

Le marketing sportif : Construire et gérer une marque sportive dans le contexte de la mondialisation et la transformation de l'industrie du sport.

Sports marketing: Build and manage a sports brand in
the context of globalization and transformation of the
sports industry.

BOURROUBEY Soraya¹

Enseignante/Chercheur. Maître de Conférences A
FSECG / Laboratoire REFEIRI: Réformes économiques et intégrations
régionale et internationale. Université Oran 2
bourroubey.soraya@univ-oran2.dz

Date de soumission :14-01-2020 / Date d'acceptation:31-05-2020/ Date de publication 30-06-2020

Résumé :

L'industrie du sport change et cette transformation entraîne de nouvelles perspectives de gestion pour les managers. Dans ce contexte, la marque reste le levier capable d'aider les organisations et acteurs sportifs à créer de la valeur en interne et en externe. Ainsi, comment peut-on construire et gérer une marque sportive dans le nouveau contexte de l'industrie du sport ? C'est ce que, nous nous attachons à étudier, en apportant quelques éléments de réponse. En premier, nous analysons les composants d'un produit sportif puis, nous étudions la démarche de construction et de gestion d'une marque sportive. Enfin, nous présentons les différentes stratégies de marque gagnantes pour renforcer le lien entre les fans et les équipes sportives.

Mots-clés : Marketing sportif , Gestion , Marque sportive , Mondialisation , Industrie du sport.

Code JEL :M31, M39

Abstract :

The sports industry is changing and this transformation brings new management perspectives for managers. In this context, the brand remains the lever capable of helping sports organizations and players to create value internally and externally.

¹ **Auteur Correspondant :** Bourroubey Soraya. **E-Mail :** bourroubey.soraya@univ-oran2.dz.

So, how can we build and manage a sports brand in the new context of the sports industry? This is what we set out to study, by providing some elements of response. First, we analyze the components of a sports product then, we study the process of building and managing a sports brand. Finally, we present the different winning brand strategies to strengthen the bond between fans and sports teams.

Keywords: Sports marketing , Management , Sports brand , Globalization , Sports industry.

Jel Classification Codes: M31, M39

Introduction :

Le sport, ce sont les émotions, mais, c'est aussi une industrie à part entière qui fait face à des transformations majeures. L'essor de cette industrie est accentuée par les médias, le développement et la démocratisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), la mondialisation au sens large mais aussi, par le « business ».

Le sport est un domaine d'activité qui, par les émotions qu'il génère dans son sillage, rejoint un vaste auditoire, d'ordinaire très fragmenté (Richelieu, 2013). Le sport rassemble les personnes autant qu'ils les divise ; il contribue également au développement du sentiment d'appartenance, propage la fierté et l'identification à un club, une ville, une région ou un pays ; à titre d'exemple, la qualification de l'équipe Nationale Algérienne à la coupe du monde de football en 2010, portée par la vague « les verts » qui a fait couler beaucoup d'encre, en est une belle illustration.

L'internationalisation du sport ouvre des portes, en particulier, aux nations et puissances émergentes pour l'organisation d'événements sportifs internationaux tel que, la Coupe du monde de football (Afrique du sud en 2010, Brésil en 2014), les Jeux olympiques (Russie en 2014, Chine en 2012), les courses de Formule 1 (Azerbaïdjan, Bahreïn, Malaisie, Singapour), ...etc. Cela offre à ces pays une opportunité de se (re)définir, de se positionner et de se promouvoir sur la scène internationale grâce au sport.

Ceci-dit, l'industrie du sport change et cette transformation entraîne de nouvelles perspectives de gestion pour les managers. Désormais, ces derniers, doivent faire face aux défis et aux opportunités d'une industrie devenue mondiale. En effet, ils doivent maîtriser les nouveaux outils de gestion, tout en surmontant des pressions externes causés par la mondialisation et la transformation de l'industrie du sport et des pressions internes (coordination des objectifs sportifs, marketing,...etc.).

Dans ce contexte, nous pouvons dire que, la marque reste le levier capable de soutenir les organisations et acteurs sportifs à créer de la valeur en interne et en externe. Ainsi, nous nous sommes posé la question suivante :

- Comment peut-on construire et gérer une marque sportive dans le nouveau contexte de l'industrie du sport ?

C'est ce que, nous nous y attacherons à étudier, en apportant quelques éléments de réponse. En premier, nous analyserons les composants d'un produit sportif ensuite, nous étudierons la démarche de construction et de gestion d'une marque sportive. Enfin, nous présenterons les différentes stratégies de marque gagnantes pour renforcer le lien entre les fans et les équipes sportives.

1. Les composants du produit sportif :

Le produit sportif est composé d'un « noyau » et de « caractéristiques auxiliaires » (Mullin et al, 2014 ; Richelieu, 2014). Le noyau concerne le sport, le produit sur le terrain, les joueurs appelés aussi « l'actif joueurs », leur maillot ainsi que, les fans et le stade dans lequel se produit le match.

Les caractéristiques auxiliaires, quant à elles font référentiel aux dimensions qui vont valoriser, agrémenter, appuyer, promouvoir et rehausser la compétition sportive ; sans toutefois, s'y substituer : ce sont les dimensions du divertissement qui s'intègrent dans la pratique communément appelées le « sportainment ». Car du sport, nous passons au sportainment, un terme anglais qui désigne le fruit du métissage entre le sport et le divertissement, où la mise en marché d'une expérience et d'émotions uniques devient le catalyseur de la prestation sportive (Desbords et Richelieu, 2012 ; Richelieu, 2016). Par exemple, les spectacles de la mi-temps qui font intervenir le violoniste André Rieu dans des stades de football : les spectateurs sont divertis tout en s'impliquant dans la co-création du concert et de la chorégraphie qui se déroulent sous leurs yeux. On assiste ainsi, à une transformation du produit sportif et de la gestion dans l'industrie du sport à l'échelle planétaire. Désormais, son contenu est recouvert d'un emballage de divertissement pour diffusion au travers de différentes plateformes de communications, dopé par l'explosion du streaming.

Ce phénomène n'est pas nouveau ; en 1926, les Harlem Globtrotters ont élevé le sportainment au rang de divertissement grand public avant que le terme n'apparaisse, il y a plus de 90 ans. Ils ont construit leur USP (Unique Selling Proposition) autour d'un spectacle de basket-ball où s'épouse harmonieusement habiletés techniques, souvent spectaculaires, pitreries et interactions avec l'auditoire.

Ceci étant dit, le sportainment n'est pas toujours synonyme de divertissement à outrance. Dans une vision stratégique, il convient pour les managers, d'essayer de garder un équilibre entre le noyau du produit sportif, c'est-à-dire, la prestation sportive (i.e. le match), et les caractéristiques auxiliaires du produit qui ont trait au divertissement. Il convient également pour eux, d'intégrer de manière plus harmonieuse le divertissement au produit sportif pour éviter de le dénaturer complètement (Desbords et Richelieu, 2012 ; Richelieu, 2016).

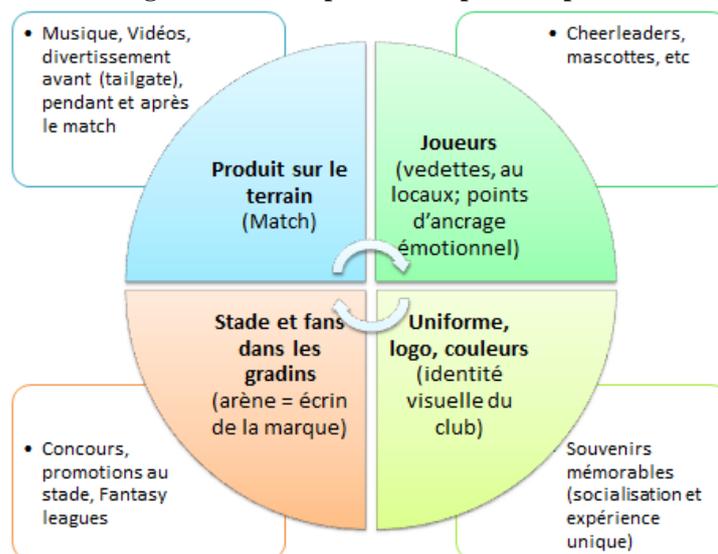
Dans cette optique, le divertissement dans une arène sportive n'est pas considéré comme une finalité, mais plutôt comme un outil pour valoriser, agrémenter, supporter, promouvoir et rehausser la compétition sportive, sans toutefois de s'y substituer.

Les caractéristiques auxiliaires permettent de générer des bénéfices intangibles, au travers des émotions, des interactions sociales, de même que du sentiment de fierté que les fans éprouvent lorsqu'ils s'associent avec leur équipe et s'y identifient (Richelieu, 2013).

La figure.1, illustre parfaitement les composants du produit sportif. Nous observons, qu'en effet, il existe une complémentarité et une interdépendance entre les différents composants du produit sportif. Le produit sur le terrain permet de mettre en scène le match, en utilisant différents outils et technologies (musique, vidéos, divertissement,...etc.) apportant une valeur ajoutée à l'évènement. Les joueurs composés entre autres de vedettes locaux, porté par des cheerleaders, mascottes, ..., représentent des points d'ancrage émotionnel. Quant à l'uniforme du

club, ses couleurs, son logo, son slogan permettent de forger l'identité visuelle du club sportif offrant la socialisation et une expérience unique aux fans et au club sportif, en général. Tous ces composants n'auront aucune valeur ajoutée sans la présence des fans dans les gradins.

Figure 1. Les composants du produit sportif



Source : Richelieu, 2014.

2. La démarche de construction et de gestion d'une marque sportive:

Il est vrai que, le succès sur le terrain est souvent nécessaire pour construire et développer une marque, sauf que, ça ne suffit pas pour bâtir un capital de marque sur le long terme. C'est ainsi qu'une équipe ou un athlète doit pouvoir compter sur des attributs qui transcendent la performance sportive (notamment pour faire face aux inévitables cycles de performance, voire à des scandales) et d'affirmation de groupe (la marque sportive comme source d'inspiration et d'héritage socio-économique).

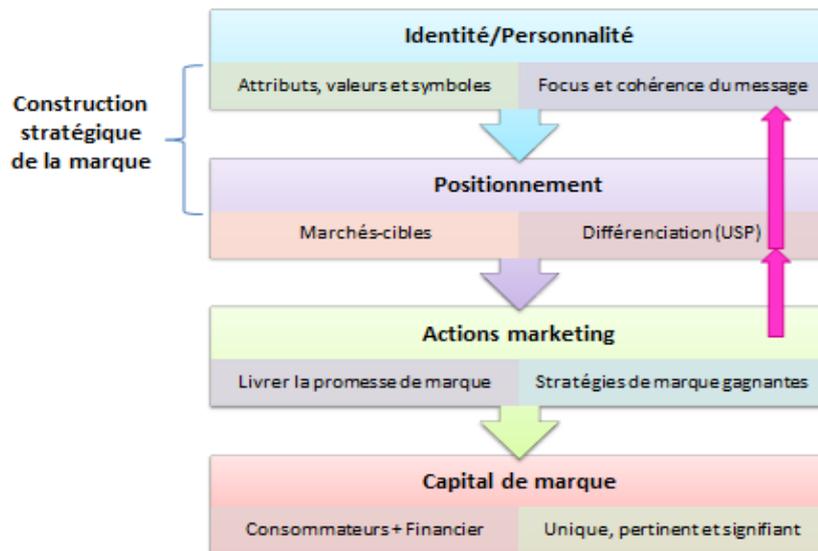
L'identité de marque englobe donc, un ensemble de valeurs, de symboles et d'attributs, tangibles et intangibles, qui façonnent sa personnalité et lui procurent, à la fois, direction et sens (Giroux et al, 2017).

Toutefois, ce que les consommateurs perçoivent dans la marque sportive doit correspondre avec la vision des dirigeants et vice versa. C'est ainsi que, les attributs de la marque deviennent les fondements sur lesquelles une organisation peut se positionner sur le marché face à d'autres concurrents sportifs.

L'organisation sera dès lors, en mesure d'articuler et de justifier une proposition de valeur unique (Unique Selling Proposition, USP) pour gagner le cœur des supporters-cibles et profiter d'une marge de profit considérable ; ceci lui permettra, d'élaborer et de façonner des actions marketing perforantes.

Les actions marketing mises de l'avant par le club sportif découlent de son identité (personnalité) et de son positionnement (i.e. la construction stratégique de la marque) ; en retour, les actions marketing viennent renforcer l'identité et le positionnement de l'équipe sportive lorsque la promesse de marque est respectueusement tenue (Richelieu, 2014).

Figure 2. La construction et la gestion d'une marque sportive



Source : Kapferer, 2012 ; Richelieu, 2014.

La figure.2, illustre parfaitement notre propos. Effectivement, l'identité de l'organisation (composée de ses attributs, valeurs et symboles), véhiculés par un message cohérent et associé à un positionnement clair (matché cible identifié), permet de bâtir une stratégie de marque performante ; c'est la construction stratégique de la marque sportive. Ensuite, les actions marketing calquées à la stratégie marketing viendront l'agrémenter et la concrétiser, en livrant la promesse de marque, qui, si elle sera tenue, permettra de générer un fort capital de marque (unique, pertinent, signifiant). Ce qui garantira à l'organisation, une bonne notoriété et une pérennité à long terme.

La question est maintenant de savoir quelles sont les stratégies efficaces pour construire et gérer une marque sportive, en particulier, celle d'un club.

3. Les Stratégies de marque gagnantes pour renforcer le lien entre fans et équipes sportives :

Au fil des quinze dernières années, les recherches dans ce domaine, ont permis d'identifier cinq stratégies auxquelles les managers peuvent recourir pour renforcer le lien émotionnel entre les fans et les équipes sportives :

3.1. La stratégie des fan-acteurs :

En faisant abstraction de la religion, de la politique et du divertissement, nous pouvons dire que, la réponse émotionnelle des fans de sport est plus intense que celle observée dans d'autres industries. En effet, lorsqu'ils s'unissent et s'associent à leur équipe, les fans empruntent des dimensions symboliques de la marque pour définir leur propre identité (Davis, 2015).

Cette identité accroît la prédisposition favorable du consommateur, ses émotions et par conséquent, son niveau de confiance et de loyauté envers la marque (Aaker, 1997). Au travers d'une forte implication (cognitive, affective, conative) et d'un engagement concordant envers leur club préféré.

Les fans internalisent la marque et la façonnent à leur image ; ils deviennent ainsi des co-créateurs de leur expérience et des ambassadeurs de premier plan de la marque, c'est-à-dire des consommateurs (John, 2016 ; Monga et John, 2010), que l'on peut baptiser « fan-acteurs » dans le milieu du sport (Richelieu, 2016).

Les fan-acteurs finissent par créer des rituels qui deviennent, dans certains cas, mythiques. Plus ils s'impliquent, plus ces fan-acteurs sont attachés à leur équipe, qu'ils vont appuyer corps et âme avec une loyauté sans faille. Certains même, développent un esprit de prosélytisme, cherchant à convaincre d'autres fidèles de se joindre à eux.

Prenons l'exemple du célèbre joueur de tambour Manolo, le « super fan » de l'équipe nationale de football espagnole qui accompagne toujours son équipe lors de tous ses déplacements, et ce depuis 1979.

Une forte identification au club conduit à une grande fidélité et éventuellement, à une marque sportive puissante (Mullin et al, 2014). L'idée est d'engager l'entretien entre le club et les fans, ainsi qu'entre les fans eux-mêmes, pour les inciter à s'impliquer davantage, voire à prendre le relais de l'équipe en devenant des « fan-acteurs » proactifs.

La stratégie des fan-acteurs s'est propagée grâce entre autres, aux réseaux sociaux et interfaces virtuelles. Ce phénomène est ainsi accentué pour créer des interactions sociales étroites et constantes entre les fans, ainsi qu'entre les fans et leur équipe.

Figure 3. Identification, fidélité et marque sportive



Source : Mullin et al. (2014) ; Richelieu (2013).

Une forte identification des fans, c'est-à-dire, une solide implication et un fervent engagement envers leur équipe sportive, les rend de plus en plus fidèles, ce qui conduit à renforcer le lien entre ces fans et leur marque en la rendant puissante.

Notons que si, les fan-acteurs sont des instigateurs de promotion de la marque sportive, il incombe au club d'attiser la flamme.

À titre d'exemple, en 2009, à la suite des incidents hostiles qu'a connus l'équipe nationale Algérienne de football lors des qualifications à la coupe du monde 2010, lorsque le bus transportant les joueurs de l'équipe d'Algérie a été attaqué à coups de pierres peu après son arrivée en Egypte pour disputer la rencontre. Tous les Algériens, tout âge confondu se sont révoltés et n'ont pas supporté cette agression, ils étaient prêts à défendre les couleurs de leurs équipes nationale cœur et âme. Des centaines de milliers de fervents supporters se sont déplacés au Soudan pour supporter leur équipe nationale et ce malgré des conditions très difficiles.

C'est dans cette logique que, les actions des fan-acteurs font partie des stratégies de marque qui, d'ailleurs, peuvent se compléter avec une ou l'autre des stratégies suivantes.

3.2. La stratégie du « storytelling » ou la mise en récit :

Le storytelling est une stratégie de gestion qui consiste à articuler, de façon réfléchie, des mythes et des légendes autour du parcours d'un club sportif, avec ses moments d'extases collectives, mais aussi ses instants tragiques qui marquent au fer rouge la vie des supporters et des joueurs.

L'exemple du concept de l'Ajax Experience, inauguré en 2011 par le club Néerlandais, est un exemple de mise en récit efficace.

Les fans de l'Ajax d'Amsterdam ont la possibilité de redécouvrir dans ce musée l'histoire du club au travers des vidéos, photos, maillots, trophées, etc., du club. Mais aussi d'agir et d'interagir comme des parties prenantes de l'expérience, en mettant à l'épreuve leurs habiletés footballistiques et en pénétrant dans une réplique du vestiaire de l'Ajax où, avant d'entrer sur le terrain, ils reçoivent les dernières consignes de la part de leur entraîneur.

Puis, c'est le tunnel menant à un terrain miniature entouré d'images et de sons à vous donner la chair de poule. Non seulement on est un fan de l'Ajax d'Amsterdam, mais c'est comme si on était, l'espace d'un instant, un joueur-vedette de son équipe préféré. A cet égard, l'Ajax Experience est un judicieux mélange de deux stratégies : le storytelling et les fan-acteurs.

Aujourd'hui, la plupart des organisations sportives, quel que soit son héritage historique, cherchent à jouer la carte du storytelling. Ceci, peut s'expliquer par le fait que, non seulement, il est possible de renforcer le lien émotionnel avec les fans mais aussi, de faire le pont entre les générations, en profitant du levier procuré par ce que l'on appelle les influences intergénérationnelles (« IIG » (Cai et al., 2015 ; Hussain et Siddiqui, 2016).

Notons que, le storytelling est souvent combiné au rétro-marketing, qui consiste à ramener au goût du jour de vieux symboles, des associations de marque du passé, une identité de marque visuelle associée à une époque glorieuse, dans le but de jouer la nostalgie des supporters.

Par exemple, l'AS Saint-Etienne, en collaboration avec l'équipementier le Coq Sportif, de son maillot « Super Télé » porté par Michel Platini, l'année du titre de champion de France, en 1980-1981, en est une bonne illustration.

Le storytelling peut être très efficace sur le long terme toutefois, sa crédibilité dépend des performances du club sportif et de la longévité de ce dernier ; sachant que le produit sur le terrain reste l'essence de la promesse de marque.

Par conséquent, l'équipe se doit de performer et non pas uniquement vivre dans le passé au travers d'une campagne de marketing, qui ne saurait occulter l'absence prolongée de résultats aux yeux des supporters. Le statut de la marque s'accompagne, certes, de privilèges, mais aussi d'obligations vis-à-vis des parties prenantes, incluant les fans.

3.3. La stratégie du co-branding:

Le co-branding consiste à combiner deux ou plusieurs marques, dans un but de production. Ex. Les nouveaux déodorants Puma placés par Antoine Griezmann. Ou bien dans un but de promotion. Ex. La marque Heineken et la Champions League.

Dans la mesure où, il existe un appariement stratégique entre les marques impliquées, le co-branding permet de générer des synergies et de favoriser un transfert d'image positif d'une marque à l'autre. La forme de co-branding la plus populaire est la commandite, appelée aussi le « sponsoring ».

Etant par nature intangible, le co-branding à des fins de promotion requiert des actions complémentaires pour en maximiser les retombées. Par exemple, bien avant que le Super Bowl ne soit ce qu'il est aujourd'hui (la diffusion d'une publicité de trente secondes coûtait 40000 dollars en 1967 ; actuellement, une publicité de trente seconde au Super Bowl, coûterait cinq millions de dollars américains en 2017 (Gould, 2017). Malgré ce coût énorme, ça, ne suffit pas. C'est l'activation de ce co-branding, dans le cadre d'une stratégie de communications marketing Intégrées (CMI), où différents outils et plateformes de communication sont combinés, qui permet d'en justifier l'investissement.

C'est la ligne de conduite que s'est donnée la compagnie Frito-Lay, avec son concours « Crash the Super Bowl », organisé en 2006 et 2016 pour sa marque de chips Doritos. Les consommateurs étaient invités à soumettre une vidéo qui, si elle était retenue par l'entreprise, était diffusée durant le match, en plus d'empocher 1 million de dollars américains (Snyder, 2016).

En 1970, la marque de cigarettes Philip Morris a sponsorisé, le Virginia Slims de Houston, le premier tournoi de tennis féminin du Virginia Slims Circuit, pour un coût de 7500 dollars américains. Pour Philip Morris, son action équivalait à accompagner les revendications des femmes et des femmes athlètes pour l'égalité entre les sexes ; en plus d'élargir sa clientèle, quoique l'association entre le tabac et la pratique sportive paraît, aujourd'hui, très paradoxale.

En outre, le co-branding peut servir à conforter une marque sportive forte. Ex. Roger Federer et Wilson ; Paul Pogba et Adidas ; Sidney Crosby et Reebok) ou à favoriser une cohabitation, voire une reconversion en marque de style de vie. Ex. David Beckham et H&M ; Usain Bolt et Virgin ; Zlatan Ibrahimovic et Volvo) (Thomas, 2017).

Mise à part le risque cannibalisation de la marque sportive, notamment en l'absence de résultats. Prenons l'exemple de la joueuse de tennis Eugénie Bouchard ; ou en cas de scandale, l'exemple de Lance Armstrong, Tiger Woods, le co-branding, reste une stratégie pertinente et une opportunité d'affaires considérable, pour les deux parties prenantes.

Tableau 1. Les revenus en commandite des athlètes professionnels les mieux rémunérés en 2017

Joueur et sport	Revenus en commandites, en dollars américains (Revenus totaux = Salaire + commandites)
1. Roger Federer, Tennis	58 millions (64 millions)
2. LeBron James, Basket-ball	55 millions (86,2 millions)
3. Stephen Curry, Basket-ball	35 millions (47,3 millions)
4. Cristiano Ronaldo, Football	35 millions (93 millions)
5. Kevin Durant, Basket-ball	34 millions (60,6 millions)
6. Rory McIlroy, Golf	34 millions (50 millions)
7. Lionel Messi, Football	27 millions (80 millions)
8. James Harden, Basket-ball	20 millions (46,6 millions)
9. Lewis Hamilton, Course F1	8 millions (46 millions)
10. Andrew Luck, Football NFL	3 millions (50 millions)

Source : Badenhausen (Forbes), 2017.

Si, l'on se fie au tableau.1, nous remarquons que, l'athlète Roger Federer empoche plus de 90% de ses revenus grâce au sponsoring ; LeBron James, près de 65% (Badenhausen, 2017).

Notons également, que le co-branding peut être une stratégie pour un pays et ses organisations afin de développer un capital de sympathie à deux volets. D'une part, dans une optique commerciale. D'autre part, dans le cadre de ce que l'on appelle le « diplomacy branding » dans le but de développer un « soft power » dans l'arène diplomatique internationale (Campbell, 2015).

Par exemple, le Qatar est passé maître, suite à ses compagnes de sponsoring, déjà avec le Qatar Airways, Qatar Foundation et entre autres son implication, dans le Paris saint Germain et le FC Barcelone ; mais aussi via l'acquisition de joueurs étoiles comme Neymar.

3.4. La stratégie du sportainment :

Le concept sportainment a été déjà discuté plus haut, lorsque nous avons étudié les composants du produit sportif. La stratégie de sportainment combine donc, les dimensions du sport et du divertissement, en mettant l'accent sur les caractéristiques auxiliaires du produit et les bénéfices intangibles du spectacle.

Ceci-dit, une marque qui souhaite conserver une identité et un positionnement sportifs d'envergure se doit d'utiliser la stratégie de sportainment comme levier de valeur ajoutée, en complément et non en substitut de l'offre sportive. La stratégie de sportainment permettra dans ce cas de :

- Favoriser un climat de socialisation et d'interaction entre les fans au stade : animations sur l'écran géant, concours, jeux, musique, spectacles, etc. Ex. Stade Français de rugby ;
- Divertir, en sachant surprendre et impliquer les supporters. Exemple : le cas d'André Rieu, évoquer plus haut ;
- Accroître le portefeuille des fans, en attirant au stade des individus qui pourraient, dans un premier temps, consommer le produit sportif comme tout autre produit de divertissement ; mais qui, grâce à la mise en marché réalisé par le club et ses performances sur le terrain, se convertiraient en fans fidèles (Traikos, 2017).

C'est une approche qui a son mérite dans des villes où les clubs ont du mal à fidéliser les consommateurs ou dans des marchés traditionnels.

Exemple du partenariat entre l'équipe de hockey de Las Vegas, les Golden Knights et le Cirque du Soleil pour organiser des spectacles durant les matchs locaux du club (Golden Knights de Las Vegas, en 2017).

Nous pouvons dire, dès lors que, le sportainment est devenu une stratégie nécessaire qui permet aux organisations de se différencier des offres concurrentes sportives et de divertissement, en innovant tout en préservant l'intégrité de la marque.

3.5. La stratégie de glocalisation :

La glocalisation consiste, pour une organisation, à capitaliser sur la réputation et l'attrait international de sa marque, en adaptant ses actions marketing pour séduire les consommateurs étrangers (Hollensen, 2016).

Parmi les actions en lien avec la stratégie de glocalisation :

- Ajuster la diffusion des matchs à une heure de grande écoute dans les pays cibles, tel que, la Chine, comme le font déjà les ligues anglaise, espagnole et italienne, avec des coups d'envoi matinaux. L'intérêt est de profiter des « supporters satellites », ces partisans fidèles qui vivent éloignés de leur équipe de cœur et qui

permettent aux équipes de construire des communautés de marque à l'échelle internationale (Clark et al, 2017 ; Kerr et Emery, 2014) ;

- Exposer la marque grâce à la télédiffusion et le streaming. Ceci, permet d'élargir l'auditoire et de cristalliser l'attachement émotionnel des fans aux clubs et aux ligues (Baena, 2016). Les sports, équipes et ligues qui ont un attrait international fort sont avantagés, tels le basket-ball et la NBA. Les sports et ligues en apparence régionaux, comme, le hockey sur glace, peuvent en tirer profit. Ainsi, la LNH a obtenu une audience moyenne de 22 millions de téléspectateurs chinois lors de la saison 2016-2017 ;

- Les tournées, les camps d'entraînement, les matchs à l'étranger sont aussi des occasions de tisser et de renforcer les liens émotionnels entre une équipe sportive et ses fans. Raison pour laquelle nombre d'équipes de football y ont recours. Ex. le Trophée des champions 2015, opposant le Paris Saint Germain (PSG) à l'Olympique Lyonnais (OL) , s'est tenu à Montréal ;

- Ouvrir des académies à l'étranger pour ancrer la marque très jeune chez les enfants, afin de profiter de l'effet du « berceau au tombeau » pour fidéliser les supporters à la marque (Radford et Bloch, 2012) ; mais également pour puiser dans le talent local pour ensuite le rediriger vers l'équipe mère, voire vendre à prix fort un joueur développer à l'interne. Ex. le Celtic de Glasgow en Inde, les Astros de Houston et les Rangers du Texas (MLB) en République Dominicaine, le Panathinaikos FC en Australie, Chypre, Serbie et Etats-Unis, les Rays de Tampa Bay (MLB) au Brésil (Richelieu, 2016 et Webb, 2017) ;

- Consolider et cristalliser l'attachement émotionnel des fans, tout en profitant d'opportunités de revenus supplémentaires : vente de produits dérivés via le magasin du club en ligne, ou via les réseaux de détaillants, tels Adidas, Décathlon, Nike ou Sport Experts ;

- La mise sous contrat de joueurs étrangers, susceptibles de susciter une source de fierté notable chez les fans dudit joueur et par conséquent, un profond sentiment d'appartenance envers l'équipe concernée. Ce fut longtemps le cas d'Ichiro Suzuki avec Mariners de Seattle (MLB) au Japon et de Yao Ming avec les Rockets de Houston (NBA) en Chine.

Conclusion :

Arrivé à terme de ce travail de recherche, nous pouvons dire que, le sport fait désormais, partie intégrale de notre société actuelle, il tient une place prépondérante et véhicule de nombreux aspects positifs, ce qui en fait de lui un important moteur de croissance économique.

Le contenu du sport se veut riche et dense, il génère de nombreuses opportunités de consommation. Les organisations dont l'activité est en relation de près ou de loin avec le sport ont dû adapter leurs stratégies marketing traditionnelles afin de les mettre au goût du jour.

Le produit sportif peut être considéré comme hybride, puisqu'il tient à la fois du produit et du service. Il est composé d'un noyau et de caractéristique auxiliaires, qui s'accompagnent de bénéfices tangibles et intangibles.

Toutefois, pour pérenniser, la marque sportive a besoin d'un équilibre entre le produit sur le terrain et les dimensions du divertissement. Equilibre d'autant plus ardu que les marques ont des réalités qui le sont propres, mais aussi changeantes, de par la technologie, par exemple, mais aussi du fait des consommateurs qui ont

besoin d'être constamment divertis par les gadgets technologiques, et ce, de manière quasi malade (Andrew-Gee, 2018).

Une marque se construit à partir d'une identité (personnalité) cohérente dans le message et l'image qu'elle souhaite véhiculer. Une marque, c'est aussi un positionnement clair par rapport aux cibles et à son unicité (USP). A partir de cette identité et de ce positionnement découlent des stratégies marketing qui, en retour, vont contribuer à renforcer l'identité et le positionnement de la marque sportive, à condition de respecter la promesse de marque. Au terme du processus, apparaît un fort capital de marque, unique, pertinent et signifiant.

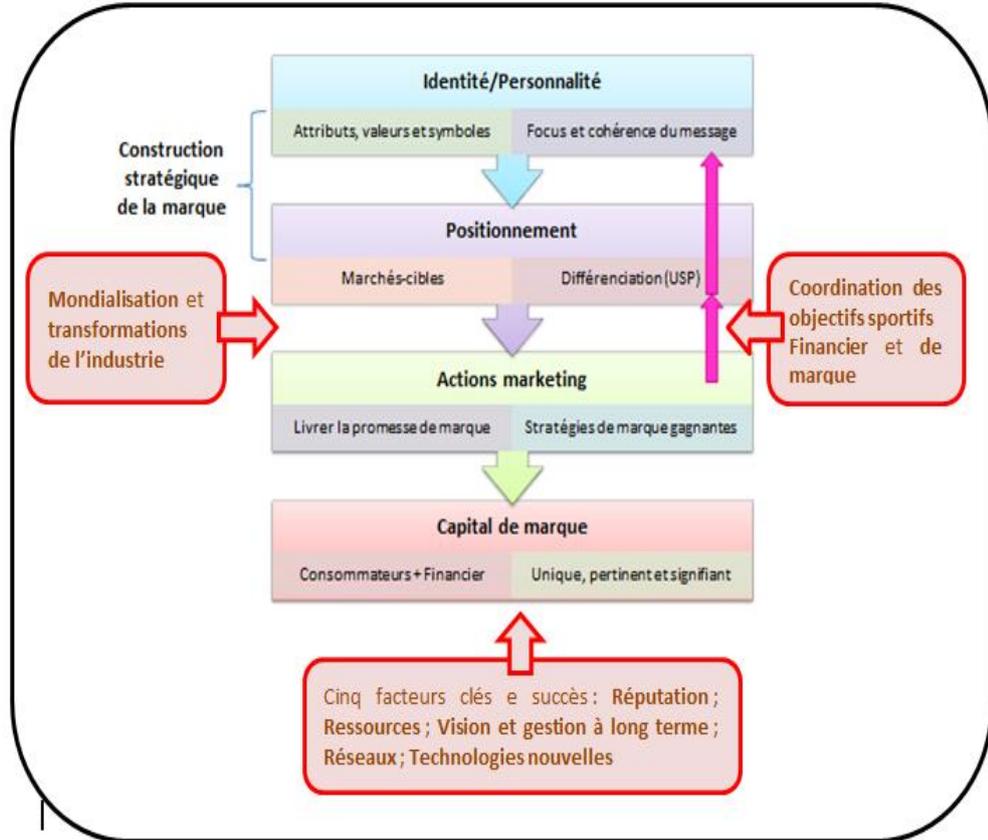
Afin de renforcer donc, le lien entre les fans et les équipes sportives, les organisations peuvent faire appel à cinq stratégies de marque gagnantes, qui sont : les fan-acteurs, le storytelling ou la mise en récit, le co-branding, le sportainment, la glocalisation.

Notons que, pour construire et gérer une marque sportive, les managers doivent faire face à des pressions externes (i.e. mondialisation et transformation de l'industrie du sport) et internes (i.e. coordination des objectifs sportifs, marketing et financiers), ce qui nous permet de mettre à jour le graphique sur la construction et la gestion de la marque.

Il convient de mentionner également que, dans une optique d'internationalisation, une marque d'équipe sportive se doit d'exploiter cinq ingrédients de succès, quasi incontournables, qui se retrouvent dans les points suivants : il s'agit, d'une bonne réputation, de ressources notamment financières, pour offrir un produit concurrentiel sur le terrain et maximiser l'utilité des fans, d'une vision et d'une gestion à long terme des manager du club, d'un accès aux réseaux de contacts et de distribution à l'international, d'une expertise dans le recours aux nouvelles technologies, de mobile et de streaming, par exemple, pour rejoindre les « supporters satellites » et construire des communautés de marque à travers le monde (Richelieu, 2016).

La figure ci-dessous, reprend celle de « la construction et la gestion d'une marque sportive » et la transpose dans le monde réel, où les managers font face à des contraintes internes (coordination des objectifs sportifs, marketing et financiers) et externe (mondialisation et transformation de l'industrie du sport). Tout en cultivant cinq ingrédients de succès : garder bonne réputation, bénéficier de ressources humaines et financières, se projeter à long terme, avoir accès aux réseaux de contacts et de distribution à l'international, maîtriser les nouvelles technologies.

Figure 4. La construction et la gestion de la marque sportive : facteurs clés de succès/pressions internes/externes



Source: Richelieu, 2016.

Références bibliographiques

Livres :

Hollensen, S. (2016), Global Marketing, 7ème édition. Harlow, Essex, G-B: Pearson Education.

Kapferer, J-N. (2012), The New Strategic Brand Management : Advanced Insights and Strategic Thinking. Londres, G-B: Kogan Page.

Mullin, B. J, Hardy. S & Sutton, W. A. (2014), Sport Marketing, 4e édition. Champaign, Illinois, USA : Human Kinetics.

Articles de revues :

Aaker, J. L. (1997), « Dimensions of brand personality », Journal of Marketing Recherche, vol. 34, p. 347-356.

Baena, V. (2016), « Online and mobile marketing strategies as drivers of brand love in sports teams: Finding from Real Madrid », International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, vol. 17, p.202-218.

Cai, Y., Zhao, G et Ye, J. (2015), « Influences of two modes of intergenerational communication on brand equity ». Journal of Business Recherche, vol. 68, p. 553-560.

Clark, M., Black, H.G et Judson, K. (2017), « Brand community integration and satisfaction with social media sites: A comparative study », Journal of Recherche in interactive Marketing, vol. 11, p. 39-55.

Davis, L. (2015). « Football fandom and authenticity : A critical discussion of historical and contemporary perspectives ». Soccer & Society, 16 (2-3) : 422-436.

- 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*, vol. 18, p. 180-195.
- Hussain, K and Siddiki, K.A. (2016), « Dynamics of intergenerational influences on brand preferences in Pakistan : Brand-in-mind vs brand-in-hand », *Journal of Marketing Management and Consumer Behavior*, vol. 1, p. 51-60.
- John, D. R. (2016), « Customer-based strategic brand management : Past progress and future challenges », *AMS Review*, vol. 6, p. 17-22.
- Kerr, A. K. et Emery, P. R. (2014), « Beyond Tippekampen : The origins and maintenance of Scandinavian support for the Liverpool FC », *Soccer & Society*, vol. 17, p.512-526.
- Monga, A. B et John, D. R. (2010), « What makes brand elastic ? The influence of brand concepts and styles of thinking on brand extension evaluation », *Journal of Marketing*, vol. 74, p. 80-92.
- Radford, S. K et Bloch, P.H. (2012), « Grief, commiseration, and consumption following the death of a celebrity », *Journal of Consumer Culture*, vol. 12, p. 137-155.
- Richelieu, A. (2013), « The strategic leverage of branding in the world of sports business », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 38, p. 6-15.
- Richelieu, A. (2014), « The strategic management of the brand in the world of sport », *Journal of Brand Strategy*, vol 2, p. 403-415.
- Richelieu, A. (2016), « Sport teams' brands going international : The Integrated Marketing Strategy on the Internationalization in sport (IMSIS) », *Journal of Brand Strategy*, vol. 5, p. 218-231.
- Richelieu, A et Webb, A. (2017), « Innovation in Major League Baseball catalyzing factors : When winning is not enough », *International Journal of Sport Management and Marketing*, vol. 17, p. 220-236.

Référence Internet :

- Auteur** (année), «Titre du document», <http://adresse complète> (consulté le jour/mois/année).
- Badenhausen, K.** (2017). « The world's highest-paid athletes 2017: Behind the numbers », *Forbes*, 12 juillet.<http://forbes.com/sites/Kurtbadenhausen/2017/07/12/full-list-the-wworlds-50-most-valuable-sports-teams-2017/>.
- Golden Knights de Las Vegas**, (2017). « Golden Knights, Cirque Du Soleil enter partnership », 23 mars, <http://www.nhl.com/goldenknights/news/golden-knights-cirque-du-soleil-enter-partnership/c-288009244>.
- Gould, S.** (2017), « See how Super Bowl ad costs skyrocketed over the years », *Business Insider*, 5 février, <http://www.businessinsider.com/super-bowl-ad-price-cost-2017-2>.
- Snyder, B.** (2016). « Here 's Why Doritos Is Ending its Crash the Super Bowl Contest ». *Fortune*, 29 janvier, <http://fortune.com/2016/01/29/doritos-crash-the-super-bowl-contest/>.
- Thomas, C.** (2017). « How much is Usain Bolt worth, and where does the world's fastest man's money come from ? ». *The Telegraph*, 5 août. <http://www.telegraph.ca.uk/athletic s/0/much-usain-bolt-worth-does-worlds-fastest-mans-money-com/>.
- Traikos, M.**(2017). « Vegas Golden Knights' path to success same as any southern team's: Have fun and win». *The National Post*, 19 juin, <http://nationalpost.com/sports/hockey/nhl/ve gas/golden-knights-path-to-success-suis-the-same-as-any-southern-teams-have-fun-and-win>.

Liste des tableaux

- Tableau 1. Les revenus en commandite des athlètes professionnels les mieux rémunérés en 2017

Liste des figures

- Figure 1. Les composants du produit sportif.
- Figure 2. La construction et la gestion d'une marque sportive.
- Figure 3. Identification, fidélité et marque sportive.
- Figure 4. La construction et la gestion de la marque sportive : facteurs clés de succès/pressions internes/externes.