*. *International Journal of Marketing & Business Communication*, 7(4).
- Charumbira, L. T., et Stotlar, D. K. (2015a). *Introducing a conceptual framework for understanding sponsor-based brand equity in professional sports teams*. *Journal of Marketing*, 3(6), 1-11.

- Charumbira, L. T., et Stotlar, D. K. (2015b). *Unpacking the integrative conceptual framework for assessing perceived brand equity in professional sports teams*. Journal of Sports Management, 1(2), 1–15.
- Charumbira, L. T., et Stotlar, D. K. (2015c). *Developing a conceptual framework for assessing media-based brand equity in professional sports teams*. Journal of Sports Management, 1(2), 1–11.
- Chikish, Y., Carrears, M., et García, J. (2019). *eSports: A new era for the sports industry and a new impulse for the research in sports (and) economics*. Spanish Economic Papers.
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., et Sloan, L. R. (1976). *Basking in reflected glory: three (football) field studies*. Journal of personality and social psychology, 34(3), 366.
- Cialdini, R. B., Kenrick, D. T., Neuberg C. B. (2010). *Social Psychology 5^e éd.* Boston: Pearson Education, Inc.
- Clarke, A. (2005). *Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn*. Thousand Oaks, CA:
- Cliffe, S.J. et Motion, J. (2005). *Building contemporary brands: a sponsorship-based strategy*. Journal of Business Research, 58, 1068–1077.
- Cohen, D. (1991). *Trademark Strategy Revisited*. Journal of Marketing 55(3):46–59. doi:10.2307/1252147
- Coleman, C. (1966). *The Trail of the Stanley Cup*. Montréal: National Hockey League.
- Collins, C. J., et Stevens, C. K. (2002). *The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment*. Journal of Applied Psychology, 87, 1121– 1133. Datta,
- Collinson, I. (2009). *Singing songs, making places, creating selves: football songs and fan identity at Sydney FC*. Transforming Cultures eJournal, 4 (1), p. 1527.

- Commission of the European Communities. (2002). *Corporate Social Responsibility – Main Issues*, MEMO/02/153, Brussels
- Cornwell, T.B., Weeks, C.S. et Roy, D.P. (2005). *Sponsorship-linked marketing: opening the black box*. *Journal of Advertising*, 34, (2), p.21–42.
- Côté, J., et Sedgwick, W. A. (2003). *Effective behaviors of expert rowing coaches: A qualitative investigation of Canadian athletes and coaches*. *International Sports Journal*, 7, 62-78
- Coulter, K. S., Bruhn, M., Schoenmueller, V., et Schäfer, D. B. (2012). *Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?*. *Management Research Review*.
- Couvelaere, V., et Richelieu, A. (2005). *Brand strategy in professional sports: the case of french soccer teams*. *European Sport Management Quarterly*, 5, 23 - 46.
- Cova, B., et Pace, S. (2006). *Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment-the case “My Nutella The Community”*. *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 1087–1105.
- Crawford, G. (2004). *Consuming Sport : Fans, Sport and Culture*. Taylor & Francis Group, ProQuest Ebook Central,
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=182415>.
 Created from uqam on 2020-06-05 08:20:28.
- Creamer, C. (2018). *Montreal Canadiens logos*. Récupéré de
https://www.sportslogos.net/logos/list_by_team/16/Montreal_Canadiens/
- Cunningham, G., Fairley, S., Ferkins, L., Kerwin, S., Lock, D., Shaw, S., et Wicker, P. (2018). *ESport: Construct specifications and implications for sport management*. *Sport Management Review*, 21(1), 1-6.
- Da Silva, E. C., et Las Casas, A. L. (2017). *Sport fans as consumers: An approach to sport marketing*. *British Journal of Marketing Studies*, 5(4), 36-48.
- Dahlsrud, A. (2008). *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.

- Dawar, N. et Anderson, P.F. (1994). *The effects of order and direction on multiple brand extensions*. Journal of Business Research, 30, p.119–129.
- De Carvalho, M., Sarmiento, J. P., Boen, F., et Scheerder, J. (2013). *Love for the club, love for the stadium? The influence of sportscape perception and place attachment on soccer attendance among Belgian fans*. Sport management for quality of life (Abstract book of the 21st European Association for Sport Management Conference) (p. 383-387). Marmara Üniversitesi; Istanbul.
- De Chenecey, S. P. (2018). *The Post-truth Business: How to Rebuild Brand Authenticity in a Distrusting World*. Kogan Page Publishers.
- Dearnley, C. (2005). *A reflection on the use of semi-structured interviews*. Nurse researcher, 13(1).
- Decrop, A., et Derbaix, C. (2010). *Pride in contemporary sport consumption: a marketing perspective*. Journal of the Academy of Marketing Science, 38(5), 586-603.
- Desbordes, M., et Richelieu, A. (2011). *Néo-marketing du sport : regards croisés entre Europe et Amérique du Nord*. De Boeck.
- Desbordes, M., et Richelieu, A. (2018). *Marketing du sport : une vision internationale*. De Boeck Supérieur.
- Dietz-Uhler, B., Harrick, E.A., End, C., et Jaquemotte, L. (2000). *Sex differences in sport fan behavior and reasons for being a sport fan*. Journal of Sport Behavior, 23, 219–232.
- Doody, O., et Noonan, M. (2013). *Preparing and conducting interviews to collect data*. Nurse researcher, 20(5).
- Doyle, J. P., Lock, D., Funk, D. C., Filo, K., et McDonald, H. (2017). « *I was there from the start* »: *The identity-maintenance strategies used by fans to combat the threat of losing*. Sport Management Review, 20(2), 184-197.
- Drenten, J., Peters, C. O., Leigh, T., et Hollenbeck, C. R. (2009). *Not just a party in the parking lot: An exploratory investigation of the motives underlying the ritual commitment of football tailgaters*. Sport Marketing Quarterly, 18(2), 92.

- Dubé, L., Schmitt, B. H., et Bridges, S. (1992). *Categorization research and brand extensions*. ACR North American Advances.
- Dunne, P. (2012). *Dynamic pricing trend sweep across Major League Baseball*. Ticket News.
- Dwivedi, A., Johnson, L. W., et McDonald, R. E. (2015). *Celebrity endorsement, selfbrand connection and consumer-based brand equity*. Journal of Product & Brand Management.
- Dwyer, B., et Drayer, J. (2010). *Fantasy sport consumer segmentation: an investigation into the differing consumption modes of fantasy football participants*. Sport Marketing Quarterly, 19, 207–216.
- Dwyer, B., Shapiro, S., et Drayer, J. (2011). *Segmenting motivation: An analysis of fantasy baseball motives and mediated sport consumption*. Sport Marketing Quarterly, 20, 129–137.
- Edginton, C., Jordan, D., DeGraaf, D., et Edginton, D. (1995). *Leisure and life satisfaction: foundational perspectives*. Madison, WI: Brown & Benchmark.
- Edhlund, B. M. (2011). *Nvivo 9 essentials: Your guide to the world's most powerful qualitative data analysis software*. Stallarholmen, Sweden: Form & Kunskap AB.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of management review, 14(4), 532-550.
- Elliott, R., et Wattansuwan, K. (1998). *Brands as symbolic resources for the construction of identity*. International Journal of Advertising, 17, 131-144.
- Epley, N., Waytz, A. et Cacioppo, J.T. (2007). *On seeing human: A three-factor theory of anthropomorphism*. Psychological Review 114(4): 864–886.
- ESPN. (2005). *Key terms of NHL agreement*. Récupéré de <http://www.espn.com/nhl/columns/story?id=2107128>

- Falter, J. M., et Pérignon, C. (2000). *Demand for football and intramatch winning probability: an essay on the glorious uncertainty of sports*. Applied Economics, 32(13), 1757-1765.
- Farrell, C.S. (1984). *The Heisman hype: colleges try help star players win football's top award*. The Chronicle of Higher Education, 25.
- Farquhar, P. H. (1989). *Managing brand equity*. Journal of Marketing Research, 1, 2433.
- Farquhar, P. H., Han, J. Y., et Ijiri, Y. (1991). *Recognizing and measuring brand assets*. Marketing Science Institute. MA: Cambridge
- Fazio, R. H. (1989). *On the power and functionality of attitudes*. Attitude structure and function, 153-179.
- Ferrand, A., et McCarthy, S. (2008). *Marketing the sports organisation: building networks and relationships*. Routledge.
- Ferrand, A., Robinson, L. et Valette-Florence, P. (2010). *The intention-to-repurchase paradox: a case of the health and fitness industry*. Journal of Sport Management, 24 (1), p. 83-105.
- FIFA.com. (2018). *Russia 2018 : More than half the world watched record-breaking 2018 World Cup*. Récupéré de <https://www.fifa.com/worldcup/news/more-than-half-the-world-watched-record-breaking-2018-world-cup>
- Fink, J.S. et Parker, H.M. (2009). *Spectator motives: why do we watch when our favorite team is not playing?*, Sport Marketing Quarterly, 18 (4), p. 210-217.
- Fink, J.S., Trail, G.T. and Anderson, D.F. (2002). *An examination of team identification: which motives are most salient to the existence?*. International Sports Journal, 6(2), p. 195-207.
- Fisher, R.J. et Wakefield, K.L. (1998). *Factors leading to group identification: a field study of winners and losers*. Psychology and Marketing, 15(1), p. 2340.

- Forbes. (2018). *The business of hockey: the list*. Récupéré de <https://www.forbes.com/nhl-valuations/list/>
- Foroudi, P., Melewar, T. C., et Gupta, S. (2017). *Corporate logo: history, definition, and components*. International Studies of Management & Organization, 47:2,176-196, DOI: 10.1080/00208825.2017.1256166
- Fournier, S. (1998). *Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research*. Journal of consumer research, 24(4), 343-373.
- Fournier, S., et Yao, J. L. (1997). *Reviving brand loyalty: a reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships*. International Journal of research in Marketing, 14(5), 451-472.
- Frazier, A. (2019). *Sharks Unveil the Artist Collection Shirsey Giveaways*. Récupéré de <https://www.nhl.com/sharks/news/sharks-unveil-the-artistcollection-shirsey-giveaways/c-308741398>
- Frederick, H., et Patil, S. (2010). *The dynamics of brand equity, co-branding and sponsorship in professional sports*. International Journal of Sport Management and Marketing, 7(1), 44.
- Freling, T.H., Crosno, J.L. et Henard, D.H. (2011). *Brand personality appeal: conceptualization and empirical validation*. Academy of Marketing Science, 39 (3), p. 392-406.
- Fullerton, S., et Merz, G. R. (2008). *The four domains of sports marketing: A conceptual framework*. Sport Marketing Quarterly, 17(2).
- Funk, D. C., et James, J. D. (2006). *Consumer loyalty: the meaning of attachment in the development of sport team allegiance*. Journal of Sport Management, 20(2), 189-217.
- Funk, D.C., et Pastore, D.L. (2000). *Equating attitudes to allegiance: the usefulness of selected attitudinal information in segmenting loyalty to professional sports teams*. Sport Marketing Quarterly, 9, 175-184.
- Gagnon, Y.-C. (2010). *The case study as research method: a practical handbook*. Québec: Presses de l'Université du Québec

- Garcia-del-Barrio, P., et Szymanski, S. (2009). *Goal! Profit maximization versus win maximization in soccer*. *Review of Industrial Organization*, 34(1), 45-68.
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research : Principles and practices*. New York : Cambridge University Press.
- Gibbons, T., et Dixon, K. (2010). « *Surf's up!* »: *A call to take English soccer fan interactions on the internet more seriously*. *Soccer & Society*, 11(5), 599–613.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., et Hamilton, A. L. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Giroux, M., Pons, F., et Maltese, L. (2017). *The role of perceived brand personality in promotion effectiveness and brand equity development of professional sports teams*. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(2), 180195.
- Gitter, S. et Rhoads, T. (2010). *Determinants of Minor League Baseball attendance*. *Journal of Sports Economics* 11: 614– 628.
- Giulianotti, R. (2005). *Sport spectators and the social consequences of commodification: Critical perspectives from Scottish football*. *Journal of Sport and Social Issues*, 29(4), 386-410.
- Giulianotti, R. et Robertson, R. (2004). *The globalization of football: a study in the glocalization of the 'serious life'*. *The British Journal of Sociology*, 55 (4), p. 545-68
- Gladden, J. M., et Funk, D. C. (2001). *Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty*. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(1), 54-81.
- Gladden, J. M., et Funk, D. C. (2002). *Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport*. *Journal of Sport management*, 16(1), 54-81.

- Gladden, J. M., et Milne, G. R. (1999). *Examining the importance of brand equity in professional sport*. Sports Marketing Quarterly, 8(1), 54–81.
- Gladden, J. M., Milne, G. R., et Sutton, W. A. (1999). *A conceptual framework for assessing brand equity in Division I college athletics*. Journal of sport management, 12(1), 1-19.
- Gladden, J., Irwin, R., et Sutton, W. (1998). *Managing North American major professional sport teams in the new millennium: a focus on building brand equity*. Journal of Sport Management, 15, 297-317.
- Gladden, James M., (1997). *Evaluating brand equity in the team sport setting*. Thèse de doctorat Récupéré de Proquest. AAI9809337.
<https://scholarworks.umass.edu/dissertations/AAI9809337>
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Press
- Gorman, J., Calhoun, K., et Rozin, S. (1994). *The Name of the game*. New York, (etc.): John Wiley & Sons. Les ventes de marchandise
- Gough, C. (2018a). *National Hockey League - Statistics & Facts*. Récupéré de <https://www.statista.com/topics/960/national-hockey-league/>
- Gough, C. (2018b). *Average player expenses of National Hockey League teams 2005-2018*. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/471419/nhl-average-player-expenses-per-team/>
- Gould, D., Collins, K., Lauer, L., et Chung, Y. (2007). *Coaching life skills through football: a study of award winning high school coaches*. Journal of applied sport psychology, 19(1), 16-37.
- Granot, E., Brashear, T. G., et Cesar Motta, P. (2012). *A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research*. Journal of Business & Industrial Marketing, 27(7), 547-553.
- Grant, N., Heere, B., et Dickson, G. (2011). *New sport teams and the development of brand community*. European Sport Management Quarterly, 11(1), 35–54

- Grondin, S. (2017). *Les faits saillants du match: les 100 ans de la LNH*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Grossman, G. (1994). *Carefully crafted identity can build brand equity*. Public Relations Journal. 50 (October/November), 18-21.
- Guido, G., et Peluso, A. M. (2015). *Brand anthropomorphism: Conceptualization, measurement, and impact on brand personality and loyalty*. *Journal of Brand Management*, 22(1), 1-19.
doi:<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1057/bm.2014.40>
- Gummerus, J., Liljander, V., Weman, E., et Pihlström, M. (2012). *Customer engagement in a Facebook brand community*. *Management Research Review*, 35(9), 857–877.
- Guthrie, S.E. (1993). *Faces in the Clouds: A New Theory of Religion*. New York: Oxford University Press.
- Guy, J. (2020). *Japan is testing an app that lets sports fans cheer from the safety of their sofas*. CNN. Récupéré de <https://edition.cnn.com/2020/05/27/sport/japan-remote-cheerer-app-scli-intlspt/index.html>
- Guzmán, F., Abimbola, T., Tolba, A. H., et Hassan, S. S. (2009). *Linking customerbased brand equity with brand market performance: a managerial approach*. *Journal of Product & Brand Management*.
- Hand, H. (2003). *The mentor's tale: a reflexive account of semi-structured interviews (reflexivity in research)*. *Nurse Researcher*, 10(3), 15-28.
- Hanks, D. (2018). *How could Jeffrey Loria claim no profits on his \$1.2 billion sale of the Miami Marlins?*. Récupéré de <https://www.miamiherald.com/news/local/community/miamidade/article198173034.html>
- Hattula, S. (2018). *The Link Between Brand Equity and On-Field Performance in Professional Sports: an exploratory study*. *Sport Marketing Quarterly*, 27(3), 154.

- Hedlund, D. P. (2014). *Creating value through membership and participation in sport fan consumption communities*. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 50–71.
- Heere, B., James, J. D., Yoshida, M., et Scremin, G. (2011a). *The effect of associated group identities on team identity*. *Journal of Sport Management*, 25(6), 606–621.
- Heere, B., Walker, M., Yoshida, M., Ko, Y. J., Jordan, J. S., et James, J. D. (2011b). *Brand community development through associated communities: Grounding community measurement within social identity theory*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(4), 407–422.
- Heinze, K. L., Soderstrom, S., et Zdroik, J. (2014). Toward strategic and authentic corporate social responsibility in professional sport: A case study of the Detroit Lions. *Journal of Sport Management*, 28(6), 672-686.
- Helm, C., et Jones, R. (2010). *Extending the value chain – A conceptual framework for managing the governance of co-created brand equity*. *Journal of Brand Management*, 17(8), 579-589.
- Henderson, P. W., J. Giese, et J. A. Cote. (2004). *Impression management using typeface design*. *Journal of Marketing* 68(4):60–72.
doi:10.1509/jmkg.68.4.60.42736
- Hill, B., et Green, B. C. (2000). *Repeat attendance as a function of involvement, loyalty, and the sportscape across three football contexts*. *Sport management review*, 3(2), 145-162.
- Hirt, E.R. et Clarkson, J.J. (2010). *The psychology of fandom: understanding the etiology, motives, and implications of fanship*. dans Kahle, L.R. et Close, A.G. (Eds), *Consumer Behavior Knowledge for Effective Sports and Event Marketing*, Routledge, New York, NY, p. 59-85.
- Hirt, E. R., Zillmann, D., Erickson, G. A., et Kennedy, C. (1992). *Costs and benefits of allegiance: Changes in fans' self-ascribed competencies after team victory versus defeat*. *Journal of personality and social psychology*, 63(5), 724.

- Holbrook, M. B., et Hirschman, E. C. (1982). *The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun*. Journal of consumer research, 9(2), 132-140.
- Holt, D.B. (2002). *Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding*. Journal of Consumer Research, 29(1), p.70–90.
- Howard, D. R., et Crompton, J. L. (2014). *Financing sport* (3^e éd.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology
- Huang, R., et Sarigöllu, E. (2014). *Assessment of brand equity measures*. International Journal of Market Research, 56(6), 783-806.
- Hunt, K. A., Bristol, T., et Bashaw, R. E. (1999). *A conceptual approach to classifying sports fans*. The Journal of Services Marketing, 13(6), 439-452.
doi:<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/08876049910298720>
- Ipsos Reid (2009). *La moitié des Canadiens (47 %) considère que les Canadiens de Montréal sont « la meilleure équipe de hockey de tous les temps » : Un Canadien sur trois (33 %) et deux Québécois sur trois (65 %) considèrent que les Canadiens sont « l'équipe nationale du Canada »*. Récupéré de <https://docplayer.fr/7670305-La-moitie-des-canadiens-47-considereque-les-canadiens-de-montreal-sont-la-meilleure-equipe-de-hockey-de-tous-lestemps.html>
- Jacoby, J., et Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty: measurement and management*. John Wiley & Sons Incorporated.
- James, J. D., et Ridinger, L. L. (2002). *Female and male sport fans: a comparison of sport consumption motives*. Journal of Sport Behavior, 25, 260–278.
- Jin, C. H. (2017). *Retrospection and state of sports marketing and sponsorship research in IJSMS from 1999 to 2015*. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 18(4), 363-379.
- Johansson, R. (2007). *On case study methodology*. Open house international, 32(3), 48.

- Jones, I. (1997). *A further examination of the factors influencing current identification with a sports team, a response to Wann et al. (1996)*. *Perceptual and Motor Skills*, 85, p. 257-8.
- Jones, J. C. H., et Ferguson, D. G. (1988). *Location and survival in the National Hockey League*. *The Journal of Industrial Economics*, 443-457.
- Joyce, G. (2005, September 2). *Will hockey fans return?*. *The Christian Science Monitor*, p. 11.
- Kang, C., Bennett, G., et Peachey, J. W. (2016). *Five dimensions of brand personality traits in sport*. *Sport Management Review*, 19(4), 441-453.
- Kapferer, J.N. (2004). *The New Strategic Brand Management: creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J.N. (2012). *The New Strategic Brand Management: advanced insights and strategic thinking*, Kogan Page, London.
- Kapferer, J.N. (1998). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2^e éd., Kogan Page, London.
- Kapferer, J.N., Thœnig, J., et Dalle, F. (1994). *La marque*. Paris: Mc Graw-Hill.
- Karg, A., McDonald, H., et Schoenberg, G. (2015). *The immediate impact of coach succession events on season ticket holder attitudes*. *Sport Marketing Quarterly*, 24(1), 30-42. Récupéré de <https://search-proquest.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/1661792803?accountid=14719>
- Karjaluoto, H., Munnukka, J., et Salmi, M. (2016). *How do brand personality, identification, and relationship length drive loyalty in sports?*. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 50-71.
- Kaynak, E., Salman, G. G., et Tatoglu, E. (2008). *An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports*. *Journal of Brand Management*, 15(5), 336-357.

- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management*, Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G., et Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India.
- Kellett, P. (1999). *Organizational leadership: Lessons from professional coaches*. *Sport Management Review*, 2, 150-171
- Kelley, K., Harrolle, M. G., et Casper, J. M. (2014). *Estimating consumer spending on tickets, merchandise, and food and beverage: a case study of a NHL team*. *Journal of Sport Management*, 28(3), 253-265.
- Kelley, S. W., et Turley, L. W. (2001). *Consumer perceptions of service quality attributes at sporting events*. *Journal of Business Research*, 54(2), 161-166.
- Kerr, A. K., et Gladden, J. M. (2008). *Extending the understanding of professional team brand equity to the global marketplace*. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 3(1-2), 58-77.
- Kim, D. Y. (2015). *Examining the factors associated with the process of fan development: an investigation of the relationship among sport fan motivation, consumption behavior, and involvement*. (Thèse de doctorat, Université de l'Indiana, États-Unis). Disponible dans ProQuest Dissertations & Theses Global (n° UMI 3715818)
- Kim, Y., et Kim, S. (2013). *Segmenting sport video gamers by motivation: a cluster analysis*. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 23, 92-108.
- Kim, Y., Kim, S., et Kim, Y. M. (2017). *Big-Five personality and motivations associated with sport team social networking site usage: a cluster analysis approach*. *Journal of Global Sport Management*, 2(4), 250-274.
- Kleine III, R. E., Kleine, S. S., et Kernan, J. B. (1993). *Mundane consumption and the self: a social - identity perspective*. *Journal of consumer psychology*, 2(3), 209-235.

- Kleine, C. (2016). *From six teams to 31: History of NHL expansion*. Récupéré de <https://www.nhl.com/news/nhl-expansion-history/c281005106>
- Kleine, S.S., et Baker, S M. (2004). *An integrative review of material possess attachment*. Academy of Marketing Science Review, 1, 1-35.
- Koetsier, J. (2013). *Instagram is the 'best platform for brands' in 2013 beating out Facebook, Twitter, and Google+*. Récupéré de <http://venturebeat.com/2013/12/05/instagramthe-best-platform-for-brands-in-2013-beating-out-facebook-twitter-and-google/>
- Kohli, C., et Suri, R. (2002). *Creating effective logos: insights from theory and practice*. Business Horizons, 45(3), 58-64.
- Kolbe, R.H., et James, J.D. (2000). *An identification and examination of influences that shape the creation of a professional team fan*. International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, 2, 21-37.
- Kotler, P., et Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* (13^e éd.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., Filiatrault, P., et Turner, R. E. (2000). *Le Management du marketing*. Boucherville, Qc, Canada : G. Morin éd.
- Krosnick, J. A., Boninger, D. S., Chuang, Y. C., Berent, M. K., et Carnot, C. G. (1993). *Attitude strength: One construct or many related constructs?*. Journal of personality and social psychology, 65(6), 1132.
- Kunkel, T., Funk, D., et King, C. (2014). *Developing a conceptual understanding of consumer-based league brand associations*. Journal of Sports Management, 28(1), 49–67.
- Kwon, H.H. et Armstrong, K.L. (2002). *Factors influencing impulse buying of sport team licensed merchandise*. Sport Marketing Quarterly, 11(3), p. 151162.
- Kyle, G.T., Absher, J.D., et Graefe, A.R. (2003). *The moderating role of place attachment on the relationship between attitudes toward fees and spending preferences*. Leisure Sciences, 25, 33-50.

- Lai, C., et Aimé, I. (2016). *La marque* (3^e éd., Les topos). Dunod.
- Lassar, W., Mittal, B., et Sharma, A. (1995). *Measuring customer-based brand equity*. Journal of consumer marketing, 12(4), 11-19.
- Le Devoir. (2013). *Lockout dans la LNH : un accord, 113 jours plus tard....* Récupéré de <https://www.ledevoir.com/sports/367780/lockout-dans-la-lnhun-accord-113-jours-plus-tard#>
- Leach, S., et Szymanski, S. (2015). *Making money out of football*. Scottish Journal of Political Economy, 62(1), 25-50.
- Leadley, J.C., et Zygmunt, Z.X. (2006). *When is the honeymoon over? National Hockey League attendance, 1970–2003*. Canadian Public Policy, 32(2), 213–232.doi:10.2307/4128729.
- Ledra, C. et Pickens, P. (2016). *Les noms des 30 équipes de la LNH expliqués*. Récupéré de <https://www.nhl.com/fr/news/les-noms-des-30-equipes-de-la-lnh-expliques/c-284007174>
- Lee, D., et Schoenstedt, L. J. (2011). *Comparison of eSports and traditional sports consumption motives*. ICHPER-SD Journal Of Research, 6(2), 39-44.
- Leech, N. L., et Onwuegbuzie, A. J. (2011). *Beyond constant comparison qualitative data analysis: Using NVivo*. School Psychology Quarterly, 26(1), 70.
- Leeds, M., et Von, A. P. (2011). *The economics of sports*. Harlow: Pearson Education. 4e éd.
- Leeds, M. A., Von Allmen, P., et Matheson, V. A. (2018). *The economics of sports*. Routledge. 6e éd
- Lei, S., Ghosh, C., et Srinivasan, H. (2010). *Should they play? Market value of corporate partnerships with professional sport leagues*. Journal of Sport Management, 24(6), 702-743.

- Leigh, T. W., Peters, C., et Shelton, J. (2006). *The consumer quest for authenticity: The multiplicity of meanings within the mg subculture of consumption*. Journal of the Academy of Marketing Science, 34, 481-493.
- Leung, D. (2016). Twitter and Facebook's big push into live sports streaming starts with the NFL. Récupéré de <http://www.sporttechie.com/2016/08/30/socialmedia/twitter-facebookcreatesports-live-streaming-viewing-experience>
- Leuthesser, L. (1988). *Defining, measuring, and managing brand equity*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Levitt, T. (1981). *Marketing intangible products and product intangibles*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 22(2), 37-44.
- Li, M., Hofacre, S. et Mahony, D. (2001). *Economics of Sport*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology Inc.
- Lindsay, P. L. et West J. T. (2016). *Histoire des sports au Canada*. Récupéré de <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/histoire-des-sports>
- Linton, I. (1993). *Building customer loyalty*. Universities Press.
- Lofland, J., et Lofland H. (1995). *Analyzing Social Settings*, Wadsworth, Belmont, Californie.
- Macdonald, E., et Sharp, B. (2003). *Management perceptions of the importance of brand awareness as an indication of advertising effectiveness*. (Thèse de doctorat, Massey University, Department of Marketing).
- Maderer, D., Holtbruegge, D., et Woodland, R. (2016). *The impact of brand associations on brand loyalty in the football industry: a comparison of fans from developed and emerging football markets*. Sport, Business and Management: An International Journal, 6(5), 499-519.
- Madrigal, R. (2003). *Investigating an evolving leisure experience: Antecedents and consequences of spectator affect during a live sporting event*. Journal of leisure research, 35(1), 23-48.

- Madrigal, R., et Chen, J. (2008). *Moderating and mediating effects of team identification in regard to causal attributions and summary judgments following a game outcome*. *Journal of Sport Management*, 22, 717–733.a
- Maes, P. (2019). *Le business des droits TV du foot: [enquête sur une bulle explosive]*. FYP éditions
- Magnusson, E., et Marecek, J. (2015a). *Making decisions about participants*. dans *Doing interview-based qualitative research: a learner's guide* (p. 34-45). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781107449893.004
- Magnusson, E., et Marecek, J. (2015b). *Designing the interview guide*. Dans *Doing Interview-based Qualitative Research: A Learner's Guide* (p. 46-57). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781107449893.005
- Magnusson, E., et Marecek, J. (2015c). *Doing the interview*. Dans *Doing Interviewbased Qualitative Research: A Learner's Guide* (p. 58-72). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781107449893.006
- Magnusson, E., et Marecek, J. (2015d). *Preparing for analysis*. Dans *Doing Interviewbased Qualitative Research: A Learner's Guide* (p. 73-82). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781107449893.007
- Mahajan, V., Rao, V. R., et Srivastava, R. K. (1994). *An approach to assess the importance of brand equity in acquisition decisions*. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 221-235.
[http://dx.doi.org/10.1016/07376782\(94\)90005-1](http://dx.doi.org/10.1016/07376782(94)90005-1)
- Mahony, D.F., Madrigal, R., et Howard, D. (2000). *Using the psychological commitment to a team (PCT) scale to segment sport consumer based on loyalty*. *Sport Marketing Quarterly*, 9, 15–25
- Malär, L., Nyffenegger, B., Krohmer, H., et Hoyer, W. D. (2012). *Implementing an intended brand personality: a dyadic perspective*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 728-744.
- Malhotra, N. K. (1988). *Self concept and product choice: an integrated perspective*. *Journal of Economic Psychology*, 9(1), 1-28.

- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Maltese, L., Danglade, J. (2014). *Marketing du Sport et événementiel sportif*. Paris: Dunod. doi:10.3917/dunod.dangl.2014.01.
- Manoli, A. E. (2018). *Sport marketing's past, present and future: an introduction to the special issue on contemporary issues in sports marketing*. Journal of Strategic Marketing, 26:1, 1-5, DOI: 10.1080/0965254X.2018.1389492
- Marsh, J. (2012). *Ligue nationale de hockey (LNH)*. L'encyclopédie Canadienne. Récupéré de <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/ligue-nationale-de-hockey>
- Martin, C. A. (2013). *Investigating national football league (NFL) fan loyalty*. Journal of Marketing Development and Competitiveness, 7(1), 42-53.
- Masteralexis, L.P., Barr, C. A., et Hums, M. A. (2008). *Principles and practice of sport management* (2e éd). Sudbury, MA: Bartlett and Jones.
- Matuszewski, E. (2010). *LeBron James Doesn't Need NY to Join the Billionaire Club*. Bloomberg Online, 14 May. Retrieved from www.bloomberg.com/news/201005-14/lebron-james-doesn't-need-knicks-tojoin-tiger-woods-as-1-billionathlete.html.
- McCurry, J. (2020a). *South Korea football league imposes record fine on FC Seoul over sex dolls outrage*. The Guardian. Récupéré de <https://www.theguardian.com/world/2020/may/21/south-korea-football-leagueimposes-record-fine-on-fc-seoul-over-sex-dolls-outrage#:~:text=South%20Korea%20football%20league%20imposes%20record%20fine,Seoul%20over%20sex%20dolls%20outrage&text=South%20Korea's%20professional%20football,du%20to%20the%20coronavirus%20pandemic>.
- McCurry, J. (2020b). *Remote cheering app could boost atmosphere in Japan's empty stadiums*. The Guardian. Récupéré de <https://www.theguardian.com/world/2020/may/27/japan-launches-remotecheering-app-to-boost-atmosphere-in-empty-stadiums>

- McDonald, H. (2010). *The factors influencing churn rates among season ticket holders: an empirical analysis*. Journal of Sport Management, 24(6), 676-701.
- McDonald, M. A., Milne, G. R., et Hong, J. (2002). *Motivational factors for evaluating sport spectator and participant markets*. Sport Marketing Quarterly, 11(2), 100-113.
- McFarlane, B. (1990). *100 Years of Hockey*. Summerhill Press, ISBN 0-929091-26-4, ISBN 0-929091-26-4
- McVeigh, N. (2020). *Denmark returns to action with fans taking their usual places via Zoom*. The Guardian. Récupéré de <https://www.theguardian.com/football/2020/may/28/denmark-returns-fansvirtual-stand-zoom-agf-aarhus-randers>
- Meier, O. (2020). *Joseph Schumpeter ou la destruction créatrice*. RSE magazine. Récupéré de https://www.rse-magazine.com/Joseph-Schumpeterou-la-destruction-creatrice_a3726.html
- Melewar, T. C., et Saunders, J. (1999). *International corporate visual identity: standardization or localization?*, Journal of International Business Studies 30(3):583–98. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490084
- Mihai, A. L. (2013). *The strategic sport marketing planning process*. Manager, (17), 230-236. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.ugam.ca/docview/1518529022?accountid=14719>
- Minquet, J. P. (1992). *Le produit sport*. Revue française du marketing, (138), 27-35.
- Minquet, J. P. (2004). *Sports, football et finance*. Revue française de gestion, n 150(3), 141-160. <https://doi.org/10.3166/rfg.150.141-160>
- Misener, L., et Mason, D.S. (2009). *Fostering community development through sporting events strategies: an examination of urban regime perceptions*. Journal of Sport Management, 23(6), 770–794.
- Mohr, S. et Bohl, M. (2001). *New game, new rules: the central levers in successfully marketing professional sports clubs and associations*. Roland Berger, Munich.

- Morrison, S. (2017). *100 years, 100 moments: a centennial of NHL hockey*. Toronto, Ont.: McClelland & Stewart.
- Motion, J., Leitch, S. et Brodie, R.J. (2003). *Equity in corporate co-branding: the case of Adidas and the All Blacks*. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1080– 1094.
- Mott, J. W., et Gladden, J. M. (2007). *The influence of college head coaches on fan attendance: Do they matter?* *International Journal of Sport Management*, 10, 82101.
- Mullin, B.J., Hardy, S. et Sutton, W.A. (2007). *Sport Marketing*, 3^e éd., Human Kinetics, Champaign, IL.
- Naik, A. Y., et Gupta, A. (2013). *Illuminating viewer-based brand equity in sports*. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 4(2), 160–172.
- Naik, A.Y. et Gupta, A. (2012). *Indian Premier League and Team Brand Building: Validating the Spectator-Based Brand Equity Model in context of Television viewers*. *Metamorphosis: A Journal of Management Research*, 11 (1)
- Newzoo. (2020). *Newzoo global esports market report 2020*. Récupéré de <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-esports-marketreport-2020-light-version/>
- NHL. (2019a). *Statistique : Summary*. Récupéré de <http://www.nhl.com/stats/teams?reportType=season&seasonFrom=20192020&seasonTo=20192020&gameType=2&filter=gamesPlayed,gte,1&sort=points,wins&page=0&pageSize=50>
- NHL. (2019b). *Official rules 2019-2020*. Récupéré de <https://cms.nhl.bamgrid.com/images/assets/binary/308893668/binary-file/file.pdf>
- NHL.com (2020). *Seattle Kraken*. Récupéré de <https://www.nhl.com/kraken>
- NHLshop.ca. N.D. (2020). *Men's Pittsburgh Penguins Sidney Crosby adidas Black Authentic Player – Jersey*. Récupéré de

https://www.nhlshop.ca/pittsburgh-penguins/mens-pittsburgh-penguins-sidneycrosby-adidas-black-authentic-player-jersey/t-36041854+p-3586605099275+z9-2116851235?_ref=p-DLP:m-GRID:i-r0c1:po-1

- Ohl, F. (1995). *Consommations sportives et interactions sociales*. Dans Sport, relations sociales et action collective, Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, Talence, p. 675–684.
- O'Reilly, N.J. et Nadeau, J.P. (2006). *Revenue generation in professional sport: a diagnostic analysis*. International Journal of Sport Management and Marketing, 1 (4), p.311–330.
- O'Reilly, C. A., et Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. Journal of applied psychology, 71(3), 492.
- Oliver, R. L. (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. Journal of marketing research, 17(4), 460-469.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the customer*. Boston, MA: McGrawHill.
- Oliver, R.L. (1999). *Whence consumer loyalty?*. Journal of Marketing, 63, 33-44.
- Onwuegbuzie, A. J., et Leech, N. L. (2007). *Validity and qualitative research: An oxymoron?*. Quality & Quantity, 41(2), 233-249.
- Paché, G., et N'Goala, G. (2011). *Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure: le cas du football professionnel*. Management Avenir, (6), 53-78.
- Pappu, R. et Quester, P. (2006). *A consumer-based method for retailer equity measurement: results of an empirical study*. Journal of Retailing and Consumer Services, 13(5), p. 317-29.
- Pappu, R., Quester, P. G., et Cooksey, R. W. (2005). *Consumer-based brand equity: improving the measurement—empirical evidence*. Journal of Product & Brand Management, 14(3), 143-154.

- Park, C.S. et Srinivasan, V. (1994). *A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility*. Journal of Marketing Research. 31 (May), 271-288.
- Parris, D., Drayer, J., et Shapiro, S. L. (2012). *Developing a pricing strategy for the Los Angeles Dodgers*. Sport Marketing Quarterly, 21(4), 256-264.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Pitta, D. A., et Katsanis, L. P. (1995). *Understanding brand equity for successful brand extension*. Journal of consumer marketing.
- Pizzo, A. D., Na, S., Baker, B. J., Lee, M. A., Kim, D., et Funk, D. C. (2018). *eSport vs. Sport: A Comparison of Spectator Motives*. Sport Marketing Quarterly, 27(2).
- Pons, F., Laroche, M. et Perreault, S. (2001). *Role of sporting events as ethnoculture's emblems: impact of acculturation and ethnic identity on consumers orientation toward sporting events*. Sports Marketing Quarterly, 10(4), p. 132-146.
- Pons, F., Mourali, M., et Nyeck, S. (2006). *Consumer orientation toward sporting events: scale development and validation*. Journal of Service Research, 8, 276-287. doi:10.1177/ 1094670505283931.
- Pope, N. K., et Voges, K. E. (2000). *The impact of sport sponsorship activities, corporate image, and prior use on consumer purchase intention*. Sport marketing quarterly, 9(2).
- Popovic, S. (2017). *Contemporary Sports Product and Making a Brand*. Exercise and Quality of Life, 9(1), 37-41.
- Popp, B., et Woratschek, H. (2016). *Introducing branded communities in sport for building strong brand relations in social media*. Sport Management Review, 19(2), 183–197.

- Porter, P. K., et Scully, G. W. (1982). *Measuring managerial efficiency: the case of baseball*. Southern Economic Journal, 642-650.
- Price, B. (2002). *Laddered questions and qualitative data research interviews*. Journal of advanced nursing, 37(3), 273-281.
- Pronschinske, M., Groza, M. D., et Walker, M. (2012). *Attracting Facebook'fans': the importance of authenticity and engagement as a social networking strategy for professional sport teams*. Sport marketing quarterly, 21(4), 221.
- Puth, M. T., Neuhäuser, M., et Ruxton, G. D. (2014). *Effective use of Pearson's product-moment correlation coefficient*. Animal behaviour, 93, 183-189.
- RDS. (2015). *Adidas partenaire officiel de la LNH*. Récupéré de <https://www.rds.ca/hockey/lnh/adidas-sera-le-fournisseur-des-uniformes-de-lalnh-a-compter-de-2017-et-ce-pendant-sept-ans-1.2587867>
- RDS. (2017). *Le Canadien tient sa 36e collecte de sang lundi au Centre Bell*. Récupéré de <https://www.rds.ca/hockey/canadiens/le-canadien-tient-sa-36e-collecte-de-sang-lundi-au-centre-bell-1.5858187>
- Reade, C. (2001). *Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization*. International Journal of Human Resource Management, 12, 1269-1291.
- Reddy, S., et Holak, S. (1994). *To extend or not to extend: success determinants of line extensions*. Journal of Marketing Research, 31, 241-28
- Richelieu, A. (2014). *Strategic management of the brand in the world of sport*. Journal of brand strategy, 2(4), 403-415.
- Richelieu, A. (2016). *Sport teams' brands going international: The 'Integrated Marketing Strategy on the Internationalisation in Sport'(IMISIS)*. Journal of Brand Strategy, 5(2), 218 231.
- Richelieu, A., et Boulaire, C. (2005). *A post modern conception of the product and its applications to professional sports*. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 7(1), 17-28.

- Richelieu, A., et Desbordes, M. (2012). *Global sport marketing : contemporary issues and practice*. Routledge
- Richelieu, A., et Korai, B. (2012). *Identity and sport: young French Canadians and the Montreal Canadiens hockey club*. Sport, Business and Management: An International Journal, 2(2), 127-136.
- Richelieu, A., et Lessard, S. (2014). *Long gone the glory days: is branding of any help? The case of formerly successful European football teams*. Sport, Business and Management: An International Journal, 4(4), 284-297.
- Richelieu, A., et Pons, F. (2006). Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: how two legendary sports teams built their brand equity. International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, 7(3).
- Richelieu, A., et Pons, F. (2009). *If brand equity matters, where is the brand strategy? A look at the National Hockey League (NHL)*. International Journal of Sports Marketing and Management, 5(1), 34-45.
- Richelieu, A., et Pons, F. (2011). *How strong is my sports brand? The case of the Montréal Canadiens Hockey Club*. Journal of Sponsorship, 4(4).
- Rishe, P. et Mondello, M. (2004). *Ticket price determination in professional sports: an empirical analysis of the NBA, NFL, NHL, and major league baseball*. Sport Marketing Quarterly, 13(2), p.104–112.
- Robinson, M. J., et Miller, J. J. (2003). *Assessing the impact of Bobby Knight on the brand equity of the Texas Tech basketball program*. Sport Marketing Quarterly, 12(1), 56-59.
- Robinson, R.N.S. et Clifford, C. (2012). *Authenticity and festival foodservice experiences*. Annals of Tourism Research, 39(2), p. 571-600.
- Rosbergen, E., Pieters, R. et Wedel, M., (1997). *Visual attention to advertising: a segment-level analysis*. Journal of Consumer Research, 24(3), p. 305-314.
- Rosen, D. (2019). La LNH annonce le plafond salarial pour la saison prochaine. Récupéré de <https://www.nhl.com/fr/news/la-lnh-annoncele-plafond-salarial-pour-la-saison-prochaine/c-308009486>

- Ross, S. D. (2006). *A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity*. Journal of sport Management, 20(1), p. 22-38.
- Ross, S. D., James, J. D., et Vargas, P. (2006). *Development of a scale to measure team brand associations in professional sport*. Journal of sport management, 20(2), 260-279.
- Rubinson, J., et Baldinger, A. (1996). *Brand loyalty: the link between attitude and behaviour*. Journal of Advertising Research, 36(6).
- Rust, R., Zahorik, A., et Keiningham, T. (1996). *Service marketing*. New York: HarperCollins.
- Sarstedt, M. et Mooi, E.(2019). *A concise guide to market research : the process, data, and methods using ibm spss statistics* (3^e éd., Ser. Springer texts dans business and economics). Springer.
- Schembri, S., Merrilees, B. et Kristiansen, S. (2010). *Brand consumption and narrative of the self*. Psychology & Marketing, 27(6), p. 623-38.
- Schofield, J. A. (1983). *Performance and attendance at professional team sports*. Journal of Sport Behavior, 6(5), p.197–206
- Schumpeter, J. (2006). *Capitalism, socialism and democracy*. socialism and democracy. London: Routledge.
- Sebastian, R.J. et Bristow, D.N. (2000). *Win or lose, take me out to the ball game! An empirical investigation of loyalty proneness among college students*. Sport Marketing Quarterly, 9(4), p.211–220.
- Selnes, F. (1993). *An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty*. European Journal of marketing, 27(9), 1935.
- Shocker, A.D., Srivastava, R.K., et Ruekert, R.W. (1994). *Challenges and opportunities facing brand management: an introduction to the special issue*. Journal of Marketing Research. 31 (May). 149-157.

- Simon, C. J., et Sullivan M. W. (1990). *The measurement and determinants of brand equity: a financial approach*. Working Paper, Graduate School of Business, University of Chicago.
- Simon, C. J., et Sullivan, M. W. (1992). A financial approach to estimating firm-level brand equity and measuring the impact of marketing events. Report Number 91103, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Singer, B. (2016). *Is the price right? an analysis of the national football league ticket market relative to the great recession*. The MIT SLOAN sports analytique conference 2016.
- Sinha, A. et Pappu, R. (1998). *Parcelling of the sub components of consumer-based brand equity using factorial survey: an empirical investigation in the New Zealand consumer electronics sector*. Proceedings, Australia New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), University of Otago, Dunedin, December, p. 2433-8.
- Sinha, A., Leszczyc, P.P. et Pappu, R. (2000). *Measuring customer based brand equity: a survey-based methodology using hierarchical Bayes model*. dans Gregory, G.T. et Murphy, P.E. (dir.), *Enhancing knowledge development in marketing*, 11, AMA Educators' Proceedings, American Marketing Association, Chicago, IL, August, p. 156-7.
- Sirgy, M. J. (1982). *Self-concept in consumer behavior: a critical review*. Journal of consumer research, 9(3), 287-300.
- Slavich, M. A., Dwyer, B., et Rufer, L. (2018). *An evolving experience: An investigation of the impact of sporting event factors on spectator satisfaction*. Journal of Global Sport Management, 3(1), 79-98.
- Sloan, L. R. (1989). *The motives of sports fans*. Dans J. H. Goldstein (dir.), *Sports, games, and play: social and psychological viewpoints* (2e éd., p. 175-240). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Smart Insights. (2019). *Global social media research summary 2019*. Récupéré de <https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/socialmedia-strategy/new-global-social-media-research/>

- Smith, A. C., et Stewart, B. (2013). *The special features of sport: A critical revisit*. Dans *Handbook of research on sport and business*. Edward Elgar Publishing.
- Smith, S.M. (1995). *Meltdown in marketing professional ice hockey: a survey exploring geographical differences in strategy*. *Sport Marketing Quarterly*, 4(3), 17-23.
- Snyder, C.R., Lassegard, M.A. et Ford, C.E. (1986). *Distancing after group success and failure basking in reflected glory and cutting off reflected failure*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, p. 382-388.
- Sonntag, A. (2008). *Une passion partagée, des identités ambiguës*. *Politique européenne*, (3), 191-209.
- Sportrac. (2019). *Erick Karlsson*. Récupéré de <https://www.sportrac.com/nhl/san-jose-sharks/erik-karlsson-6396/>
- Spry, A., Pappu, R., et Bettina Cornwell, T. (2011). *Celebrity endorsement, brand credibility and brand equity*. *European Journal of Marketing*, 45(6), 882-909.
- Stainkamp, M. (2010). *A brief history: Montreal Canadiens*. Récupéré de <https://www.nhl.com/news/a-brief-history-montreal-canadiens/c-535852>
- Stake, R.E. (1998). *Chapter 4: Case Studies*. Dans Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. *Strategies of Qualitative Inquiry* (p.86-109). Thousands Oak, California: SAGE.
- Starkey, K. et Madan, P. (2001). *Bridging the relevance gap: aligning stakeholders in the future of management research*. *British Journal of Management*, 12, Special Issue, p. S3-S26.
- Statista Research Department. (2018). *Average ticket price in the National Hockey League 2014/15*. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/193432/average-ticket-price-in-the-nhlsince-2006/>
- Statistique Canada. (2019). *Industrie du divertissement et des loisirs, 2018*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/191212/dq191212e-fra.htm>

- Sumida, K., Fujimoto, J., et Sakata, M. (2014). *Differentiating attitudes: Team loyalty and attitude towards spectating behaviour*. Sport, Business and Management, 4(2), 109-124. doi: <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/SBM-02-2011-0024>
- Sutton, W. A., McDonald, M. A., Milne, G. R., et Cimperman, J. (1997). *Creating and fostering fan identification in professional sports*. Sport Marketing Quarterly, 6, 15-22.
- Tauber, E. (1981). *Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names*. Business Horizons, 24(2), p. 36-41.
- Taylor, T. L. (2012). *Raising the stakes: e-sports and the professionalization of computer gaming*. The MIT Press.
- Teed, K. C., Delpy-Neirotti, L., Johnson, S. R., et Seguin, B. (2009). *The marketing of a NHL hockey team*. International Journal of Sport Management and Marketing, 5(1), 226.
- Terret, T. (2019). *Histoire du sport*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Theodorakis, N. D., Alexandris, K., Tsigilis, N., et Karvounis, S. (2013). *Predicting spectators' behavioural intentions in professional football: the role of satisfaction and service quality*. Sport management review, 16(1), 85-96.
- Tilley, S.A., et Powick, K.D. (2002). *Distanced data: Transcribing other people's research tapes*. Canadian Journal of Education, 27(2 & 3), 291–310.
- Toffoletti, K. (2017). *Women sport fans: Identification, participation, representation*. Taylor & Francis.
- Tong, X., et Li, C. (2013). *Impact of brand personality and consumer ethnocentrism in china's sportswear market*. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 25(3), 491-509.
doi:<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/APJML-08-2012-008>

- Trail, G. T., Anderson, D. F., et Fink, J. S. (2000). *A theoretical model of sport spectator consumption behavior*. International Journal of Sport Management, 1(3), 154-180.
- Trail, G. T., Robinson, M. J., Dick, R. J., et Gillentine, A. J. (2003). *Motives and points of attachment: fans versus spectators in intercollegiate athletics*. Sport Marketing Quarterly, 12(4), 217-227
- Trninić, V., Papić, V. et Trninić, M. (2009). *Role of expert coaches in development of top-level athletes' careers in individual and team sports*. Acta Kinesiologica, 3(1), 98-105.
- Tsiotsou, R. (2012). *Developing a scale for measuring the personality of sport teams*. Journal of Services Marketing, 26(4), 238-252.
- Tsiotsou, R. H., Alexandris, K., et Bettina Cornwell, T. (2014). *Using evaluative conditioning to explain corporate co-branding in the context of sport sponsorship*. International Journal of Advertising, 33(2), 295-327.
- TSN. (2019). *Trout, Angels finalize record \$432 million, 12-year deal*. Récupéré de <https://www.tsn.ca/ohtani-mike-trout-surely-deserves-his-big-contract-1.1276734>
- Uhrich, S., et Benkenstein, M. (2010). *Sport stadium atmosphere: formative and reflective indicators for operationalizing the construct*. Journal of Sport Management, 24(2), 211-237.
- Uhrich, S., et Benkenstein, M. (2012). *Physical and social atmospheric effects in hedonic service consumption: Customers' roles at sporting events*. The Service Industries Journal, 32, 1741-1757.
- Valois-Nadeau, F.(2009). *Quand le cœur a ses raisons : analyse de la construction mythique du club de hockey le Canadien de Montréal*. Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en sociologie.
- Van Riel, C. B. M., et Van den Ban. A. (2001). *The added value of corporate logos: an empirical study*. European Journal of Marketing 35(3/4):428-40.
doi:10.1108/03090560110382093

- Wakefield, K. L., Blodgett, J. G. et Sloan, H. (1996). *Measurement and Management of the Sportscape*. Journal of Sport Management, 10, 15-31.
- Wakefield, K. L., et Blodgett, J. G. (1994). *The Importance of Service scapes in Leisure Service Settings*. Journal of Services Marketing, 8 (3), 66-76.
- Wakefield, K. L., et Sloan, H. J. (1995). *The effects of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance*. Journal of sport management, 9(2), 153-172.
- Wallace, L., Wilson, J., et Miloch, K. (2011). *Sporting Facebook: a content analysis of NCAA organisational sport pages and big 12 conference athletic department pages*. International Journal of Sport Communication, 4(4), 422-444.
- Walsh, P., et Lee, S. (2012). *Development of a brand extension decision-making model for professional sport teams*. Sport Marketing Quarterly, 21(4), 232.
- Walsh, P., et Ross, S. D. (2010). *Examining Brand Extensions and Their Potential to Dilute Team Brand Associations*. Sport Marketing Quarterly, 19(4).
- Wang, C., Goossens, D., et Vandebroek, M. (2018). The impact of the soccer schedule on TV viewership and stadium attendance: evidence from the Belgian pro league. Journal of Sports Economics, 19(1), 82-112.
<https://doi.org/10.1177/1527002515612875>
- Wann, D. L. (1996). *Seasonal changes in spectators' identification and involvement with and evaluations of college basketball and football teams*. The Psychological Record, 46(1), 201-215.
- Wann, D. L. (2006). *Understanding the positive social psychological benefits of sport team identification: The team identification-social psychological health model*. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 10(4), 272.
- Wann, D. L., et Branscombe, N. R. (1990). *Die-hard and fair-weather fans: Effects of identification on BIRGing and CORFing tendencies*. Journal of Sport and Social issues, 14(2), 103-117.
- Wann, D. L., Grieve, F., Zapalac, R. et Pease, D.G. (2008). *Motivational profiles of sport fans of different sports*. Sport Marketing Quarterly, 17(1), p. 6-19.

- Wann, D. L., Hunter, J. L., Ryan, J. A., et Wright, L. A. (2001b). *The relationship between team identification and willingness of sport fans to consider illegally assisting their team*. *Social behavior and personality: an international journal*, 29(6), 531-536.
- Wann, D. L., Melnick, M. J., Russell, G. W., et Pease, D. G. (2001a). *Sport fans: The psychology and social impact of spectators*. Routledge.
- Wann, D. L., Tucker, K. B., et Schrader, M. P. (1996). *An exploratory examination of the factors influencing the origination, continuation, and cessation of identification with sports teams*. *Perceptual and motor skills*, 82(3), 995-1001.
- Washburn, J. H., et Plank, R. E. (2002). *Measuring brand equity: an evaluation of a consumer-based brand equity scale*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(1), 46-62.
- Wear, H., Hills, S., Heere, B., et Walker, M. (2018). *Communal brand associations as drivers of team identity and consumer behavior*. *Journal of Global Sport Management*, 3(3), 302-320.
- Weick, K.E. (2001). *Gapping the relevance bridge: fashions meet fundamentals in management research*. *British Journal of Management*, 12, p. S71-5.
- Westerbeek, H., et Smith, A. (2003). *Sport trek: future sport business in the global marketplace*. Dans *Sport Business in the Global Marketplace* (p. 197-228). Palgrave Macmillan, London.
- Wilcox, J. B., Laverie, D. A., Kolyesnikova, N., Duhan, D. F., et Dodd, T. H. (2008). *Facets of brand equity and brand survival: a longitudinal examination*. *International Journal of Wine Business Research*.
- Willes, E. (2017). Canucks in China: is China the next horizon for the NHL?. The Province. Récupéré de <https://theprovince.com/sports/hockey/nhl/vancouver-canucks/ed-willes-is-china-the-next-horizon-for-the-nhl>
- Williams, C. (2018). *Canadiens de Montréal*. Dans l'Encyclopédie Canadienne. Récupéré de <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/canadiens-demontreal>

- Woodman, L. (1993). *Coaching: A science, an art, an emerging profession*. Sports Coach, 2, 1-13.
- Wu, J., Zhu, N. et Dai, Q. (2010). *Consumer ethnocentrism, product attitudes and purchasing intentions of domestic products in China*. International Conference on Engineering and Business Management, Chengdu, China, Scientific Research Publishing, USA, p. 2262-2265
- Wyshynski, G. (2019). *Ranking the top 10 NHL dynasties of all time*. Récupéré de https://www.espn.com/nhl/story/_/id/25937124/ranking-top-10-nhl-dynasties-all
- Yang, X., Xu, H., et Wall, G. (2019). *Creative destruction: the commodification of industrial heritage in Nanfeng Kiln District, China*. Tourism Geographies, 21(1), 54-77.
- Yang, Y., et Shi, M. (2011). *Rise and fall of stars: Investigating the evolution of star status in professional team sports*. International Journal of Research in Marketing, 28(4), 352-366.
- Yang, Y., Shi, M., et Goldfarb, A. (2009). *Estimating the value of brand alliances in professional team sports*. Marketing Science, 28(6), 1095-1111.
- Yim, B. H., et Byon, K. K. (2018). *The influence of emotions on game and service satisfaction and behavioral intention in winning and losing situations: moderating effect of identification with the team*. Sport Marketing Quarterly, 27(2), 93-107.
- Yoo, B., Donthu, N., et Lee, S. (2000). *An examination of selected marketing mix elements and brand equity*. Journal of the academy of marketing science, 28(2), 195-211.
- Yoo, B., et Donthu, N. (2001). *Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale*. Journal of business research, 52(1), 1-14.
- Yoshida, M., et Gordon, B. (2012). *Who is more influenced by customer equity drivers? A moderator analysis in a professional soccer context*. Sport Management Review, 15(4), 389-403.

- Yoshida, M., Heere, B., et Gordon, B. (2015). *Predicting behavioral loyalty through community: Why other fans are more important than our own intentions, our satisfaction, and the team itself*. Journal of Sport Management, 29(3), 318–333.
- Yousaf, A., Gupta, A., et Mishra, A. (2017). *Sport team brand-equity index: A new measurement*. Journal of Indian Business Research, 9(2), 169-188.
doi:<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/JIBR-07-2016-0069>
- Yousaf, N.A. et Anil G. (2013). *Illuminating viewer-based brand equity in sports*. International journal of engineering and management sciences, 4(2), p. 160-172
- Zeithaml, Valarie A. (1981). *How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services*. Dans *Marketing of Services*. dir. James H. Donnelly et William R. George. Chicago: American Marketing Association, 186-189.
- Zhang, J. J., Pease, D. G., Hui, S. C., et Michaud, T. J. (1995). *Variables affecting the spectator decision to attend NBA games*. Sport Marketing Quarterly, 4, 2

