

**Louvain School of Management**

# **Analyse des stratégies et opérations en marketing digital d'une ligue sportive professionnelle**

**Le cas de la National Basketball Association**

Auteur : D'Amico Bruno  
Promoteur : Chevalier Ludovic  
Année académique 2019-2020  
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de  
Master (60) en Sciences de Gestion



## Résumé :

Depuis le milieu des années 80, la National Basketball Association a montré la volonté de s'étendre hors des frontières de son pays d'origine. Ce gain en popularité s'est effectué à travers plusieurs étapes clés avec en première ligne la création de la Dream Team pour les Jeux Olympiques de 1992. Mais ces dernières années, c'est surtout grâce à une stratégie marketing digital surdéveloppée par rapport aux autres ligues de sport américaines que la NBA a réussi à se hisser parmi les ligues les plus suivies du monde entier, tous sports confondus.

En mettant en perspective la littérature scientifique et l'analyse longitudinale de la stratégie employée par la NBA, ce travail cherche à identifier l'importance et le rôle du marketing digital dans les organisations sportives.

## Abstract :

Since the mid-1980 the National Basketball Association has shown the willingness to extend beyond the borders of its home land. This increase in popularity performed through several steps especially including the formation of the Dream Team for the 1992 Olympics. Nevertheless recent years have been marked by a overdevelopped digital marketing strategy from the NBA which helped to lift the american basketball league among the most followed league in the world and for all sports put together.

This paper aims to put the analysis of the NBA strategy with the scientific litterature in order to identify the role and importance of digital marketing in sport organisations.

**UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve  
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique  
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

[www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)

# Table des matières

<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Problématique : évolution de la conjonction du sport vers le marketing</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Le marketing sportif et digital dans les ligues de sport professionnelles : perspectives théoriques</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1. L'économie des ligues professionnelles</b> .....	<b>5</b>
3.1.1. USA et Europe : quelques différences.....	5
3.1.2. Les sources de revenus.....	7
<b>3.2. Le marketing sportif des ligues professionnelles</b> .....	<b>10</b>
3.2.1. Définition.....	10
3.2.2. La concurrence .....	10
3.2.3. Le produit sportif .....	11
3.2.4. Le consommateur de sport.....	12
3.2.5. Le double objectif du marketing : acquisition et fidélisation de clients .....	17
<b>3.3. Le marketing digital dans les ligues de sport professionnelles</b> .....	<b>18</b>
3.3.1. Définition et caractéristiques du marketing digital.....	19
3.3.2. Élaboration d'une stratégie de marketing digital .....	22
3.3.3. Les nouveaux moyens de distribution .....	24
3.3.4. Les médias sociaux .....	27
<b>4. Cas d'étude : la National Basketball Association</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1. L'aspect sportif et financier de la ligue fermée</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2. L'internationalisation comme stratégie marketing</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3. Les nouvelles plateformes de distribution de la NBA</b> .....	<b>37</b>
4.3.1. Le NBA League Pass .....	37
4.3.2. Le NBA Store en ligne.....	38
<b>4.4. Les médias sociaux, moyen d'action privilégié du marketing de la NBA</b> .....	<b>40</b>
4.4.1. Stratégies de médias sociaux.....	42
4.4.2. Les différents réseaux sociaux et leur utilisation par la NBA .....	44
<b>4.5. Bilan de l'impact du digital sur la croissance de la NBA</b> .....	<b>47</b>
<b>5. Limites et contraintes autour du travail</b> .....	<b>48</b>
<b>6. Conclusion</b> .....	<b>50</b>

7. *Bibliographie*..... 52

## Liste des tableaux et figures

<b>Tableau 1</b> Différences entre le marketing traditionnel et le marketing entrant digital (Opreana & Vineran, 2015).....	22
<b>Tableau 2</b> L'engagement des fans sur les réseaux sociaux de la NBA (Broughton & Lombardo, 2019) .....	42
<b>Figure 1</b> Comparaison des modèles sportifs économiques américain et européen (Andreff, 2007) .....	6
<b>Figure 2</b> Interdépendance des revenus d'une ligue professionnelle (Silva, 2017).....	9
<b>Figure 3</b> Plan de stratégie marketing (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2015).....	23
<b>Figure 4</b> Chaîne de valeur de la diffusion de sport.....	25
<b>Figure 5</b> Les objectifs des organisations sportives par l'utilisation des médias sociaux (Abeza et al., 2017).....	31

## 1. Introduction

Au milieu des années 1980, la ligue nord-américaine de basketball a pour la première fois l'idée d'envoyer ses franchises aux quatre coins du monde afin qu'elles rencontrent des équipes locales sous forme de matchs amicaux. Au vu du succès, la NBA décide en 1990 d'aller encore plus loin en délocalisant un match de saison régulière, donc 100% américain et avec un réel enjeu sportif, en dehors de ses frontières, à Tokyo. Depuis, que ce soit pour affronter une équipe locale dans le cadre de la présaison ou pour un match officiel de saison régulière, la NBA s'exporte chaque année à l'international, au Japon, en Chine, au Mexique ou encore au Royaume-Uni. En automne 2019, après de longues négociations, la NBA annonce que c'est la France qui aura la chance d'accueillir, pour la première fois de son histoire, un match de saison régulière sur son territoire, à l'AccorHotels Arena de Paris le 24 janvier 2020. Cette annonce a provoqué une excitation telle que c'était plus de 100 000 personnes qui étaient sur la liste d'attente de la billetterie. Vendus en moins de 20 minutes le jour de l'ouverture de la billetterie, les derniers tickets mis en vente les derniers jours précédant le match atteignaient jusqu'à 1600 euros (Ugolini, 2020). Cet enthousiasme autour de ces NBA Global Games est un des multiples témoignages de la réussite de La Grande Ligue dans sa stratégie de mondialisation entreprise dès 1984, lors de l'arrivée au pouvoir de son plus célèbre dirigeant, David Stern.

Lorsqu'il devient dirigeant de la ligue de basketball américaine en 1984, David Stern récupère une NBA au bord de la faillite, très loin derrière les autres ligues de sport américaine. Au moment de léguer le flambeau en 2014, il laisse à son successeur une "machine à cash" (juste derrière l'EPL ? en termes de chiffres d'affaires (Martin, 2014)) prise en exemple par les championnats du monde entier. Pourtant, même si le basketball a quelque peu gagné en considération aux États-Unis, ce gain en popularité sur son territoire ne permet pas d'expliquer cette ascension fulgurante et c'est en dehors de son continent que se trouvent les réponses.

En réalité, des quatre sports majeurs aux États-Unis, le basketball est de loin celui qui a réussi à se démocratiser mondialement, tandis que football américain, baseball, et hockey

sur glace sont, eux, restés ancrés comme appartenant presque exclusivement au divertissement et à la culture américaine. Cette internationalisation se traduit à de multiples niveaux : le nombre d'affiliations dans les clubs de basketball en augmentation dans de nombreux pays, la guerre autour des droits TV des matchs NBA entre les chaînes de télévision nationales, ou encore le nombre de joueurs non-américains en NBA (24% des joueurs NBA sont non-américains contre 2% pour la ligue de football américain (Grant, 2020)). Ce bilan est à n'en pas douter le résultat d'une volonté de la NBA, ligue majeure de basketball américaine regroupant les meilleurs joueurs du monde, de toucher le plus grand nombre en dépassant ses frontières, en développant une stratégie marketing d'internationalisation de sa ligue et de son sport.

Ce processus s'est effectué à travers plusieurs étapes clés, avec en première ligne la création de la Dream Team pour les Jeux Olympiques de 1992 qui a grandement participé au rayonnement de la ligue américaine dans le monde, mais également à travers plusieurs outils mis à profit ou créés par la NBA elle-même. Et de tous les outils employés par la Grande Ligue pour s'étendre hors de ses frontières, Internet a sans conteste été la pierre angulaire de l'internationalisation de la NBA à partir des années 2000. C'est en effet notamment grâce à une stratégie de marketing digital surdéveloppée, reconnue et prise en exemple par de nombreux spécialistes, que la NBA a réussi à se hisser parmi les ligues les plus suivies du monde entier, tous sports confondus. Ce modèle de marketing digital se traduit par un arsenal très vaste de moyens d'atteindre le public : site web très bien organisé, énorme activité sur les réseaux sociaux, plateforme de streaming pour les matchs, implication du public dans le choix des trophées à remettre, des partenariats avec des marques et bien d'autres outils encore qui permettent tous les jours de toucher le plus grand nombre tout en fidélisant l'audience déjà acquise. En 15 ans, les outils numériques développés par la NBA ont participé à doubler les recettes de la ligue (Gough, 2020) en dépassant l'EPL en termes de revenus, et à lui permettre de monopoliser le marché du basket mondial.

## **2. Problématique : évolution de la conjonction du sport vers le marketing**

Si la relation complexe entre sport et économie a évolué tout au long de l'histoire depuis la création même de ces deux concepts, c'est à partir du 19<sup>ème</sup> siècle que l'apparition des premiers paris sportifs et des premières ligues professionnelles ont ouvert la voie vers le développement d'une réelle économie du sport. Aujourd'hui, le sport est devenu un secteur économique mondial à part entière. Selon une étude réalisée par A.T. Kearney, le marché mondial du sport rapportait en 2019 entre 480 et 620 milliards de dollars avec un taux de croissance annuel de presque 6%. Parmi les nombreuses activités et sources de consommation que représentent le secteur économique sportif, on retrouve un acteur décisif de ce milieu : les ligues professionnelles. Apparues au 19<sup>ème</sup> siècle, ces dernières ont pu se développer rapidement et gagner en popularité au siècle suivant : d'abord via la retransmission des matchs à la radio et ensuite grâce à l'importante globalisation qu'a connue le secteur sportif après la Seconde Guerre Mondiale. En 2018, les revenus annuels cumulés des cinq ligues les plus rentables du monde approchaient les 40 milliards de dollars (LWOS, 2019). Les ligues professionnelles disposent de multiples sources de revenus allant de la simple vente des tickets, jusqu'aux droits TV, en passant par les ventes du merchandising ou les revenus sur les paris sportifs. Pour que ces sources de revenus croissent un peu plus chaque année, l'objectif des ligues sportives des quatre coins du monde est simple et commun à tous les secteurs économiques, à savoir que les gens consomment davantage de leurs biens et services. Et comme toutes les entreprises du monde entier, pour être compétitives et dynamiques, les ligues professionnelles recourent au même processus de gestion : le marketing.

Le marketing sportif est un concept complexe pour plusieurs raisons. D'abord, parce que contrairement à la plupart des autres secteurs économiques, le secteur du sport s'est développé assez tard et représente donc un marché relativement nouveau auquel les méthodes et pratiques classiques du marketing ont dû s'adapter. Ensuite, parce qu'il concerne à la fois produits, services, organisations, qu'il possède plusieurs facettes et qu'il fait intervenir une multitude d'acteurs et de pratiques étant donné le vaste champ de domaines que représente ce milieu. En plus de cela, à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, le marketing sportif va voir naître une autre branche du marketing apparue à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle : le

marketing digital. Cette forme de marketing consistant, de manière générale, à transposer les méthodes et pratiques du marketing classique sur Internet à travers les différentes possibilités de canaux numériques s'est présenté comme une opportunité sans pareille pour un secteur sportif en pleine globalisation. En effet, la révolution qu'a représenté l'apparition d'Internet a également eu pour conséquence la création et le développement de nouvelles possibilités et de nouveaux outils pour opérationnaliser le marketing tels que les médias sociaux, le SEO ?? ou les plateformes de streaming. Ces nouveaux outils font du marketing digital une discipline indispensable à part entière sur laquelle les ligues de sport professionnelles doivent impérativement se pencher si elles veulent suivre un processus de mondialisation. Toutes les ligues de sport jouissant d'une audience internationale conséquente ont mis en place des stratégies de marketing digital destinées à maximiser la consommation des produits et services qu'elles proposent, que ce soit à travers du merchandising sur internet, la création d'une plateforme de streaming propre, une activité importante sur les médias sociaux ou autre.

Dès lors, comment est-ce que ces deux nouvelles branches du marketing s'articulent-elles ? Comment les outils développés respectivement, mais également conjointement par celles-ci, favorisent-ils la globalisation et l'internationalisation d'une ligue de sport professionnelle, et peut-on déduire et développer un modèle de stratégie en marketing sportif digital sur base de la littérature scientifique existante et d'exemples actuels ? Pour tenter de répondre à ces interrogations, ce travail se basera sur l'étude d'un cas concret à travers l'analyse de données factuelles, historiques et chiffrées. Cependant, avant cette analyse, une revue de la littérature et un cadrage théorique des concepts clés est indispensable pour comprendre tous les aspects de la problématique en profondeur.

### **3. Le marketing sportif et digital dans les ligues de sport professionnelles : perspectives théoriques**

#### **3.1. L'économie des ligues professionnelles**

##### **3.1.1. USA et Europe : quelques différences**

De nos jours, le milieu du sport génère de nombreuses publications scientifiques traitant du sport professionnel comme du sport amateur pour étudier leurs fonctionnements, leurs structures ou encore leurs financements. Toutefois, comme le marketing sportif et digital, l'économie du sport est une thématique relativement nouvelle. L'expression française "économie du sport" peut en réalité désigner deux concepts anglo-saxons : *sports economics* et *sports economy*. Le premier désigne l'analyse de " l'ensemble des relations économiques qui traversent le sport ('le sport et l'argent') et des relations sportives mettant en mouvement des grandeurs économiques et financières (l'impact économique du sport)" (Andreff, 2009), tandis que le deuxième désigne en fait la discipline, apparue en 1956 aux États-Unis et vers la fin des années 1960 en Europe, qui étudie ces relations. En plus du décalage chronologique lié au développement de la discipline et des sports majeurs populaires dans chacune des régions du monde, les domaines étudiés aux USA et en Europe se distinguent sur plusieurs points. Les raisons de ces différences se trouvent principalement dans les sources de financements du milieu sportif sur les deux continents qui ont favorisé le développement de deux systèmes de ligues sportives professionnelles différents. En effet, contrairement à l'Europe jouissant d'un financement mixte entre privé et public, le sport aux États-Unis est presque exclusivement financé par le privé. Cela a pour conséquence principale que les hommes forts du sport aux USA sont plutôt des hommes des affaires investis dans le milieu professionnel et défendant une théorie économique néoclassique, tandis que les économistes du sport en Europe se penchent davantage sur le secteur social et non-lucratif, et sont donc plus proches du sport amateur (Andreff, 2009)

*Figure 1 Comparaison des modèles sportifs économiques américain et européen (Andreff, 2007)*

<i>Items</i>	<i>American sports economics</i>	<i>European sports economics</i>
<i>Overall sport, some major topics nearly non existent in the other continent literature</i>	Competing leagues, franchise relocation, salary cap, luxury tax, rookie draft, production function of professional team sports, racial discrimination, free agent, revenue sharing, players agents	Amateurism, voluntary work sporting goods industry & trade, public vs. private finance, sporting ethic & finance, sports accounting, employment in the sports industry, economics of doping & corruption
<i>Major specific areas</i>	Economics of baseball, US football, ice hockey and collegiate sports	Economics of European soccer, rugby, cycling, cricket
<i>Professional sports</i>		
<i>League</i>	closed	open
<i>Teams</i>	profit maximising	win maximising
<i>Team mobility</i>	horizontal: franchise relocation	vertical: relegation & promotion system
<i>Labour market</i>	regulated	deregulated (Bosman)
<i>New financing</i>	Naming, merchandising	TV rights, stock flotation
<i>Competition</i>	Antitrust law exemption	European competition rules

Source: Andreff (2007a).

Ces différences se traduisent également dans l'organisation et la structure des ligues professionnelles en Europe et aux USA. Comme l'indique le tableau ci-dessus, les ligues sportives américaines sont fermées, contrairement aux ligues européennes qui sont, elles, ouvertes. Cela signifie que les ligues européennes utilisent un fonctionnement de promotion et de relégation dans une ligue inférieure ou supérieure, alors que les équipes de sport américaines appartiennent à un championnat unique et sont donc certaines d'y rester la saison suivante. On remarque, ici encore, une conjonction entre sport professionnel et sport amateur en Europe qu'on ne retrouve pas, par nature, aux États-Unis. D'autres aspects tels que la régulation du marché ou les lois anti-trust distinguent les deux modèles de ligues professionnelles et désignent une tendance pour la compétition en Europe et pour la maximisation du profit collectif aux USA (Andreff, 2008).

Cependant, si les impacts de ces dissimilitudes sur les modèles économiques des ligues professionnelles américaines et européennes doivent être prises en compte, elles n'empêchent pas la formulation d'un modèle commun tant les sources de revenus de celles-ci sont à quelques choses près identiques, en Europe comme aux États-Unis. Dans les deux cas, la ligue se présente comme une entité rassemblant les équipes sportives professionnelles du pays en leur fournissant une structure organisée pour pouvoir s'affronter afin que le produit fini soit le plus attractif possible pour le consommateur (Rosner & Shropshire, 2011). Ainsi, ce produit peut être consommé de multiples façons représentant autant de moyens de financement. Cependant on dénombre trois principales sources de revenus pour les ligues majeures

### 3.1.2. Les sources de revenus

Avant d'aborder les différentes sources de revenus d'une ligue de sport, il semble important d'expliquer le lien économique qui lie la ligue et les équipes qui la composent, ainsi que l'organisation du partage de ces revenus. Une ligue professionnelle est une organisation indépendante qui regroupe des clubs membres de cette ligue. En Europe comme aux USA, la ligue et ses clubs sont étroitement liés, et même interdépendants, sur le plan économique. Si le partage de certaines sources de revenus, comme la billetterie ou les droits TV, peuvent varier en fonction des deux modèles, il est nécessaire de comprendre que la santé économique de la ligue est positivement corrélée à celle des équipes et donc que, directement ou indirectement, une source de revenus pour les équipes en est une pour la ligue, et vice-versa.

#### **La billetterie**

Comme l'explique Taylor (1998, p. 188), "*the crowd is the supreme authority without which the golden core of the game has no currency*". Les spectateurs représentent le pilier de l'économie du sport professionnel. S'ils interviennent, comme nous allons le voir, de multiples façons dans l'économie des ligues professionnelles, ils sont avant tout ceux qui achètent les billets et assistent aux matchs. La billetterie est simplement la plus ancienne source de revenus des événements sportifs. Les revenus générés par les tickets vendus représentaient en 2014 entre 12 et 22% des revenus totaux des cinq grands

championnats européens (Deloitte, 2017). Aux États-Unis, la situation actuelle causée par la pandémie de covid-19 pourrait faire perdre 500 millions de dollars à la NBA à cause de l'arrêt des ventes de billets (Schaefer, 2020). Si la part économique que représente la billetterie peut varier entre les pays, elle reste, on le voit, une source non-négligeable de revenus.

## **Les droits TV et autres médias**

En plus d'avoir été le fer de lance de la globalisation et du progrès économique du sport professionnel grâce aux retransmissions radio au début du 20<sup>ème</sup> siècle, les médias ont aujourd'hui un rôle prépondérant dans l'économie des ligues sportives. Dans la deuxième partie du siècle dernier, lorsque la télévision a commencé à se populariser, les directeurs de programmes ont très vite vu les compétitions sportives comme le programme idéal étant donné les émotions qu'elles procurent et le public visé (Mason, 1999). Selon Mason (1999, p. 409), la télévision a peut-être été "la plus grande cause de la croissance de l'industrie du sport professionnel". Que ce soit en Europe ou aux États-Unis, les contrats que signent les chaînes de télévisions pour avoir la chance de pouvoir diffuser les matchs des ligues majeures atteignent des sommes astronomiques. En 2016, les droits de diffusion de la NFL dépassaient les 5 milliards et demi de dollars, la plaçant en têtes des ligues professionnelles du monde (Jenik, 2016). En ce qui concerne le football européen, les droits TV représentent la première source de financement des clubs avec le sponsoring (La finance pour tous, 2017). Par ailleurs, on estime que les revenus générés par les *media rights* atteindront en 2022 les 23,8 milliards de dollars et représenteront près de 30% des recettes tous sports confondus (QARA, 2019).

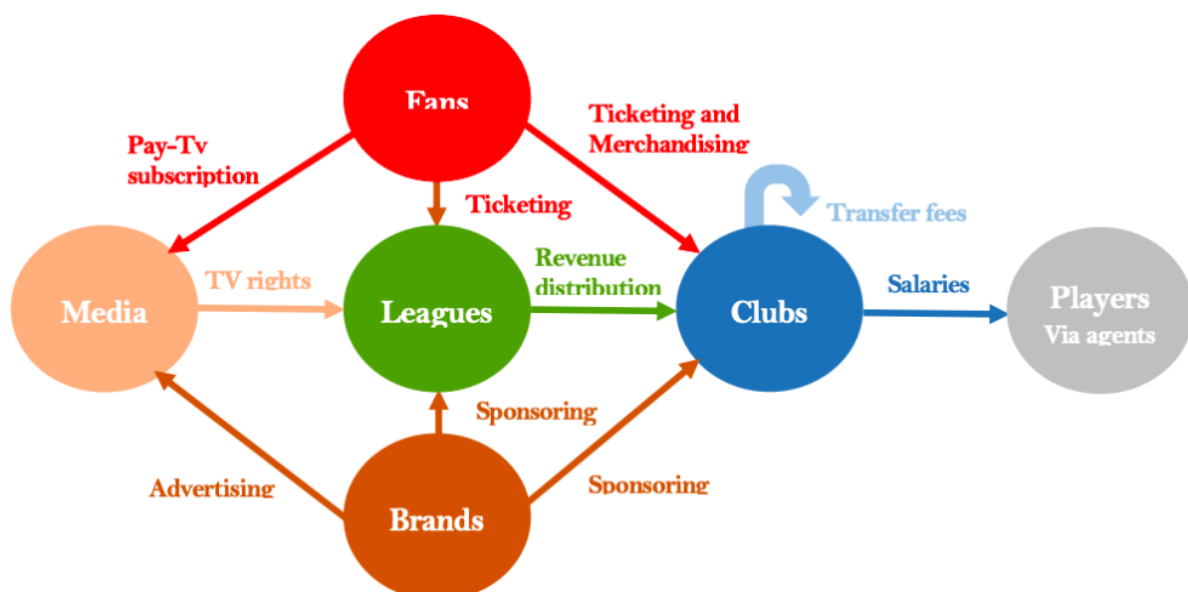
## **Le sponsoring**

Dans un milieu du sport professionnel se dirigeant toujours plus vers le *sport business*, le sponsoring et les partenariats corporatifs avec les marques font partie intégrante du modèle économique des ligues de sport américaines comme européennes. Ces partenariats permettant de générer des sommes extravagantes peuvent prendre plusieurs formes allant d'une simple publicité sur le bord du terrain, en passant par les partenariats dans la production du merchandising, jusqu'à l'ajout de la marque dans le

nom d'un stade voire de la ligue. Il faut noter que le sport est très attrayant en termes de marketing pour les marques : il véhicule de vraies émotions, il permet de mettre en place du *story telling*, ou il permet encore d'opérer aisément un ciblage dans les spots publicitaires. C'est pourquoi les départements marketing des grandes marques ne lésinent pas sur les dépenses lorsqu'il s'agit de s'affilier aux ligues majeures de sport professionnel. En 2017, la NBA a accumulé une somme approchant les 861 millions de dollars, uniquement grâce à ses partenariats commerciaux (Nath, 2018). En Europe, les ligues professionnelles de football ne sont pas en reste comme en témoigne par exemple le nom de la première division espagnole, La Liga Santander (Santander étant la première banque espagnole) ou jusqu'il y a peu, la *Barclays Premiere League*.

On pourrait ajouter à cela d'autres foyers de recettes favorisées par les nouvelles technologies telles que les paris sportifs, de plus en plus accessibles et populaires grâce aux canaux digitaux ou l'e-sport qui s'installe au sein des ligues du monde entier. Il est toutefois important de noter que toutes ces sources de revenus ne sont pas indépendantes. Comme le montre le graphique suivant, tous les acteurs de ce secteur économique sont interconnectés et ont le même objectif pour maximiser leurs profits : que les fans augmentent leur consommation de produits proposés par la ligue. Pour ce faire, les ligues sportives européennes comme américaines recourent à des stratégies et opérations marketing.

*Figure 2 Interdépendance des revenus d'une ligue professionnelle (Silva, 2017)*



## 3.2. Le marketing sportif des ligues professionnelles

### 3.2.1. Définition

Comme expliqué plus haut, le marketing sportif est un concept relativement nouveau et, comme tous les concepts, celui-ci évolue, couvre plusieurs dimensions et touche une multitude d'activités économiques. Pour ces raisons, il existe une multitude de définitions du marketing sportif, selon qu'il désigne, par exemple, la volonté d'utiliser le sport "*as a promotional vehicle or sponsorship platform for companies that market consumer, and to a lesser extent, industrial products*" ou plutôt "*the application of marketing principles and processes to market goods and services directly to sports participants and spectators*" (Gray & McEvoy, 2005, p. 229). Compte tenu de la thématique de ce TFE, la deuxième définition est plus appropriée et semble mieux correspondre à l'objectif de celui-ci. En effet, il est question ici d'évaluer les méthodes employées par une ligue de sport pour vendre ses produits aux consommateurs, et non comment les sponsors peuvent se servir du sport pour vendre leurs produits. C'est donc sur la deuxième dimension du *sports marketing* que se basera ce travail.

### 3.2.2. La concurrence

Avant d'aborder les différentes caractéristiques du marketing sportif, il semble nécessaire de préciser la situation concurrentielle dans laquelle se trouve les ligues de sport professionnelles. La concurrence dans le sport professionnel est assez spéciale car, en Europe comme aux États-Unis, la ligue majeure du pays exerce la plupart du temps un monopole sur ce sport au niveau national. Il est très rare que deux championnats de première division soient en concurrence sur le même sport, sur le même territoire. Mais cela ne signifie pas que la concurrence est absente, au contraire, et elle s'inscrit dans des marchés différents en fonction de l'échelle géographique analysée. Au niveau *local*, une ville hébergeant plusieurs équipes professionnelles de sports différents peut voir naître une concurrence entre ces sports, et donc entre les ligues gérant ces sports (Mason, 1999). Cette configuration correspond particulièrement au modèle des franchises américaines des quatre sports majeurs du pays : il n'est pas rare que les grandes villes hébergent trois voire quatre équipes de sport, et que celles-ci essayent donc de rivaliser pour attirer les consommateurs de ces communautés. Cette rivalité s'articule donc autour de la présence

aux matchs et donc de la vente des billets. Au niveau *national*, la concurrence sort du marché *sport-specific* et touche un marché plus important encore, celui du divertissement. En effet, cette concurrence s'articule autour des audiences télévision, et donc entre les programmes de sport et tous les autres programmes de divertissement (Mason, 1999). Enfin, au niveau *international*, les ligues professionnelles cherchent soit à introduire leur sport sur de nouvelles zones géographiques où il n'était pas présent (création de la NFL Europe), soit à essayer de concurrencer une ligue déjà présente en étant plus attrayante. L'objectif est ici d'étendre la visibilité de son sponsoring pour augmenter le prix de celui-ci et d'essayer de vendre des droits TV sur la diffusion de sa compétition à l'international.

### 3.2.3. Le produit sportif

Shank (1999, p. 16) définit un *sports product* "as a good, a service, or any combination of the two that is designed to provide benefits to a sports spectator, participant, or sponsor". Il n'existe pas de traduction française parfaite de cette expression mais pour ce travail, il sera question "de produit sportif". Par ailleurs, compte tenu de l'objectif de cette recherche, ce point exclura les sponsors de la définition et se concentra sur les produits sportifs destinés aux fans. La littérature scientifique s'accorde pour séparer les produits sportifs en deux catégories ((Bühler, Nufer & Rennhak, 2006) : le produit central (*core product*) et ses extensions (*product extension*).

#### **Le produit central**

Le produit central désigne le match de sport en lui-même. Ce produit correspond à la compétition, à la rivalité entre les équipes et surtout, à l'incertitude quant aux résultats des matchs. Il regroupe toutes les caractéristiques d'un service : il est intangible, inséparable, périssable et de qualité variable. Mais cette variabilité de la qualité du service est un élément capital du match de sport. Cette incertitude liée au résultat est vitale à toute compétition sportive. Elle différencie d'ailleurs le sport des autres formes de divertissement : une compétition de sport peut être palpitante, dramatique et excitante, mais elle peut aussi être frustrante et ennuyeuse (Whannel, 1992,). De tous les divertissements, le sport est sûrement le spectacle le plus imprédictible et cette

caractéristique participe activement à l'affluence des spectateurs dans les stades et à l'audience des matchs télédiffusés.

Mais, paradoxalement, alors que la compétition est le ciment sur lequel repose la ligue, elle représente également l'aspect sur lequel les marqueteurs ont, par définition, le moins d'influence et de contrôle sur la qualité (Sutton & Parret, 1992). En effet, il est impossible de garantir les émotions et l'excitation que procurera un match à l'avance alors que c'est le produit de base pour lequel les fans se déplacent et paient leur billet. Étant donné qu'il est impossible d'impacter le produit central, la stratégie marketing va donc être de rendre celui-ci le plus facile d'accès possible et de le faire découvrir au plus grand nombre. L'objectif est en effet de se servir du produit central pour maximiser la valeur du client et lui faire découvrir les extensions du produit.

### **Les extensions du produit**

Car si c'est sur le produit central que reposaient initialement les recettes des ligues de sport professionnelles, celles-ci ont évolué et ont développé autour de ce dernier, différents biens et services équivalant à autant de sources de revenus. Pour Bühler, Nufer & Rennhak (2006, p. 5), les extensions du produit désignent "*all goods or services which relate to the core product*". Ceux-ci peuvent donc se présenter comme des services (accueil des fans, les shows de la mi-temps, la vente de nourriture et de boissons) mais également comme des biens (le merchandising). Contrairement au produit central, le marketing a cette fois une place importante à jouer car elle peut impacter la *fan experience* et ainsi participer à la fidélisation du client. Il a en effet été prouvé que ces biens et services liés au produit central avaient un impact conséquent sur lequel dépendait la loyauté des spectateurs. Il appartient dès lors au marqueteur de maximiser cette *fan experience* à travers la qualité de tous ces biens et services.

#### 3.2.4. Le consommateur de sport

Les principaux clients de la ligue, et donc de ses produits, sont au nombre de trois, à savoir les fans, les chaînes de télévision et les sponsors. Il existe plusieurs travaux scientifiques traitant des stratégies marketing à employer par les ligues professionnelles vis-à-vis des sponsors et pareillement concernant les droits TV. Cependant, ce travail vise à analyser

comment une ligue peut avoir un impact marketing directement sur le fan de sport, et c'est donc cette catégorie de client qui sera exclusivement étudiée.

Les fans de sport peuvent être classifiés en segments en fonction de leurs motivations, de leurs attentes, ou encore des raisons de leur attachement à un sport. La littérature scientifique regorge ainsi de nombreuses typologies du fan en tant que consommateur sportif selon différents critères. Pour da Silva (2017), par exemple, il est avant tout important de différencier le fan du spectateur. Alors qu'un spectateur est un individu qui regarde un événement sportif pour l'oublier ensuite, un fan investit de manière régulière des ressources – émotionnelles ou financières – en faveur de son sport ou son équipe (da Silva, 2017). Il propose ensuite une classification en cinq catégories basées sur les motivations à assister à un match et sur la loyauté à une équipe ou au sport lui-même. Samra & Vos (2014) distinguent eux les *temporary fans*, des *devoted fans* et des *fanatic fans*. Dans un article de 2003, Stewart, Smith & Nicholson proposent une revue critique de ces typologies dualistes, différenciées et multidimensionnelles. Il en ressort qu'il est compliqué voire risqué pour les marketeurs d'établir une différenciation parfaite sur les consommateurs de sport pour plusieurs raisons. D'abord, car les modèles classiques basent souvent leur analyse sur maximum deux ou trois traits de comportement des consommateurs alors qu'il existe une multitude de variables interdépendantes, d'attitudes et de comportements à prendre en compte. Et ensuite, parce que, même si les typologies multidimensionnelles sont plus efficaces dans la segmentation des consommateurs, elles ne prennent pas en compte les mouvements de ceux-ci entre les segments alors que l'attrait d'un fan pour un sport est en constante évolution (Stewart, Smith & Nicholson, 2003). Ce travail ne se risquera donc pas à essayer d'établir un modèle parfait de typologie des fans de sport. Néanmoins, la revue de la littérature sur le sujet a permis de déceler certaines caractéristiques pertinentes sur lesquelles se baser pour mettre en place une stratégie marketing

### **Les fanatiques**

Un terme ressortant majoritairement de la littérature scientifique est l'engagement. Les fans de sport sont souvent plus passionnés par leur équipe de football que par leur marque de vêtements préférée (Bühler, Nufer & Rennhak, 2006). Il peut exister plusieurs

facteurs expliquant ce niveau important d'engagement qu'investit un consommateur dans son sport mais une des raisons récurrentes dans la littérature scientifique est la loyauté que voue le fan à l'équipe qu'il soutient. Selon Dempsey and Reilly (1998), la raison de cette loyauté est que le fan trouve des émotions uniques et propres au sport telles que l'évasion, les montées d'adrénaline et le sentiment d'appartenance à un groupe. La relation liant un fan à son équipe est très différente des relations liant un consommateur à ses autres habitudes de consommation : il est très rare qu'un fan change plusieurs fois d'équipe préférée. Samra & Wos (2014) parlent même de phénomène "dysfonctionnel" en parlant de la loyauté chez les fans de sports. Dès lors, ce concept de loyauté a considérablement gagné en attention au fur et à mesure des années de la part des scientifiques tant il a été prouvé qu'il représente un, voire le déterminant majeur du comportement du consommateur de sport (da Silva, 2017). Mais par quel moyen la loyauté d'un fan envers une équipe peut avoir un impact sur ses comportements d'achats ? En réalité, cette loyauté unique a pour conséquence un engagement voire une dévotion très importante qui se traduit chez ces fans par un comportement représentant une chance unique pour les marqueteurs : l'irrationalité.

Cette irrationalité s'exprime de différentes manières, équivalant à autant d'avantages pour les marqueteurs. D'abord, par les ressources – et surtout les ressources financières – investies par le fan dans le support de son équipe : "*The more loyal a fan is to a team, the more they will engage to consume*" (da Silva, 2017, p. 41). Les fans les plus loyaux peuvent par exemple voir leurs dépenses comme une façon de soutenir leur équipe plutôt que comme un simple achat de produits ou services, ce qui les rend moins regardants sur les dépenses concernant le prix des tickets ou du merchandising (Piiponen, 2011) et incite ainsi au *cross buying*. Le *cross buying* ou "achat croisé" "refers to a fan's practice of buying additional products and services from a favourite club brand in addition to the ones he or she currently owns" (da Silva, 2017, p. 37). Dans le même ordre d'idée, les fans sont également moins attentifs à la qualité, notamment parce qu'une autre conséquence de cette loyauté est l'absence de concurrence avec d'autres produits (Kurlantzick, 1983). En effet, les supporters d'une équipe ne changent pas de club favori parce que les prix des tickets d'un autre club sont plus avantageux. De plus, cette loyauté permet de diminuer l'importance d'un facteur très compliqué à gérer pour la ligue : l'incertitude dans les résultats des matchs. Unanimement considéré comme le produit central dans la

littérature scientifique, cette incertitude ne peut pas, par définition, être utilisé comme instrument marketing. Or, la loyauté des fans pour leur équipe, en soutenant celle-ci qu'elle gagne ou qu'elle perde, permet aux marqueteurs de diminuer l'importance de ce facteur central et de se tourner vers d'autres moyens, par exemple en se concentrant sur la *consumer experience* dans les stades ou à la TV (Mason, 1999). Enfin, cette loyauté a un impact positif sur l'orientation du consommateur d'événements sportifs. Pons & Richelieu (2004) définissent le concept d'orientation comme "l'inclinaison spécifique de l'individu à adopter un comportement prévisible lors d'un acte de consommation". Cette prévisibilité représente un avantage non-négligeable pour les marqueteurs en termes de durée et de stabilité temporelle des comportements d'achats des fans de sport.

Pour toutes ces raisons, cette catégorie de fans est, d'une part, celle se présentant comme la source de revenus la plus importante, et d'autre part, celle dont la stratégie est la plus évidente à mettre en place. En effet, le département marketing d'une ligue et de ses franchises a tout intérêt, pour cette catégorie de fans, à miser sur le *relationship marketing*, en cherchant à fidéliser plutôt qu'à conquérir. Le marketing relationnel est une forme de marketing qui s'est développé en réponse au marketing transactionnel classique et qui se concentre sur la relation à long terme du consommateur avec la marque. Ce type de marketing est caractérisé par une fidélisation, une relation continue entre l'acheteur et le consommateur destinée à maximiser la *long-term value* du client (Bee & Kahle, 2006). L'objectif, dans ce cas précis, est donc de capitaliser au maximum sur la relation entre le fan et l'organisation (ligue ou équipe) de quelque manière que ce soit, comme à travers l'organisation de *fan day* ou via la distribution de cadeaux aux fans dans le but de l'inciter à répéter un achat ou à élargir ses dépenses sur les autres produits proposés par la ligue (*cross buying*). Pour ce faire, les marqueteurs des ligues professionnelles peuvent se baser sur les principes du *Customer Relationship Management* (CRM) parmi lesquelles on retrouve la collecte de données continue des clients et leur analyse par des outils informatiques très développés, la multiplication des canaux de distribution et d'information avec le consommateur, ou encore une métrique spécifique au marketing relationnel (Consumer Life Value, taux de rétention et satisfaction, ...).

## **Fans modérés**

Cependant, certains fans de sport ne supportent pas d'équipe en particulier, et sont principalement motivés par le sport en lui-même. Ces consommateurs adoptent eux un comportement plus rationnel, plus modéré, et sont davantage attiré par la compétition et donc le match en lui-même. Comme expliqué plus haut, il est très compliqué voire impossible pour les départements marketing d'avoir un impact sur ce paramètre, et si ces derniers peuvent prendre des mesures comme, par exemple, l'amélioration de l'expérience au stade ou à la télévision, tous les membres de cette catégorie ne sont pas sensibles à ces alternatives. Une solution alternative peut donc être d'essayer de faire glisser cette catégorie de fans vers la première.

Dans leur article sur le marketing relationnel dans le sport, Bee & Kahle (2006) s'inspirent de Kelman (1958) pour proposer un modèle fonctionnel décrivant comment le comportement d'un fan de sport résulte de l'influence sociale du marqueteur à trois niveaux différents : la conformité, l'identification et l'internalisation. Ces trois niveaux correspondent aux étapes traversées par le client dans l'évolution de sa relation avec l'organisation. La conformité correspond au fan cherchant une sorte de "récompense sociale" dans sa consommation de sport. Il s'agit d'un système transactionnel assez basique où le client paie pour obtenir de la reconnaissance dans son milieu social. C'est généralement la première étape de la relation. Viennent ensuite l'identification et l'internalisation, dont les caractéristiques sont assez semblables. Comme son nom l'indique, l'identification intervient lorsque le fan va calquer son image sur celle du club qu'il supporte et ainsi s'identifier à son équipe et aux valeurs qu'elle propose et défend. L'internalisation intervient une fois que les valeurs des deux parties sont complètement partagées et qu'elles influencent le comportement du consommateur. C'est la dernière étape de la relation entre le client et l'organisation. C'est également la plus durable et la plus propice à la maximisation du *customer value*.

### **Fans occasionnels**

Enfin, une autre catégorie de fans peut être décelée, les fans occasionnels. Alors que ce qui sépare le fan du sport du fanatique est plutôt un déplacement du centre d'intérêt de l'équipe vers le sport en lui-même, le facteur principal qui différencie le fan occasionnel des deux autres types de consommateurs de sport est le temps qu'il consacre à cette

activité. On peut parler de spectateur expérimental ou situationnel. Une fois le produit sportif consommé (match à la télévision ou au stade), ce type de consommateur reprend un comportement normal, non motivé par le sport comme pourrait l'être le comportement du fanatique. Le fan occasionnel investit peu d'attachement émotionnel. C'est la catégorie de consommateurs de sport où l'identification avec le sport ou une équipe est la moins forte et qui considère par conséquent leur relation avec le produit sportif comme une simple transaction. Comme pour les fans du sport, l'objectif du marqueteur va être d'essayer de créer cet attachement émotionnel et cette identification pour essayer d'en faire un consommateur intéressant économiquement parlant.

### 3.2.5. Le double objectif du marketing : acquisition et fidélisation de clients

Enfin, avec le développement et la popularisation du marketing relationnel, les recherches scientifiques de ces dernières années sur le marketing se sont grandement concentrées sur le marketing relationnel, relayant parfois la conquête de clients au second plan (Ang & Buttle, 2010). Ce désintérêt est principalement dû au fait que la littérature scientifique a récemment démontré que la fidélisation de la clientèle était plus avantageuse économiquement que la recherche active de nouveaux consommateurs. Par ailleurs, la loyauté des consommateurs de sport et le marketing relationnel mis en place en conséquence contribuent considérablement, dans ce cas précis, à diminuer les déplacements de clientèle vers une autre marque et donc à encore plus diminuer l'importance de la recherche de nouveaux clients. Cependant, un phénomène apparu au milieu du siècle passé a fait de la conquête de nouveaux consommateurs une occasion unique et une thématique de recherche indispensable pour les marqueteurs de ligues de sport : la globalisation du sport professionnel.

Cette globalisation apparue vers les années 1950 a fourni aux ligues du monde entier un marché mondial à conquérir. Ainsi, en plus du marketing relationnel (caractéristique d'un marché saturé) développé pour les raisons énoncées plus haut, d'autres méthodes, plus appropriées à la conquête d'un marché aussi ouvert que celui auquel faisait face le milieu du sport, se sont combinées à celui-ci. À la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, le développement et la démocratisation d'internet a procuré des outils inédits aux départements marketings de ces ligues pour permettre de mettre en place ce mix entre marketing transactionnel et

relationnel. En effet, internet a fourni de multiples canaux de diffusion très efficaces permettant d'une part de communiquer massivement afin de garantir la visibilité nécessaire à la conquête du marché; et d'une autre part d'entretenir une relation privilégiée entre le client et la marque que représente la ligue.

Ainsi, l'objectif marketing des ligues professionnelles, comme toute autre entreprise, est double : attirer les clients et fidéliser ces derniers. Pour ce faire, la globalisation a joué un rôle prépondérant dans le développement des stratégies marketing actuelles. La révolution qu'ont représenté internet et ses nouveaux outils a obligé les scientifiques à développer une théorie entière autour d'une nouvelle branche du marketing : le marketing digital. L'importance que prennent les canaux numériques dans la communication des ligues de sport professionnelles en font un concept à développer obligatoirement dans le cadre de ce travail.

### **3.3. Le marketing digital dans les ligues de sport professionnelles.**

À la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, plusieurs auteurs scientifiques pointent du doigt les outils et stratégies utilisés en marketing, jugés répétitifs et perdant peu à peu en efficacité. Alors que certains vont jusqu'à prévoir une "*demarketisation of postindustrial societies*" (Toffler, 1980), d'autres suggèrent plutôt le remaniement des bases du marketing qui s'adapteraient à la société contemporaine et aux nouvelles entreprises émergentes (Kotler, 1986). C'est dans ce contexte que le premier site web fait son apparition en 1991, suivi de la création d'entreprises emblématiques de l'ère du numérique telles qu'Amazon, eBay ou Hotmail.

Les premières recherches en marketing consacrées à Internet se consacraient essentiellement à l'analyse et l'étude des transactions en ligne (Lemoine, 2015). A l'époque, l'ordinateur était le seul moyen d'accéder à Internet et celui-ci était encore loin d'être démocratisé dans tous les foyers. On parle à l'époque de e-marketing ou de cybermarketing pour désigner les recherches dans le domaine du marketing intégrant Internet. 20 ans plus tard, Internet s'est développé de manière exponentielle. De nouveaux outils et de nouvelles technologies ont vu le jour, permettant des choses inédites en termes de marketing. Ces progrès et inventions technologiques ont participé

à la création de nouveaux canaux, formats et même de nouveaux langages révolutionnant le marketing stratégique et opérationnel classique (Machado & Davim, 2016). Le lien qui unit le domaine du marketing et ces nouvelles technologies ainsi que la nature n'a plus rien à voir avec le concept d'e-marketing initié 20 ans plus tôt. Aujourd'hui, l'utilisation que fait le marketing de ces nouveaux outils est représenté par un concept plus vaste et plus important : le marketing digital.

### 3.3.1. Définition et caractéristiques du marketing digital

#### **Définition du concept**

Étant donné la vastitude du marketing digital, il existe une multitude de définitions, plus ou moins restrictives, de ce concept. Une approche générale assez simpliste est de considérer que le marketing digital correspond à la transposition des techniques de marketing classiques sur les canaux numériques et digitaux. Cette vision se concentre sur l'impact qu'a eu le développement numérique sur les techniques et stratégies de marketing traditionnel. Cette définition concerne en fait le principe de digitalisation du marketing. Pour l'American Marketing Association le marketing digital est "*the use of digital or social channels to promote a brand or reach consumers*" (AMA, 2020). La définition de cette association américaine vise, elle, uniquement les nouvelles technologies et les nouveaux outils nés grâce à Internet, et donc propre au monde digital. Le marketing digital peut donc désigner à la fois ces nouvelles technologies utilisées en marketing et la digitalisation des techniques de marketing traditionnelles. Kannan & Li (2017) ont récemment proposé une définition du marketing digital permettant d'englober tous les aspects du concept: "*an adaptive, technology-enabled process by which firms collaborate with customers and partners to jointly create, communicate, deliver, and sustain value for all stakeholders*". Cette définition se veut très inclusive mais elle permet de pointer la technologie, l'élément clé du marketing digital, et de la considérer comme le tremplin sur lequel s'appuie le marketing actuel.

#### **Web 2.0 & Marketing digital entrant**

Avant de présenter et développer les principaux domaines sur lesquels s'exerce le digital marketing, il est important de comprendre en quoi ce dernier représente une occasion unique pour les entreprises, dont les organisations sportives, de conquérir un marché globalisé tout en favorisant le marketing relationnel et la personnalisation des relations avec les clients (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2015).

Dans le chapitre précédent, il était question du marketing relationnel et de la manière dont celui-ci s'était développé en réponse au marketing traditionnel. Les deux méthodes proposent des approches très différentes de ce que devrait être la relation d'une marque avec le client, particulièrement en ce qui concerne l'attraction des nouveaux consommateurs. Le marketing traditionnel envisage la recherche de clients de manière proactive et intrusive à travers la diffusion de publicités dans les médias traditionnels, tandis que le marketing relationnel repose sur l'idée qu'il est plus intéressant de développer des outils permettant d'être trouvé par le client. On peut donc qualifier les deux approches de marketing sortant et entrant. Aujourd'hui, cette deuxième approche s'est considérablement développée et les travaux scientifiques récents vont jusqu'à qualifier la méthode traditionnelle de "non-viable" (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2015). Si le marketing entrant (*inbound marketing*) avait déjà fait son apparition avant le boom Internet, les nouvelles technologies qui ont accompagné la globalisation ont considérablement favorisé cette approche. En effet, Internet a fourni une multitude d'applications interactives où le consommateur est maître du contenu dont il veut avoir à faire. Ces différentes applications sont réunies autour du terme *Web 2.0*. D'après Constantinides & Fountain (2007, p. 232),

*"Web 2.0 is a collection of open-source, interactive and user- controlled online applications expanding the experiences, knowledge and market power of the users as participants in business and social processes. Web 2.0 applications support the creation of informal users' networks facilitating the flow of ideas and knowledge by allowing the efficient generation, dissemination, sharing and editing/refining of informational content."*

Ces plateformes sont construites et fonctionnent conjointement avec le consommateur en proposant une interaction importante entre la marque et le client, qui contribue et modifie même le contenu (Constantinides & Fountain, 2007). Parmi ces applications, on

peut citer les blogs, les forums, ou les réseaux sociaux qui servent ainsi de support au *Digital Inbound Marketing* ou marketing digital entrant. Ce terme désigne simplement "*the process of reaching and converting qualified consumers by creating and pursuing organic tactics in online settings*" (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2015, p. 30). Il s'agit donc de la partie *online* du concept de marketing entrant. Comme on peut le voir sur le tableau ci-dessous, l'objectif est que la démarche soit initialisée du consommateur vers la marque et non dans l'autre sens. De cette manière, en ne ciblant que la population potentiellement intéressée, la marque ne subit pas les conséquences néfastes que peuvent représenter l'intrusion d'une publicité dans la vie du client. En se concentrant sur sa relation à long terme avec le client, le marketing digital entrant cherche à maximiser la valeur du client sur quatre aspects différents (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2015).

- Mettre en place un système d'entonnoir digital afin de provoquer l'engagement du consommateur
- Encourager le client à participer à la création et la modification des produits ou services de la marque, et à supporter celle-ci en se comportant comme un ambassadeur
- Publier du contenu sous différentes formes sur les différentes plateformes destiné à la promotion des produits et services de la marque
- Collecter et analyser des données sur les consommateurs et leurs habitudes/comportements d'achats pour modifier les stratégies marketing si nécessaire

*Tableau 1 Différences entre le marketing traditionnel et le marketing entrant digital  
(Opreana & Vineran, 2015)*

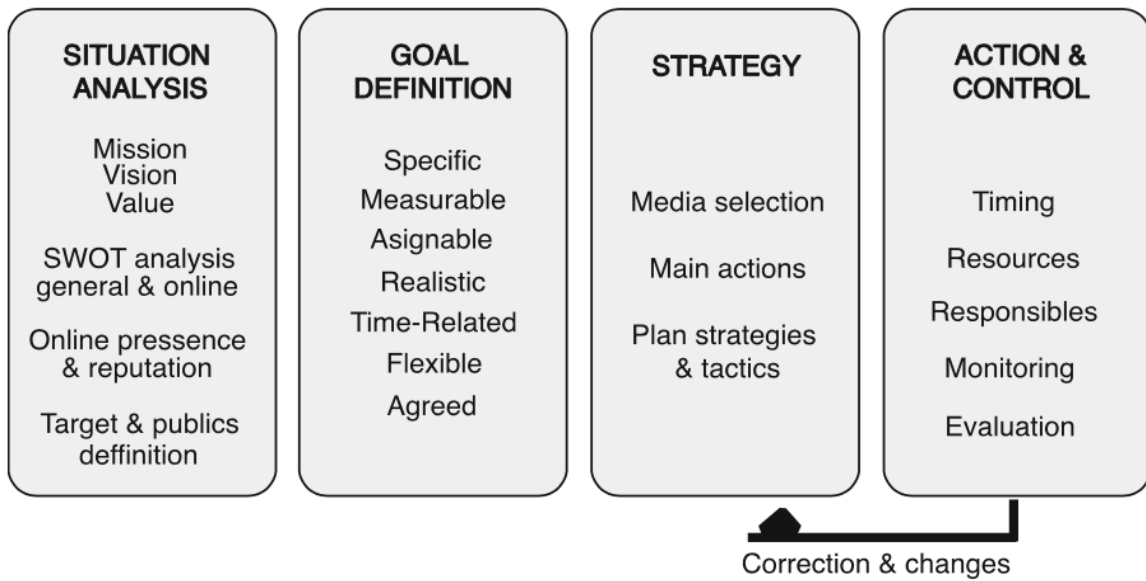
	<b>Traditional Marketing</b>	<b>Digital Inbound Marketing</b>
<b>Basis</b>	Interruption	Organic
<b>Focus</b>	Finding customers	Getting found by potential, existing and aspirational consumers
<b>Aim</b>	Increased sales	Creating long lasting relationships by reaching and converting qualified consumers
<b>Target</b>	Large audiences	Interested prospects
<b>Tactics</b>	Print advertisements TV advertisements Outdoors advertising Cold calling Trade shows Email lists	Blogs, Ebooks, White papers Videos on Youtube, vimeo, etc. Search engine optimization tactics Infographics Webinars Feeds, RSS Social media marketing tactics

Maintenant qu'il a pu être démontré comment le marketing digital arrive à entretenir une relation-client qui serait impensable en marketing classique, et comment il parvient à attirer et cibler efficacement les clients potentiels du marché mondial, il est temps de se pencher sur les principaux domaines dans lesquels il intervient, et plus particulièrement dans les stratégies marketing des ligues de sport professionnelles.

### 3.3.2. Élaboration d'une stratégie de marketing digital

Comme pour le marketing classique, le marketing digital nécessite une vision claire des ambitions de l'entreprise et de ce qu'elle veut entreprendre dans ce domaine. Pour cela, il est impératif de mettre en place une feuille de route de l'entreprise analysant la situation actuelle, les objectifs à moyen et long terme, les stratégies et actions à mettre en place pour atteindre ces objectifs et les moyens de contrôle pour pouvoir éventuellement corriger ces stratégies et opérations (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2015).

*Figure 3 Plan de stratégie marketing (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2015)*



La première étape de ce plan consiste à faire un état des lieux de l'entreprise. Cette analyse de la situation revient à répondre à trois grandes questions : "Quelle est la mission de l'entreprise ?", "Comment est-ce que je vois l'avenir de l'entreprise ?" et "quelles sont les valeurs et principes qui guident cette entreprise ?". Un fois cela fait, on peut alors établir les forces et faiblesses de l'entreprises et les mettre en perspective avec l'environnement dans lequel celle-ci évolue pour déceler les menaces et les opportunités auxquelles elle va pouvoir faire face. Enfin, il est utile de faire un bilan de l'entreprise de son activité actuelle et de définir clairement à quelle cible s'adresse et va s'adresser sa stratégie.

Ensuite, il s'agit de formuler les objectifs généraux énoncés dans l'état des lieux en objectifs plus concrets. Ces objectifs doivent remplir une série de critères (voir image) et ils doivent permettre aux marqueteurs de pouvoir revenir voir ces objectifs pour modifier leur stratégie si nécessaire. En marketing digital, les objectifs sont souvent des objectifs de portée, d'activité, de conversion, et de loyauté (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2015).

Enfin, il est évidemment nécessaire d'établir une stratégie pour mettre en place ces objectifs. Une stratégie en marketing digital suit de manière assez fidèle les principes d'adoption du marketing classique (Robertson, 1971 ; Lavidge & Setiner, 1961) pouvant se résumer par Connaissance – Intérêt – Conviction – Adoption bien que certains lui ajoutent la Loyauté et la Revendication. Ces deux nouveaux "paliers" sont d'autant plus

pertinents dans le monde numérique que les clients peuvent plus facilement se transformer en prescripteurs et donc participer à au déploiement de la marque (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2015). L'établissement d'une stratégie implique également de définir les ressources et canaux qui seront utilisés. Les ressources disponibles sont multiples et ont leurs propres avantages. En termes de médias, une entreprise a le choix entre trois types de canaux numériques : les médias propres à l'entreprise (site web, page officiel sur les réseaux sociaux, application mobile), les médias "gagnés" (la réputation, le bouche-à-oreille, les recommandations) et les médias payants (de l'espace publicitaire pour lequel l'entreprise paie). Chaque média a ses avantages et inconvénients, il n'y a donc pas de modèle parfait de l'utilisation qui doit être faite des trois canaux.

Pour finir, il est important de mettre en place un timing, des personnes responsables et des outils de monitoring et de contrôle pour veiller au bon développement de la stratégie. D'ailleurs, il s'agit souvent d'une des étapes les plus coûteuses car contrairement au marketing classique, les outils d'opérationnalisation de la stratégie marketing sont très peu coûteux. La section suivante s'intéresse à ces différents types d'outils 2.0.

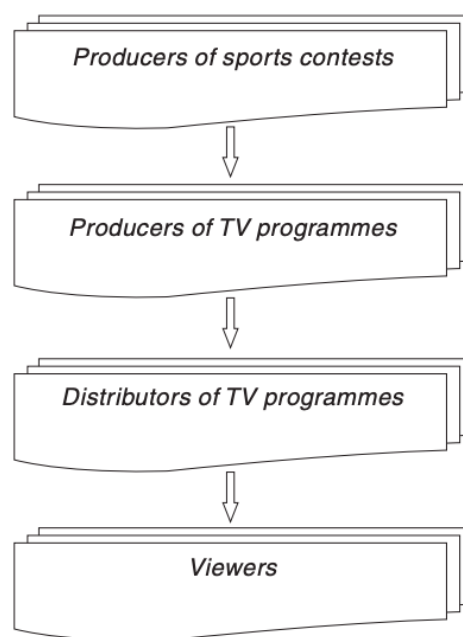
### 3.3.3. Les nouveaux moyens de distribution

#### **Les plateformes de streaming**

Le développement du marketing digital a particulièrement provoqué une révolution dans deux aspects du marketing : la relation marque-client et la distribution de masse (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2015). Comme nous le verrons plus bas, les réseaux sociaux sont les témoins de l'incidence énorme qu'a le marketing digital sur la relation entre les fans de sports et les organisations sportives. Mais le boom du digital a également apporté la création de nouveaux médias offrant de nouvelles possibilités en ce qui concerne la consommation du contenu sportif et sa distribution. En effet, si la télévision demeure un canal de diffusion principal des ligues professionnelles comme en témoignent les prix/montants auxquels se vendent les droits aux chaînes nationales et locales, Internet est devenu un concurrent sérieux dans la diffusion de compétitions sportives. Le Web a permis de drastiquement réduire les barrières d'accès et de coûts qui peuvent caractériser les chaînes de télévision, représentant ainsi un avantage considérable pour

les consommateurs de sport (Kruger, 2005). Ainsi, de nombreux acteurs (journaux, smartphones, télévision) ont voulu étendre leurs activités et prendre part à ce nouveau marché de la diffusion sportive en ligne, soit en entrant en compétition, mais aussi en collaborant (Solberg & Helland, 2011). Ces nouvelles formes de collaborations ont donc modifié la *sport broadcasting value chain* classique (graphique ci-dessous) et ont notamment permis aux ligues sportives de s'associer à des entreprises de diffusion en ligne voire de mettre en place leur propre plateforme de streaming.

*Figure 4* Chaîne de valeur de la diffusion de sport



En plaçant leurs pions sur le marché digital, les ligues augmentent les possibilités d'accès à leurs contenus par les consommateurs (en contrôlant la diffusion de ce contenu) et, par conséquent, les sources de revenus. Le challenge principal des ligues est de faire face à un concurrent très néfaste, né lui aussi avec Internet : le streaming illégal. De nombreuses auteurs de la littérature scientifique ont pointé du doigt ce problème représentant un important manque-à-gagner pour les ligues professionnelles (Kirton & David, 2013) et ces dernières essaient de lutter toujours plus contre ce concurrent illégal. En effet, si les fans privilégient le streaming illégal, les autres canaux vont perdre en visibilité, ce qui fera baisser les montants des contrats entre ligues et diffuseurs (Horner, 2014). Hormis la lutte judiciaire, les ligues de sport ont donc intérêt à proposer, sur leurs plateformes, un vaste contenu, de très haute qualité, avec des offres différenciées selon les

consommateurs de sport. Internet permet de consommer du contenu sportif à tout moment et n'importe où, sur différentes plateformes. Les ligues professionnelles ont donc intérêt à maximiser tous ces avantages pour attirer les consommateurs de leur sport.

## **Le e-commerce**

Comme expliqué dans les chapitres précédents, le produit sportif des ligues professionnelles est composé de services mais aussi de biens. En développant les plateformes de diffusion en ligne, les ligues de sport augmentent la production et la distribution d'un service spécifique, à savoir la diffusion des matchs. Cependant, ils existent d'autres biens et services à distribuer et leur distribution passe par le shopping en ligne, le e-commerce.

Les deux produits sportifs visés par le e-commerce sont les tickets/abonnements et le merchandising. Dans les deux cas le e-commerce présente de nombreux avantages non-négligeables par rapport à la vente hors-ligne classique. En effet, en plus d'agrandir énormément le marché, le commerce en ligne permet de réduire les coûts (ressources humaines, organisationnelles, ...), offre un accès plus facile et plus rapide des produits, et permet également un remaniement stratégique plus aisé et moins coûteux si nécessaire (Synowka & Smith, 2014 ; Mualla, 2019). Dès lors, ces avantages combinés aux sources de revenus non-négligeables que constituent la vente de tickets et le merchandising (voir chapitres précédents), le e-commerce est un domaine sur lequel les ligues de sport doivent impérativement investir et se développer.

En premier lieu, il est crucial pour une ligue d'avoir un site web. La production et la vente de tickets et du merchandising se font souvent à travers un partenariat avec d'autres entreprises, mais la vente des produits ne doit pas être exclue du marketing de la ligue. Pour ce faire, l'idéal est de fournir au client un site web complet et organisé, c'est-à-dire qu'un unique site web puisse diriger tant vers la vente de tickets que vers le merchandising. Il existe plusieurs techniques pour attirer les consommateurs vers un site web (SEO (Search Engine Optimization), pay-per-click, publicité sur les réseaux sociaux, ...) mais ces techniques ne seront pas développées dans ce travail car elles sont assez spécifiques et ne concernent pas directement le marketing sportif. Ce chapitre va donc

préférer se focaliser sur les caractéristiques que devraient avoir ces sites web pour maximiser la valeur de ses visiteurs. Dans un article consacré à cette thématique, Mualla (2019) développe plusieurs atouts et outils à adopter pour maximiser le site web d'une organisation sportive. Ces conseils peuvent être regroupés en trois grandes catégories : l'exécution, l'intégration et l'innovation.

- Exécution : le site web doit veiller à la gestion de sa marchandise dans son ensemble en développant un ERP (Entreprise Resource Planning) efficace. Il est important que le stock ainsi que la livraison bénéficient d'une attention et d'un contrôle réguliers pour s'assurer que les demandes des clients soient prises en charge le mieux possible. De plus, un contrôle des stocks en temps réel permet de proposer des promotions/offres plus pertinentes pour la marque.
- Intégration : Mualla (2019) encourage les ligues ou leurs équipes à proposer une inscription/authentification unique pour tous les services commerciaux du site web, mais également pour les autres services. Il conseille ainsi également d'essayer d'y intégrer les réseaux sociaux et les autres services clients afin de fournir une navigation et un processus d'achat fluide au client et pouvoir collecter les données de celui-ci le plus efficacement possible.
- Innovation : Mualla (2019) encourage l'organisation propriétaire du site à faire preuve d'innovations dans les techniques de marketing qu'elle propose sur son site. L'objectif est d'améliorer l'expérience du client sur le site pour que la navigation sur celui-ci soit excitante et personnalisée.

#### 3.3.4. Les médias sociaux

Le marketing digital dispose de multiples outils destinés à favoriser l'acquisition et la fidélisation de clients. Parmi ces outils, on peut citer l'e-mailing, Le SEO, ou le pay-per-click. Cependant, si tous ces outils jouent un rôle prépondérant dans le marketing actuel, la littérature scientifique sur le digital marketing dans le milieu du sport tend à mettre ces

derniers de côté pour se concentrer sur un seul outil qui semble être l'arme principale des marqueteurs de ligues professionnelles : les médias sociaux. Cela étant, ce TFE se concentra uniquement sur les stratégies et opérations mises en place à travers les médias sociaux et omettra ainsi les autres outils tels que ceux mentionnés plus haut. Cela ne signifie en aucun cas que les autres aspects du marketing digital n'ont pas leur place dans le marketing sportif mais, étant donné le format de ce travail, il semble préférable de traiter en profondeur l'élément ayant de loin le plus de poids dans la balance.

### **Les médias sociaux dans le marketing actuel**

Les médias sociaux représentent certainement le domaine le plus important du marketing digital tant ils ont modifié de façon considérable les interactions entre les êtres humains. Rapidement, ils se sont installés dans la vie des gens en transposant les liens sociaux sur un monde virtuel. Aujourd'hui il est rare qu'une personne ne soit pas inscrite sur au moins un réseau social. Ces nouvelles plateformes permettent à leurs utilisateurs de communiquer et de partager toute sorte de contenu et facilitent considérablement le dialogue entre les gens, de quelque culture qu'il soit. Que ces réseaux soient axés sur l'audiovisuel (YouTube, SoundCloud), le partage d'images (Instagram, Pinterest), spécialisés (LinkedIn) ou plus généraux (Facebook, Twitter), ils ont permis à tout un chacun de devenir potentiellement un créateur de contenu sur n'importe quel sujet, y compris la qualité des produits ou services d'une entreprise. Par conséquent, les réseaux sociaux sont devenus une source de contenu et d'information très intéressante pour les marques, et les entreprises n'ont pas tardé à se mêler à la conversation social (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2015).

Par la nature des interactions qu'ils permettent, les réseaux sociaux sont sans doute le canal qui maximise le plus le marketing relationnel. L'émergence du Web 2.0 a rendu désuète la relation classique entre la marque et le consommateur qui consiste à considérer l'entreprise comme l'émetteur de contenu et le consommateur comme le destinataire de celui-ci. Ce changement de paradigme est bénéfique pour les deux parties. Du côté des consommateurs, cette nouvelle forme d'interaction permet d'être beaucoup plus proactif et d'avoir un impact plus important sur les produits d'une marque. En effet le dialogue entre consommateurs, le *peer judgement*, sur un produit a montré être plus efficace qu'une campagne de publicité développée par la marque (Berthon, Pitt, Plangger,

& Shapiro, 2012). On a donc un déplacement du "pouvoir de persuasion" de la marque vers le client. Pour ce qui est des marques, les réseaux sociaux leur ont fourni un outil de communication gratuit et une source de données sur les clients sans pareil pour développer encore plus leur marketing relationnel. Ces plateformes leur permettent d'être au plus près du client, et donc de communiquer plus facilement en termes de publicités ou d'offres spéciales, d'avoir leurs retours sur les produits ou de collecter d'innombrables informations sur la typologie et les comportements d'achats des clients. Elles favorisent également le bouche-à-bouche, la viralité des campagnes de pub et le crowdsourcing (Whitla, 2009).

Toutefois, un tel changement et autant de nouvelles possibilités impliquent aussi de revoir et de développer les stratégies marketing sur ce support. La littérature scientifique propose plusieurs techniques et plusieurs types de contenus à produire sur les réseaux sociaux pour maximiser la visibilité, les ventes potentiels, et la fidélisation des consommateurs (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2015).

- *Content Marketing* : il consiste en la publication de contenu destiné à relever l'intérêt de l'audience pour les produits que propose la marque. Il ne s'agit pas d'inciter les utilisateurs à directement acheter mais plutôt à fournir du contenu utile et attrayant sous différentes formes (textes, vidéos, podcast, memes, ...).
- *Content Curation* : le content curation consiste à relayer du contenu déjà publié sur le web en modifiant éventuellement sa forme ou en y ajoutant quelque chose. Rapide et demandant peu de moyens, ce type de contenu permet d'alimenter le réseau social et de fournir aux utilisateurs du contenu pertinent et attractif.
- *Customer Support* : cette utilisation de la plateforme permet à la marque d'établir un contact direct, rapide et efficace avec les consommateurs ou potentiels consommateurs (à travers les commentaires ou la messagerie instantanée). Cela permet de maintenir et d'entretenir la relation avec le client tout en orientant les clients potentiels vers "l'entonnoir digital" menant à l'achat.
- *Competitions* : enfin, une marque peut organiser des jeux concours sur ses réseaux afin de faire gagner un de ses produits. Cette méthode, si elle est bien mise en place, est particulièrement utile lors du lancement d'un nouveau produit.

## **Les médias sociaux et les ligues sportives professionnelles**

Pour les raisons développées précédemment sur le profil des consommateurs de sport, les dernières recherches scientifiques s'accordent sur l'importance prépondérante que prennent les médias sociaux dans le milieu du sport professionnel (Abdourazakou & Deng, 2019). La relation entre le fan de sport et son équipe étant au cœur du marketing sportif, le Web 2.0 et les changements considérables qu'il apporte à cette relation correspondent parfaitement au marketing des ligues professionnelles, comme le résume le tableau ci-dessous (Williams & Chinn, 2010). Dans un récent article sur l'importance des réseaux sociaux pour les organisations sportives, Abdourazakou & Deng (2019) démontrent la valeur que représentent les réseaux sociaux pour ces organisations et insistent sur la plus grande utilisation que celles-ci devraient faire de ces supports. Jusqu'aux années 2010, plusieurs auteurs préconisaient aux organisations sportives de développer un site web ou un blog qui permettrait de développer un dialogue avec leurs fans (Ioakimidis, 2010 ; Williams & Chinn, 2010). Aujourd'hui, ce dialogue presque exclusivement par les réseaux sociaux alors que les autres plateformes telles que les forums ou les blogs sont presque tombées en désuétude. Les réseaux sociaux sont unanimement considérés comme le support principal des interactions entre fans, et des interactions entre les fans et les ligues ou leurs équipes.

Les médias sociaux représentent un outil très varié permettant d'avoir un impact significatif sur une multitude de domaines. Ils jouent avant tout un rôle prépondérant dans l'interaction de la ligue et ses équipes avec les fans. Comme expliqué dans la section sur les consommateurs de sport, une des motivations des fans est le dialogue et l'interaction sociale, avec les autres fans et avec son équipe. Les réseaux sociaux fournissent une plateforme idéale pour permettre et encourager ce dialogue en permanence, et particulièrement pendant les matchs. Par ailleurs, les médias sociaux peuvent également participer à la mise à jour d'informations, à travers des publications informant les fans des nouvelles signatures, des nouveaux transferts, ou simplement des résultats des matchs et des statistiques. Ils jouent aussi sur l'aspect purement commercial en tenant le client au courant des promotions ou des nouvelles marchandises, mais aussi en rapportant de l'argent à travers du contenu sponsorisé. Ils peuvent aussi promouvoir l'image de la ligue en montrant son investissement dans le milieu social ou hospitalier.

Enfin, les médias sociaux peuvent servir de ligne de communication directe pour le service clients et, de cette façon, servir de jauge pour la satisfaction du consommateur. Ainsi, par plusieurs aspects, les opportunités que proposent les médias sociaux rejoignent les objectifs du marketing entrant (Abeza et al., 2017). Il est donc clair que l'activité sur les réseaux sociaux est cruciale pour une organisation sportive.

*Figure 5 Les objectifs des organisations sportives par l'utilisation des médias sociaux (Abeza et al., 2017)*

Objectives	Specific Objectives
Interaction	To communicate, interact, and engage in dialogue with fan; and thereby, to know and understand fans; and to build, maintain, and enhance relationships. To attract new customers and to humanize the brand.
Update	To provide news updates (e.g., breaking news on player signings or trades), to communicate a variety of information quickly and efficiently (e.g., live game highlights, invite fans to community event), and to provide a behind-the-scenes look (e.g., teams and facilities, team at a training, player in airplane/bus, players' injury and rehabilitation).
Public relations	To publicize community involvement and team and members' visit to hospital, schools.
Sales	Ticket sales, merchandise sale, and sales promotions such as fan reward campaigns, including contests and giveaways.
Sponsorship	To monetize social media through sponsorship/partnership.
Customer service	To serve as direct line of communication to listen to questions, comments, and concerns and address them. To gauge the overall customer satisfaction.

Malheureusement, si la littérature scientifique démontrant l'utilité de ce média pour les organisations de sport professionnelles est abondante, il est difficile de trouver un modèle qui proposerait des stratégies à mettre en place pour maximiser la valeur de ces plateformes. Se basant sur la *Use and gratifications theory*, Abdourazakou & Deng (2019) soutiennent qu'il existe trois motivations qui poussent les fans de sport à utiliser les médias sociaux : le divertissement, le besoin d'information, et l'interaction social. Le contenu des médias sociaux des ligues professionnelles devrait donc s'articuler autour de ces trois demandes. Il ressort également de la littérature scientifique qu'il est avant tout primordial de connaître l'application, de l'utiliser efficacement et d'en maîtriser les outils. Un autre aspect important est de produire, ou au moins relayer, du contenu de manière régulière pour ne pas perdre de l'intérêt et de la visibilité auprès des fans. Enfin, il est important de produire un contenu interactif, proposant un dialogue avec les utilisateurs.

Maintenant que les différents outils ont été définis et que les stratégies pertinentes retrouvées dans la littérature scientifique ont été énoncés, il semble pertinent de confronter ces éléments théoriques à un cas d'étude spécifique. C'est pourquoi la deuxième partie de ce travail sera consacré à l'étude d'une ligue de sport considéré comme un modèle dans les secteurs du marketing sportif et digital : la National Basketball Association.

#### **4. Cas d'étude : la National Basketball Association**

La National Basketball Association est la ligue professionnelle majeure de basketball masculin aux USA. Créée en 1949, la ligue connaît une notoriété croissante tout au long de la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, d'abord sur son territoire puis internationalement. Composée aujourd'hui de 30 équipes réunissant les meilleurs joueurs du monde entier, la NBA est unanimement considérée comme le championnat de basketball le plus prestigieux en termes de niveau de jeu et elle est également la ligue de basketball suscitant le plus d'audiences et le plus d'affluences dans le monde. En 2019, la NBA a généré près de 9 milliards de dollars de revenus.

##### **4.1. L'aspect sportif et financier de la ligue fermée**

Comme les trois autres ligues professionnelles majeures du sport américain, l'organisation et la structure de la NBA suivent le modèle de fonctionnement nord-américain. Il s'agit donc d'une ligue fermée, composée de franchises n'étant pas soumises à une possible promotion ou relégation. La croissance du nombre d'équipes en NBA (17 franchises en 1950, 30 aujourd'hui) s'opère horizontalement à travers des expansions et des relocalisations, c'est-à-dire via la création d'une nouvelle équipe ou le transfert d'une équipe existante dans une nouvelle ville. Cette méthode, caractéristique du modèle sportif américain, permet de satisfaire une demande locale tout en produisant une nouvelle source de revenus. Ce système de ligue fermée peut, par plusieurs aspects, présenter un avantage pour les marqueteurs de la NBA. En plus d'optimiser les spectacle et l'*entertainment*, le plus gros avantage de la ligue fermée est que la maximisation des profits est placée devant l'aspect sportif, domaine sur lequel le marketing n'a aucune influence, comme nous l'avons vu plus haut. Ainsi, les marqueteurs peuvent installer le

processus de marketing relationnel entre un fan et une équipe, sans se soucier des problèmes sportifs de cette dernière qui pourrait laisser présager une relégation dans un système ouvert. Par exemple, les New York Knicks sont la franchise la plus chère de la NBA avec 4,6 milliards de dollars (en hausse de 15% sur 1 an) alors qu'elle affiche des résultats médiocres depuis presque 20 ans. Pour pallier ce déséquilibre entre état de santé sportif et économique, plusieurs régulations sont établies, notamment en ce qui concerne les sources de revenus.

Les sources de revenus de la NBA sont regroupées sous un acronyme : BRI. Le Basketball Related Income (BRI) désigne le cumul des principaux revenus générés par la ligue elle-même, ses équipes et les entreprises liées à la NBA (Nath, 2018). Si certaines rentrées d'argent ne sont pas prises en compte dans le BRI, ce dernier rassemble la très grande majorité des revenus de la NBA comme la vente de tickets, de merchandising, le sponsoring et surtout, les droits TV. Ces revenus générés par la NBA suivent un modèle de redistribution caractéristique des ligues américaines, dont le but est de maximiser les profits en essayant de conserver un équilibre compétitif entre les équipes. C'est sur ce chiffre qu'est par exemple établi le *salary cap* des équipes. Il s'agit, comme son nom l'indique, d'une somme limite pouvant être attribuée au salaire des joueurs par les franchises NBA. Cette somme est égale à un certain pourcentage du BRI et est la même pour toutes les équipes. Cette pratique évite que certaines franchises profitent de l'avantage économique que représente le marché dans lequel elles sont établies (New York ou Los Angeles par exemple) pour surpayer leurs joueurs par rapport à d'autres franchises, ce qui pourrait nuire fortement à la concurrence. Comme le plafond salarial, d'autres régulations sont mises en place pour se rapprocher de l'équilibre sportif. Parmi celles-ci, on peut noter la draft, mais aussi des régulations purement financières comme la redistribution des revenus entre les clubs, le partage des recettes au guichet et la redistribution des droits TV. Ces mesures visent à maintenir un équilibre compétitif et financier au sein des équipes de la ligue, mais elles peuvent également représenter un manque-à-gagner pour la ligue. En effet, le plafond salarial n'incite pas et empêche même les propriétaires d'investir en talents. Par ailleurs, il abaisse la masse salariale destinée aux joueurs et favorise les propriétaires. Selon Desborbes & Richelieu (2018, p. 84), le plafond salarial fait baisser les revenus totaux de la ligue car "les pertes salariales qui en

résultent sont supérieures à la hausse des profits parce que le nouvel équilibre diverge de l'équilibre de marché maximisant le profit".

On comprend donc que les régulations introduites par la NBA, nécessaires à l'équilibre sportif, impliquent des sacrifices nuisant à sa recherche de maximisation des profits. Toutefois, la ligue de basket américaine se porte très bien sur les deux aspects. Pour cette saison 2020, la ligue était plus compétitive que jamais comme en témoigne la vente des billets, et côté financier, elle continue son hyper croissance démarrée au début des années 1990. En 2017, la Grande Ligue générait 7,4 milliards de de dollars avec une hausse de 25% par rapport à l'année précédente, c'est le double des recettes des recettes il y a dix ans. Trois ans plus tôt, la NBA signait un contrat de 24 milliards de dollars sur neuf ans avec ESPN et TNT pour la retransmission des matchs. Ces chiffres sont, à n'en pas douter, la preuve de la réussite d'une stratégie établie par David Stern, ancien Commissionner de la NBA, lorsqu'il arriva à son poste en 1984.

#### **4.2. L'internationalisation comme stratégie marketing**

Pour les Jeux Olympiques de 1992, Les États-Unis alignent pour la première fois une équipe de basketball masculine composée de joueurs professionnels. Jusqu'alors interdits de compétitions internationales, les joueurs NBA se rendent à Barcelone et écrasent la concurrence. Cette équipe suscite alors un engouement incomparable. La popularité des athlètes qui composent cette équipe et la NBA explosent. Le basketball, sport américain luttant pour se faire une place sur son territoire aux côtés des autres sports majeurs, gagne alors une place de choix sur la scène internationale en attirant public et sponsors. Aujourd'hui, les matchs de la NBA sont retransmis dans 215 pays et dans 47 langues différentes (Bregeras, 2017).

Cette *Dream Team* a incontestablement joué un rôle majeur voire le rôle le plus important dans la popularisation du basketball dans le monde. Mais cette participation aux Jeux Olympiques de 1992 est en fait dans la continuité du projet d'internationalisation de la ligue commencé quelques années plus tôt déjà, par son Commissionner, David Stern (Meichel, 2020). À son arrivée en 1984, l'état des lieux de la ligue de basketball américaine n'est pas glorieux : elle est peu attractive, peu rentable, et fait surtout parler d'elle pour

ses problèmes de drogue et de violence (Dangland & Martese, 2014). Au-delà du nettoyage qu'il opère dès son arrivée pour redorer l'image de la NBA, Stern mise surtout sur une stratégie marketing spécifique pour son expansion économique : l'internationalisation. Dès la fin des années 1980, la NBA s'associe aux ligues du monde entier pour permettre à leurs équipes respectives de se rencontrer lors de matchs d'exhibition qui font découvrir aux publics locaux la ligue américaine. Plus tard au début de la décennie suivante, ce sont même des matchs de saison régulière (opposant donc exclusivement deux équipes américaines) qui seront organisées à Tokyo, au Japon. En cherchant à faire du basketball un sport planétaire, NBA vise ainsi un marché jusqu'alors inexploré par les quatre sports majeurs américains, centrés sur leur marché domestique. Les Jeux Olympiques de Barcelone servant de tremplin unique, la mondialisation de la Grande Ligue va s'accélérer et prendre de plus en plus d'ampleur.

Cette internationalisation a pour conséquence plusieurs phénomènes interconnectés. D'abord, le basketball en général a connu un gain en popularité énorme jusqu'à devenir aujourd'hui le deuxième sport mondial derrière le football. En devenant un sport planétaire, les relations entre les différents continents se sont facilitées et la NBA est devenue de plus en plus accessible. Cette internationalisation a ouvert la porte de la NBA aux joueurs non-américains. Entre 1980 et 1989, la ligue a compté 30 joueurs internationaux. Pour la décennie que nous venons de terminer, elle en a compté 179, soit 40% de l'ensemble des joueurs. De plus, ces joueurs internationaux ont des rôles beaucoup plus importants qu'auparavant : en 2019, quatre des cinq récompenses individuelles principales ont été remises à des joueurs non-américains. En 2006 déjà, John Lombardo, en charge de la ligue professionnelle de basket auprès de l'hebdomadaire de référence "Sports Business Journal", vantait les qualités des joueurs internationaux : "Ce n'est pas pour plaire à l'international que les équipes embauchent à l'étranger. Le basket s'est globalisé, et les équipes vont chercher les talents là où ils sont" (Barroux, 2006). Enfin, l'internationalisation de la ligue américaine a évidemment représenté un nouveau public, et donc un nouveau marché. Les matchs internationaux organisés par la NBA, les Jeux Olympiques de 1992 et les autres projets d'internationalisations mis en place par la NBA les années suivantes ont créé de nouveaux fans potentiels. Dans la perspective d'expansion économique de David Stern, l'objectif de la NBA était de faire de ses fans

occasionnels des consommateurs des produits NBA. Il était donc nécessaire de créer de nouveaux moyens de distribution pour ses produits.

### **4.3. Les nouvelles plateformes de distribution de la NBA**

#### *4.3.1. Le NBA League Pass*

Comme nous avons pu le constater dans les sections précédentes, les droits TV sont aujourd'hui parmi les sources de revenus principales des ligues de sport professionnelles. Les contrats signés avec les diffuseurs atteignent des sommes astronomiques comme en témoignent les droits de diffusion des matchs NBA vendus 2,7 milliards de dollars par an à ESPN et TNT. Pourtant, ce contrat ne concerne que les médias américains. À ce chiffre, il faut ajouter les 500 millions de dollars générés par les contrats avec les médias internationaux (Ozanian, 2019). Malgré l'internationalisation massive de la ligue, la diffusion de la compétition à l'international ne représente "que" 20% de cette source de revenus. Néanmoins, cela n'inquiète pas les spécialistes, très optimistes sur les perspectives de la ligue en dehors de son territoire (Ozanian, 2019). En effet, la NBA continue de prendre de plus en plus d'ampleur sur deux marchés de croissance clés pour la ligue : l'Inde et la Chine (Kleen, 2019). Et si la NBA n'est pas inquiète pour sa conquête du marché international, c'est parce qu'elle s'est efforcée de rendre son contenu le plus accessible possible partout à travers le monde. Pour cela, la ligue a continué à se reposer sur les médias classiques en rendant sa compétition disponible dans une multitude de pays, à travers des partenariats télévisés classiques avec les chaînes nationales, et grâce à NBA TV, une chaîne créée en 1999 dédiée à la diffusion de contenu NBA, disponible dans 42 pays en 2006 déjà (Barroux, 2006). Cependant, ces contrats avec les chaînes nationales étrangères diffèrent de ceux signés avec les distributeurs sur le nord-américain : ce ne sont pas des accords d'exclusivité. Au lieu de signer de tels accords qui auraient été beaucoup plus lucratifs à court terme, la Grande Ligue a préféré investir en parallèle dans des canaux de diffusion sans limitations géographiques (Naguet de Saint Vulfran, 2016). Profitant ainsi de la révolution digitale, la NBA crée en 1994 son propre canal de diffusion numérique, le NBA League Pass.

Le NBA League Pass est un service de streaming fonctionnant par abonnement et donnant accès, selon les différentes formules, à un certain nombre de matchs de la saison et des playoffs, en direct ou sur demande. Ce service est disponible partout dans le monde à l'exception d'une dizaine de pays (NBA, 2020). Disponible depuis près de 15 ans dans le monde entier, ce canal de diffusion gagne de plus en plus en popularité en Europe et en

Asie (Kleen, 2019). Pour la dernière saison, les abonnements des pays non-américains au service de streaming de la NBA ont connu une hausse de 21% par rapport à l'année précédente et on peut observer une nette corrélation entre ces hausses d'abonnements et les performances et médiatisation des joueurs internationaux (Impey, 2019). Par exemple, le Serbie et la Slovaquie, deux pays représentés par deux stars montantes en NBA, ont respectivement connu une hausse de 395 et 186%. De manière générale, ce canal de diffusion commence à prendre de plus en plus d'ampleur à travers le monde. Et pour cause, le NBA League Pass présente des avantages très importants par rapports aux médias traditionnels.

D'abord, sa disponibilité sur tous les supports disposant d'Internet réduit drastiquement les barrières d'accès et de coûts que peut comporter la télévision. Les abonnés au service peuvent ainsi regarder les matchs à tout moment, en direct ou en différé, et n'importe où, sans être obligés de s'abonner à une chaîne télévisée qui diffusent également d'autres contenus, peut-être inintéressants pour le client. Cet avantage, caractéristique des canaux de diffusion issus du digital, représente un atout majeur pour le service de streaming par rapport aux supports classiques. Ensuite, comme énoncé plus haut, le NBA League Pass propose une série de formules d'abonnements. Au-delà de proposer des formules classiques où le prix croit en fonction des options disponibles, le League Pass offre des formules pouvant convenir à différents types de consommateurs de sport. Ainsi, on retrouve un abonnement premium donnant accès à tous les matchs, à des archives, des interviews et autres reportages exclusifs ; des abonnements permettant au client de regarder 3 ou 8 matchs par mois ; un abonnement journalier offrant un accès complet pendant 24h ; ou un abonnement "équipe", qui permet de suivre tous les matchs et flux d'une certaine équipe. Grâce à ces multiples types d'abonnements, le service de streaming de la NBA peut toucher l'ensemble des types de consommateurs de sport, allant du fanatique, au fan occasionnel en passant par le fan modéré. Le League Pass rend la NBA plus accessible que n'importe quel autre média et participe activement à la création de nouveaux fans et donc, de nouveaux clients.

#### 4.3.2. Le NBA Store en ligne

Un autre produit sportif de la NBA ayant profité de l'avènement du numérique est le merchandising. Comme pour toutes les autres ligues professionnelles, les propriétés intellectuelles de la NBA (logos, symboles, images des équipes ou des joueurs, ...) font l'objet de licences. Cela signifie que la ligue cède les droits qu'elle possède sur ces éléments en échange de redevances. En 2014, les ventes de produits sous licence NBA rapportaient 2,3 milliards de dollars. Cette somme fait du merchandising la troisième source de revenus la plus importante après les droits TV nationaux et la vente de tickets.

Le merchandising est un domaine majeur du business des ligues professionnelles car il joue un rôle dans plusieurs aspects de la relation entre la marque et le client. Il permet à la fois de générer des revenus et de faire connaître la marque, mais il participe aussi au processus d'identification du fan à son équipe, renforçant par-là cette relation (Fisher & Wakefield, 1998).

Dès lors, à la suite de son gain en popularité mondiale dans les années 1990, la NBA a directement compris qu'il était opportun de capitaliser sur cette internationalisation pour son merchandising, comme elle l'a fait pour la diffusion de sa compétition.

La prise d'espace de la NBA sur la vente de produits s'est effectuée de deux façons. Physiquement d'abord, par la création d'une chaîne de magasins dédiés à la vente de produits labélisés NBA. Ces enseignes, les NBA Store, sont plus que de simples magasins. Ils proposent une expérience NBA aux clients, proposant toutes sortes d'activités liées à la ligue. Il s'agit d'une véritable attraction pour les clients et même pour les touristes. Il existe plusieurs de ces magasins à travers le monde. Le premier ayant été construit en 1998 à Manhattan, d'autres NBA Store ont vu le jour dans les pays et régions du monde où la demande était particulièrement élevée. On décompte ainsi deux enseignes à Pékin, une à Taipei, trois aux Philippines et récemment, l'Europe a accueilli son premier NBA Store en 2018 à Milan.

Cependant, comme pour la diffusion des matchs, c'est le numérique qui a permis de booster au maximum l'accessibilité des produits NBA à tout un chacun. La création de la chaîne de magasins NBA Store s'est en effet accompagnée de la mise en place d'une plateforme de vente en ligne, [nbastore.com](http://nbastore.com), en collaboration avec un spécialiste de la vente en ligne d'articles de sport, *Fanatics*. En 2014, 20% des ventes du merchandising

provenait de l'extérieur des États-Unis et les multiples produits labélisés NBA étaient disponibles dans plus de 100 pays grâce à l'ouverture de la ligue sur le marché international (Cao, 2014). La ligue américaine de basketball s'est même associée à *Kitbag*, un des leaders de la vente en ligne d'articles de sport, pour créer en 2012, *nbastore.eu*. Il s'agit d'un site proposant à peu de choses près les mêmes articles que sur le site originel, mais bénéficiant des lois européennes en termes de transport et de frais de port. L'objectif de la ligue est simplement de faciliter les achats de produits NBA pour les clients européens et les clients des régions aux alentours, plus proches de l'Europe que des USA (Demay, 2012).

Le NBA League Pass comme le NBA store en ligne ne sont pas encore les sources de revenus principales dans leurs domaines respectifs. De même, le marché international génère encore aujourd'hui bien moins de recettes que le marché américain. Toutefois, il est important de comprendre que les processus de croissance et d'internationalisation de la NBA sont loin d'être terminés. De nombreux spécialistes s'accordent sur les perspectives prometteuses s'offrant à la ligue sur le marché mondial, et les choix récents de la NBA prouvent sa volonté de continuer à capitaliser sur la globalisation de son sport et de sa ligue. Les canaux digitaux sont des outils privilégiés par la NBA et si leur utilisation dans la distribution de masse est judicieuse, l'utilisation qu'elle en fait dans son marketing relationnel à travers les médias sociaux est à de multiples reprises pris en exemple voire en modèle, par les auteurs de la littérature scientifique.

#### **4.4. Les médias sociaux, moyen d'action privilégié du marketing de la NBA**

Alors que l'ancien commissionnaire de la NBA, David Stern, avait déjà initié cette stratégie visant à capitaliser sur la croissance et le caractère global des médias sociaux, Adam Silver, en charge depuis 2014, a exacerbé, cette dernière et resserre chaque année les liens entre la ligue et ce type de média : « Mon idée est qu'à l'avenir, ces entreprises – les réseaux sociaux – vont progressivement chercher à faire du live premium de sport afin de se différencier de leurs concurrents, donc nous continuons de cultiver nos relations avec eux. » (Adam Silver, commissaire de la NBA).

Selon *MVPindex*<sup>1</sup>, La National Basketball était, la saison passée, classée de loin à la première place des ligues de sports majeurs aux USA en termes d'utilisation des médias sociaux. Toujours selon le rapport de *MVPindex*, l'activité de la ligue et ses équipes sur les réseaux sociaux ont généré plus d'un milliard de dollars de valeur pour ses marques partenaires (Broughton & Lombardo, 2019). Alors qu'elle était déjà devenue le premier championnat professionnel à dépasser le milliard d'abonnés (en cumulant ligue, franchises et joueurs) sur ses réseaux sociaux en 2016, la NBA continue d'amplifier son empreinte sur les médias sociaux d'année en année avec une croissance de 132% la saison dernière par rapport à la précédente (Broughton & Lombardo, 2019). Ces chiffres placent la NBA tout en haut du classement des ligues professionnelles, tous sports confondus, lorsqu'il s'agit de l'utilisation des médias sociaux.

Si les réseaux sociaux de la NBA rapportent autant d'argent aux marques avec lesquelles elle s'associe, c'est parce que le contenu qu'elle publie touche plus d'un milliard de consommateurs et surtout, ce contenu génère de l'engagement et une implication active<sup>2</sup> de la part de ce public.

Le tableau ci-dessous fournit les chiffres collectés par *MVPindex* sur les trois réseaux sociaux principaux de la NBA et de ses équipes sur la saison 2018-2019. Les chiffres de ce tableau fournissent des indices assez clairs sur la stratégie employée par la ligue pour dominer ce secteur.

<sup>1</sup> *MVPindex* est une plateforme mesurant les performances d'organisations sportives en termes d'utilisations de médias sociaux

<sup>2</sup> Cet engagement et cette implication active désignent des actions telles que les *likes*, les commentaires et les partages

*Tableau 2 L'engagement des fans sur les réseaux sociaux de la NBA (Broughton & Lombardo, 2019)*

NBA SOCIAL MEDIA ENGAGEMENT BREAKDOWN			
PLATFORM	POSTS	ENGAGEMENTS (MILLIONS)	
Instagram	5,900	110	
Facebook	5,700	38.7	
Twitter	156,000	27.6	
YouTube	2,300	4.4	
AVERAGE ENGAGEMENT PER POST			
TYPE	INSTAGRAM	FACEBOOK	TWITTER
Image	220,800	11,900	419
Video	179,900	5,600	1,000
Text	N/A	2,100	11
Average	196,400	6,800	177

#### 4.4.1. Stratégies de médias sociaux

### **Fournir du contenu abondant et organique**

En premier lieu, un point de la stratégie de la NBA est d'inonder ses réseaux sociaux de contenus. Rien que sur Twitter, le réseau social le plus alimenté par la NBA, la ligue et ses équipes ont mis en ligne en moyenne 609 publications par jour sur la saison 2018-2019. Cette stratégie est payante car elle répond à un besoin compulsif du consommateur de sport. Un directeur de la communication d'une équipe de NFL explique que le public exige de l'information en temps réel et que si les médias sociaux de la ligue ne peuvent pas répondre à cette demande, ils vont chercher l'information ailleurs (Abeza et al., 2017). Des interviews de spécialistes ont montré que *"such exclusive team-related content, directly by the team to fans, extends the game experience, adds value to fan enjoyment, informs fans as consumers, and that these have the ability to enhance fan identification with the team"* (Abeza et al., 2017, p. 16). La NBA dispose d'un avantage considérable pour alimenter son flux d'informations et donc répondre à ce besoin : le nombre de matchs. D'octobre à avril, les 30 équipes jouent chacune 82 matchs, ce qui signifie qu'en dehors du break du All-Star Weekend en février, il ne passe pas une journée sans que minimum deux matchs ne soient joués. Après avril, les meilleures équipes disputent les *playoffs*, les matchs les plus compétitifs et les plus suivis par les fans, jusque fin juin. Enfin, entre la fin

de ces *playoffs* et le début de la saison suivante, les réseaux sociaux sont alimentés en rumeurs ou annonces de signatures et de transferts. L'actualité de la NBA ne s'arrête donc jamais et la ligue ne doit donc pas se démener pour trouver du contenu à proposer.

Concernant ce contenu d'ailleurs, tout est bon pour être partagé. *Highlights*, interviews, reportages, conférences de presse en live ou même échauffements. Si les publications de la NBA prennent plusieurs formes, le contenu caractéristique publié par la NBA est la vidéo au format court. Elle approvisionne tous les jours ses pages d'une multitude de courtes vidéos montrant la plupart du temps les meilleures actions des matchs de la nuit précédente, mais également de courtes interviews ou reportages. La stratégie de la ligue est de fournir du contenu "organique" que les fans pourront utiliser en les repartageant, rendant ces courtes vidéos virales et permettant ainsi d'augmenter sa base de fans potentiels (Nelson, 2019).

### **Miser sur les personnalités**

Une autre caractéristique de la NBA est d'axer sa stratégie en médias sociaux sur ses joueurs. Depuis son expansion dans les années 1990, la ligue est stimulée par ses stars. De Michael Jordan à Stephen Curry en passant par Kobe Bryant et LeBron James, la NBA met à profit la popularité, la diversité et le charisme de ses athlètes phares pour en faire les premiers représentants de la ligue et forger à travers eux son image de marque. Ainsi, la ligue de basket américaine laisse beaucoup de liberté à ses joueurs en dehors du terrain, notamment sur les réseaux sociaux. Les joueurs de la NBA utilisent copieusement ces canaux de diffusion dans leur communication, que ce soit pour des publications légères et humoristiques, pour des grandes annonces liées à leur carrière, ou pour se positionner sur une question politique ou sociale faisant débat aux États-Unis ou dans le monde. D'ailleurs, il y a quelques années encore, la NBA organisait les "NBA Social Media Awards" et proposait ainsi aux fans de voter sur son site web personnel pour récompenser les joueurs utilisant le mieux leurs réseaux sociaux. L'objectif de la NBA est de faire de ses joueurs une autre source d'identification que les équipes pour les fans.

Par ailleurs, la NBA mise également sur ses joueurs dans son processus d'internationalisation. Elle a ainsi fait de plusieurs de ses anciens grands joueurs étrangers des ambassadeurs de la ligue. En Afrique avec Dikembe Mutombo ou en Chine

avec Yao Ming par exemple, la NBA parvient à faire rayonner sa compétition sur tous les continents et étendre encore plus son marketing.

### **Maximiser la participation active des fans**

Pour finir sur les différentes stratégies de la NBA en termes de médias sociaux, il est nécessaire de maximiser l'implication active de ses fans dans plusieurs domaines. En plus de générer un dialogue et une interaction constante avec ses fans sur les réseaux sociaux, la NBA fait intervenir de manière considérable l'opinion des fans dans l'attribution de certaines récompenses. Cités plus haut, les "NBA Social Media Awards" invitaient les fans à aller voter sur le site de la NBA. S'il s'agit là d'un évènement mineur, les fans jouent un rôle prépondérant dans un évènement bien plus important : le All-Star Game. Le All-Star Game est un match amical prenant place en février, réunissant les 24 meilleurs joueurs de la ligue. Pour cette sélection, le cinq de départ de chaque équipe est déterminé à 50% par le vote des fans, 25% par les journalistes, et 25% par les joueurs. Être sélectionné pour ce match relève d'un réel accomplissement dans la carrière d'un joueur NBA, ce qui prouve l'importance qui est donnée aux fans par la NBA. Traditionnellement, la sélection des joueurs pour le All-Star Game se faisait par un vote sur le site de la ligue. Mais depuis 2015, le vote a été élargi aux réseaux sociaux et il ne suffit maintenant plus que d'un hashtag mentionnant un joueur dans une publication pour lui envoyer sa voix pour le All-Star Game.

Ce fonctionnement et cet élargissement du vote aux réseaux sociaux est encore une fois un coup gagnant pour la NBA. Elle augmente et facilite la participation active des fans tout en alimentant le dialogue, le débat et surtout la visibilité de sa ligue sur les réseaux. En plus de mettre en place des techniques visant à toucher encore plus de public que son nombre d'abonnés, ces stratégies ont un impact important sur l'identification aux équipes, aux joueurs et donc à la ligue.

#### 4.4.2. Les différents réseaux sociaux et leur utilisation par la NBA

Il est fréquent que les entreprises présentes sur les médias sociaux fassent du publipostage, c'est-à-dire qu'elle publie le même contenu sur plusieurs de ses réseaux

sociaux. Cette pratique n'échappe pas au cas de la NBA, il n'est pas rare de retrouver la même publication sur Facebook et Instagram ou Twitter. Toutefois, les réseaux sociaux sont parfois très différents, tant dans leurs caractéristiques et fonctionnement que dans leurs finalités. C'est pourquoi la NBA fait une utilisation différente des réseaux sociaux à sa disponibilité.

Alors que Twitter a généré 609 publications par jour sur la saison 2018-2019, pour Facebook et Instagram, cette moyenne descend à 23 publications par jour. Cette différence dans l'alimentation des réseaux sociaux de la NBA s'explique principalement par la configuration et la finalité de Twitter qui font que ce réseau social est plus adapté à un flux important et continu de publications. En effet, Twitter favorise les contenus courts et multiples, ce qui en fait la plateforme privilégiée pour maintenir le dialogue avec les fans et les alimenter continuellement en informations. Ce réseau social est donc le canal de diffusion le plus adapté pour répondre massivement à la soif de contenu des fans de sport, en dehors et pendant les matchs. Par ailleurs, en utilisant Twitter, les équipes peuvent par exemple créer un environnement facilitant la conversation entre les fans à travers des hashtags composés de slogans, ce qui renforce l'impression de connexions et de communauté entre les fans (Abeza et al., 2017). Ainsi, toutes les équipes NBA ont créé leur propre hashtag (#DubNation, #ThunderUp, #BullsNation, ...) fournissant aux fans une source d'identification et une plateforme de discussion. De même, Twitter se présente également comme le meilleur service-client de la NBA. En plus de récolter les opinions des fans, Twitter permet d'être rapidement informé en cas de problèmes de connexions au NBA League Pass ou même simplement d'un problème de parking en dehors du stade pendant un match. On comprend donc que Twitter est le réseau social jouant le rôle le plus important dans l'interaction, la distribution d'informations, et le service clients.

Paradoxalement, le tableau ci-dessus montre que Twitter est loin derrière Instagram en ce qui concerne l'engagement des abonnés. Instagram génère en effet quatre fois plus d'engagement que Twitter en postant 26 fois moins de contenu. Ce paradoxe témoigne des différences de caractéristiques et de finalités entre les réseaux sociaux. Contrairement à Twitter, Instagram n'encourage pas l'abondance de contenu, notamment à cause de l'obligation de publier une image ou une vidéo. Les publications étant moins abondantes, elles sont moins perdues dans un flux constant et jouissent donc d'une plus grande

visibilité. De même, le fonctionnement d'Instagram est moins adapté à la distribution d'informations et à l'interaction que Twitter. Pour ces raisons, l'utilisation qui en est faite par la NBA et ses équipes est différente. La NBA utilise plutôt Instagram comme un espace publicitaire en publiant à la fois du contenu visant à galvaniser son image auprès du public (implication caritative et sociale, *NBA Cares*) et du contenu promotionnel pour elle et ses sponsors. D'ailleurs, alors que le contenu des comptes Instagram de la NBA et ses équipes ne représentent que 10% du contenu total de l'ensemble des réseaux sociaux, c'est Instagram qui génère 90% de la valeur pour ses marques partenaires.

En ce qui concerne Facebook, la littérature scientifique tend à considérer qu'il s'agit d'un réseau social sous-estimé et surtout sous-utilisé par les organisations sportives (Achen, 2016). Pareillement, tandis que l'utilisation de Twitter par les ligues et équipes professionnelles fait l'objet d'amples études, Facebook est quelque peu délaissé par la littérature scientifique. Si Instagram est privilégié par les jeunes, Facebook reste le réseau social le plus utilisé chez les adultes américains (Gramlich, 2019). Pourtant il fait l'objet de beaucoup moins de publications de la part de la NBA et ses équipes, sans pour autant générer autant d'engagement que le contenu publié sur Instagram. En analysant les chiffres et le contenu des publications, on remarque que les activités de la NBA sur Instagram et sur Facebook sont très semblables. S'il n'existe pas d'explications à ce cas spécifique dans la littérature scientifique, on peut tout de même émettre une hypothèse sur ces écarts de chiffres et l'utilisation qui est faite de Facebook par la NBA. Comme pour Twitter et Instagram, on peut mettre en avant les caractéristiques et les finalités du réseau social. Selon une étude du Pew Research Center, 43% des américains utilisent Facebook pour s'informer, au lieu de 12% ou Twitter et 8% pour Instagram. Avec le temps, Facebook est devenu une vraie source d'information, là où les caractéristiques de Twitter en font une plateforme générant beaucoup plus d'interactions entre les utilisateurs. Étant donné la similitude entre les chiffres et le contenu de Facebook et Instagram, on peut supposer que la NBA a voulu faire de Twitter son unique canal d'interaction et utiliser Facebook comme elle utilise Instagram, en privilégiant le contenu informatif.

Enfin, le cas de Youtube est spécial car c'est la plateforme qui s'éloigne le plus de la définition classique d'un réseau social. En effet, Youtube n'offre aucune réelle possibilité d'interaction et de dialogue entre la NBA et ses fans. La ligue utilise donc ce canal plutôt

comme une plateforme de distribution gratuite d'un échantillon de son contenu. Il est de cette façon possible de trouver, dès le lendemain des matchs, voire quelques minutes plus tard, des résumés et des top 10 des meilleures actions des matchs de la journée de compétition précédente.

#### **4.5. Bilan de l'impact du digital sur la croissance de la NBA**

Les observations et analyses réalisées dans les sections précédentes confirment l'opinion générale sur le cas d'étude de la NBA : l'utilisation qu'elle fait de ses réseaux sociaux est un modèle du genre. Comme nous avons pu le constater, la ligue américaine utilise chaque réseau social dans un but précis en faisant une utilisation efficace des outils et caractéristiques que chaque réseau propose et les stratégies mises en place servent à remplir le double objectif du marketing.

Se servant des réseaux sociaux et plus particulièrement de Twitter comme plateforme principale d'information et d'interaction, la NBA fournit aux consommateurs de sport du contenu permettant à la fois de renforcer l'identification des fans à la ligue, ses équipes et ses joueurs, tout en permettant à son contenu de toucher un public toujours plus important grâce au caractère organique et viral de ce contenu. De plus, elle ne néglige pas les autres possibilités qu'offre les médias sociaux comme en témoigne ses performances en création de valeur pour ses marques partenaires, principalement par Instagram.

En parallèle de cette utilisation optimale des médias sociaux pour son marketing, la NBA a également capitalisé sur l'émergence des plateformes digitales pour ses distribuer ses produits. Conscient de son potentiel grâce à son processus d'internationalisation initié il y a 30 ans, la NBA a misé sur le NBA League Pass et son NBA Store en ligne pour maximiser l'accessibilité de ses produits dans le monde entier. Ainsi, les canaux digitaux s'emploient à pleinement remplir le double objectif du marketing : les médias sociaux sont au service du marketing relationnel tandis que la plateforme de streaming et le e-commerce servent à la distribution de masse.

## 5. Limites et contraintes autour du travail

Plusieurs enseignements ont été tirés de l'analyse du cas d'étude de la National Basketball Association. Cependant, il est important de considérer ce TFE comme une approche de la problématique du marketing digital dans les ligues professionnelles et non comme un modèle parfait. En effet, le format du TFE fait que plusieurs aspects ont dû être omis ou négligés dans l'analyse du cas d'étude.

D'abord, plusieurs outils du marketing digital n'ont pas été développés et analysés. Parmi ces outils, on peut citer le *web search marketing* incluant le *SEO* ou le *pay-per-click*, ou le *mail marketing*. Le premier joue un rôle important dans l'acquisition de clients et le second, la fidélisation des clients. L'idéal aurait été de pouvoir analyser l'utilisation qui est faite de ces outils par la NBA ainsi que leur efficacité dans la stratégie marketing. Malheureusement, pareille analyse requiert une recherche en profondeur à travers l'application d'outils analytiques précis. Compte tenu des limites imposées par les consignes, ce TFE a préféré se concentrer et analyser en profondeur un seul outil.

Par ailleurs, si le modèle de stratégie marketing de la NBA a été présenté comme optimal, ce travail n'exclut pas la possibilité d'autres modèles efficaces. Un seul cas a été étudié et cette stratégie n'a pas été mise en perspective avec d'autres cas, empêchant toute comparaison. L'objectif de cette étude de cas étant de comprendre pourquoi la NBA était considérée comme un modèle en la matière en soumettant ce cas à la littérature scientifique sur le marketing sportif digital. Pour cette raison, plusieurs facteurs externes ont été négligés dans la réussite du marketing digital de la NBA. Des travaux futurs sur d'autres ligues ou organisations pourraient permettre d'opérer une comparaison avec le modèle de la NBA et, peut-être, tirer des conclusions encore plus probantes.

De même, concernant le cas d'étude, les contraintes de longueur du travail ont fait que plusieurs dimensions du plan d'expansion de la NBA du milieu des années 1990 ont dû être fortement résumées au profit de la démonstration de la stratégie en médias sociaux de la ligue, au centre de ce travail. En omettant certaines de ces variables, il est compliqué d'établir l'impact précis des médias sociaux sur la réussite globale de la NBA, et c'est

pourquoi ce TFE ne sera pas catégorique sur le modèle à employer et préférera parler de "tendance générale" dans sa conclusion.

## 6. Conclusion

Le cadre théorique et l'analyse du cas de la National Basketball Association ont montré pourquoi et comment le marketing digital était un outil primordial dans les stratégies des ligues de sport professionnelles. Utilisée de manière efficace, dans le cadre d'un plan stratégique conscient de son environnement, de ses consommateurs, et de ses produits, cette nouvelle forme de marketing est indispensable à la l'adaptation de ces organisations sportives à la globalisation de leur marché.

Cette adaptation se traduit d'abord par la création de nouveaux moyens de distribution de masse, les plateformes numériques de services et de biens. Via ces plateformes, les ligues professionnelles peuvent rendre leur produit sportif plus accessible que jamais, partout à travers le monde, en venant compléter voire parfois se substituer aux canaux traditionnels. Cependant, la plus grande révolution en termes de marketing sportif se trouve dans un outil dont la première raison d'être n'avait rien de marketing : les médias sociaux. Révolutionnant les liens sociaux au milieu des années 2000, il a fallu un peu moins d'une dizaine d'années pour que la littérature scientifique et les entreprises de tous les secteurs comprennent l'opportunité que ces canaux représentent en matière d'acquisition et de rétention clients. De plus, le cadre théorique a montré que les produits et les profils de consommateurs des ligues de sport professionnelles se prêtent complètement aux possibilités d'identification et d'interaction qu'offre les médias sociaux. Dès lors, le défi pour ces organisations sportives est l'utilisation qu'elle fait de ces opportunités. La littérature scientifique mais aussi et surtout la réussite de la NBA dans ce domaine permet de dégager une tendance générale des pratiques à adopter en termes de marketing digital.

De cette façon, les conseils généraux à adresser à une ligue sportive voulant optimiser son utilisation des médias sociaux seraient d'abord d'identifier les finalités de chaque réseau social et de différencier son contenu sur ces différents réseaux. Chaque plateforme ayant ses caractéristiques propres, il convient de comprendre comment les différents outils de chaque réseau social peuvent participer à l'acquisition et la fidélisation de clients. Aussi, les médias sociaux doivent avant tout servir à répondre aux besoins compulsifs prioritaires des fans de sport, à savoir l'information et l'interaction. En répondant à cette

demande, les ligues professionnelles augmentent l'identification des fans à la ligue et ses équipes, et favorisent ainsi les comportements d'achats de ces fans, les poussant à investir plus de ressources dans leur consommation de sport.

Pour finir, il est important de comprendre que les phénomènes de globalisation et de numérisation sont loin d'être terminés. Ces processus sont en constante évolution et il est nécessaire pour tous les acteurs concernés, dont les ligues professionnelles, de suivre ces processus et de continuer à innover en la matière pour pouvoir répondre à la demande et aux besoins futurs des consommateurs. Dans cet état d'esprit, si la communication par les médias sociaux est aujourd'hui une pierre angulaire du marketing des ligues professionnelles, un autre outil est susceptible de prendre autant d'ampleur dans les années à venir. En 2018, la NBA annonçait un partenariat avec une start-up de réalité augmentée, Magic Leap. La saison passée, la ligue a lancé, grâce aux résultats de ce partenariat, son application permettant de suivre ses rencontres sportives sur plusieurs écrans virtuels en simultané dans un environnement réel. Peut-être sommes-nous ici témoins de l'émergence d'une nouvelle façon de consommer le sport. En tous cas, la NBA montre encore une fois sa faculté d'innovation, et cette volonté d'être en cohérence avec son temps et de comprendre son environnement sont peut-être les enseignements majeurs à tirer de la NBA dans sa réussite dans le secteur du marketing digital.

## 7. Bibliographie

- Abeza, D. et al. (2017). Social Media In Relationship Marketing : The Perspective of Professional Managers in MLB, NBA, NFL, and NHL. *Communication and Sports*, vol 7 (1), pages 1-20.
- Achen, R. (2016). Examining the Influence of Facebook Fans, Content, and Engagement on Business Outcomes in the National Basketball Association. *Journal of Social Media for Organizations*, vol 3 (1), pages 1-15.
- Andreff, V. (2008). Globalization of the sports economy. *Rivista di Diritto ed Economica dello Sport*, vol 4 (3), pages 12-22.
- Andreff, V. (2009). À quoi sert l'économie du sport ? *A quoi servent les sciences sociales du sport ? Recherches et utilité(s) sociale(s)*.
- Ang, L., & Buttle, F. (2006). Managing For Successful Customer Acquisition: An Exploration. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), 295–317. doi:10.1362/026725706776861217
- Barroux, B. (2006, novembre 10). Basket : les recettes internationales de la NBA. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/2006/11/basket-les-recettes-internationales-de-la-nba-585789>
- Bee, C., & Kahle, L.R. (2006). Relationship marketing in sports: a functional approach.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3), 261—271.

- Bregeras, G. (2017, janvier 12). NBA, les secrets de l'hypercroissance. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/2017/01/nba-les-secrets-de-lhypercroissance-1114077>
  
- Broughton, D. & Lombardo, J. (2019, juillet 22). NBA Sees Big Increase in Social Media, Brand Value in '18-19. *Sport Business Daily Issues*. <https://www.sportsbusinessdaily.com/Daily/Issues/2019/07/22/Media/MVPIndex-NBA.aspx>
  
- Bühler, André; Nufer, Gerd; Rennhak, Carsten (2006) : The nature of sports marketing, Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management, No. 2006-06, Hochschule Reutlingen, School of International Business (SIB), Reutlingen, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:21-opus-31574>
  
- Cao, Y. (2014). The Study of The Effect of NBA Clubs' Operation and Management and the Brand Strategy on CBA's Development. *Sports Social Science Research Center*, Shenyang sport University.
  
- Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0.: Conceptual foundations and Marketing Issues. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dddmp.4350098>
  
- Demay, J. (2012, aout 16). Un NBA Store en français en septembre prochain. Basket USA. <https://www.basketusa.com/news/124283/un-nba-store-en-francais-en-septembre-prochain/>
  
- Desbordes, M., Richelieu, A. (2017). *Marketing du sport : une vision internationale*. Editions De Boeck, Bruxelles, Belgique.
  
- Fisher, R. J. & Wakefield, K. (1998). Factors leading to group identification : A field study of winners and losers. *Psychology and Marketing*, 15, 23-40.

- Gough, C. (2020, février 27). Total revenue of the National Basketball Association 2001-2019. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/193467/total-league-revenue-of-the-nba-since-2005/>
- Gramlich, J. (2019). 10 facts about Americans and Facebook. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/05/16/facts-about-americans-and-facebook/>
- Grant, C. (2020, mars 11). The NFL is going after international players – but it really wants international fans. *The Hustle*. <https://thehustle.co/03122020-nfl-football-players/>
- Gray, D., & McEvoy, C. (2005). Sport marketing strategies and tactics. In B. Parkhouse (Ed), *The management of sport: Its foundation and application*. New York, NY: McGraw-Hill Inc.
- Horner, S.N. (2014). DMCA: Professional Sports Leagues' Answer to Protecting Their Broadcasting Rights Against Illegal Streaming. *Marquette Sports Law Review*, vol 24 (2), pages 435-462.
- Impey, S. (2019). NBA League Pass nets subscriber surge due to overseas talent. *SportsPro*. <https://www.sportspromedia.com/news/nba-league-pass-subscriber-growth-overseas-basketball>
- Ioakimidis, M. (2010). Online marketing of professional sports clubs: engaging fans on a new playing field. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(4), 2–13. doi:10.1108/ijSMS-11-04-2010-b002
- Jenik, C. (2016, août 30). La NFL, championne des droits TV. *Statista*. <https://fr.statista.com/infographie/5649/la-nfl-championne-des-droits-tv/>
- Kannan, P.K., & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, vol 34 (1), pages 22-45.

- Kannan, P.K. & Li, Hongshuang "Alice" (2017). *Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing*, vol. 34(1), pages 22-45.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 218- 227
- Kleen, B. (2019). NBA realizing the power of new markets for talent and revenue. *GlobalSportsMatter*. <https://globalsportmatters.com/business/2019/03/05/nba-realizing-the-power-of-new-markets-for-talent-and-revenue/>
- Kurlantzick, L.S. (1983), "Thoughts on professional sports and antitrust laws: Los Angeles Memorial Coliseum Commission v. National Football League", *Connecticut Law Review*, Vol. 15, pp. 183-208.
- Les sources de revenu des clubs de football (2017, février 14). La finance pour tous. <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/secteurs-dactivites/sport-et-argent-le-cas-specifique-du-football/les-sources-de-revenu-des-clubs-de-football/>
- Maltese, L., Danglande, J. (2014). *Marketing du Sport et événementiel sportif*. Paris: Dunod. doi:10.3917/dunod.dangl.2014.01.
- Martin, J. (2004, septembre 10). Could Basketball Ever Become the Most Popular Sport in the World ? *Bleacher Report*. <https://bleacherreport.com/articles/2178053-could-basketball-ever-become-the-most-popular-sport-in-the-world>
- Mason, D. S. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European journal of marketing : EJM*, 33(3-4), .

- Meichel, N. (2020). Hommage à Monsieur David Stern, l'homme qui a transformé la NBA pour un faire un phénomène planétaire. *Trashtalk*. <https://trashtalk.co/2020/01/02/hommage-a-monsieur-david-stern-lhomme-qui-a-transforme-la-nba-pour-en-faire-un-phenomene-planetaire/>
  
- Mualla, K. (2019, janvier 16). Ecommerce in the port industry, *Digital Boutique*, <https://www.digitalboutique.co.uk/ecommerce-in-the-sport-industry/>
  
- Naguet de Saint Vulfran, B. (2016, octobre 26). Et si le NBA était le champion de la transformation numérique ? *FaberNovel*. <https://www.fabernovel.com/fr/insights/transformation/et-si-la-nba-etait-le-champion-de-la-transformation-numerique>
  
- Nath, T. (2018, juin 22). The NBA's Business Model. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/investing/070715/nbas-business-model.asp>
  
- Nelson, K. (2019, septembre 11). Inside the NBA Social Media Slam Dunk : Ideas to Steal. Chief Marketer. <https://www.chiefmarketer.com/inside-the-nbas-social-media-slam-dunk-ideas-to-steal/>
  
- Ozanian, M. (2019). Why The NBA Still Has Potential For Big Revenue Growth Outside The U.S. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/10/23/why-the-nba-has-potential-for-big-revenue-growth-outside-us/#cfc7232e5c89>
  
- Piipponen, H. (2011). Enhancing Customer Relations in Team Sport Business. Thesis (Master in Marketing). Department of Marketing and Management – School of Economics, Aalto University, Helsinki, Finland.
  
- Piñeiro-Otero, T., & Martínez-Rolán, X. (2016). Understanding digital marketing basics and actions, *Springer International Publishing Switzerland*, doi:10.1007/978-3-319-28281-7\_2

- Pons, F. & Richelieu, A. (2004). Marketing stratégique du sport: Le cas d'une franchise de la Ligue nationale de hockey. *Revue française de gestion*, no 150(3), 161-175. doi:10.3166/rfg.150.161-175.
- QARA. (2017, octobre 17). Sports Industry Insights. *Medium*. <https://medium.com/qara/sports-industry-report-3244bd253b8>
- Rosner, S., & Shropshire, K. L. (2004). *The business of sports*. Sudbury, Mass: Jones and Bartlett Publishers.
- Schaefer, R. (2020, mars 20). Report: NBA could lose 'nearly \$500 million' in ticket revenue without games. NBC Sports. <https://www.nbcsports.com/chicago/bulls/report-nba-could-lose-nearly-500-million-ticket-revenue-without-games>
- Scheitrum, K. (2020). History of the NBA Global Games. *NBA*. <https://www.nba.com/global/games2013/all-time-international-game-list.html>
- Shank, M.D. (1999) *Sports Marketing – A Strategic Perspective*, New Jersey, Prentice Hall
- Silva, E.C. (2017). SPORT FANS AS CONSUMERS: AN APPROACH TO SPORT MARKETING. *British Journal of Marketing Studies*, vol 5 (4), pages 36-48.
- Smith, A.A., Synowka, D.P., & Smith, A.D. (2014). E-commerce quality and adoptive elements of e-ticketing for entertainment and sporting events. *IJBIS*, 15, 450-487.
- Solberg HA, Helland K. (2011) Sports broadcasting:an accelerator of business integration in the media industry. *Nordicom Review*. vol 32(2), pages 7-33
- Stewart, B, Smith, A and Nicholson, M 2003, 'Sport consumer typologies: A critical review', *Sport Marketing Quarterly*, vol. 12, no. 4, pp. 206-216.

- Sutton, W.A. and Parrett, I. (1992), "Marketing the core product in professional team sports in the United States", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 1 No. 2, pp. 7-19.
- Taylor, R. (1992). *Football and its Fans: Supporters and their Relations with the Game*, *Leicester University Press, Leicester*.
- The Most Valuable Sports Leagues In The World. (2019, juin 10). *LWOS Sports*. <https://lwosports.com/2019/06/10/valuable-sports-leagues-world/>
- Ugolini, S. (2020, janvier 24). Le tarif exorbitant des places du match NBA organisé à Paris. *Capital*. <https://www.capital.fr/votre-argent/le-tarif-exorbitant-des-places-du-match-nba-organise-a-paris-1360572>
- Whannel, G. (1992), *Fields in Vision: Television Sport and Cultural Transformation*, Routledge, London.