



HAL
open science

Quelle stratégie de communication pour les clubs sportifs après la crise ? Une application à un club professionnel

Meriem Mengi Elayoubi, Asmaa ATA

► To cite this version:

Meriem Mengi Elayoubi, Asmaa ATA. Quelle stratégie de communication pour les clubs sportifs après la crise ? Une application à un club professionnel. AIRMAP, Management public, crises et post-crisis: la permanence dans le changement, Association Internationale de Recherche en Management Public, May 2023, Dijon, France. hal-04125545

HAL Id: hal-04125545

<https://univ-pau.hal.science/hal-04125545>

Submitted on 12 Jun 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Quelle stratégie de communication pour les clubs sportifs après la crise ? Une application à un club professionnel

Meriem Mengi

Université de Pau et des Pays de l'Adour - IAE Pau Avenue du doyen
Poplawski 64000 Pau 05.59.40.81.21
meriem.mengi@univ-pau.fr

Asmaa Ata

Université de Pau et des Pays de l'Adour - IAE Pau Avenue du doyen
Poplawski 64000 Pau 05.59.40.81.21
esma.ata@univ-pau.fr

Résumé - Le secteur du sport professionnel, et en particulier les clubs sportifs, a été fortement touché par la crise sanitaire du Covid-19. En effet, les mesures de confinement et les restrictions ont conduit à l'annulation de nombreux événements sportifs, à la suspension de compétitions et à la fermeture de structures accueillant les différents publics. Dans ce contexte, la communication a été un enjeu majeur pour maintenir le lien avec les supporters et les partenaires, ainsi que pour trouver des solutions innovantes afin de surmonter cette période. Cette recherche s'intéresse à la thématique de la communication autour d'un événement sportif et soulève la problématique suivante : comment la crise a-t-elle impacté la stratégie de communication ? Plus précisément, comment se sont adaptés les clubs sportifs aux "spectacles sans spectateurs" ? Pour répondre à ces questionnements, une étude qualitative a été menée auprès d'un club sportif professionnel (neuf titres de champion de France). Les résultats obtenus ont permis de mettre en lumière : un renforcement du digital (outils de communication, réseaux sociaux, billetterie), une communication permettant une relation de proximité à travers une mise en avant des joueurs et leurs histoires (récits, inside, histoires inspirantes et personnelles) ainsi que des supporters (échanges directs par visio avec les joueurs, invitations en plateau télévisé pour échanger autour de leur sport) et enfin une communication engageante auprès de la communauté (création du contenu engageant pour les fans, ton empathique). Cette recherche souligne l'importance pour les organisations sportives d'adapter leur stratégie de communication en tenant compte des besoins de leurs publics.

Mots clés : communication - expérience de consommation - club sportif - événementiel

Abstract - The professional sports sector, and in particular sports clubs, has been strongly affected by the Covid-19 health crisis. Actually, containment measures and restrictions have led to the cancellation of many sporting events, the suspension of competitions and the closure of structures welcoming different audiences. In this context, communication has been a major challenge to maintain the link with supporters and partners, as well as to find innovative solutions to overcome this period. This research focuses on the theme of communication around a sporting event and raises the following issue: how has the crisis impacted the communication strategy? More specifically, how have sports clubs adapted to “shows without spectators”? To answer these questions, a qualitative study was conducted with a professional sports club (nine French championship titles). The results obtained were : an emphasis on digital (communication tools, social networks, ticketing), communication allowing a close relationship through the players (inside, inspiring stories and personal engagement) as well as supporters (direct exchanges by video with the players, invitations to a television set to discuss their sport) and finally engaging communication with the community (creation of engaging content for fans, empathy). This research highlights the importance for sports organizations to adapt their communication strategy taking into account the needs of their audiences.

Keywords : communication - consumer experience - sports club - events

INTRODUCTION

Avec la crise sanitaire, l'industrie mondiale du sport a été touchée d'une manière sans précédent, avec des événements annulés, reportés ou dans le meilleur des cas des jauges limitant le nombre de supporters. Or, comme le souligne Andreff (2018), pour fournir un excellent support de communication, de marketing ou de sponsoring, « *le spectacle sportif doit être vu par un public de taille maximale* ». Alors que de nombreux événements sportifs - en particulier les événements de masse et ceux qui attirent le grand public - sont confrontés à des défis majeurs pour maintenir leur activité, le sport est plus que jamais déterminant pour le bien-être de ses publics, dans un contexte de perte de repères à l'échelle individuelle et collective. On notera qu'en plus d'être un droit fondamental, le sport est également un outil puissant pour renforcer les liens, notamment sociaux (ONU). Dans le contexte de distanciation sociale, le sport a cette capacité de sortir les individus d'un certain isolement, au-delà de la dimension physique.

Du point de vue des clubs sportifs, le contexte sanitaire a imposé de nouveaux choix stratégiques, notamment au niveau de la communication, dont il a fallu s'emparer pour entretenir le lien avec les amateurs de sports. La stratégie de communication constitue un plan d'actions et de mesures visant à assurer la promotion du club, à renforcer sa marque et à atteindre ses objectifs en matière de communication (identification des publics cibles ; des audiences cibles ; canaux de communication ; message ; etc.). Dans ce contexte, comment renouer avec le public qui, soumis à de nombreuses incertitudes, a vu ses habitudes de consommation ainsi que ses loisirs radicalement changer ? Pour les clubs sportifs professionnels, la stratégie de communication post-covid doit se réinventer vis-à-vis de son public.

Cette recherche s'intéresse à la thématique de la communication autour d'un événement sportif et soulève la problématique suivante : comment la crise a-t-elle impacté la stratégie de communication ? Plus précisément, comment se sont adaptés les clubs sportifs aux « spectacles sans spectateurs » ?

D'un point de vue méthodologique, une étude qualitative a été menée auprès d'un club sportif professionnel (neuf titres de champion de France). C'est ainsi que le directeur général, le coach sportif et les supporters du club ont été interrogés pour essayer de comprendre la nouvelle dynamique mise en place.

Pour répondre à notre problématique et objectif de recherche, nous présenterons dans un premier temps le cadre conceptuel de notre recherche sur l'expérience de consommation appliquée à un événement sportif (1). Dans un second temps, nous préciserons la méthodologie

qualitative mobilisée (2). Puis, nous présenterons nos résultats de recherche (3) avant de les mettre en discussion (4).

1 - EXPÉRIENCE DE CONSOMMATION ET ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF

Maltese et al. (2016) se sont intéressés aux courants de recherche les plus pertinents dans le domaine des spectacles sportifs en s'appuyant sur une structure articulée autour des compétences marketing. Ils en distinguent cinq : comportement de consommation (attitudes, émotions, attachement, culture...), marketing des services et expérientiel, la communication (parrainage, multimédia, réseaux sociaux...) marketing relationnel (RP, réseaux, billetterie, activations...) et le marketing territorial (destination marketing, développement économique).

Le secteur du sport professionnel, et en particulier les clubs sportifs, a été fortement touché par la crise sanitaire du Covid-19. En effet, les mesures de confinement et les restrictions ont conduit à l'annulation de nombreux événements sportifs, à la suspension de compétitions et à la fermeture de stades. Dans ce contexte, la communication a été un enjeu majeur pour maintenir le lien avec les supporters et les partenaires, ainsi que pour trouver des solutions innovantes afin de surmonter la période de crise. L'innovation en matière de communication a donc été un moyen pour les clubs sportifs de s'adapter et de continuer à communiquer avec leur public (Smith et Skinner, 2021; Stavros et al. 2021).

Par ailleurs, le marketing expérientiel est une approche qui se focalise sur la création d'expériences positives pour les consommateurs afin de renforcer leur engagement à l'égard d'une marque ou d'un produit. L'objectif est d'offrir aux consommateurs une expérience sensitive et un ressenti émotionnel qui leur permettent de découvrir la marque ou le produit d'une manière plus profonde et plus mémorable.

Les travaux de Filser (2002) et Roederer et Filser (2015) sur le marketing expérientiel s'intéressent à la création d'expériences positives, mémorables et émotionnelles pour les consommateurs. Filser (2008) propose une définition qui met l'accent sur l'importance de l'expérience du consommateur et qui s'appuie sur trois dimensions clés qui renforcent l'attachement du consommateur à la marque et favorisent une fidélité à long terme :

- l'expérience sensorielle : celle-ci correspond à l'ensemble des sensations que le consommateur peut ressentir lors de l'utilisation ou de la consommation du produit. Il peut s'agir de couleurs, d'odeurs, de textures, de sons, etc.

- l'expérience affective : cette dimension concerne les émotions et les sentiments que le consommateur peut éprouver lorsqu'il utilise ou consomme le produit. Elle a pour objectif de créer des émotions positives et marquantes qui renforcent l'attachement du consommateur à la marque.
- l'expérience comportementale : elle concerne les actions et les comportements que le consommateur peut avoir lors de l'utilisation ou de la consommation du produit. L'objectif est de faciliter l'utilisation du produit et d'encourager des comportements positifs, tels que la fidélité à la marque ou le bouche-à-oreille positif.

D'autres travaux se sont intéressés aux motivations des consommateurs (fans, supporters, spectateurs) à consommer du sport et plus particulièrement comment les clubs sportifs peuvent améliorer leur expérience de consommation (Chanavat et Desbordes, 2013).

Comme le rappelait Richelieu (2013), le marketing du sport implique d'établir un lien direct avec les fans actuels et potentiels, et de rapprocher l'industrie du sport du monde des affaires. Dans cette optique, il faut concevoir des activités, notamment au moyen de la technologie, qui feront vivre aux fans une expérience de divertissement unique, en plus d'apporter des revenus supplémentaires au club et une visibilité accrue aux commanditaires.

Le spectacle sportif est un produit ayant des caractéristiques particulières. Il est intangible, éphémère, imprévisible et subjectif (Holbrook et Hirschman, 1982 ; Gladden et al., 1998). La communication événementielle par le sport est construite autour « d'une image spécifique favorisant le partage et l'échange des perceptions et des sentiments du consommateur à l'égard des diverses entités qu'il regroupe » (Chanavat, 2009, p. 117). Dans cette étude, nous nous intéressons à la manière avec laquelle la crise a affecté la stratégie de communication d'un club.

2 - ETUDE EXPLORATOIRE

D'un point de vue méthodologique, une étude de cas a porté sur un club professionnel de basket historique : fondé en 1931, champion de France en 2022, détenant 9 titres de champion de France. La direction a été interrogée en abordant plusieurs phases : avant / pendant / après Covid.

D'une durée moyenne d'1h30, les entretiens débutaient par un rappel du contexte avec l'arrivée de la crise sanitaire et l'enchaînement des événements afin de repositionner le contexte. Plusieurs acteurs du club ont été interrogés : directeur général, vice-président, coach, responsable marketing et fans/supporters (janvier-avril 2023).

On signalera que le club est également passé par une phase de turbulence interne avec le rachat par un fond d'investissement américain (2021) qui s'est retiré au bout d'un an. Au préalable le club était une Société d'Économie Mixte, appartenant à 70% à la collectivité. Cette situation a fait peser une contrainte supplémentaire à la gestion du club.

3 - RÉSULTATS

Les interactions entre spectateurs qui assistent à un événement sportif sont essentielles et influencent souvent la perception de sa qualité (Holt, 1995). Comment permettre l'expérience la plus positive possible en situation de distanciation sociale ou lorsque le public n'a tout simplement pas la possibilité d'assister au match ?

Comme toute crise, le covid a permis de se rendre compte de la nécessité de reconfigurer la stratégie, en l'occurrence au niveau de la communication. Les résultats sont exposés selon trois thèmes : le passage au numérique, la relation de proximité perçue et la communication engageante.

3.1 - L'innovation au cours de la communication : un passage numérique

Une des grandes avancées de la crise sanitaire porte sur l'utilisation du numérique, apparue comme une opportunité de développement. En effet, l'utilisation de dispositifs digitaux s'est fortement développée et plusieurs activités digitales ont été proposées (entraînement, conseils). Avec la distanciation et la bulle sanitaire, les activités ont été basculées en favorisant les dispositifs par visio. Cette présence en ligne du club a permis d'interagir avec les publics, y compris via les réseaux sociaux. A titre d'exemple, les supporters pouvaient poser des questions directement aux joueurs, lors d'interviews, et faire part de leurs commentaires favorisant ainsi leur participation lors de discussions et d'échanges directs avec le club.

« Le covid est arrivé et on a basculé tous les exercices par visio. » D.

« Suite à l'arrêt brusque de notre activité avec notamment la mise en chômage partiel de l'ensemble des équipes du club, il a fallu renouer rapidement le lien avec les supporters. La visio entre supporters et joueurs a été une solution immédiate pour maintenir le lien. » J.

Cette communication a permis au club de s'adapter en proposant des événements virtuels pour maintenir l'engagement de la communauté. Des conférences de presse en ligne, des rencontres virtuelles avec des joueurs, des événements de diffusion en direct ont été organisés pour garder le contact.

Sur un autre point, la digitalisation a également été opérationnalisée au niveau de l'achat des tickets (billetterie) avec un passage du papier vers le numérique. Ainsi, les agents ont été équipés de scanettes ce qui a permis l'accélération de la digitalisation des billets sur smartphones.

« C'était une vraie avancée mais il n'a pas été possible d'acheter des bornes car financièrement c'était trop coûteux. » D.

3.2 - Une communication permettant une relation de proximité ... parfois affaiblie en raison de la crise

Afin de garder le public informé, il était important de fournir régulièrement des mises à jour concernant les matchs, les compétitions et les entraînements. Cela permettait au public de rester au fait de l'actualité.

« On avait mis en place des plateaux TV pour échanger sur les matchs mais pas que... On pouvait échanger autour de la billetterie, du passage covid, etc. L'idée était de trouver des alternatives pour entretenir le lien.

» J.

« On était invité pendant 1h sur une émission de sport. On échangeait sur le club, sur les matchs à venir, nos ressentis. » Supporter n°2.

« Il y a eu une meilleure relation avec le personnel administratif dû à notre présence durant le Covid. Cela a favorisé les échanges concernant les déplacements, les animations. La coupe de France a permis de mettre en lumière Los peones. Il y avait une ambiance friendly avec les américains. » Supporter n°3.

Mais on notera également des éléments qui viennent affaiblir cette relation :

« Durant le covid, notre relation avec le club a été impactée. Déjà qu'il n'y avait pas de lien physique, il y a eu aussi très peu de communication.

» Supporter.

« Il n'y a pas vraiment eu de communication. Il fallait appeler le club pour avoir des informations. Il y avait un minimum assuré sur les réseaux sociaux. » Supporter.

« La communication que nous mettons en place aujourd'hui n'est pas suffisante pour entretenir le lien avec les supporters. Les supporters voient les joueurs à travers des vidéos, des Inside etc. Pour avoir plus de lien, il faudrait un accès direct d'échange entre les joueurs et le supporter. » J.

Pour faire le lien en marketing expérientiel, la théâtralisation et la scénarisation ont également été déployées à travers la mise en avant des joueurs et leurs histoires : ces récits alimentent l'engagement des fans

envers le club. On peut citer la présentation de profils de joueurs (date d'anniversaire/événements particuliers), des vidéos de derrière les coulisses (« inside ») et des histoires inspirantes.

« On essayait de mettre du contenu avec notamment la mise en avant des anniversaires mais c'est difficile de trouver du contenu quand il se passe rien. » J.

« Les joueurs ont tenu à rendre un hommage aux soignants. Une visio a été organisée avec l'ensemble du staff sportif pour marquer leur soutien et leur reconnaissance auprès du personnel soignant. » J.

Cette relation de proximité se matérialise également auprès des partenaires du club (entreprises). A ce titre, le club a mis en place un programme d'activités physique avec la cellule performance : le préparateur mental, le préparateur physique, la diététicienne. Cette initiative était partie du constat que les clubs professionnels ne font pas toujours de retours vers les partenaires.

« Là, on allait vers les partenaires pour proposer des activités physiques aux salariés : comment améliorer la charge mentale des salariés, comment améliorer le capital santé/forme de ces salariés. Le sport allait à la rencontre des salariés.. » D.

Concrètement, ce programme d'activité physique « capital forme » a été conçu pour changer le regard et donner une dimension de proximité par rapport au sport de haut niveau.

« Le programme identifie trois profils et donc trois offres : ceux qui pratiquent très couramment du sport - courant - sédentaires... On essayait d'entretenir le lien avec le club et permettre à ce service de se déployer. L'idée était d'aller à la rencontre d'un public plus grand : les partenaires. » D.

3.3 - Une communication engageante auprès de la communauté

Dans les entretiens est également ressortie la question déterminante de la création du contenu engageant pour les fans, tels que des vidéos exclusives, des interviews avec les joueurs, des reportages sur les entraînements, etc. Cela permettait aux fans de se sentir connectés à leur club, même lorsqu'ils ne peuvent pas assister aux matchs physiquement.

« Ils ont mis en place des choses, par exemple : des ITW de joueurs à distance ; des entraînements filmés ; des captations dans leurs quotidiens pour pouvoir garder un lien. » Supporter n°5.

Un ton empathique a été relevé par les fans qui avaient été soumis à de nombreuses incertitudes en raison de la crise sanitaire, notamment lors de la fermeture des stades et la suspension des compétitions. A cela s'ajoutent les difficultés organisationnelles qui se sont accentuées durant cette période (incertitude par rapport au club). Le ton employé (alliant proximité et empathie) a permis de tenir les fans informés de l'actualité du club ou les photos prises avec les supporters. Cette mise en valeur a été accentuée lors de ces deux années.

« Le covid a permis de faire évoluer à la fois le ton, le style, le contenu des communications : l'objectif pour nous est de mettre plus en lumière les supporters afin de leur montrer l'importance que nous avons d'eux. On met en photo des supporters, de capter des photos avec un public qui sourit, etc. » J.

Cette mise en avant de la communauté a été perçue de façon positive et pouvait prendre plusieurs formes: en organisant des concours ou encore des événements caritatifs, en impliquant les fans dans des initiatives locales... Les supporters se sentaient plus connectés, à une cause plus grande, et permettait de renforcer leur engagement envers le club. A titre d'exemple, ils ont eu la possibilité d'avoir accès au Palais des Sports pour installer des décorations (tifos) pour remplir les places vides lorsque les conditions sanitaires ne permettaient pas d'accueillir le public.

« Pour la reprise des matchs, il n'y avait pas de public donc on a créé des tifos pour que les joueurs se sentent moins seuls. On nous permettait l'accès uniquement pour pouvoir les disposer. » Supporter n°1.

« Le post covid nous a amené à développer des animations pour entretenir le lien avec les supporters. » J.

« Après le covid, notre stratégie de communication revient au même rythme que nous connaissions. En revanche, on a développé d'autres supports de communication. Par exemple : des ITW et des Inside plus longs. On fait un focus plus grand sur le public. » J.

« Les animations citoyennes sont un moyen de communication permettant de mettre en lumière la relation entre les joueurs et les citoyens. La communication autour de ces événements sont ceux qui ont un plus impact sur les followers. » J.

4 - DISCUSSION

Les résultats renforcent l'importance pour les gestionnaires d'être à l'écoute des consommateurs, et plus précisément dans un domaine aussi compétitif que le divertissement sportif, et d'avoir une stratégie de communication clairement établie (Pons et Richelieu, 2004).

L'orientation d'un individu envers un spectacle sportif peut reposer sur de nombreuses dimensions (Hirschman, 1984). Plusieurs études révèlent des dimensions récurrentes (Trail et al., 2003). Ainsi, l'orientation envers un événement sportif repose sur la satisfaction d'un besoin émotionnel (excitation, joie), d'un besoin de communion (échange, socialisation) et d'un besoin de connaissance dans le sport suivi (Pons et al., 2001).

« On ne pouvait pas taper dans les mains des joueurs, en fin de match. Ce n'était pas possible de s'approcher d'eux, de manière générale. Il fallait respecter les règles sanitaires. » Supporter n°4.

Faisant écho à nos résultats, Desbordes et Richelieu (2018) examinent les enjeux et les potentialités que l'évolution des comportements des consommateurs, les nouveaux médias sociaux et les avancées technologiques, représentent pour le marketing dans l'industrie du sport. Les auteurs soulignent une évolution des attentes des amateurs de sport appelant des stratégies de marketing plus ciblées et personnalisées. Nous avons également trouvé que les consommateurs recherchent des expériences plus immersives et interactives.

Les auteurs montrent également comment les réseaux sociaux ont transformé la façon dont les consommateurs interagissent avec les marques et les organisations sportives. Les médias sociaux ont créé de nouveaux canaux de communication, permettant un engagement plus direct et personnalisé avec les différents publics. Enfin, en termes d'avancées technologiques, les auteurs suggèrent l'utilisation de nouvelles technologies dans le marketing sportif pour améliorer l'expérience des supporters. Finalement, les auteurs soulignent l'importance pour les organisations sportives d'adapter leur stratégie de communication.

Pour atteindre les objectifs en matière de stratégie de communication (Desbordes et Richelieu, 2018), un club sportif doit élaborer une stratégie de comprenant les éléments suivants :

- l'identification des publics cibles pour laquelle il est important de savoir qui sont les publics cibles des actions de communication ;
- l'identification des audiences ciblées afin de savoir qui sont les publics cibles induisant les efforts de communication, notamment les supporters, les partenaires, les médias, les acteurs locaux, etc ;
- la définition des messages nécessitant une cohérence avec l'identité et les valeurs du club et une adaptation aux différents publics cibles. Ces messages peuvent porter sur les résultats sportifs, les événements, les projets du club....
- le choix des canaux de communication qui peuvent être multiples (site internet, réseaux sociaux, newsletters, presse locale,

affiches, etc.). Il est important de choisir les canaux les plus adaptés aux besoins du club ainsi qu'aux publics cibles.

- la planification des actions de communication en fonction des événements sportifs, des temps forts du club, etc. Cette phase doit prendre en compte la mesure de l'efficacité des actions de communication afin d'évaluer les résultats et de les améliorer.

Dans le sillage de la recherche menée par Maltese et al. (2016) sur le spectacle sportif, nous avons également trouvé que l'expérience digitale est devenue un ingrédient essentiel de toute stratégie de communication - compétence que les auteurs avaient classé comme étant reliée à la réputation d'un club (p. 79). Parallèlement au cas étudié, on peut citer l'exemple qui a été lancé par la NBA à travers son programme « *NBA Together* » pour maintenir l'engagement des publics pendant le Covid. Plus particulièrement, la « *Jr. NBA at Home* » qui est une série de contenus interactifs qui propose des compétences et des exercices de basket-ball mettant en scène des joueurs de la NBA et des coachs - entraînements réalisables individuellement et dans un espace physique limité. Cette initiative permettait au jeune public de rester actif et de partager le contenu de ses réalisations sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram).

CONCLUSION

La stratégie de communication d'un club sportif est un outil essentiel pour atteindre les objectifs de notoriété et renforcer l'image de marque d'un club auprès de ses publics ciblés. L'étude menée à pour objectif de comprendre comment, dans un cas particulier, un club sportif s'est adapté du point de vue de la communication à un contexte sanitaire inédit.

Relevant souvent de la contrainte, la crise a révélé de profondes mutations au sein des activités sportives. La transformation numérique effective a amené une réflexion en interne sur la nécessité d'intégrer de nouvelles pratiques. A ce titre, cette crise sanitaire apparaît à comme un accélérateur de mutations, phénomène que connaissent les structures sportives professionnelles de manière générale (rapport Inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2022). Sur cette base, la crise a été l'occasion de repenser la stratégie de communication dans un contexte événementiel en prenant en compte la réalité du terrain et en réfléchissant à un nouveau mode de fonctionnement.

Le cas étudié fait apparaître que le club a dû s'adapter en proposant des événements pour maintenir l'engagement de ses publics, ce qui s'est matérialisé par des dispositifs du type : conférences de presse en ligne, rencontres virtuelles avec des joueurs, événements de diffusion en direct, possibilité d'investir le lieu pour personnaliser l'expérience...

Dans ce contexte sanitaire marqué également par un changement de direction, le club sportif a ainsi essayé de maintenir le contact avec ses publics en utilisant une variété de canaux de communication et en proposant des initiatives pour favoriser l'expérience de consommation. Sur le plan sportif, on précisera que le club a obtenu le titre de champion de France en 2022, ce qui a eu un impact très positif sur la communauté locale et nationale. Les supporters du club ont été fiers de leur équipe et cela a renforcé leur sentiment d'appartenance. On peut également ouvrir la réflexion aux travaux portant sur l'impact de l'image de marque d'un club sportif au niveau de l'attractivité territoriale.

Dans l'ensemble, cette étude souligne l'importance pour les organisations sportives d'adapter leur stratégie de communication afin de répondre à l'évolution des comportements des consommateurs, aux nouveaux médias sociaux et aux avancées technologiques. Les clubs doivent être en mesure de créer des expériences personnalisées, engageantes et innovantes pour les différents publics afin de rester suffisamment attractifs dans un secteur en constante évolution.

BIBLIOGRAPHIE

Andreff, W. (2018). Événementiel sportif, impact économique et régulation. Dans : Michel Desbordes éd., *Marketing du sport: Une vision internationale* (pp. 71-95). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Autissier D., Peretti J-M. et Besseyre des Horts C-H. (2020), *Changement de crise : les organisations à l'épreuve de la Covid-19*, MA Éditions ESKA, 250 p.

Chanavat, N. et Desbordes, M. (2013). Le parrainage sportif multiple événementiel : atouts, défis et conditions de succès. *Gestion*, 38, pp. 27-36

Desbordes, M. et Richelieu, A. (2018). *Marketing du sport: Une vision internationale*. De Boeck Supérieur.

Filser M. (2002) *Le marketing de production d'expériences: statut théorique et implications managériales* », *Décisions Marketing*, 28, pp. 13-22.

Filser M. (2008) *L'expérience de consommation : concepts, modèles et enjeux managériaux*, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 3, pp.1-4

Gladden J et Funk D. (2002) *Developing an understanding of brand associations in team sport: empirical evidence from consumers of professional sports*, *Journal of Sport Management*, 16, pp. 54-81.

Holbrook M. et Hirschman E. (1982) The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, Feelings, Fun, *Journal of Consumer Research*, 9, 2, 1982, pp. 132-140.

Hirschman E. (1984) Experience seeking: a subjectivist perspective of consumption, *Journal of Business Research*, 12, 1, pp. 115-136.

Kalika M. (2020), L'impact de la crise sur le management, EMS Éditions, 258p.

Lemon K. N. et Verhoef P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

Lamarque, É., Palard, J. et Errotabehere, M. (2022). Chapitre 6. La gouvernance des clubs sportifs : un modèle à part ? Dans : Julien Batac éd., *Management et territoire: Mélanges en l'honneur de Julien Batac* (pp. 127-156). Caen: EMS Editions.

Maltese, L., Pons, F., Danglade, J. et Keramidas, O. (2016). L'écosystème des spectacles sportifs : de la recherche aux pratiques managériales et inversement. *Recherches en Sciences de Gestion*, 115, pp. 75-96

Pons F. et Richelieu A. (2004) Marketing stratégique du sport. Le cas d'une franchise de la Ligue nationale de hockey, *Revue Française de Gestion*, 3, 150.

Roederer C. et Filser M. (2015) Le Marketing expérientiel, Vuibert, 192 p.

Zielinski D. Canu F., Kedadouche Z et Rimane J. (2022) Les fédérations sportives et leurs structures déconcentrées : examen de leur activité durant la crise sanitaire, rapport du 26 avril 2022, Inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche

Stavros C., Smith A. et Lopez-Gonzalez H. (2021) A mediasport typology for transformative relationships: enlargement, enhancement, connection and engagement beyond COVID-19, *European Sport Management Quarterly*, 22, pp. 1-20.