

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**L'ORGANISATION SPORTIVE ACTRICE DU SYTÈME-TERRITOIRE :  
REPRÉSENTATIONS SOCIALES ET STRATÉGIE DE FIDÉLISATION,  
LE CAS DU CLUB DE HOCKEY L'OCÉANIC**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en développement régional  
en vue de l'obtention du grade de maître ès arts

par

© NICOLAS DEVAUX

Janvier 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



**Composition du jury :**

**Mme Suzanne Pelletier, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski**

**M. Mario Handfield, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Mme Marie-France Maheu, codirectrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Mme Christine Dallaire, examinatrice externe, Université d'Ottawa**

Dépôt le 1<sup>er</sup> janvier 2011



À ma mère Sophie.



## ***REMERCIEMENTS***

La réalisation d'un tel projet de recherche est une aventure en soi. Je souhaite remercier et exprimer ma profonde gratitude à tous ceux qui ont contribué à sa réalisation.

Ce projet n'aurait pas vu le jour sans le support de monsieur Mario Handfield, qui a accepté de diriger mes travaux et qui m'a énormément donné par son dévouement et son expertise. Je remercie également la codirectrice de mon mémoire, madame Marie-France Maheu, pour ses conseils éclairés. Je les remercie de m'avoir « *coaché* », sans leur confiance ce projet n'aurait pas pu se concrétiser.

Il me faut souligner l'ouverture d'esprit des gestionnaires du Club de Hockey l'Océanic. Je remercie particulièrement Mario Arsenault et Isabelle Breton, respectivement directeur administratif et adjointe aux opérations, qui, par leur disponibilité, ont grandement facilité le déroulement de la recherche. De nombreux participants ont investi du temps pour partager avec moi leurs connaissances et leur expertise au profit de ce travail. Qu'ils soient des partisans de l'organisation sportive ou impliqués dans sa gestion, tous ont contribué de façon significative en apportant une pierre à l'édifice. Je les en remercie vivement.

Ma maîtrise a été réalisée avec un soutien financier du programme de bourses de l'Université du Québec À Rimouski (UQAR) et la Fondation de l'UQAR. L'obtention d'une bourse d'excellence en recherche décernée par le ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec, a également été un encouragement précieux.

Je ne peux passer sous silence le soutien que j'ai reçu de la part de ma famille qui m'a encouragé à travers ce cheminement. J'ai une pensée particulière pour ma mère Sophie qui m'a transmis son courage et sa détermination ainsi que pour ma conjointe Samantha, dont



le soutien et l'ouverture d'esprit ont été de précieuses sources d'inspiration. Je tiens également à remercier mes grands-parents Françoise et Bernard ainsi que Jean et Solange, sans oublier mon ami de toujours, Gérard. Merci pour votre soutien sans faille durant ces années.

Sans la contribution, à des niveaux variés, de toutes ces personnes et organisations ma recherche n'aurait pas pu aboutir. C'est un travail d'équipe.

## **RÉSUMÉ**

Ce mémoire conjugue des notions sociologiques et de gestion stratégique, son but étant d'analyser les liens unissant une organisation sportive à un territoire sur la base de sa stratégie de fidélisation. En effet, il est désormais reconnu que les organisations sportives doivent adopter une démarche de gestion stratégique et développer une image de marque sur laquelle repose leur avantage concurrentiel. Ces entreprises sont liées à un territoire qu'elles représentent, d'où l'intérêt de tisser et d'entretenir des liens avec celui-ci en vue d'offrir aux individus un objet de représentation territoriale.

Le cas à l'étude est celui du *Club de Hockey l'Océanic (C.H.O.)* basé à Rimouski et évoluant dans la *Ligue de Hockey Junior Majeur du Québec (LHJMQ)*. Le C.H.O., dit « l'équipe de toute une région », vise clairement à s'associer à un espace géographique. En adoptant une telle approche, il est devenu un précurseur dans sa ligue.

Les organisations sportives sont des entreprises complexes et représentent un carrefour entre les sphères sociales et économiques. Elles disposent, selon nous, d'atouts favorables au processus de développement régional, à condition d'intégrer durablement le système-territoire auquel elles sont jumelées. Ainsi, nous supposons qu'une stratégie de fidélisation peut être adaptée au contexte régional en vue d'intégrer une organisation sportive à un système-territoire. L'intégration favoriserait également le développement du sentiment d'appartenance des individus pour leur région. Pour cette étude de cas, les représentations sociales du territoire et de l'image de marque du C.H.O. ont été utilisées.

Notre recherche a démontré un lien étroit entre l'organisation sportive et son territoire, tout en soulignant les différentes dimensions relatives à une stratégie de fidélisation justifiant ce lien. Les représentations sociales ont permis d'associer

l'organisation sportive au territoire sur la base de son image de marque. Le C.H.O. a intégré le système-territoire et y joue un rôle proactif favorable à la dynamique de développement, notamment en stimulant les relations sociales et le sentiment d'appartenance des individus.

En conclusion, l'étude démontre la pertinence d'associer l'organisation sportive à son territoire. Nous avons également constaté un renforcement du sentiment d'appartenance des individus à leur territoire dans un certain périmètre, mais aussi le renforcement des disparités au-delà de celui-ci.

*Mots clés* : développement régional, organisation sportive, sport, territoire, représentation sociale, gestion stratégique, fidélisation, identité.

## ***ABSTRACT***

The research combines sociological and strategic management concepts. The study's goal was to analyse the links between a sport organisation and a territory considering a consumer loyalty development strategy. Indeed, sport organizations must adopt a strategic step of management and develop a brand image on which is based their competitive advantage. These companies are related to a territory they represent, this is the reason why they have interest to weave and maintain this link in order to become a territorial object of representation for the individuals.

This study is based on the case of the Océanic Hockey Club (O.H.C.) located in the city of Rimouski and evolving in the Quebec Major Junior Hockey League (QMJHL). The O.H.C., also known as « the team of a whole region », clearly aims to touch people from a geographical space. In fact, this approach made the O.H.C. a precursor in the QMJHL.

The sport organizations are complex companies where the social and economic spheres are meeting. According to us, that is why they have favorable assets to contribute to the regional development process, on condition that they durably integrate the territory system they represent.

We suppose that the consumer loyalty development strategy can be adapted to the regional context in order to facilitate the sport organisation integration to a territory system. This integration would support the individuals' membership feeling development to an area. For this case study, the social representations of the territory and brand image of the O.H.C. were used.

Our study showed a close link between the sport organization and its territory, while underlining various dimensions relative to a consumer loyalty development strategy justifying this link. Indeed, the social representations made it possible to associate the sport

organization with the territory on the basis of its brand image. The O.H.C. integrated the territory system and take part to the regional development dynamic in a favorable way, particularly by stimulating social relations and individuals' feeling of membership to an area.

To conclude, the study shows the relevance to associate the sport organisation with its territory. We also noted a reinforcement of the peoples' membership feeling of the territory in a certain perimeter, but also the reinforcement of the disparities beyond this one.

*Keywords:* regional development, sport organisation, sport, territory, social representation, strategic management, consumer loyalty, identity.

## *TABLE DES MATIÈRES*

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>ix</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiii</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>xv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>xix</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>xxi</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....</b>	<b>xxiii</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 - LE SPORT COMME OUTIL DE DÉVELOPPEMENT .....</b>	<b>5</b>
1.1 IMPACTS SOCIAUX DU SPORT .....	5
1.2 IMPACTS ÉCONOMIQUES DU SPORT .....	7
1.3 INVESTIR DANS LES ORGANISATIONS SPORTIVES .....	11
1.4 GESTION DES ORGANISATIONS SPORTIVES .....	14
1.4.1 Définition de l'organisation sportive .....	14
1.4.2 Le spectacle sportif, produit des organisations sportives .....	16
1.4.3 L'organisation sportive dépendante de son environnement.....	20
1.5 ORGANISATIONS SPORTIVES ET DYNAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL .....	22
1.6 LE TERRITOIRE : DE RIMOUSKI À L'EST-DU-QUÉBEC .....	25
1.6.1 Le contexte d'une région périphérique .....	26
1.7 L'ORGANISATION SPORTIVE : LE CLUB DE HOCKEY L'OCÉANIC.....	32
1.8 QUESTIONS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	36

<b>CHAPITRE 2 - THÉORIES ET CONCEPTS CLÉS .....</b>	<b>43</b>
2.1 LA NOTION DE STRATÉGIE.....	44
2.1.1 Définition de la stratégie .....	44
2.1.2 Évolution des stratégies.....	44
2.1.3 Le processus stratégique.....	46
2.1.4 L'élaboration de la stratégie et ses enjeux.....	50
2.1.5 Influence de la culture sur les stratégies et culture organisationnelle .....	52
2.1.6 Stratégie de fidélisation .....	54
2.2 LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES .....	61
2.2.1 Définition de la représentation sociale .....	61
2.2.2 Fonctions et structure des représentations sociales .....	64
2.3 LE TERRITOIRE, UN SYSTÈME COMPLEXE.....	67
2.3.1 La construction des territoires .....	67
2.3.2 Conception systémique du territoire .....	72
2.4 EN RÉSUMÉ.....	77
<b>CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>81</b>
3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE : L'ÉTUDE DE CAS .....	81
3.1.1 Justification de l'utilisation de l'étude de cas .....	81
3.1.2 La Ligue de Hockey Junior Majeur du Québec (L.H.J.M.Q.) .....	84
3.2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	87
3.2.1 Enquête préliminaire : archives régionales et entretiens exploratoires .....	87
3.2.2 Collecte de données.....	88
3.3 ANALYSE DES DONNÉES .....	99
3.3.1 Démarche de l'analyse des données recueillies auprès des acteurs de l'organisation sportive .....	100
3.3.2 Démarche de l'analyse de données recueillies auprès des partisans .....	101
3.4 EN RÉSUMÉ.....	105

## CHAPITRE 4 - ANALYSE THÉMATIQUE :

	<b>LES ACTEURS DE L'ORGANISATION SPORTIVE .....</b>	<b>107</b>
4.1	CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	107
4.1.1	Le tissu culturel.....	107
4.1.2	En résumé .....	126
4.1.3	Les valeurs de l'organisation sportive .....	127
4.1.4	En résumé .....	130
4.2	PROCESSUS DE FIDÉLISATION .....	131
4.2.1	L'anneau de la fidélisation.....	131
4.2.2	En résumé .....	146
4.2.3	L'établissement de la relation de confiance selon les acteurs du C.H.O. ....	147
4.2.4	En résumé .....	157
4.3	CONCLUSION PARTIELLE : ACTEURS DE L'ORGANISATION SPORTIVE .....	158

## CHAPITRE 5 - ANALYSE THÉMATIQUE :

	<b>LES PARTISANS DE L'ORGANISATION SPORTIVE .....</b>	<b>161</b>
5.1	RÉSULTATS DE LA COLLECTE DE DONNÉES QUANTITATIVES .....	162
5.1.1	Renseignements généraux sur les partisans interrogés .....	163
5.1.2	Échelle de Likert et analyse opérationnelle de la satisfaction .....	164
5.1.3	Évolution de l'implication de l'organisation sportive .....	168
5.2	REPRÉSENTATION SOCIALE DE LA RÉGION D'APPARTENANCE.....	172
5.2.1	Le contexte économique .....	172
5.2.2	Le contexte géographique .....	175
5.2.3	La qualité de vie.....	176
5.2.4	En résumé .....	186
5.3	REPRÉSENTATION SOCIALE DE L'ORGANISATION SPORTIVE.....	189
5.3.1	Le rôle social.....	189
5.3.2	Rôle de développement.....	193



5.3.3	Gestion du Club de Hockey l'Océanic .....	200
5.3.4	En résumé .....	203
5.4	REPRÉSENTATION SOCIALE DE L'IMAGE DE MARQUE DE L'ORGANISATION SPORTIVE .....	206
5.4.1	Le rayonnement sur le territoire pas le biais d'actions.....	206
5.4.2	La fonction de représentation .....	209
5.4.3	Les limites du territoire associé à l'image de marque .....	211
5.4.4	En résumé .....	213
5.5	CONCLUSION PARTIELLE : PARTISANS DU CLUB DE HOCKEY L'OCÉANIC .....	216
 <b>CHAPITRE 6 - SYNTHÈSE : L'ORGANISATION SPORTIVE ET LA REPRÉSENTATION SOCIALE DU TERRITOIRE.....</b>		
		<b>219</b>
6.1	INFLUENCE DE LA RÉGION SUR LA CULTURE DE L'ENTREPRISE .....	224
6.2	INFLUENCE DE LA CULTURE DE L'ENTREPRISE SUR L'ÉLABORATION DE L'IMAGE DE MARQUE.....	227
6.3	INFLUENCE DE LA STRATÉGIE DE FIDÉLISATION SUR LA REPRÉSENTATION SOCIALE DE L'IMAGE DE MARQUE PAR LES PARTISANS .....	230
6.4	REPRÉSENTATION SOCIALE DE L'ORGANISATION SPORTIVE PAR LES PARTISANS ET INTÉGRATION DE L'IMAGE DE MARQUE À CELLE-CI .....	232
6.5	DÉVELOPPEMENT DE LA RELATION DE CONFIANCE .....	235
6.5.1	Valeurs dominantes de la relation de confiance .....	236
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>247</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>261</b>
<b>ANNEXES .....</b>		<b>267</b>

## *LISTE DES TABLEAUX*

Tableau 1	- Les quatre niveaux de classification des organisations dans le champ du management du sport .....	15
Tableau 2	- Statistiques comparées entre les moyennes québécoises et de l'Est-du-Québec .....	29
Tableau 3	- Présentation de la question et des hypothèses de recherche .....	41
Tableau 4	- Les quatre concepts classiques de la science du territoire .....	70
Tableau 5	- Résumé des dimensions du tissu culturel selon les acteurs du C.H.O.....	126
Tableau 6	- Résumé des dimensions des valeurs selon les acteurs du C.H.O. ....	130
Tableau 7	- Résumé des étapes de l'anneau de fidélisation selon les acteurs du C.H.O.	146
Tableau 8	- Résumé des dimensions de la relation de confiance selon les acteurs du C.H.O. ....	157
Tableau 9	- Évolution de la présence du C.H.O. à Rimouski et à l'extérieur .....	171
Tableau 10	- Éléments de la représentation sociale de la région d'appartenance selon le lieu de résidence des répondants .....	187
Tableau 11	- Éléments de la représentation sociale du C.H.O. selon le lieu de résidence des répondants.....	204
Tableau 12	- Éléments de la représentation sociale de l'image de marque du C.H.O. selon le lieu de résidence des répondants .....	214
Tableau 13	- Hypothèses de recherche et conclusions partielles .....	220
Tableau 14	- Résumé des dimensions de la relation de confiance selon les deux catégories de répondants interrogés .....	246



## *LISTE DES FIGURES*

Figure 1 - La servuction pour une entreprise de service à la personne .....	18
Figure 2 - La servuction pour une organisation sportive, un club de hockey .....	19
Figure 3 - Évolution du nombre d'habitants dans les régions du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie entre 1996 et 2007. ....	30
Figure 4 - Progression du nombre d'habitants dans la M.R.C. de Rimouski-Neigette entre 1996 et 2007 .....	31
Figure 5 - Division de l'actionnariat de l'entreprise .....	34
Figure 6 - Évolution de l'assistance aux parties de l'Océanic entre les saisons 1995-96 et 2008-09 .....	35
Figure 7 - Stratégie délibérée et stratégie émergente .....	48
Figure 8 - Le tissu culturel .....	53
Figure 9 - La représentation territoriale appliquée à une organisation sportive et ses partisans .....	69
Figure 10 - Le système territoire et ses trois sous-systèmes qui l'animent selon Moine .....	72
Figure 11 - Ensemble des sous-systèmes en interrelation dans le système-territoire .....	76
Figure 12 - Intégration de l'organisation sportive au système territoire .....	78
Figure 13 - Pyramide de la fidélité .....	95
Figure 14 - Division du territoire exploité par le Club de Hockey l'Océanic .....	96
Figure 15 - Organigramme de l'organisation sportive .....	109
Figure 16 - Logo du Club de Hockey l'Océanic .....	124
Figure 17 - Analyse opérationnelle de la satisfaction .....	164
Figure 18 - Analyse opérationnelle de la satisfaction des partisans interrogés .....	165

Figure 19 - Analyse opérationnelle de la satisfaction des partisans de la périphérie de Rimouski .....	167
Figure 20 - Analyse opérationnelle de la satisfaction des partisans de Rimouski .....	167
Figure 21 - Illustration de la représentation sociale de la région d'appartenance selon les partisans interrogés .....	188
Figure 22 - Illustration de la représentation sociale du C.H.O. selon les partisans interrogés .....	205
Figure 23 - Illustration de la représentation sociale de l'image de marque du C.H.O. selon les partisans interrogés .....	215
Figure 24 - Démarche d'analyse des données .....	221
Figure 25 - Relation entre la représentation sociale de la région et la culture de l'organisation .....	224
Figure 26 - Relation entre la culture de l'organisation et la stratégie de fidélisation.....	227
Figure 27 - Relation entre l'anneau de fidélisation et la représentation sociale de l'image de marque .....	231
Figure 28 - Relation entre les représentations sociales du C.H.O. et de son image de marque .....	233
Figure 29 - Relation de la culture de l'organisation et des représentations sociales avec la relation de confiance .....	235
Figure 30 - Coordination du territoire de l'organisation sportive .....	248

## ***LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES***

<b>ARDA</b>	-	Loi sur l'Aménagement Rural et le Développement Agricole
<b>BAEQ</b>	-	Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec
<b>C.H.O.</b>	-	Club de Hockey l'Océanic
<b>EPL</b>	-	<i>Efficient Profitable Loyalty</i> (Fidélité Efficace et Rentable)
<b>HJM</b>	-	Hockey Junior Majeur
<b>LCAG</b>	-	Du nom de auteurs du modèle : Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R. et Guth W. D.
<b>LCH</b>	-	Ligue Canadienne de Hockey
<b>LHJMQ</b>	-	Ligue de Hockey Junior Majeur du Québec
<b>LNAH</b>	-	Ligue Nord Américaine de Hockey
<b>LNH</b>	-	Ligue Nationale de Hockey
<b>OHL</b>	-	<i>Ontario Hockey League</i> (Ligue de Hockey de l'Ontario)
<b>PESTEL</b>	-	Analyse Politique, Économique, Sociale, Techonologique, Environnementale, Légale de l'environnement.
<b>PIB</b>	-	Produit Intérieur Brut
<b>SWOT</b>	-	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
<b>WHL</b>	-	<i>Western Hockey League</i> (Ligue de Hockey de l'Ouest canadien)



## INTRODUCTION

Pierre de Frédy, dit Baron de Coubertin, aurait prononcé ces mots: « Le sport sans culture n'est qu'une activité physique ». Plusieurs pays sont reconnus de par le monde pour leur culture sportive. C'est le cas de la Nouvelle-Zélande avec le rugby, du Brésil et de l'Argentine avec le football ou encore du Canada avec le hockey sur glace. Tous ces sports sont ancrés profondément dans la culture de ces pays. Le sport fédère et représente des individus par le biais d'équipes nationales mais également locales. En effet, à une échelle moindre, les centres urbains sont souvent représentés par des équipes sportives amateurs ou professionnelles. Une question demeure : une organisation sportive professionnelle ou amateur peut-elle faire fi de cette culture ?

En effet, dans le contexte sportif nord-américain, ces organisations sont des entreprises auxquelles sont associées d'importantes sommes d'argent. Il s'agit entre autres du salaire des athlètes et des coûts liés à la construction des infrastructures. Ces dernières impliquent généralement l'injection de fonds publics considérables. Les travaux réalisés par Baade (1994) obligent celui-ci à s'interroger sur la viabilité de tels investissements dans une perspective de développement d'une région urbaine. Carlino et Coulson (2004) discutent également des conséquences sociales et économiques de cette activité dans un



contexte urbain. Pour Zimbalist (2003) les organisations sportives transforment le sport qui pénètre le monde des affaires.

Cependant, ce sont également des entreprises qui offrent un service comportant certaines singularités. Lardinois et Tribou (2004b) de même que Desbordes et Falgoux (2007) élaborent sur la spécificité du sport. Le spectacle sportif est complexe et éphémère. Il est construit autant par les athlètes que par les partisans qui entrent dans la dynamique de production du service (Eiglier, 2002). Au final, sans ces partisans, le spectacle sportif ne peut exister. C'est pourquoi les organisations sportives doivent être ancrées dans leur environnement et se faire accepter des individus sous peine d'être relocalisées dans un marché jugé plus propice. Une telle situation peut avoir des conséquences sociales et économiques sur un territoire telles que la perte d'emplois, la perte de vocation pour des infrastructures coûteuses ou encore laisser des cicatrices dans l'imaginaire collectif. C'est en développant une image de marque que de telles organisations développent un avantage concurrentiel permettant l'attachement des partisans pour leur cause, selon Pons et Richelieu (2004). Perçue comme un *business*, une organisation sportive peut-elle intégrer durablement et représenter un espace géographique, sans considération pour sa culture ?

L'objectif de ce travail vise à comprendre comment une telle entreprise peut intégrer un espace géographique en élaborant une image de marque cohérente avec les représentations sociales que l'on y retrouve. De plus, on attribue à l'organisation sportive un statut *hybride* (Bayle, 2007) puisqu'elle constitue un carrefour entre les sphères sociale et économique. Pour cette raison, nous supposons que sa bonne intégration à un système-

territoire peut être propice à une dynamique de développement qui, dans la perspective des sciences régionales, est pluridimensionnelle. Elle considère à la fois les contextes social et économique. Les sciences régionales ont également mis en avant la théorie du développement endogène en réponse aux échecs des théories favorisant un développement exogène. Les motivations principales de cette position résident dans la prise de conscience des particularités attribuées aux différents contextes territoriaux. En effet, l'hétérogénéité des territoires implique une approche adaptée. Pour cette raison, nous avançons l'hypothèse que les représentations sociales de l'espace géographique peuvent être instrumentalisées par l'organisation sportive en vue de permettre l'élaboration d'une image de marque cohérente et adaptée à son environnement social.

À notre connaissance, cette approche est novatrice et n'a jamais fait l'objet de telles observations associant le système-territoire et ses représentations sociales à une stratégie de fidélisation visant une fidélisation naturelle des individus. Il s'agit à nos yeux d'une démarche capable d'optimiser l'élaboration des stratégies de l'entreprise sportive en y associant les particularités de son environnement social : la culture et l'identité qui attribuent ses couleurs à une région. Chantelat (1999) insiste d'ailleurs sur la nécessité pour de telles entreprises de recourir à une démarche de gestion stratégique, quels que soient leur taille ou leur statut. Nous pensons également que cette approche est pertinente dans un contexte de ligues fermées autorisant une relocalisation des organisations sportives qui peut être préjudiciable pour une région. À l'inverse, une organisation sportive prospère peut, selon nous, contribuer au dynamisme de développement de la région. C'est également une opportunité d'appréhender la gestion des organisations sportives dans le contexte

démographique des régions périphériques québécoises qui sont défavorisées par une faible densité de population conjuguée à une dualité rural/urbain. À notre avis, il s'agit d'une démarche dont la vocation est de concilier le sport et la culture et d'en faire plus qu'un *business*.

Pour mener à bien notre projet, nous avons eu recours à une étude de cas. Le *Club de Hockey l'Océanic (C.H.O.)* a été choisi pour l'efficacité de sa stratégie de fidélisation caractérisée par une approche régionaliste. En effet, en quatorze saisons d'existence le C.H.O. a maintenu d'excellentes statistiques d'affluences à ses parties en plus de se définir comme *l'équipe de toute une région*. Des entretiens de type semi-dirigé ont été réalisés auprès d'acteurs de l'organisation sportive et des partisans. Les premiers ont été rencontrés dans le cadre d'entretiens individuels tandis que les seconds ont été invités à participer à des groupes de discussion.

Cinq chapitres composent ce document. Nous développerons davantage la problématique qui justifie ce travail et proposerons notre question ainsi que les hypothèses de recherche qui s'y attachent dans le CHAPITRE 1. Le CHAPITRE 2 sera l'occasion d'effectuer une revue des théories et concepts utilisés dans le but de nous accorder sur l'univocité des termes et approches employés. La stratégie de recherche sera développée au CHAPITRE 3 qui sera suivi d'une description empirique du cas à l'étude au sein du CHAPITRE 4. Il sera ensuite question des résultats de l'enquête au CHAPITRE 5, puis nous terminerons en présentant les conclusions de la recherche.

# **CHAPITRE 1**

## **LE SPORT COMME OUTIL DE DÉVELOPPEMENT**

Notre recherche porte sur les organisations sportives et leur gestion à l'intérieur d'un territoire particulier. Dans un premier temps nous discuterons des particularités du sport en en soulignant certains de ses impacts sociaux et économiques en nous référant à la littérature scientifique. Nous aborderons ensuite les organisations sportives ainsi que leur gestion et discuterons de leur rôle dans une dynamique de développement. Cette démarche nous permettra de décrire le cas à l'étude et son territoire avant de proposer notre question de recherche ainsi que les hypothèses qui s'y rattachent.

### **1.1 IMPACTS SOCIAUX DU SPORT**

Le sport est un phénomène social de masse qui rejoint des milliards d'individus sur la planète (Chappelet, 2005). Il est omniprésent dans notre société et représente un domaine d'étude vaste et tentaculaire rejoignant des disciplines aussi variées que la biologie ou l'économie. Les études sociales présentent également de l'intérêt pour le sport qu'elles considèrent comme le produit d'une consommation culturelle qui pénètre l'identité, la mémoire individuelle et collective durablement (Molina Luque, 2002). Les organisations sportives sont de ce fait des entreprises particulières et complexes, aptes à

intégrer les cultures et l'imaginaire des individus qui s'y reconnaissent: «l'identification dépasse les couleurs du club et finit par représenter (par l'intermédiaire du drapeau) la propre communauté [...] Cette communauté peut être un village, une ville... voire une nation...» (ibid. : 71) et permettons-nous d'ajouter, une région.

Nauright observe la situation du rugby en Nouvelle-Zélande et démontre que le sport peut être un acteur important dans le développement et le maintien de l'identité nationale (Nauright, 2007: 112). En effet, l'auteur parvient à justifier ses dires en insérant le sport dans la culture d'une nation, qu'il définit comme étant « un système de significations traduit en conscience à travers la production et l'interprétation d'expériences vécues comme des 'textes', qui alimentent des croyances idéologiques relevant du sens commun, centrales dans l'identité. » (ibid.: 104). Cette identité et cette mémoire collective résulteraient de souvenirs d'images passées justifiant l'ordre social par l'intermédiaire de commémorations et de pratiques corporelles. Nauright explique finalement que « le sport et les grands événements sportifs constituent assurément l'une des pratiques collectives les plus communes dans les sociétés contemporaines » (idem). C'est donc dire que le sport peut intégrer, par le biais d'événements et de sa pratique, la culture d'un pays et, par le fait même, l'identité des individus. Il peut contribuer à façonner la mémoire individuelle et collective ainsi que la production de souvenirs permettant la jonction entre les individus et la société, ajoute Nauright (2007).

Outre l'identité nationale à laquelle réfère Nauright, les pratiques sportives peuvent également teinter l'identité des entreprises, c'est d'ailleurs généralement l'objectif recherché des stratégies de communication misant par exemple sur le

sponsoring sportif, relate Burlot (2005). Augustin (2003) traite quant à lui de l'importance de la culture sportive dans les centres urbains. En résumé, nous pourrions qualifier le sport sous toutes ses formes de puissant catalyseur d'identité, un caractère qui paraît faire consensus au sein de la communauté scientifique. En revanche, les impacts économiques du sport demeurent discutés, notamment lorsque l'on s'interroge sur l'apport des organisations sportives dans la dynamique économique régionale.

## 1.2 IMPACTS ÉCONOMIQUES DU SPORT

Le sport est devenu un secteur économique à part entière et justifie d'importants mouvements de capitaux. Il représente de 1 à 1,5% du produit intérieur brut (PIB) des pays développés et 3% du commerce mondial. Aux États-Unis, le marché global du sport est évalué à 152 milliards de dollars par an (Lardinois et Tribou, 2004 : 125). En nous concentrant sur les organisations sportives<sup>1</sup>, dans ce vaste champ qu'est l'industrie du sport, nous constatons qu'elles suscitent l'intérêt chez les villes prêtes à investir d'importantes sommes pour retenir les franchises professionnelles sur leur territoire. Ces entreprises sont perçues comme une source de fierté mais également comme stimulant l'activité économique. Carlino et Coulson (2004 : 26) relatent cette perception des villes : « a way of boosting both civic pride and economic activity within a city<sup>2</sup> ». Selon les travaux de ces derniers, la présence d'une organisation sportive dans une ville

---

<sup>1</sup> Nous allons plus tard définir l'organisation sportive. Retenons cependant que nous la considérerons au sens nord-américain du terme donc en tant qu'entreprise privée.

<sup>2</sup> Traduction libre : « une manière de dynamiser la fierté et l'économie d'un centre urbain ».

engendre une amélioration de la qualité de vie et, par le fait même, justifie notamment une hausse des taxes. Cette hausse permettrait *peut-être* ainsi les investissements des villes dans le sport professionnel, principalement dans les villes de plus grande envergure (ibid. : 48).

Pourtant, de tels investissements sont contestables en termes de développement économique pour une région métropolitaine, selon Baade (1994). En effet, les organisations sportives professionnelles sont principalement insérées dans la dynamique économique, des régions métropolitaines, et conjuguent souvent investissements privés et publics. Ces derniers sont sollicités en vue de la construction ou de la rénovation des infrastructures sportives utilisées par les organisations sportives professionnelles. Baade (1994) se questionne sur l'intérêt, en termes de développement économique régional, de tels investissements publics dans les infrastructures destinées à l'usage des organisations sportives professionnelles, donc d'entreprises privées. Dans ses travaux, Baade (1994) compare différents cas de régions métropolitaines hôtesse d'organisations sportives professionnelles. Ce dernier note que les investissements publics dans le sport professionnel échouent à procurer un retour positif de l'argent injecté, en vue de stimuler le développement économique d'une région. L'auteur développe son analyse en précisant qu'une telle activité peut engendrer trois sortes de retombées pour une région métropolitaine, mais qu'aucune n'est suffisante pour justifier ces investissements publics. Les premières sont les *dépenses directes* qui résultent de l'investissement des spectateurs dans des commerces ou services régionaux en lien avec l'événement sportif. Suivent les *dépenses indirectes* qui sont nourries par les mouvements de capitaux des

dépenses directes, par exemple, les dépenses des employés dont le revenu est le fruit d'une activité en lien avec les *dépenses directes*. En dernier lieu, la présence d'une organisation sportive pourrait motiver un *bénéfice psychologique* pour une région plus susceptible d'accueillir de nouvelles entreprises prétextant une meilleure qualité de vie pour leurs employés. Ce dernier point rejoint les propos de Calino et Coulson (2004).

Selon Baade, à l'échelle régionale la présence d'une organisation sportive professionnelle dans une région n'a pas d'impact positif significatif sur son économie puisque les retombées sont trop faibles pour les investissements publics nécessaires. En effet, à l'échelle régionale, l'organisation sportive devient un centre d'attraction pour les investissements au détriment de la dynamique économique qui y est déjà présente. Dans une perspective de développement, Baade (2003 ; 1994) avance que ces investissements publics seraient davantage profitables dans une industrie plus prospère et stable générant des emplois mieux rémunérés. Dans ce schème de pensée, une stratégie de développement axée sur le sport devient un obstacle au taux de croissance économique en réorientant les fonds publics vers une activité finalement peu profitable économiquement pour la région :

For professional sports to contribute significantly to the local economy, it must induce large net increases in spendings. [...] The reality is that sport very likely do not expend spending, but serve to realign it. The public should view the promises about the economic impact of professional sports with a healthy skepticism. (Baade, 1994 : 23)

À l'opposé, d'autres auteurs préconisent le sport comme outil de développement économique applicable aux pays moins développés à condition, par exemple, que celui-



ci s'inscrive dans le respect des modèles culturels déjà présents, limite toute discrimination et rejette toute corruption. Un tel projet devrait également favoriser un développement régional durable d'après Chappelet qui cite le cas de l'Afrique du Sud, hôtesse de la coupe du monde de soccer 2010, en exemple (Chappelet, 2005). De plus, l'auteur soutient qu'il est également possible de constater un impact positif du sport sur la sphère économique dans les pays développés :

Dans les pays développés européens, des régions rurales ou montagnardes ont été relancées économiquement grâce au développement d'activités physiques et sportives de pleine nature, souvent associées à des activités culturelles ou sociales particulièrement prisées par une nouvelle catégorie de touristes. Ces activités et les aménagements des espaces naturels qu'elles nécessitent ont été créatrices de plus values économiques. (Chappelet, 2005 : 7)

Si Chappelet ne discute pas des organisations sportives, nous retenons que le sport peut engendrer des retombées économiques bénéfiques à condition d'être jumelé à la dimension culturelle et sociale du milieu. Gill (2003 : 114) expose quant à lui un fait intéressant : « Il semble que les équipes évoluant dans de petites villes aient un pouvoir attractif beaucoup plus grand ». Nous pourrions donc supposer que les organisations sportives localisées dans les centres urbains de tailles restreintes sont propices à la limitation des importations au chapitre des loisirs et divertissements (*import substitutions*) comme le suggère Baade (1994).

### 1.3 INVESTIR DANS LES ORGANISATIONS SPORTIVES

La rentabilité des investissements publics en lien avec le sport professionnel est questionnée, de même que l'influence positive d'une telle activité sur une économie régionale. Il appert que ces interrogations sont également présentes dans le cas d'investissements privés juge Leonard Koppett, journaliste au *New-York Times Magazine* : « Any man with the ressources to acquire major league team can find ways to make better dollars-for-dollars investments<sup>3</sup> » (Zimbalist, 2003 : 504). Nous devons nous interroger sur les motivations justifiant la construction d'infrastructures sportives ou encore l'acquisition d'une franchise professionnelle.

La construction de stades ou amphithéâtres est généralement souhaitée par des organisations sportives pour remédier aux diminutions d'assistance constatées lors des parties de l'équipe à domicile. Il s'agit d'une solution à court terme puisque seule sa compétitivité peut susciter l'intérêt chez les individus à plus long terme (Baade, 1994). Le vieillissement des infrastructures peut également être une motivation à la construction d'un nouveau stade ou amphithéâtre qui peut s'avérer nécessaire pour empêcher une relocalisation de la franchise. Dans ce sens, des investissements publics conséquents semblent être le prix que bien des centres urbains sont prêts à payer. Ils y voient un moyen de promotion intéressant, selon Meyronin (2009 : 183) qui écrit sur le marketing territorial, puisque le sport est un vecteur d'image : « Dans tous les registres,

---

<sup>3</sup> Traduction libre: « Tout homme qui dispose des fonds nécessaires à l'acquisition d'une concession de ligue majeure peut trouver un investissement plus rentable »

le sport et les territoires gagnent à interagir au bénéfice de chacun ». Lardinois et Tribou (2004) ajoutent que les investissements des communautés leur reviennent sous forme « d'actions citoyennes », c'est-à-dire en termes d'implications caritatives et sociales.

Les propriétaires de ces organisations sportives professionnelles seraient des individus fortunés soupçonnés de rechercher une certaine reconnaissance et notoriété à travers cet investissement (Zimbalist, 2003 : 504). Il existe, selon Raynaud (2008) deux approches dans la gestion du sport. La première est incarnée par les individus qui font du sport leur centre d'intérêt. La seconde approche est associée aux individus qui intègrent le sport au monde des affaires :

There are two different categories of sports properties: the 'sport for sport's sake' ones that focus purely on their sports and the others, which integrate sport, business and the entertainment side of an event. To maximise an investment it is recommended that a brand is integrated in this latter category.<sup>4</sup> (Raynaud, 2008 : 34)

Cependant, la maximisation du profit n'apparaît pas comme une finalité dans la gestion du sport. Il serait commun pour les propriétaires de traiter une telle entreprise comme une partie de leur portefeuille d'investissements sans pour autant qu'elle ait comme objectif principal la création de profit. Il s'agirait plutôt d'une occasion d'affaires permettant de mettre en valeur d'autres investissements du propriétaire : « it is common for owners to treat sports teams as part of their entire investment portfolio.

---

<sup>4</sup> Traduction libre : « Les propriétés du sport sont considérées selon deux catégories : la première considère le sport 'dans l'intérêt du sport'. La seconde considère le sport comme une opportunité d'affaire. Il est recommandé d'intégrer la marque à cette seconde catégorie pour maximiser l'investissement fait dans le sport. »

Often, the team itself is not managed as a profit centre, but rather as a vehicle for promoting the owner's other investments<sup>5</sup> » (Zimbalist, 2003 : 509). Bayle est également clair à ce sujet :

L'analyse du fonctionnement économique du sport spectacle témoigne d'une recherche prioritaire par les propriétaires de clubs de « maximisation des résultats sportifs sous une contrainte d'équilibre budgétaire » (Kesenne, 2002 :181) [...] La logique économique et financière n'est pas la logique finale et fédératrice comme pour une entreprise ; on peut, ainsi, postuler qu'il s'agit plutôt de « maximiser les résultats sportifs » et éventuellement les intérêts indirects des actionnaires qui disposent d'activités commerciales liées au sport professionnel. Le club présente ainsi le plus souvent un moyen pour atteindre d'autres fins (outil de communication plutôt que centre de profit direct pour ses actionnaires). (Bayle, 2007 : 68-69)

Raynaud soutient également ce point de vue et ajoute que le sport ne constitue pas uniquement une opportunité d'investissement, il est plutôt reconnu comme une puissante plateforme de marketing dans le monde actuel (Raynaud, 2008 : 35).

En résumé, l'organisation sportive peut être perçue comme un véhicule promotionnel (Tribou, 2002), que ce soit pour les propriétaires ou pour les régions métropolitaines, malgré certaines réserves sur le plan économique. Nous l'aurons compris, ces organisations constituent des entités particulières. Il convient d'y porter davantage notre attention afin de comprendre leur rôle et leur place dans la dynamique de leur environnement, mais également les particularités que cela engendre sur leur gestion.

---

<sup>5</sup> Traduction libre : « Il est commun pour les propriétaires d'organisations sportives de considérer une telle entreprise comme faisant partie de leur portefeuille d'investissements. L'équipe est souvent gérée comme un véhicule de promotion de ces autres investissements et non comme un centre de profits ».

## 1.4 GESTION DES ORGANISATIONS SPORTIVES

### 1.4.1 Définition de l'organisation sportive

L'organisation sportive jouit d'un statut hybride qui lui est propre dans le monde de l'entreprise. Elle « s'insère dans un champ mixte où marchand et non marchand cohabitent » comme l'explique Desbordes (2004a :8). Bayle (2007) effectue quant à lui une classification de ces organisations dans le vaste champ du management du sport. Cette classification nous permet de définir la conception de l'organisation sportive au sens auquel nous la traiterons tout au long de ce mémoire. Les travaux de Bayle ont permis de définir le mouvement sportif comme un système d'organisations sportives composé de plusieurs niveaux, tel qu'illustré au Tableau 1. L'organisation de niveau I étant au cœur du système sportif, le club que l'on associe à une équipe ; et celle de niveau IV étant une organisation n'entretenant que quelques liens avec le sport, des commanditaires par exemple<sup>6</sup>. La compréhension de ce système repose sur les logiques des dirigeants de ces organisations : « l'analyse de ces logiques est fondamentale pour comprendre les principes et méthodes de management liées aux finalités des dirigeants et des organisations en management du sport », explique Bayle (2007 : 65).

---

<sup>6</sup> Au sujet de ces commanditaires qui investissent dans le sport, Desbordes et Falgoux expliquent que « souvent, un événement sert uniquement à communiquer, il n'a donc pas vocation à réaliser du profit. Son coût est alors intégré dans les comptes de fin d'année comme une dépense de publicité ou de relations publiques » (Desbordes et Falgoux, 2007 : 85).

Tableau 1 - Les quatre niveaux de classification des organisations dans le champ du management du sport

NIVEAU I	ORGANISATIONS « AU CŒUR » DU SECTEUR SPORT (ORGANISATIONS DU MOUVEMENT SPORTIF) Fédérations sportives et associations affiliées aux fédérations Ligues et clubs sportifs professionnels
NIVEAU II	AUTRES ORGANISATIONS DU SECTEUR SPORT Entreprises de services sportifs (parfois agréées par une fédération) Organisateurs d'événements sportifs Associations sportives non affiliées à une fédération sportive
NIVEAU III	ORGANISATION EN RELATION AVEC LE SPORT Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport Services « sport » des collectivités locales Entreprises de conseils sportifs, médias sportifs, agences de communication spécialisées sport...
NIVEAU IV	ORGANISATIONS (sans relation avec le sport) UTILISANT LE SPORT COMME SUPPORT DE MANAGEMENT. Grandes entreprises notamment et plus largement toute organisation publique ou privée Commanditaires

Adapté de Bayle, 2007 : 66

Notre conception de l'organisation sportive s'arrête donc à celle que Bayle place au premier niveau dans cette classification. Quatre caractéristiques inter reliées et variantes définissent ces organisations de niveau I et en font un groupe hétérogène. Ces quatre caractéristiques sont :

- une finalité autre que la recherche prioritaire ou systématique de profits ;
- un financement sur le mode de l'économie mixte (financement du secteur public ou « marchand » plus ou moins important) ;
- un statut mixte du personnel animant leur gestion (professionnels, bénévoles, etc.) ;
- une appartenance à des systèmes de régulation nationale ou supra-nationale (une ligue et/ou une fédération, par exemple).

D'aucuns identifient la ligue comme la véritable entité qui exploite le marché associé au spectacle sportif. Les franchises jouent un rôle secondaire afin de stimuler ou maintenir l'intérêt des individus dans le produit de la ligue :

The proper business entity is the league itself, although many operations are required at the franchise level in order to enhance and maintain interest in

the league product, which, initially, is a series of matches with uncertain outcomes.<sup>7</sup> (Mason, 1999 : 413).

Nos observations s'arrêteront au niveau des franchises, qui sont les entités en relation avec leur territoire.

### 1.4.2 Le spectacle sportif, produit des organisations sportives

L'industrie du sport est particulière (Palomino, 2004 : 131). Ces entreprises se distinguent notamment par leur façon d'exploiter un marché. L'organisation sportive offre un service qui est le spectacle sportif. Par nature, le spectacle sportif est intangible et se compose de plusieurs facettes qui le distinguent des services « classiques » (Lardinois et Tribou, 2004 ; Desbordes, 2004). Il possède en effet une dimension émotionnelle, en suscitant les passions : « Sports touches the core of people's emotions and is a constant in people's lives; it delivers a massive, highly-engaged, targeted audience for a brand »<sup>8</sup> (Raynaud, 2008 : 35).

Le sport possède également une dimension environnementale, car l'environnement dans lequel se déroule le spectacle ou celui dans lequel est pratiqué le sport peut agir sur le degré de satisfaction du sportif et du consommateur/spectateur ; et une dimension symbolique. À propos de cette dernière dimension, Desbordes (2004 : 10) soutient que

---

<sup>7</sup> Traduction libre : L'entité gestionnaire est la ligue elle-même. D'autres opérations requièrent la participation des franchises en vue de stimuler ou maintenir l'intérêt dans le produit de la ligue qui est initialement incarné par une série de parties dont l'issue est incertaine.

<sup>8</sup> Traduction libre : le sport touche profondément les émotions des individus et demeure constamment présent dans leur vie.

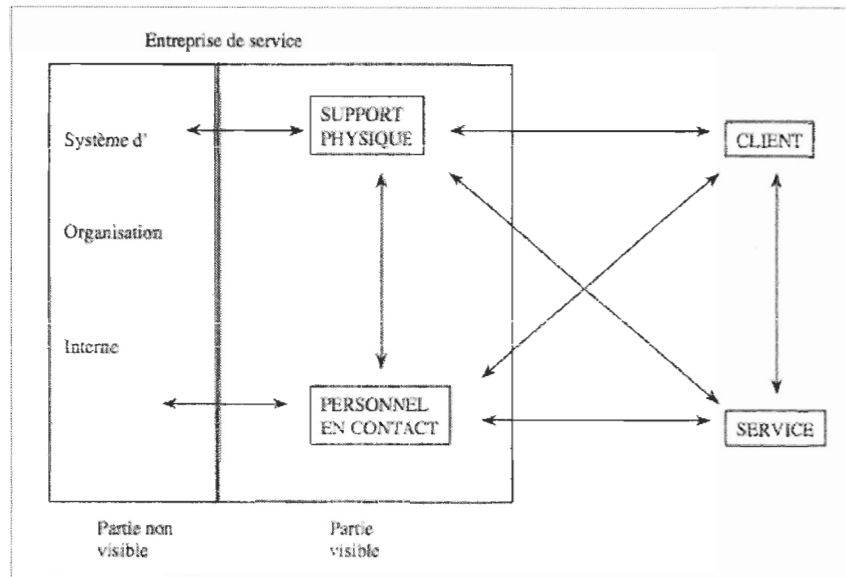
« toutes les consommations, sportives ou non sportives, présentent un caractère symbolique lié à des représentations sociales, mais les consommations sportives peut-être davantage encore. En effet, le sport permet de se mettre en scène sous le regard des autres et de leur signifier une position sociale ». Ici encore, l'organisation sportive est considérée comme un véhicule d'image et d'identité mais cette fois sur un plan social et humain et non plus sur le plan économique. Finalement, le service sportif implique une participation des consommateurs (Augé, 2006 ; Desbordes, 2004). En effet, la participation du spectateur est conditionnelle à l'existence d'un service rappelle Eiglier (2002) qui nomme *servuction*<sup>9</sup> le processus de création du service. En effet, la production de services ne pourrait se faire sans la participation du consommateur qui joue un rôle actif et qui représente « une des conditions à l'existence du service » (ibid. :8). La dynamique entre le client et l'entreprise est présentée dans la figure 1 par des flèches exprimant une interrelation entre les acteurs.

---

<sup>9</sup> La servuction réfère au processus de fabrication du service par analogie avec la production qui réfère à la fabrication de produits matériels.



Figure 1 - La servuction pour une entreprise de service à la personne



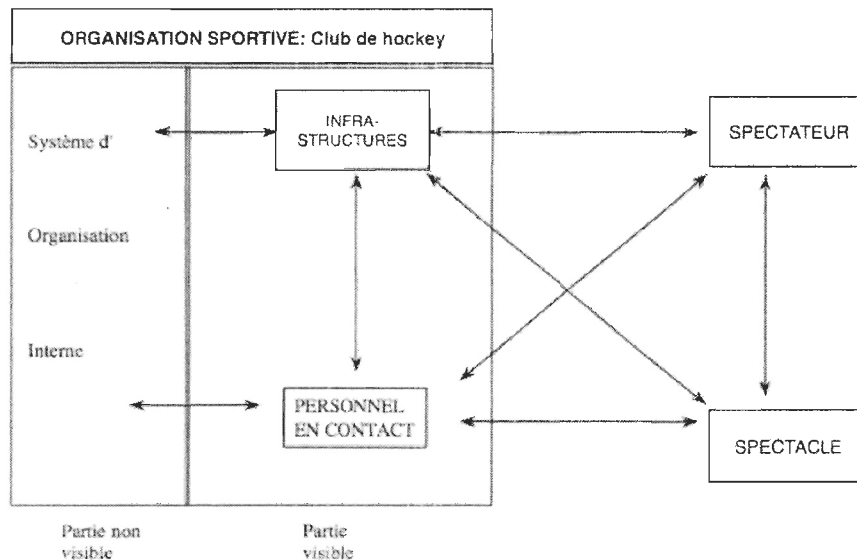
Source : Eiglier, 2003 : 11

Nous avons transposé cette dynamique dans le contexte d'une organisation sportive, ici un club de hockey (figure 2). Le client devient donc le spectateur et le service devient le spectacle. L'entreprise est également divisée en deux parties, l'une visible et l'autre non visible. Nous retrouvons dans la partie non visible tous les acteurs de l'entreprise chargés de sa gestion et qui n'entretiennent pas de contact avec les partisans. Dans cette partie visible, le spectateur est en relation avec les infrastructures, identifiées par Eiglier comme le « support physique », ainsi qu'avec le « personnel en contact » (joueurs et autres employés impliqués dans le spectacle sportif<sup>10</sup>). Cela fait du

<sup>10</sup> Le *personnel en contact* peut être compris comme les employés de l'organisation sportive accessibles au public durant les parties. Il s'agit par exemple des individus responsables et qui participent à l'animation du spectacle, ou encore qui offrent un service (restaurants, bars, hôtesses, etc.).

spectacle sportif un produit « simultanément façonné et consommé » par les acteurs qui y participent (Pons et Richelieu, 2004 :162).

Figure 2 - La servuction pour une organisation sportive, un club de hockey



En résumé, nous avons identifié l'organisation sportive comme étant un véhicule promotionnel ou identitaire selon trois axes: d'abord pour les entreprises, par le biais de la commandite sportive notamment; ensuite pour les régions métropolitaines; finalement pour les individus<sup>11</sup>. De plus, au regard du rôle détenu par les organisations sportives avec ces deux derniers axes, ainsi que de la dynamique de l'offre de service présentée par Eiglier mettant en scène le client comme un acteur essentiel, nous pouvons concevoir une relation de dépendance étroite existant entre l'organisation sportive et le

<sup>11</sup> Mason (1999) ajoute les médias comme groupe en interaction avec les groupes cités.

territoire qu'elle représente. Cette relation de dépendance nous amène naturellement vers la question de la gestion de ces entreprises.

### **1.4.3 L'organisation sportive dépendante de son environnement**

Les organisations sportives sont des entreprises exploitant un marché à l'intérieur de limites géographiques déterminées correspondant traditionnellement à une région métropolitaine donnée. Ainsi, le service qu'elles offrent est destiné à une population d'individus sur un territoire défini. Elles se doivent de « cultiver l'attachement émotionnel des fans [...] et de capitaliser sur celui-ci afin de susciter leur confiance et d'instaurer leur loyauté » (Pons et Richelieu, 2004 : 162). Dans le système de ligues fermées américain et canadien, les organisations sportives qui échouent à cette tâche devront souvent être relocalisées vers un marché jugé plus prospère. Dans le système de ligues ouvertes européen, les organisations sportives qui ne parviennent pas à maintenir des statistiques d'assistance aux matchs assurant la viabilité de l'entreprise, éprouveront des difficultés financières ne leur permettant pas d'acquérir les services des meilleurs athlètes. Cela influencera à la baisse les performances sportives. Dans ce système de ligues ouvertes, les organisations sportives ne migrent pas géographiquement mais dans les différents niveaux de jeux. En résumé, dans les ligues sportives fermées « la mobilité des clubs est donc horizontale et géographique au sein de la ligue », alors que dans les ligues ouvertes « la mobilité des clubs est verticale, entre division 1, division 2, etc., et n'est pas géographique » (Andreff, 2007 : 5). Quelle soit récente ou déjà établie, l'organisation sportive a intérêt à stimuler l'identification des individus (Lock, 2009).

Afin de comprendre comment se développe une telle identification, Crawford (2003) décrit un processus d'identification des individus à une équipe. Funk et James (2001) considère quant à eux l'attachement psychologique des individus à l'organisation sportive.

En raison de ce marché propre aux organisations sportives qui, contrairement au marché économique, est fondamentalement émotionnel (Lardinoit et Tribou, 2004b : 194), la gestion d'une organisation sportive se veut particulière. L'organisation sportive doit travailler simultanément sur les dimensions sportive et extra-sportive. Elle est en compétition avec les autres offres de loisirs proposés sur son territoire (Trail et al., 2008 : 197). Précisément, elle doit positionner son produit en lui attribuant une identité et une marque, mais également demeurer en contact et créer une proximité avec ses clients, les partisans ou les commanditaires notamment (ibid. :197). Pons et Richelieu (2004) précisent que la stratégie de marque est essentielle en marketing sportif mais aussi que le lien émotionnel entre les clients et cette marque ne peut exister que s'il y a « cohérence entre la vision de gestionnaires et la perception des fans » (Pons et Richelieu, 2004 : 162). Ces deux dimensions, sportive et extra-sportive, entretiennent donc un lien. Ces auteurs définissent la marque ainsi : « Une marque permet d'identifier les biens ou services d'une compagnie et de les différencier de la concurrence. |Elle est au| centre des préoccupations des gestionnaires de franchise ainsi que des sponsors potentiels » (ibid. : 167).

Finalement, « [i]l faut certes gérer un club comme une entreprise mais en privilégiant une des vertus centrales de l'organisation qui est celle de s'adapter en

permanence à l'environnement, en l'occurrence celui, en pleine mouvance, des institutions sportives » (Lardinois et Tribou, 2004b : 201). En effet, les organisations sportives doivent adopter une démarche stratégique en réponse à un environnement devenu turbulent et complexe qui les « oblige à anticiper leur développement », cela indépendamment de leur secteur d'activité (privé, associatif, public) et de leur taille (Chantelat, 1999: 270). Dans un tel contexte, la veille stratégique de l'environnement devient un enjeu majeur.

L'environnement est défini par Johnson comme étant ce qui donne les moyens de leur survie aux organisations mais également comme une source de menaces (Johnson, 2008 : 61). Les entreprises doivent donc nécessairement tenir compte de cet environnement dans l'élaboration de stratégies. Les contraintes concurrentielles, qui font également partie de cet environnement, expliquent souvent les décisions stratégiques, rappellent Augé et Tribou (2006 : 136) qui discutent du management du sport.

## **1.5 ORGANISATIONS SPORTIVES ET DYNAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL**

Nous avons évoqué la possibilité d'impliquer le sport dans une dynamique de développement économique. Il a également été question des impacts sociaux du sport. Nous allons dans cette section présenter quelques arguments nous permettant d'avancer que l'organisation sportive puisse s'inscrire dans une perspective de développement régional.

Premièrement, ces organisations sont impliquées dans un marché qui se limite à un territoire défini qu'elles représentent. Cette dimension rejoint la nouvelle conception du développement reposant sur une échelle locale (Proulx, 2008). Cette nouvelle approche du développement jaillit à la suite de l'échec de la doctrine keynésienne faisant la promotion d'un développement exogène accusé de résultats inégaux sur les différents territoires ciblés. Les insuccès de ces interventions « confrontèrent de plein fouet le postulat de l'homogénéité et de l'isotropie de l'espace »<sup>12</sup> (ibid. : 1). L'auteur ajoute qu'à partir de ce constat l'importance de considérer les conditions endogènes des territoires, dans le but de rendre efficaces les interventions exogènes, devient claire. Autrement dit, il devient nécessaire de considérer les particularités des territoires pour concevoir une politique de développement adéquate. Il s'agit d'une approche que nous supposons appropriée à la gestion des organisations sportives étant donné leur nécessité de s'adapter à leur environnement et de faire exister de façon cohérente la vision des gestionnaires et la perception des partisans (Pons et Richelieu : 2004).

Deuxièmement, en termes de développement économique, l'organisation sportive est une entreprise dont le potentiel est remis en question. Néanmoins, comme l'explique Aydalot, dans une perspective de développement régional, il est nécessaire d'établir une « rupture avec la logique fonctionnelle de l'organisation de la vie économique et [il] propose de revenir à une vision territoriale » (Jean, 2008 : 298). Cette vision territoriale

---

<sup>12</sup> En d'autres mots, le développement exogène, qui favorise une intervention homogène sur un espace donné, n'obtient pas les résultats souhaités. En effet, celui-ci est confronté aux réalités multiples qui caractérisent les territoires. L'acceptation de l'existence de spécificités territoriales permet la division d'un espace autrefois considéré dans son ensemble en régions distinctes et singulières. Cet échec a permis de concevoir une approche du développement plus adaptée aux spécificités territoriales.

suppose la mise en avant des relations entre les différents acteurs du territoire. Dans cet esprit, le rôle potentiel de l'organisation sportive dans une perspective de développement régional est plausible puisque celle-ci est un acteur sur le plan économique et sur le plan social par son statut hybride (Bayle, 2007).

Ainsi, la dynamique de développement doit être considérée au-delà de sa dimension économique traditionnellement désignée par la croissance de la production, la structure de l'emploi, la stabilité économique et la distribution du revenu (Friedman, 1985 : 291). En effet, l'amélioration de la qualité de vie ne résulte pas nécessairement d'un processus de développement économique :

Trop souvent en effet, le processus de développement économique engendrait la rupture des liens entre les individus et leurs communautés d'origine, l'aliénation par rapport à la culture traditionnelle, la destruction de l'environnement, le pillage des richesses naturelles et la concentration du pouvoir entre les mains des corporations [...], n'ayant de compte à rendre qu'à elles-mêmes. (idem)

Dans cette optique, l'organisation sportive dispose d'atouts pertinents pour intégrer une telle dynamique de développement et œuvrer à l'entretien de ces liens entre les individus et communautés. En effet, malgré les investissements nécessaires au fonctionnement de ces entreprises, qu'ils soient publics ou privés, les retombées peuvent, selon nous, être constatées autrement que sous leur forme financière. En nous basant sur les écrits de différents auteurs cités ci-haut, nous pouvons ainsi penser que les organisations sportives sont aptes à faire le lien entre les sphères économique et sociale d'un territoire en devenant un outil de visibilité et de promotion, mais aussi de

stimulations culturelle et identitaire. Elles incarnent un carrefour entre la sphère économique et la sphère sociale des territoires enclins à collaborer à la dynamique de développement au-delà de sa simple dimension économique. Pour ce faire, l'organisation sportive doit être intégrée et implantée efficacement dans son environnement, ce qui implique une bonne gestion de l'entreprise. Nous supposons que l'adoption d'une gestion stratégique territorialisée est un atout majeur.

## **1.6 LE TERRITOIRE : DE RIMOUSKI À L'EST-DU-QUÉBEC**

Cette section sera consacrée au contexte régional dans lequel s'inscrit le C.H.O. Nous souhaitons particulièrement attirer l'attention du lecteur sur le contexte économique et social de l'Est-du-Québec. Sans faire une description exhaustive de l'historique du territoire concerné, nous rappellerons dans un premier temps les particularités d'une région dite périphérique, aborderons le passé de la région et les démarches entreprises pour son développement. Avant la collecte et l'analyse des données nous ne pouvons définir avec certitude l'étendue de la région ciblée par le C.H.O. Nous soupçonnons tout de même que celle-ci transcende les limites urbaines rimouskoises. Pour ces raisons, nous commencerons par considérer l'Est-du-Québec dans son ensemble (voir la carte en annexe H). Dans un second temps, nous porterons notre attention sur l'organisation sportive qui fait l'objet de notre étude de cas. Nous présenterons un bref historique de l'entreprise et aborderons le contexte de la Ligue de



Hockey Junior Majeur (L.H.J.M.Q.) dans laquelle elle évolue. Quelques statistiques descriptives compléteront ce portrait.

### **1.6.1 Le contexte d'une région périphérique**

Il importe de nous attarder sur le contexte de la région concernée par notre recherche. Ce contexte nous servira de base de connaissance concernant la réalité objective du territoire. De cette manière, nous disposerons d'un élément de référence qui facilitera la compréhension de la représentation sociale du territoire puisqu'elle subit certainement l'influence de ce contexte territorial.

Le Québec est une province canadienne reconnue pour ses vastes étendues. La population y est inégalement répartie, donnant naissance à des centres urbains à grande densité de population ou à l'inverse à des zones aux paysages naturels où la population est pratiquement inexistante. Entre ces deux extrêmes se dessinent des régions tampons dont la densité de population est faible. Ces espaces sont décrits par Dugas (1983) comme des lieux de transition qui, par leur situation géographique éloignée des grands centres urbains, se voient attribuer le qualificatif de région périphérique. L'Est-du-Québec, où se situe la ville de Rimouski, est l'une des cinq régions associées à ce qualificatif. Le Saguenay-Lac-Saint-Jean, l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord et la Baie-James sont les quatre autres. Ces espaces géographiques, s'éloignent de la réalité politique, économique et sociale connue des pôles urbains. L'Est-du-Québec correspond

aux régions administratives actuelles du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine.

Lors de la première moitié du xx<sup>e</sup> siècle, le développement du transport, de l'industrie et du commerce ont donné naissance à un réseau de petites villes et villages sur le littoral du Bas-Saint-Laurent de même que sur son plateau et ses vallées qui s'ouvraient à l'exploitation agricole et forestière (Fortin et Lechasseur, 1999 : 96). On constate que le Bas-Saint-Laurent « participe [alors] de façon non équivoque au boom démographique québécois » (idem.). Cependant, la forte natalité bas-laurentienne est en perte de vitesse au xx<sup>e</sup> siècle de sorte qu'en 1960 le taux de natalité a chuté en deçà de la moyenne québécoise. À cela s'ajoutent des échanges de population défavorables. La population de 205 000 habitants en 1960 se trouve tronquée de 46 000 âmes en 1970, « la plupart partie sans espoir de retour » (idem). Cet exode touche principalement la zone du plateau. La situation de la Gaspésie, victime de son éloignement, n'est pas plus reluisante. Son isolement a toujours « freiné sinon bloqué » l'évolution de son développement. L'amélioration des communications permet au Québec de soutenir la Gaspésie et sa population dans son développement, même si « beaucoup de rattrapage » reste à faire (Desjardins et al. 1999 : 665). Une volonté de prise en charge permet d'associer la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine à l'évolution du Bas-Saint-Laurent.

Les interventions gouvernementales provinciales et fédérales ne suffisent pas à stimuler le développement de l'Est-du-Québec. En effet, les millions de dollars du gouvernement fédéral adjugés aux provinces par la Loi ARDA votée en 1961 n'ont pas suffi à insuffler une dynamique de développement dans les territoires ruraux du Québec.

Les fonds auront servi entre autres à la création du Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec (B.A.E.Q.) dont le mandat est de « procéder à une 'enquête participation' en vue d'élaborer un 'plan directeur d'aménagement' » (Dugas, 1983 : 71). Un large projet de développement planifié novateur avait été mis sur pied et a transformé dans les années soixante l'Est-du-Québec en un gigantesque projet pilote vecteur d'espoir pour la population gaspésienne (Desjardins et al. 1999 : 666). Ce plan visait à améliorer la qualité de vie et des services dans l'Est-du-Québec sans qu'il ait apporté de résultats positifs concernant les « problèmes qui ont suscité sa naissance », c'est-à-dire un fort taux de chômage, une décroissance démographique constante et des revenus disponibles par habitant stagnants (Dugas, 1983 : 73). Dans les plans des planificateurs du B.A.E.Q., c'est la ville de Rimouski qui devait devenir le pôle de développement de la Gaspésie. Cependant, les Gaspésiens n'ont jamais accepté cette capitale « créée et imposée par le B.A.E.Q. » (Desjardins et al. 1999 : 669) :

La région administrative du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine est une création bâtarde : on l'a fabriquée avec deux territoires par trop disparates. Sous plus d'un aspect, la Gaspésie et son peuplement constituent une entité géographique et sociale nettement caractérisée et originale. Les profils social et économique de la Gaspésie s'opposaient à l'implantation d'une capitale administrative à 280 kilomètres de New-Richmond, à 400 kilomètres de Chandler et à 385 kilomètres de Gaspé (idem).

À cela s'est ajoutée l'apparition d'un mouvement de contestation populaire, incarné par les Opérations-Dignités, à l'encontre du B.A.E.Q. qui prône à la fin des années soixante une politique de relocalisation des populations en vue d'un

réaménagement du territoire et avec l'espoir de faire diminuer le taux de chômage, une approche loin de faire l'unanimité chez la population de la région concernée.

Le développement planifié, basé sur une approche globale, fut remis en question et la population, déçue par l'échec de l'interventionisme de l'État s'est tournée vers une idéologie valorisant le développement endogène qui a fait son chemin dans l'esprit de la population, le « développement par les gens d'ici » (Dugas, 1983 : 75).

À l'heure actuelle, la situation générale de l'Est-du-Québec demeure en deçà de la moyenne provinciale à bien des égards comme l'illustre le tableau 3. En effet, le revenu disponible par habitant pour les régions du Bas-Saint-Laurent et Gaspésie/Iles-de-la-Madeleine est respectivement de 21 979 et 21 213 dollars contre 25 504 dollars en moyenne dans l'ensemble du Québec. Les taux de chômage de 8,1% dans le Bas-Saint-Laurent et de 14,6% dans la région Gaspésie/Iles-de-la-Madeleine sont également en retard sur la moyenne nationale (8%), tout comme les taux d'emploi, respectivement de 53,6% et 47% pour les régions concernées, contre prêt de 60% en moyenne au Québec.

Tableau 2 - Statistiques comparées entre les moyennes québécoises et de l'Est-du-Québec

	Moyenne du Québec	Est-du-Québec	
		Bas-Saint-Laurent	Gaspésie/Iles-de-la-Madeleine
Revenu disponible par habitant (2010)	25 504 \$	21 979 \$	21 213 \$
Taux d'emploi (2010)	59,9%	53,6%	47%
Taux de chômage (2008)	8%	8,1%	14,6%
Nombre d'établissements manufacturiers (2007)	22 319	401	146
Nombre d'emplois (2010)	3 889,2k	90k	38k
Nombre d'habitants (2009)	7 828 879	200 756	94 067

Source : Statistiques Québec : [http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/region\\_00/region\\_00.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/region_00/region_00.htm) (consulté le 10 mai 2010)

Ces conséquences économiques se répercutent sur l'Est-du-Québec qui est essentiellement rural et souffre de cet épuisement démographique ainsi que de la « déstructuration de ses tissus sociaux », cela principalement dans les communautés villageoises au profit des centres urbains régionaux de Rimouski et Rivière-du-Loup qui sont les seuls à avoir une croissance positive de leur population (Dionne et Klein, 1993 : 230). Les figures 13 et 14 illustrent également ce phénomène au-delà de 1993.

Figure 3 - Évolution du nombre d'habitants dans les régions du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie entre 1996 et 2007.

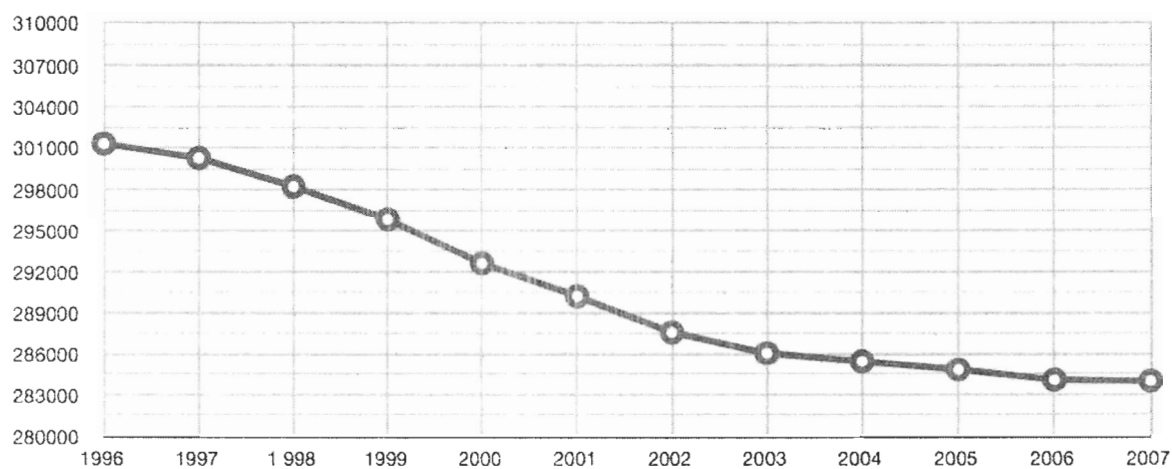
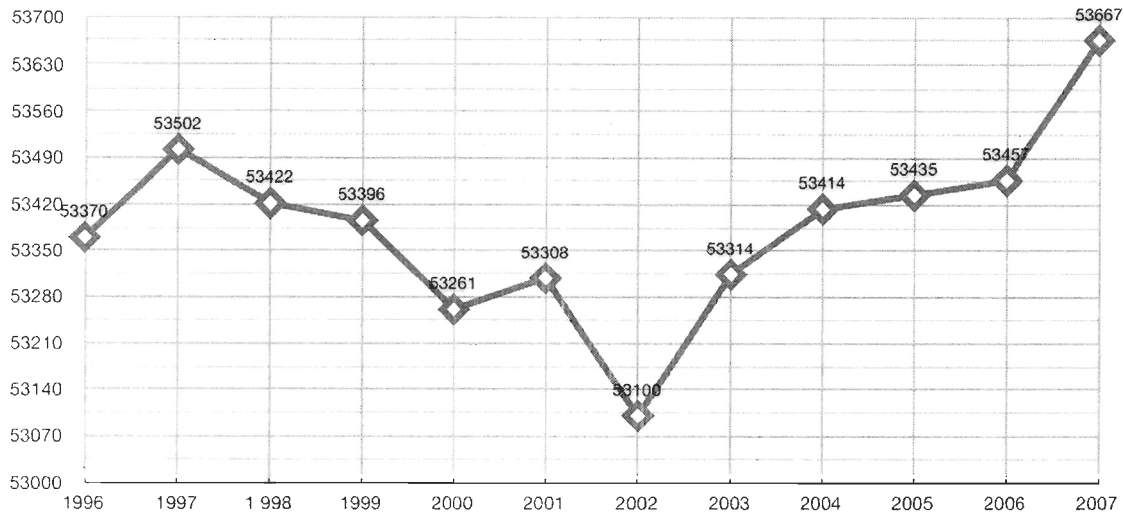


Figure 4 - Progression du nombre d'habitants dans la M.R.C. de Rimouski-Neigette entre 1996 et 2007



Le centre urbain principal du Bas-Saint-Laurent, Rimouski, est situé sur le littoral et entouré au sud et de chaque côté de villes de moindre importance dans une limite de cent kilomètres environ. Au-delà de cette limite, les regroupements de population sont de taille plus restreinte et s'apparentent davantage à des villages.

Les régions du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie/Iles-de-la-Madeleine sont divisées en 13 Municipalités Régionales de Comté (M.R.C.), pour lesquelles nous avons procédé à une observation de la répartition de la population et de son évolution dans le temps. Le tableau présenté en annexe G illustre le nombre d'habitants par M.R.C. et par année. Nous constatons que les régions observées subissent encore un exode de leur population comme le démontre la figure 13 représentant la population moyenne par année. En revanche, en isolant la M.R.C. de Rimouski-Neigette, nous constatons une

fluctuation différente du nombre d'habitants, puisque entre 1996 et 2002 une baisse est observable, suivie d'une croissance soutenue de la courbe jusqu'en 2007.

Il n'est pas possible de délimiter clairement le territoire ciblé par l'organisation sportive avant de procéder à la collecte de données auprès des acteurs de l'entreprise. En effet, ce sont les données recueillies qui permettront d'identifier ce territoire visé par les interventions de la stratégie de fidélisation. En revanche, le C.H.O. expose ouvertement son image de marque qui le décrit comme *l'équipe de toute une région*. De plus, l'équipe dispose d'un réseau de radiodiffusion de ses matchs couvrant une large superficie. Cet espace géographique constitue le territoire auquel nous ferons référence avant l'analyse des données recueillies. Le réseau de radiodiffusion des parties du C.H.O. s'étendait à l'origine sur l'ensemble des régions administratives gaspésienne et bas-laurentienne (voir annexes F et H). Nous excluons les Iles-de-la-Madeleine de cette région dans la mesure où l'éloignement géographique ne permet pas à sa population de fréquenter le Colisée de Rimouski sur une base régulière.

## **1.7 L'ORGANISATION SPORTIVE : LE CLUB DE HOCKEY L'OCÉANIC**

Créée en 1969, la Ligue de Hockey Junior Majeur du Québec (L.H.J.M.Q.) est une ligue fermée comme on les connaît en Amérique du Nord. Contrairement aux ligues ouvertes européennes, les ligues fermées ne disposent que d'une strate de niveau de jeu. Les organisations sportives qui y sont affiliées sont donc amenées à être relocalisées

géographiquement<sup>13</sup> dans un nouveau marché en cas de mauvaises recettes, par exemple. La franchise des Lynx de Saint-Jean a ainsi été relocalisée en 1995 à Rimouski à la suite de son rachat par un groupe d'investisseurs.

Le marché rimouskois a été choisi pour ses infrastructures et un intérêt certain pour le hockey partagé par la population. En effet, avec ses 4285 places assises<sup>14</sup>, le Colisée de Rimouski se classe parmi les plus gros amphithéâtres du Québec derrière les villes de Montréal et Québec. Inauguré en 1966, le Colisée est également porteur d'une certaine tradition sportive puisqu'il a été l'hôte de plusieurs franchises qui ont marqué le passé sportif régional telles que les *Feuilles d'Érables*. Avant l'arrivée de la franchise en 1995, des groupes d'hommes d'affaires régionaux ont tenté à trois reprises de faire l'acquisition d'une franchise de la L.H.J.M.Q. en 1970, 1973 et 1990<sup>15</sup> sans succès.

La tentative de 1990, dirigée par Jacques Mercier, a permis de démontrer l'intérêt de la population pour ce niveau de jeu en organisant des parties de pré-saison entre deux équipes de la L.H.J.M.Q. Bien que l'initiative se soit avérée un succès, le groupe d'investisseurs régional a été incapable d'obtenir le déménagement d'une franchise en raison de l'absence d'entente avec la ville de Rimouski. C'est en 1995 que Maurice Tanguay, son fils Jacques et leur associé André Jolicoeur, tous trois liés aux

---

<sup>13</sup> L'historique des différents mouvements des franchises depuis la création de la ligue est présenté à l'adresse suivante : [http://38.108.70.85/navcache/getcontents.php?currentpath=/root/Stats\\_records/GUIDE\\_SECT2\\_Franchises\\_av2010.pdf](http://38.108.70.85/navcache/getcontents.php?currentpath=/root/Stats_records/GUIDE_SECT2_Franchises_av2010.pdf) (consulté le 5 mai 2010)

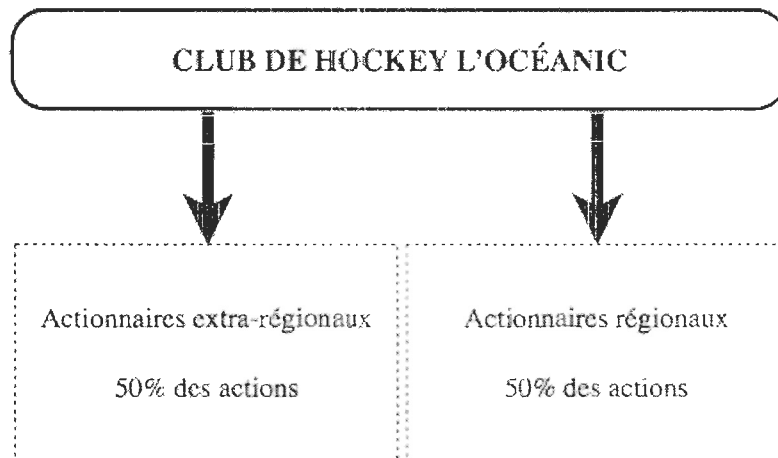
<sup>14</sup> [http://www.LHJM.QC.ca/lang\\_fr/index.php?page=19337&id\\_equipe=14](http://www.LHJM.QC.ca/lang_fr/index.php?page=19337&id_equipe=14) (consulté le 5 mai 2010)

<sup>15</sup> <http://www.oceanic.qc.ca/organisation/historique/index.php?lang=fr> (Consulté le 5 mai 2010)



Ameublements Tanguay<sup>16</sup>, ont fait l'acquisition des Lynx de Saint-Jean et décidé d'implanter la franchise à Rimouski. Ces investisseurs, au courant des tentatives régionales précédentes pour faire l'acquisition d'une concession de la L.H.J.M.Q. et l'implanter à Rimouski, ont choisi d'offrir la moitié des actions de l'entreprise au groupe d'hommes d'affaires régionaux représenté par Jacques Mercier. C'est donc sur le fond de ce partenariat à parts égales que le *Club de Hockey l'Océanic* a vu le jour (figure 5).

Figure 5 - Division de l'actionnariat de l'entreprise

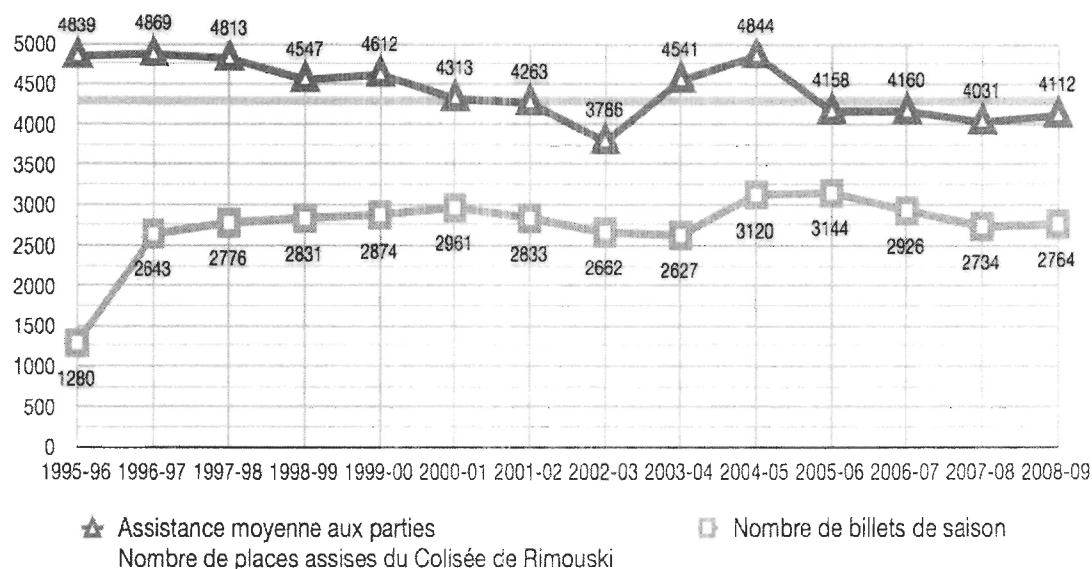


En quinze années, le C.H.O. s'est forgé une image de marque orientée vers la région en se proclamant *l'équipe de toute une région*. Il a également connu le succès tant sur le plan sportif qu'en termes d'assistance aux parties. L'Océanic a remporté deux fois le championnat de la L.H.J.M.Q. (saisons 1999-00 et 2004-05) en plus de remporter le championnat canadien (saison 1999-2000). Il a également maintenu, entre les saisons

<sup>16</sup> Ces actionnaires associés aux *Ameublements Tanguay* sont basés dans la ville de Québec. Ils sont considérés comme des actionnaires *extra-régionaux*.

1995-96 et 2008-09, une moyenne de 4757 spectateurs par matchs<sup>17</sup>, un chiffre supérieur à la capacité de places assises de l'amphithéâtre rimouskois<sup>18</sup>. Ces statistiques sont supportées par une vente conséquente de billets de saison (Figure 6).

Figure 6 - Évolution de l'assistance aux parties de l'Océanic entre les saisons 1995-96 et 2008-09



Ces performances en termes de ventes de billets uniques et de billets de saison nous permettent de croire que le C.H.O. est bien ancré à l'environnement dans lequel il évolue. Cela tend à confirmer la pertinence et l'intérêt du cas sélectionné. En considérant l'origine des détenteurs de billets de saison<sup>19</sup>, nous constatons cependant que la grande majorité d'entre eux réside à Rimouski (75%) ou dans les villes et villages voisins<sup>20</sup> (15%). Une minorité vient de villes situées à une centaine de kilomètres de Rimouski

<sup>17</sup> <http://www.oceanic.qc.ca/statistique/assistance/index.php> (Consulté le 5 mai 2010)

<sup>18</sup> En cumulant les places assises et debout, le Colisée de Rimouski peut accepter 5062 personnes par match.

<sup>19</sup> Ces chiffres ont été fournis par le Club de Hockey l'Océanic.

<sup>20</sup> Ces localités sont : Le Bic, Saint-Fabien, Sainte-Luce, Mont-Joli, etc.

(5%) telles que Matane, Amqui ou encore Rivière-du-Loup. La proportion restante de billets de saison (5%) est en possession d'entreprises situées à Québec ou Montréal et qui en font profiter leurs représentants locaux. Finalement, aucune donnée récente ne fait état de la proportion d'hommes et de femmes qui assistent aux parties du C.H.O. En revanche, un sondage réalisé dans les premières années de l'organisation sportive dévoilait une proportion semblable d'hommes (53%) et de femmes (47%).

En résumé, le C.H.O. intègre une région périphérique tourmentée par les événements passés et où la densité de population est faible. À première vue, le contexte ne paraît pas idéal pour la prospérité d'une organisation sportive. Malgré tout, les infrastructures présentes et le passé sportif régional ont justifié l'implantation d'une franchise de hockey junior majeur à Rimouski. Les statistiques d'assistance des premières saisons témoignent de la réussite du projet et donnent raison aux investisseurs. Cependant, après quinze années d'existence, la pérennité du lien tissé entre le territoire et le C.H.O. constitue un enjeu stratégique majeur, cela dans un contexte territorial en évolution. Il s'agit également d'un enjeu pour la région puisqu'une telle organisation sportive, en étant prospère, pourrait s'avérer un acteur impliqué dans la dynamique de développement.

## **1.8 QUESTIONS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Nous avons défini la notion d'organisation sportive, ainsi que ses impacts sur les contextes économique et social dans lesquels elle s'insère. Elle demeure une entité

hybride et complexe. Souvenons-nous également que dans le contexte économique auquel elle appartient, l'organisation sportive joue principalement un rôle de véhicule promotionnel et que sa vocation première n'est pas de générer du profit (Bayle, 2007 ; Zimbalist, 2003) ; ses impacts potentiels n'en sont alors que plus difficiles à mesurer. Ensuite, l'identification des partisans est un enjeu majeur pour la viabilité d'une telle entreprise. Finalement, gardons en mémoire que dans le contexte social dans lequel elle s'insère, l'organisation sportive détient un rôle proactif en stimulant les relations entre les individus, en s'intégrant à une culture et en permettant de développer un sentiment d'appartenance. À cela s'ajoute un rôle de véhicule promotionnel pour les villes et les communautés, justifiant l'investissement de fonds publics. Les bases théoriques présentées dans la littérature scientifique associent généralement les organisations sportives des métropoles ou des régions métropolitaines. Dans nos travaux nous élargissons cette perspective aux pôles urbains régionaux et aux régions non métropolitaines dont la densité de population est moindre. Cet ajustement est pertinent dans le contexte québécois.

Au final, si les impacts économiques sont discutés, les organisations sportives possèdent un impact social concret et pertinent dans la perspective d'une dynamique de développement régional (Friedman, 1985). D'ailleurs, la qualité de vie et la vitalité du milieu culturel constituent pour certains économistes des prémisses de base au développement économique (Julien, 1996). Pour ces raisons, l'introduction de l'organisation sportive dans la dynamique de développement régional paraît raisonnable

à condition, selon nous, que la gestion de cette entreprise lui permette d'être ancrée dans son environnement territorial.

Sur la base de ces constats, la recherche vise à examiner la concordance entre les représentations sociales du territoire et le développement d'une stratégie de fidélisation. Nous proposons la question de recherche suivante : *Le Club de Hockey l'Océanic (C.H.O.)*, en tant qu'organisation sportive, véhicule-t-il des représentations sociales collectivement construites et associées à l'espace géographique sur lequel il évolue, pour élaborer et mettre en œuvre sa stratégie de fidélisation auprès de la population du territoire ?

Dans un premier temps, la question de recherche vise à examiner la concordance entre les représentations sociales de la région et la représentation sociale du C.H.O. du point de vue des partisans. Pour exister, un territoire doit être identifié, ce qui lui permettrait, selon Jean (2008 : 283), de devenir un « puissant référent dans la formation de l'identité individuelle et sociale ». En considérant l'implication culturelle et sociale de l'organisation sportive ainsi que son pouvoir d'influence sur l'identité des individus (Nauright, 2007 ; Molina Luque, 2002), est-il juste de croire qu'une telle organisation puisse influencer la perception des territoires ? Si tel est le cas, en intégrant un réseau d'acteurs en devenant un outil de représentation des individus, le C.H.O. pourrait théoriquement contribuer à la dynamique de construction et de développement d'un territoire. En d'autres termes, dans l'esprit des partisans, ce lien entre l'organisation sportive et le territoire supposerait l'acceptation de la franchise de hockey dans la

représentation sociale que les partisans se font de la région sur la base de leur fidélisation naturelle.

Dans un second temps, la question de recherche vise à examiner si la représentation sociale de la région teinte la stratégie de fidélisation élaborée par les gestionnaires. Dans le cadre d'une stratégie de fidélisation, les activités d'une telle entreprise permettent de définir les limites du territoire qu'elle s'approprie et représente. L'organisation sportive, qui est un objet d'identification collective, peut-elle être un référent potentiel à la formation d'une conscience territoriale chez les individus ? Tandis que les organisations sportives représentent traditionnellement un centre urbain auquel elles sont associées, le C.H.O. semble s'inscrire dans un cadre régional plus vaste. En effet, ses activités colorées d'un fort esprit régionaliste, comme le laisse suggérer son slogan, dépassent les références urbaines *traditionnelles*. Tandis que les auteurs inscrivent d'ordinaire les organisations sportives dans un cadre urbain (Carlino et Coulson, 2004 ; Baade, 1994), notre travail se veut novateur par sa perspective régionale plus large. Ensuite, la conjugaison de concepts propres au management et à la sociologie ajoutent à la pertinence de ce travail :

For sport managers to ignore or deny a sport sociology interrelationship or interdependence is unacceptable. Sport management literature presently acknowledges a sport sociology interdependence, and it is my guess that this acknowledgment not only will continue but will increase. Sport sociology is, in fact, the base from which *sport* managers can achieve an understanding of

the marketing of the social product of sport, and thus is an interdependence need of sport management<sup>21</sup>. (Bryant, 1993 :198)

Plusieurs hypothèses émergent de cette question et reposent sur quatre concepts principaux qui y sont énoncés : la stratégie de fidélisation menant à une fidélisation naturelle, l'organisation sportive, les partisans et leurs représentations sociales du territoire. Notre objectif est de distinguer les relations entre ces concepts contribuant à tisser des liens entre l'organisation sportive et son territoire en vue de favoriser l'identification des partisans. Deux hypothèses principales orientent notre investigation.

*Hypothèse 1* : À l'origine de cette dynamique menant à l'intégration de l'organisation au territoire ainsi qu'à l'identification de la population à celle-ci, nous avançons l'hypothèse que *le territoire teinte la culture organisationnelle influençant par le fait même les valeurs et ses actions*. L'espace géographique influencerait l'organisation sportive en son *cœur*. Un tel constat pourrait influencer la perception de l'environnement par l'organisation de même que l'élaboration de la stratégie de fidélisation et donc l'image de marque de l'entreprise. En effet, la culture d'une entreprise agit sur l'élaboration de ses stratégies qui mutent de façon incrémentales à travers le temps (Johnson, 2008).

*Hypothèse 2* : L'avantage concurrentiel des organisations sportives est incarné par leur image de marque qui permet aux individus de s'identifier à l'entreprise (Pons et

---

<sup>21</sup> Traduction libre : il est inacceptable que les gestionnaires du sport ignorent ou dénie la sociologie du sport. La littérature du le management du sport reconnaît d'ailleurs cette interdépendance qui, selon l'auteur (Bryant, 1993), va perdurer et même croître. En réalité la sociologie du sport constitue la base sur laquelle les gestionnaires du sport doivent fonder leur compréhension du marketing de ce produit social qu'est le sport.

Richelieu, 2004). Cette image de marque est élaborée par le biais d'une stratégie de fidélisation. Nous émettons l'hypothèse selon laquelle *la représentation sociale du territoire peut devenir un instrument à l'élaboration d'une stratégie de fidélisation et à son évolution*. En effet, les représentations sociales du territoire pourraient devenir un outil de veille stratégique de l'environnement et de contrôle pertinent de la stratégie de fidélisation justifiant, ou non, son évolution et son orientation. En effet, les représentations sociales sont collectivement forgées et évolutives. Il apparaît pertinent, pour une organisation sportive qui adopte une telle stratégie, de suivre ces évolutions dans les représentations sociales afin de faire évoluer à son tour la stratégie de fidélisation et d'éviter une dérive stratégique.

Tableau 3 - Présentation de la question et des hypothèses de recherche

<p><b>QUESTION DE RECHERCHE</b></p>	<p>- En tant qu'organisation sportive, Le <i>Club de Hockey l'Océanic</i> (C.H.O.) véhicule-t-il des représentations sociales collectivement construites et associées à l'espace géographique sur lequel il évolue, pour élaborer et mettre en œuvre sa stratégie de fidélisation auprès des partisans et ainsi intégrer ce territoire ?</p>	
<p><b>HYPOTHÈSES DE RECHERCHE</b></p>	<p><u>Hypothèse 1 :</u></p> <p>- Le territoire teinte la culture organisationnelle influençant par le fait même les valeurs et ses actions.</p>	<p><u>Hypothèse 2 :</u></p> <p>- La représentation sociale du territoire peut devenir un instrument pour l'élaboration d'une stratégie de fidélisation et son évolution.</p>





## CHAPITRE 2

### THÉORIES ET CONCEPTS CLÉS

La recherche repose sur différents concepts et théories que nous allons aborder et définir dans les prochaines sections. Cette attention portée sur les différentes théories et approches mises en relation dans ce travail permettra de déterminer le sens des termes employés. La *stratégie de fidélisation* a été identifiée comme un concept central de la recherche. Nous effectuerons un survol de la notion de stratégie, après quoi nous aborderons les processus existants menant à son élaboration et discuterons de son évolution. Cela nous permettra de présenter la conception retenue de la stratégie de fidélisation de façon plus détaillée. Le second concept central présenté sera celui des *représentations sociales*. Notre attention se portera sur leur genèse et leur évolution, leurs fonctions ainsi que leur structure. Nous terminerons en présentant la notion de *territoire*. Il sera question de la construction des territoires ainsi que de leur conception dans une perspective systémique.

## **2.1 LA NOTION DE STRATÉGIE**

### **2.1.1 Définition de la stratégie**

La stratégie est une notion complexe à laquelle plusieurs sens peuvent être attribués. Plusieurs définitions sont nécessaires pour en comprendre l'étendue, chacune faisant référence à une perception différente de la stratégie<sup>22</sup>. En revanche, certains points font consensus pour la définir. En effet, nous pouvons assumer que la stratégie est une notion complexe et qu'elle englobe différents modes de pensée. Ensuite, la stratégie rejoint autant l'entreprise que son environnement, les deux étant indissociables : « l'entreprise se sert de la stratégie pour faire face à des environnements changeants » (Mintzberg, 1999 : 26). Finalement, la stratégie influence la prospérité de l'entreprise et y joue un rôle à différents niveaux puisqu'elle se constate autant de manière globale, dans l'ensemble de l'entreprise, que de manière spécifique, dans certaines branches d'activités, par exemple.

### **2.1.2 Évolution des stratégies**

Les stratégies mises en œuvre sont susceptibles de subir l'influence de l'environnement (Chantelat, 1999) ou du temps et, de ce fait, de perdre de l'efficacité ou d'évoluer selon une orientation différente de celle de l'évolution de l'environnement de

---

<sup>22</sup> Par exemple, Mintzberg (1999) définit cinq perceptions de la notion de stratégie qui sont : le plan, le modèle, la position, la perspective et le stratagème.

l'entreprise. Elles ne répondront plus aux attentes, fourniront des résultats qui ne rejoignent pas les objectifs visés et finalement compromettront l'avantage concurrentiel de l'organisation. Les enjeux liés à l'évolution des stratégies sont conséquents et peuvent entraîner l'organisation vers une dérive stratégique.

L'évolution des stratégies se fait généralement de manière *incrémentale*, explique Johnson :

Les organisations ont tendance à reproduire ce qui a fonctionné dans le passé, surtout si cela a été porteur de succès. Les recettes éprouvées sont progressivement étendues à de nouveaux territoires ou à de nouvelles gammes de produits, mais elles ne sont pas fondamentalement remises en cause. (Johnson, 2008 : 215)

Ces modifications incrémentales dans l'élaboration de la stratégie reposent sur une volonté de s'aligner avec l'évolution de l'environnement, la répétition de gestes qui ont conduit aux succès passés et l'expérimentation concentrique, c'est-à-dire orienter de nouvelle manière une stratégie à succès sans s'éloigner de leur champ de compétences (Johnson, 2008). Par opposition à l'évolution incrémentale, la stratégie peut évoluer de manière radicale. Pour Chantelat (1999) l'approche stratégique de l'organisation sportive ne doit pas être trop rigide auquel cas elle serait inadaptée à « l'environnement turbulent » dans lequel l'entreprise opère. Au final, l'auteur préconise une approche favorisant une évolution incrémentale de la stratégie par l'intermédiaire d'un plan stratégique souple et « modifiable en fonction de nouvelles données de l'environnement » (Chantelat, 1999: 271), d'où l'intérêt d'instaurer un système constant de veille stratégique de l'environnement.

Les effets de la dérive stratégique peuvent aller jusqu'à remettre en question la confiance des clients dans l'organisation. Nous verrons que cette confiance est un élément fondamental dans le développement d'une stratégie de fidélisation dite naturelle. Il est d'autant plus crucial pour les organisations sportives de conserver cette confiance qu'elles dépendent de la création de liens étroits avec les partisans qui, rappelons-le, détiennent un rôle de premier plan dans l'existence du service. Si « la situation s'envenime, trois résultats sont possibles : l'organisation peut disparaître ; elle peut être rachetée par un concurrent ou elle peut connaître un changement radical » (Johnson et al., 2008 : 218). Dans le cas des ligues sportives fermées nord-américaines, les organisations sportives en difficulté font l'objet d'une vente et souvent d'une relocalisation dans un nouveau marché, avec les conséquences économiques et sociales dont nous avons discuté. Dans les ligues sportives ouvertes, l'organisation ne dispose pas de cette mobilité géographique mais se voit contrainte d'évoluer dans une division inférieure avec un niveau de jeu moins relevé.

### 2.1.3 Le processus stratégique

Nous avons discuté de l'importance de l'environnement dans la gestion des organisations sportives et dans l'élaboration des stratégies. Le modèle LCAG, du nom de ses auteurs<sup>23</sup>, est le premier modèle d'aide à la formulation de la stratégie (Evrard Samuel,

---

<sup>23</sup> Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. et Guth, W. D. 1965. *Business Policy, text and cases*. Richard DE Irwin, Homewood. 1012 p.

2006 : 19). La matrice SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*<sup>24</sup>) est directement issue du modèle LCAG et permet d'évaluer les possibilités d'actions d'une entreprise. Comme le modèle LCAG, la matrice SWOT repose sur deux axes qui sont l'analyse interne et l'analyse externe à l'entreprise (ibid. : 25). Le modèle d'analyse PESTEL<sup>25</sup> est associé à l'axe externe et propose l'observation du macro-environnement selon six dimensions : politique, économique, sociologique, technologique, environnementale, légale. Nos observations rejoignent l'environnement social de l'organisation sportive que nous avons décrite comme fortement impliquée dans une sphère sociale. C'est pourquoi, le point de vue sociologique est celui qui reçoit particulièrement notre attention dans ce travail, ce qui justifie notre intérêt pour les représentations sociales du territoire. Il convient désormais de s'intéresser aux processus destinés à la mise en place des stratégies afin de comprendre les origines des enjeux liés à leur évolution.

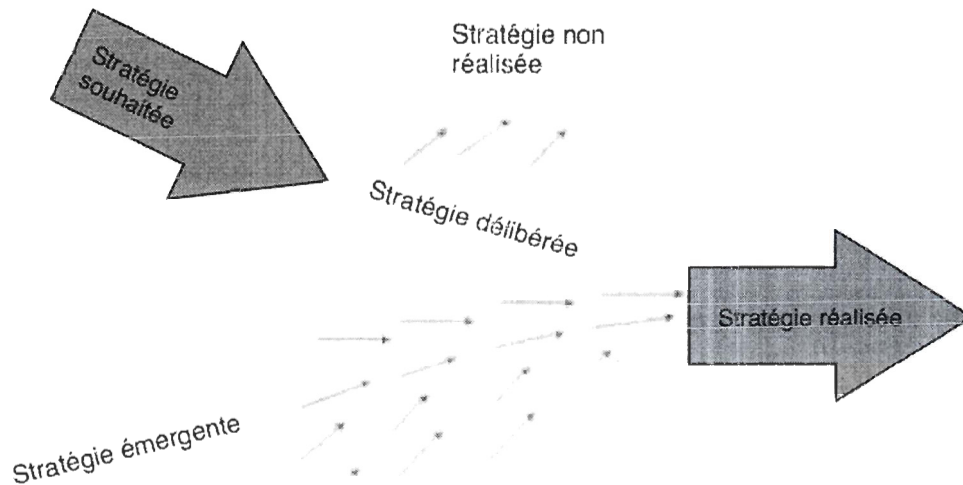
On observe deux types de processus d'élaboration de la stratégie : le processus délibéré ainsi que le processus émergent (figure 7).

---

<sup>24</sup> En français « forces, faiblesses, opportunités, menaces ».

<sup>25</sup> Il est également parfois question du modèle PEST ne prenant en compte que quatre des six dimensions citées soit : politique, économique, sociologique et technologique.

Figure 7 - Stratégie délibérée et stratégie émergente



Source : Mintzberg, 1999 : 22

Le *processus délibéré* est le produit de la volonté des gestionnaires d'une organisation en vue mettre en place une stratégie. Par opposition, le *processus émergent* se propose de lui-même avec le temps, notamment sous les influences de l'environnement ou l'établissement d'habitudes et de routines au sein d'une organisation. Il s'agit donc d'un processus indépendant de la volonté des gestionnaires. La *stratégie délibérée* est définie par Johnson comme « l'expression de l'orientation intentionnellement formulée ou planifiée par les managers » (Johnson et al., 2008 : 480). Mintzberg (1999) précise que ce sont les intentions pleinement réalisées qui peuvent être qualifiées de stratégies délibérées. Les intentions ne s'étant pas concrétisées demeurent des stratégies *non réalisées*.

Les *stratégies émergentes* sont définies par Johnson (2008) comme résultant « des routines, des processus et des activités quotidiennes de l'organisation » (ibid. : 488). Mintzberg (1999) y voit plutôt une réalisation imprévue. Les stratégies émergentes apparaissent souvent de façon incrémentale ; autrement dit, elles évoluent en fonction des gestes préalablement posés qui consolident leur orientation. Elles prennent tout leur sens avec le temps et peuvent résulter d'habitudes et de routines répétées : « plutôt que d'envisager leur futur, les organisations se contentent de répéter leurs décisions passées » précise Johnson (ibid. : 487). Smith (2004 : 77) considère les stratégies des organisations sportives et souligne que les relations entre stratégies émergentes et délibérées demeurent floues. Cependant, l'auteur précise que les organisations victorieuses et apprenantes ont davantage de facilité à adapter leur développement selon leur volonté (idem).

Plusieurs processus peuvent être à l'origine des stratégies<sup>26</sup>. Le *processus culturel* est évoqué par Johnson (2008) dans l'élaboration des stratégies émergentes. Selon l'auteur, une orientation stratégique peut être comprise et interprétée par la culture de l'entreprise, c'est-à-dire par les convictions et croyances au cœur de sa culture organisationnelle et qui sont partagées au sein de celle-ci. Les comportements des membres de l'entreprise résultent de ces convictions et croyances et c'est pourquoi ils doivent être considérés : « le point essentiel est que tous ces éléments implicites forgent la manière dont les individus se

---

<sup>26</sup> Johnson identifie quatre processus : l'incrémentalisme logique, les routines d'allocation des ressources, les processus politiques et le processus culturel.



représentent l'organisation et son environnement. Ils tendent également à délimiter ce qui est considéré comme un comportement approprié » (ibid. : 496).

#### 2.1.4 L'élaboration de la stratégie et ses enjeux

Nous venons de décrire deux origines possibles au processus stratégique, soit de façon délibérée ou émergente. Dans les faits, l'élaboration de la stratégie est plus complexe : « On trouve peu de stratégies entièrement délibérées et aussi peu qui soient entièrement émergentes » (Mintzberg, 1999 : 22). Les gestionnaires se doivent donc d'élaborer les stratégies en considérant la *bipolarité* oscillant entre stratégie délibérée et émergente ainsi qu'en considérant la multiplicité des processus. Si les stratégies délibérées et émergentes peuvent conjuguer leurs efforts en vue de se réaliser, les stratégies délibérées se heurtent parfois à des obstacles conduisant à leur non-réalisation (voir figure 7).

Quatre facteurs peuvent faire diverger la stratégie souhaitée de celle qui a été réalisée. Le premier facteur est *l'écoute du client* de qui les gestionnaires sont parfois trop éloignés. Ce contact est particulièrement nécessaire dans le cas des organisations sportives en raison du caractère émotionnel du service créé. Ensuite, la planification stratégique doit couvrir des *objectifs réalistes* et prendre en compte les processus émergents d'élaboration des stratégies (Johnson, 2008 ; Mintzberg, 1999). L'organisation doit être proactive et devenir une *organisation apprenante* « capable de se régénérer continûment grâce à la variété des connaissances, des expériences et des compétences individuelles et à une culture qui encourage les débats et les défis au travers d'une vision commune ou d'une intention

partagée » (Johnson et al., 2008 : 501). Finalement, la *stratégie émergente doit être gérée* même si les différents processus qui la composent dépendent de l'environnement de l'entreprise (Johnson et al. 2008 ; Mintzberg, 1999 ; Chantelat, 1999). En effet, selon Johnson, il est possible d'agir sur cette dernière, notamment en sortant du cadre classique des convictions de l'entreprise ou encore en faisant évoluer le système de planification.

En résumé, nous avons expliqué que la stratégie est une notion complexe et que les processus entourant son élaboration le sont tout autant. Ces processus sont diversifiés et subissent des influences d'origines endogène ou exogène à l'organisation mais sont également le produit de la volonté des gestionnaires dans l'espoir d'atteindre certains objectifs (stratégie délibérée) ou le résultat d'un environnement influent et mouvant (stratégie émergente). Le cas de l'organisation sportive est d'autant plus critique, que par sa complexité, son *hybridité*, elle est particulièrement susceptible de subir l'influence de son environnement selon divers horizons (Lardinois et Tribou, 2004b ; Chantelat, 1999). De plus, le produit qu'elle propose, l'événement sportif, comporte par définition des résultats aléatoires dépendants, par exemple, de la performance sportive d'une équipe. Les organisations sportives ne peuvent donc raisonnablement pas baser leur stratégie sur ces résultats imprévisibles. Ainsi, au-delà du plan sportif, une organisation sportive doit plus encore compter sur ses performances en tant qu'organisation et sur le développement de son image de marque et ne peut se permettre de dérive stratégique. De plus, nous verrons que dans l'élaboration d'une stratégie de fidélisation naturelle et durable, le lien de confiance ne doit pas lier le client au produit/service mais bien à l'entreprise (Lehu, 2003).

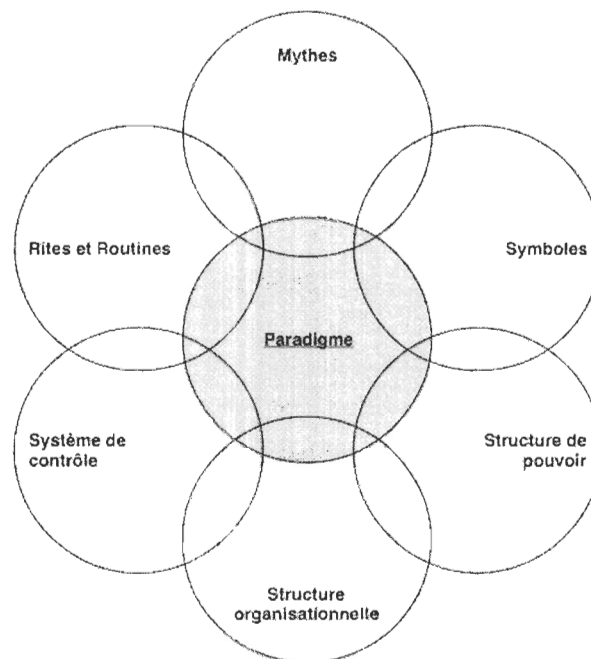
### 2.1.5 Influence de la culture sur les stratégies et culture organisationnelle

La culture peut être perçue comme un moteur ou un frein dans l'élaboration de la stratégie (Johnson et al., 2008). Elle influence les stratégies par son impact sur la perception que les gestionnaires ont de leur environnement à travers le filtre culturel teintant leurs interprétations. C'est pourquoi nous avons émis l'hypothèse selon laquelle le territoire influence la culture de l'organisation, qui influence à son tour la stratégie de fidélisation. De plus, la stratégie de marque des organisations sportives rime souvent avec tradition (Sutton et al., 1997). C'est donc profondément ancrée dans cette culture et les convictions des membres de l'organisation que l'élaboration de stratégies se fait. Cette rigidité expose à un risque de dérive stratégique éloignant l'évolution incrémentale des stratégies de l'évolution de l'environnement. Souvenons-nous que l'organisation sportive représente le territoire qu'elle s'approprie, souvent la ville à laquelle elle est associée et, dans notre cas, la *région* qui est définie dans le slogan : *L'équipe de toute une région*. Ce lien permettrait notamment le développement du sentiment d'appartenance et de proximité entre les partisans et l'organisation, de même que l'atteinte de l'harmonie entre les visions des gestionnaires et des partisans. Il nous faut définir la culture organisationnelle et ses composantes en vue de comprendre les relations unissant celle-ci à un territoire et son rôle dans la stratégie de fidélisation.

Nous avons discuté de l'influence de la culture organisationnelle dans les processus stratégiques. Il a également été question de la place occupée par une organisation sportive dans la culture et l'identité des partisans qu'elle représente par le biais d'une image de

marque. Nous avons également souligné le rôle de l'environnement dans la gestion d'une telle entreprise (Lardinois et Tribou, 2004a). Il importe de comprendre comment cette culture organisationnelle est structurée. La figure ci-après présente les éléments du tissu culturel qui compose la culture organisationnelle.

Figure 8 - Le tissu culturel



Source : Johnson et al., 2008 : 233

La culture organisationnelle se décompose en quatre niveaux concentriques. Au cœur se situe le paradigme composé des hypothèses implicites représentant les convictions partagées à l'intérieur de l'organisation. Autour gravitent les comportements qui témoignent de ces convictions et se traduisent par une structure de pouvoir, une structure organisationnelle, des routines ou des pratiques symboliques, par exemple. Les deux derniers niveaux sont composés des valeurs et croyances collectives de l'organisation. Les

valeurs se définissent par l'énonciation des missions et des objectifs prônés par l'organisation. Les croyances transpirent des convictions exprimées par les membres d'une organisation.

Les deux strates centrales de la culture organisationnelle, le paradigme et le comportement, constituent le tissu culturel. Le comportement de l'entreprise se décompose en six dimensions formant le paradigme de la culture : les rites et routines, les symboles, la structure de pouvoir, la structure organisationnelle, le système de contrôle et les mythes (figure 9).

### **2.1.6 Stratégie de fidélisation**

Le capital de marque constitue une mesure de l'avantage concurrentiel de l'organisation sportive. Selon Keller et al. le capital de marque du point de vue du consommateur « se définit formellement comme l'effet différentiel de la connaissance de la marque sur la réaction du consommateurs envers le marketing associé » (Keller et al., 2009 : 36). La marque doit être au centre des préoccupations des gestionnaires afin de positionner le service sportif sur le marché de façon avantageuse (Pons et Richelieu, 2004) : « une marque forte a le potentiel de transcender la sphère sportive (événement) en tissant une 'communauté de marque' qui repose sur un ensemble structuré de relations sociales parmi les admirateurs de la franchise » (ibid. : 167). La marque constitue un « signe ou un repère d'identification », c'est un élément de différenciation (Michel, 2009 : 9). Cette différenciation repose sur la construction d'une identité de marque que l'entreprise doit

s'efforcer de faire évoluer dans la continuité, c'est pourquoi « l'identité de marque doit servir de cadre à l'ensemble des décisions prises par l'entreprise » ce qui permet de faire évoluer l'offre dans le respect de l'identité de marque (ibid. : 46). La croissance des entreprises et la diversification de leur offre posent le problème de la cohérence de marque avec leur identité : « curieusement, le critère de la cohérence de marque est rarement pris en compte au moment d'évaluer les projets de nouveaux produits » (Kapferer, 2007: 199). Notre recherche propose que cette marque associée à l'organisation sportive soit cohérente avec son environnement. Il s'agirait donc plus de faire correspondre l'offre du spectacle sportif à un contexte territorial que l'inverse, c'est à dire élaborer des stratégies pour stimuler la demande selon l'offre proposée.

Sutton et al. (1997 : 20) identifient quatre dimensions à la stratégie permettant d'accroître l'identification des partisans. Ces dimensions sont :

- l'accroissement de l'accessibilité du public à l'équipe et aux joueurs ;
- l'accroissement de l'implication de l'équipe dans la communauté ;
- le renforcement de l'histoire et de la tradition de l'équipe ;
- la création d'opportunités à l'affiliation et à la participation du groupe.

On constate cependant que cette relation entre une marque et son client doit exister selon une approche « gagnant-gagnant », telle que nous la retrouverons dans l'établissement d'une relation de confiance (Lehu, 2003). Les partisans vont se lier et s'identifier à une franchise qui doit également être à l'écoute de ses clients. C'est là un moyen pour l'organisation sportive de demeurer attentive aux fluctuations de son

environnement social. Cette réciprocité permet d'entretenir le sentiment d'appartenance chez une communauté de supporters, et donc d'établir une relation de confiance entre les deux parties. Cette relation de confiance, en étant associée à une stratégie de fidélisation, permet de développer une fidélisation naturelle et durable, comme nous allons l'expliquer en nous basant sur les travaux de Lehu (2003). Rappelons qu'un produit, bien ou service, est avant tout à situer dans son cycle de vie (Augé et Tribou : 2006 : 130).

La fidélisation est la résultante d'une stratégie de marketing dont l'objectif est de lier le client à un produit ou service. Il s'agit dans le cas d'une organisation sportive de se forger une identité inséparable de la communauté dans laquelle le club s'insère (Sutton et al., 1997 : 18). Elle ne doit pas être confondue avec la rétention du client qui repose souvent sur des arguments financiers (Lehu, 2003 : 31).

Lehu (2003) rapporte qu'une stratégie de fidélisation nécessite la conjugaison de ces deux dimensions pour se perpétuer et reposer sur des fondations solides. La première dimension vise à mettre en place un processus de fidélisation, que l'auteur symbolise par un anneau. La seconde dimension concerne l'établissement d'une relation de confiance entre l'entreprise et le client. Le processus de fidélisation débiterait par « un anneau de fidélisation pour aboutir à une satisfaction totale du consommateur, qui elle-même permettrait de déboucher sur une relation de confiance, qui enfin autoriserait l'obtention d'une fidélité naturelle » (Lehu, 2003 : 273). Par opposition à une fidélisation artificielle, la *fidélisation naturelle* se traduit par une rétention naturelle fondée sur l'élaboration d'un contexte favorable et souhaité par le client. Pour l'entreprise, cette démarche doit être

associée à une approche EPL (*Efficiency Profitable Loyalty*) de la fidélisation qui se veut un « principe simple selon lequel si la fidélité du consommateur est nécessaire pour concrétiser les efforts de la démarche marketing, encore faut-il que cette même démarche marketing permette de développer une fidélisation efficace et rentable » pour l'entreprise (ibid. : 25). Au final, la logique est la suivante pour le développement de la fidélisation dite naturelle: le processus de fidélisation du client génère sa satisfaction qui entretient une relation de confiance entre le client et l'entreprise et donne naissance à une fidélité naturelle.

Lehu (2003) décrit le processus de fidélisation qui est en fait une démarche en cinq étapes réalisées de façon chronologique : identifier, adapter, privilégier contrôler et évoluer. Ces cinq étapes sont réalisées en conséquence de l'environnement mouvant des entreprises et visent à fournir un avantage concurrentiel qui, dans le cas des organisations sportives, passe par son identité et l'image de marque qu'elle développe.

La première étape, l'identification, a pour objectif la connaissance de son environnement par l'entreprise ainsi que des clients ciblés. Sur la base de cette identification, elle devra déterminer les techniques de fidélisation qui se proposent à elle. Il s'agit de mettre en évidence « le champ des possibles stratégiques » pour l'organisation (Chantelat, 1999 : 271). La seconde étape, l'adaptation, permettra à l'entreprise de faire coïncider ses choix d'actions avec les observations faites lors de l'étape d'identification. C'est donc en fonction de son environnement et d'une volonté de cohérence que l'image de marque de l'organisation sportive est définie. Elle représente son identité et lui procure un



avantage concurrentiel. La troisième étape, privilégier, fait référence à l'action de fidélisation et constitue donc le cœur de la démarche : « l'action de fidélisation consiste ni plus ni moins qu'à amplifier cet intérêt, en offrant au consommateur un privilège [...] un avantage, un droit attaché à un bien ou à un statut » (Lehu, 2003 : 76). Dans le cas de l'organisation sportive, l'objectif de cette étape serait l'appropriation de la marque par le client en particularisant celle-ci. Dans le cas à l'étude, l'utilisation de l'image de marque, *l'équipe de toute une région*, attribuerait à l'organisation une identité propre en rapport avec le territoire qu'elle exploite. Sutton (1997) explique que l'utilisation de symboles tels que l'histoire ou la recherche de buts communs, peuvent combler le besoin d'appartenance des partisans. Ces symboles permettent également de lier l'équipe à la communauté et à lui associer une identité indissociable de la communauté. La logique est donc la suivante, l'organisation sportive utilise les symboles présents dans la communauté pour développer une image de marque ou une identité similaire et cohérente avec celle-ci. Chaque communauté étant particulière, l'image de marque qui en résulte l'est également. Ainsi naîtrait l'avantage concurrentiel visé à la troisième étape (privilégier) de l'anneau de fidélisation.

La quatrième étape, contrôler, permet de vérifier la solidité des liens créés entre la marque et le consommateur, le but de la fidélisation étant l'établissement d'un lien durable entre ces deux parties. Finalement, l'évolution de la stratégie constitue la dernière étape. Cette évolution est possible en fonction de l'analyse des résultats de l'étape précédente, le contrôle, et permet de renouveler l'approche stratégique auprès du consommateur en vue de continuer à stimuler son intérêt. Rappelons également que l'environnement de

l'organisation sportive est en mouvement (Lardinois et Tribou, 2004a), et que le partisan a *besoin* de se sentir écouté (Pons et Richelieu, 2004). À cela s'ajoute la situation du produit dans de son cycle de vie (Augé et Tribou, 2006). Ces arguments justifient davantage cette cinquième étape. L'anneau de fidélisation est un cycle qui se renouvellera ensuite pour recommencer à son étape initiale, l'identification, naturellement liée aux étapes de contrôle et d'évolution de la stratégie. L'anneau de fidélisation devrait générer la satisfaction totale chez les consommateurs du produit, un service sportif dans notre cas, qui, associée à une relation confiance, permet de générer la fidélité naturelle.

La relation de confiance est un élément clef du processus de fidélisation pour Lehu (2003), qui la décompose en six dimensions inter reliées et cohérentes formant « un bouclier de confiance » que le consommateur perçoit. Cette relation de confiance s'établit entre le consommateur et l'entreprise et non avec son produit ou service, une nuance d'autant plus importante dans le cas des organisations sportives puisque le spectacle est fortement tributaire de l'équipe qui est présentée à chaque nouvelle saison au public. En effet, celle-ci est vouée à changer selon l'ajout ou le retrait de joueurs ou des performances incertaines. Dans ce contexte, l'organisation sportive, contrairement à son produit, fait gage de stabilité favorisant le développement de la relation de confiance. « La confiance en question n'est autre que le sentiment de sécurité absolue pour le consommateur, que la relation développée avec l'entreprise est en permanence une relation à finalité gagnant-gagnant » (Lehu, 2003 : 278). L'auteur insiste sur cette notion de réciprocité. Les six dimensions de la relation de confiance sont : le comportement de l'entreprise, son statut

dans la société, les valeurs qu'elle véhicule et génère, son image, la transparence dont elle fait preuve et finalement la pérennité de cette confiance.

Le comportement de l'entreprise est une dimension difficilement contrôlable, explique Lehu, en raison des moyens de communication largement démocratisés et qui permettent de scruter ses actions. Le statut de l'entreprise ou de la marque associé à sa puissance économique peut influencer la confiance que les consommateurs lui accordent. En effet, derrière une organisation sportive se trouve souvent un homme d'affaires disposant des ressources financières suffisantes pour faire l'acquisition d'une telle entreprise qu'il utilisera comme un véhicule promotionnel pour ses autres investissements (Zimbalist, 2003). Les valeurs constituent une dimension fondamentale dans la relation de confiance. Il s'agit d'une dimension qui est commune à la culture organisationnelle, définie plus haut. Elles sont d'autant plus importantes que l'organisation sportive doit impérativement véhiculer des valeurs positives pour exercer son rôle de véhicule promotionnel dans les trois dimensions que nous avons identifiées (sociale, économique, régionale). Les valeurs supportent le bouclier de confiance. « [Elles] ne s'achètent pas. Elles se gagnent, se respectent et se justifient chaque jour », insiste Lehu (ibid. : 282). Très proche du statut de l'organisation et des valeurs, l'image est une dimension de la relation de confiance acquise avec le temps, influencée notamment par les produits, la communication ou encore la conduite générale de l'entreprise. Nous avons discuté de la relation « gagnant-gagnant » qui doit être instaurée avec le consommateur. Celle-ci ne pourrait exister sans la dimension suivante : la transparence. En l'absence de transparence, le doute peut s'installer dans cette relation et devenir nocif. Finalement, toutes ces dimensions ne peuvent être

acquises de manière instantanée. Par conséquent, la relation de confiance se « cultive » et s'entretient, d'où la pérennité comme dernière dimension fondamentale à l'établissement d'une telle relation.

## 2.2 LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES

### 2.2.1 Définition de la représentation sociale

Les représentations sociales sont au cœur des interactions entre les individus. Elles concernent un objet social auquel ceux-ci attribuent une utilité ainsi qu'une valeur sociale et dont la maîtrise constitue un enjeu (Moliner et al., 2002 : 18). Les individus partageant une représentation sociale font partie d'un même groupe social qui est défini par leurs interactions, ainsi que par leur position et leurs intérêts communs envers un objet (idem). Les représentations sociales sont en fait un amas d'éléments cognitifs relatifs à un objet social et organisés en une structure complexe, évolutive et porteuse de sens.

L'objet est indispensable à l'existence de la représentation sociale sans qui elle ne peut voir le jour. En revanche, l'objet peut exister sans qu'une représentation ne lui soit associée. Cinq critères sont nécessaires pour qu'un objet supporte une représentation sociale (Moliner et al., 2002). Il faut d'abord que le groupe attribue une importance à cet objet qui devient *spécifique* et dont la maîtrise implique des enjeux et intérêts. Les *enjeux* peuvent être de nature identitaire ou en lien avec la cohésion d'un groupe. La *dynamique sociale* est d'ailleurs celle qui met les différents groupes en relation et stimule la création

d'une représentation sociale autour d'un objet. Les individus de ces groupes doivent entretenir des *caractéristiques communes*, donc être en interrelation et communiquer ensemble. D'ailleurs, «[l]’hypothèse d’un territoire exprimant et produisant l’identité du groupe suppose l’existence d’un groupe clairement constitué» (Pellegrino, 1983a: 125). Harvey (1980: 74) ajoute que le «discours sur la région varie selon la conjoncture historique et selon les acteurs sociaux qui le formulent». Les groupes sociaux doivent élaborer les représentations autour d'un objet de manière indépendante, sans qu'elles leur soient suggérées. Il s'agit de *l'absence d'orthodoxie*, ce qui constitue le cinquième critère.

La représentation sociale est formée d'éléments cognitifs qui ont quatre caractéristiques. Ils sont présentés sous la forme d'une structure organisée et entretiennent des relations entre eux. Le résultat de cette structure, la représentation sociale, est partagé par les individus d'un même groupe social. Ce sont d'ailleurs ces individus qui sont à l'origine de l'apparition de la représentation qui est collectivement produite. Différents groupes sociaux vont appréhender un objet social de manière distincte. Leur point de vue résultera d'une certaine logique dépendante de leurs intérêts. C'est ce que Doise nomme l'ancrage sociologique et qui se présente sous la forme d'opinions ou de croyances<sup>27</sup> (Moliner et al., 2002). Le domaine de connaissances des individus permet de traiter les informations, ce qui contribue à l'ancrage de la représentation (Mannoni, 2006). De plus, chaque groupe disposera d'une représentation qui précisera sa position vis-à-vis de l'objet social concerné et justifiera les relations qu'entretiennent ses membres. Il s'agit là de

---

<sup>27</sup> Dans l'étude des représentations sociales, aucune distinction n'est faite entre les croyances, opinions et informations.

l'ancrage psychosocial de la représentation qui « résulte de l'intervention des divisions et antagonismes entre groupes dans l'organisation des représentations sociales » (Moliner et al., 2002: 19). Les groupes utilisent le savoir produit en vue de justifier leur position et d'atteindre leurs objectifs, corrobore Mannoni (2006). Ces deux types d'ancrages sont complémentaires et permettent à un groupe d'appréhender un objet nouveau ainsi que d'orienter l'utilité de la représentation sociale produite en tant que cadre de référence commun dans lequel les cognitions vont prendre un sens (idem).

C'est par le processus d'objectivation, « opération visant à rendre concret et matériel ce qui est abstrait et impalpable », que ces connaissances issues de l'ancrage vont s'inscrire dans le domaine du réel et de l'évidence pour les individus (Moliner et al., 2002 : 20).

Ainsi, les représentations sociales jouent d'un rôle social en permettant aux individus d'appréhender l'objet auquel elles réfèrent, en plus d'intervenir dans les interactions au sein d'un groupe social. Elles sont liées à l'évolution de l'environnement social puisqu'elles agissent en tant que référence en justifiant ou légitimant les conduites des individus (Moliner et al., 2002). C'est d'ailleurs l'aspect auquel Moine (2007) fait référence en impliquant les représentations sociales dans l'évolution des territoires qui, rappelons-le, naissent de l'interaction des acteurs (voir les figures 10 et 11).

Les représentations sociales ne sont pas stables et immuables. Elles sont au contraire mouvantes et évolutives, elles naissent, mutent et peuvent disparaître en fonction de l'environnement social. Ainsi, les mutations d'une représentation sociale sont interprétées selon trois phases distinctes qui sont : la phase d'émergence, la phase de stabilité et la phase

de transformation. Ces phases sont identifiables par le biais de l'histoire de l'objet, l'histoire du groupe social ou encore par l'intensité des communications collectives au sein de ce groupe.

### **2.2.2 Fonctions et structure des représentations sociales**

Les représentations sociales constituent tout un système commun d'interprétation et de compréhension de l'environnement social pour les individus. Elles permettent ainsi d'intégrer des informations dans un cadre de connaissances cohérent avec leurs valeurs et fonctionnement cognitif (Mannoni, 2006). La représentation d'un objet donné étant propre à chacun des groupes sociaux qui lui sont associés, elle agit ensuite sur l'identification des individus au sein de ces groupes et, du même fait, régule les relations intergroupes. Comme nous l'avons expliqué, ces représentations influencent les actions des différents acteurs en devenant un outil d'évaluation de l'environnement social qui les entoure (idem).

Les représentations sociales « peuvent se comprendre comme des ensembles d'informations, d'opinion et de croyances interconnectées. En deux mots, ce sont des structures cognitives » (Moliner, 2001 : 27). En tant que structures cognitives, les représentations sociales sont organisées par l'interaction d'éléments centraux et périphériques, aux fonctions déterminées et selon une logique associative (Mannoni, 2006 ; Moliner, 2001).

Selon la théorie atomique (ou moléculaire), le centre de la représentation sociale se compose d'éléments centraux organisés sous la forme d'une structure nommée noyau central ou noyau structurant. Cette théorie insiste sur la place centrale des éléments du noyau et permet « l'interprétation et la compréhension de l'environnement social » (Mannoni, 2006 : 31). Une perspective pertinente dans la mesure où notre travail vise à joindre la gestion d'une organisation sportive à son environnement social.

Le noyau de la représentation sociale est relatif aux conditions sociales et historiques d'un groupe social au moment de la genèse de cette représentation (Mannoni, 2006; Moliner, 2001 ; Abric, 1994 ; Moscovici, 1994). Cette structure joue un rôle interne important dans la représentation sociale en étant garante de sa pérennité. Deux fonctions sont associées au noyau. C'est d'abord lui qui est à l'origine du sens et de la valeur spécifique des cognitions de la représentation sociale. Cette fonction confère aux éléments centraux du noyau une valeur symbolique. C'est ensuite ce noyau qui constitue la fondation de la représentation, ce qui explique sa fonction organisatrice. C'est sur celui-ci que viennent se greffer les éléments périphériques et c'est à travers lui qu'ils acquièrent leur sens de façon associative. Autrement dit, les éléments périphériques sont liés aux éléments centraux qui teintent leur signification. Cette seconde fonction du noyau de la représentation confère aux éléments centraux qui le constituent une valeur associative. C'est donc sur ce noyau que repose la stabilité de l'ensemble de la représentation sociale : « C'est au noyau que l'on peut attribuer les spécificités des significations qu'un groupe attache à un objet social » (Moliner, 2001 : 28). Le noyau de la représentation sociale



permet donc de créer un consensus au sein d'un groupe social donné sur la définition de l'objet de la représentation sociale.

Les éléments périphériques influencés par le noyau sont des cognitions possédant les particularités d'être à la fois opérationnelles et conditionnelles. Le caractère opérationnel tient du fait que l'élément périphérique est également agencé sous forme de structure d'éléments cognitifs simples, permettant aux individus d'interpréter les informations et de guider leurs actions. Ces cognitions élémentaires transforment la signification abstraite du noyau en la rendant concrète (Mannoni, 2006 ; Moliner, 2001). C'est la face visible de la représentation, précise Mannoni (2006). Le caractère conditionnel de ces éléments périphériques résulte du fait qu'ils sont dépendants des éléments centraux auxquels ils sont associés et qu'ils traduisent de façon concrète.

Nous avons expliqué que les représentations sociales sont portées à évoluer dans le temps. Les éléments centraux, constituant les piliers de celles-ci, sont ordinairement stables. Les mutations peuvent en revanche être constatées au sein des éléments périphériques de la structure, sans affecter la représentation. S'il advenait que les éléments centraux soient modifiés, alors toute la représentation en serait affectée. Elle disparaîtrait ou se transformerait en une nouvelle représentation.

Notre cadre conceptuel propose un lien entre la stratégie de fidélisation et les représentations sociales d'un territoire. Dans le but de mieux comprendre cette relation, il convient de nous attarder sur la notion de territoire.

## 2.3 LE TERRITOIRE, UN SYSTÈME COMPLEXE

### 2.3.1 La construction des territoires

Concevoir la notion de territoire n'est pas chose aisée. Il s'agit d'une notion à laquelle se prêtent plusieurs définitions. Elle renvoie avant tout à la territorialisation des activités explique Courlet (2001) qui précise que, indépendamment du facteur géographique, le territoire doit être compris comme une création collective d'acteurs et composé d'interrelations nombreuses et variées (conflits, négociations, coopérations, etc.). L'auteur ajoute que le territoire doit être compris au-delà de sa dimension économique et qu'il possède un caractère évolutif dans le temps. Il existe, selon Courlet (2001), une continue interaction entre les sphères économique et sociale au sein du territoire, qui est le « point de rencontre entre les acteurs du développement [...] Il est en définitive le point de jonction entre les formes de marché et les formes de régulation sociales» (ibid. :42). Les territoires naissent et disparaissent, ils évoluent et mutent. Leur apparition résulte d'une construction fragile impliquant notamment des dimensions culturelle, historique et sociale explique Belley (2008). Le sport de haut niveau paraît propice à l'émergence d'une telle construction territoriale. En effet, c'est une activité visible spectaculaire où les messages sont accessibles et l'organisation ritualisée.

Pour Jean (dans Proulx, 2008 : 4), la genèse des territoires résulte d'une dynamique stimulée par des projets créateurs de sens, de solidarité et de durabilité. Ces projets

stimulent la conscience territoriale et permettent le « tissage de liens horizontaux générateurs de cohérence ».

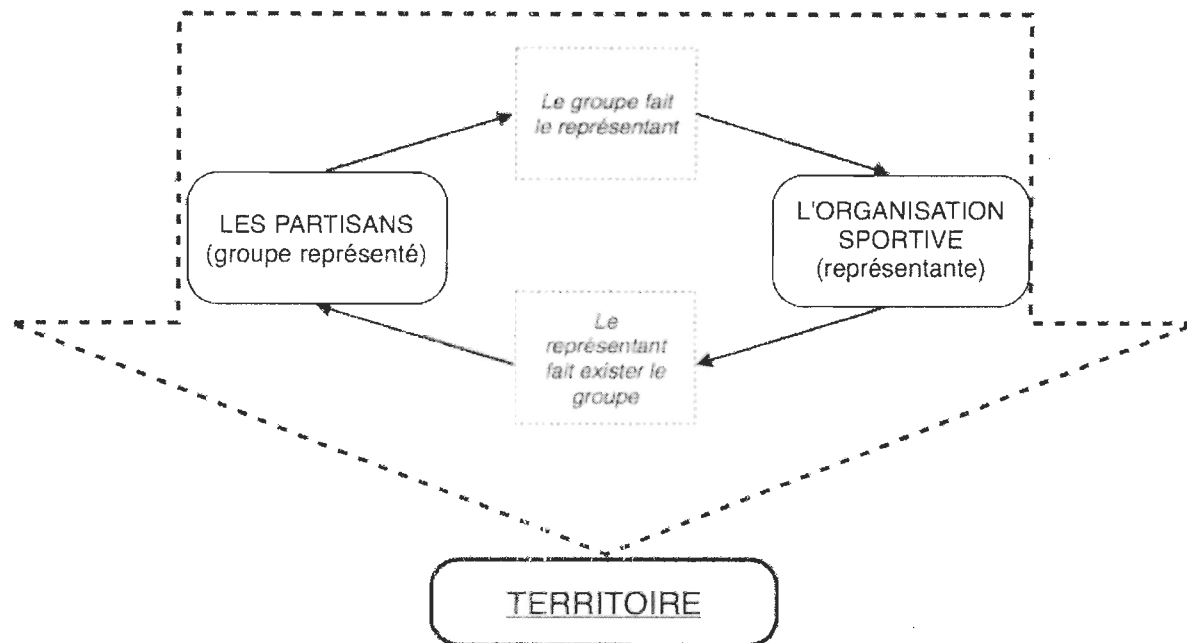
En plus de ces liens horizontaux entre les acteurs, la construction politique des territoires décrite par Belley implique également des liens verticaux dont la fonction est la coordination des acteurs impliqués. Le produit de cette construction repose sur les interactions de différents acteurs politiques, économiques et sociaux qui doivent être coordonnés par des mécanismes de régulation, de concertation et d'animation (Belley, 2008). Cette coordination du territoire est définie par Belley comme les « efforts de mise en commun (principe de connexité) et de mise en ordre (principe de cohésion) des valeurs, des normes et des actions des différents acteurs participant à son développement » (ibid., 245).

Nous pensons que l'organisation sportive, par sa faculté de liaison des acteurs entre eux et en tant que représentante d'une région, peut générer une dynamique propice au développement territorial. Afin qu'elle devienne cette représentante, les individus doivent se reconnaître dans cette organisation, ce qui implique une stratégie de marque visant la fidélisation naturelle et qui fait écho à la culture et au contexte régional.

L'organisation sportive est dépendante de ses partisans et de son environnement qui lui permettent d'exister et qu'elle représente en retour. Nous pensons qu'une forme de territoire émerge de cette dynamique bénéfique aux deux parties impliquées (l'organisation sportive et les partisans). Nous entrevoyons une relation « gagnant-gagnant » nécessaire à la formation d'une *fidélité naturelle* (Lehu, 2003) que nous avons abordés plus haut en évoquant la stratégie de fidélisation. Cette représentation et cette visibilité sont d'ailleurs

l'objectif recherché par les régions métropolitaines qui accueillent des franchises professionnelles.

Figure 9 - La représentation territoriale appliquée à une organisation sportive et ses partisans



Dans le cas du C.H.O., cette relation permet de donner un sens au territoire auquel l'image de marque est associée (*L'équipe de toute une région*) ainsi qu'à lui associer une représentation géographique. En effet, au-delà de sa construction, le territoire véhicule une dimension géographique reposant sur quatre concepts selon Proulx (2008) : la cité, la communauté, la région et le district (tableau 4). La cité réfère à un lieu précis associé à la dimension urbaine ; un concept qui n'est pas étranger à la science des territoires, explique Proulx, notamment lorsqu'il est question d'économie d'agglomération en référence à une structure spatiale concentrée (Tellier, 2004). D'ailleurs, pour Camagni, les centres urbains

naissent de cette économie d'agglomération : « Économies d'agglomération et rendements croissants d'échelle ne sont autres que les raisons de fond de l'*existence* de la ville » (ibid. : 77).

Tableau 4 - Les quatre concepts classiques de la science du territoire

<b>LA CITÉ</b> (économie d'agglomération)	<b>LA RÉGION</b> (régionalisme)
<b>LA COMMUNAUTÉ</b> (solidarité)	<b>LE DISTRICT</b> (économie externe)

Source : Proulx, 2008 : 6

C'est à ce niveau que semblent se limiter la majorité des études concernant les organisations sportives à notre connaissance. Nous avons notamment discuté des travaux de Baade (1994), Gratton et al. (2005) ainsi que de Zimbalist (2003) concernant les impacts économiques des organisations sportives. Ces derniers basent leurs travaux sur des observations à l'échelle métropolitaine. Augustin et Garrigou (dans Moine, 2007 : 104) ont montré que des systèmes de sport se créent et se structurent autour d'acteurs politiques, économiques ainsi que des pratiquants et amateurs jusqu'à l'apparition de «communautés sportives, insérées dans les sociétés locales notamment autour d'un sport à forte résonance identitaire comme le rugby». L'organisation sportive à l'étude dans ce travail intègre cette échelle et une économie d'agglomération en raison de la localisation géographique de l'entreprise et du lieu où le spectacle est produit sur le territoire ciblé. De plus, le cas à

l'étude semble pouvoir être associé aux échelles territoriales de la région et de la communauté présentées par Proulx, comme le suggère l'image de marque de *l'équipe de toute une région*. Notre travail soutient que l'image de marque de l'organisation sportive, voir son positionnement, est liée à cette région.

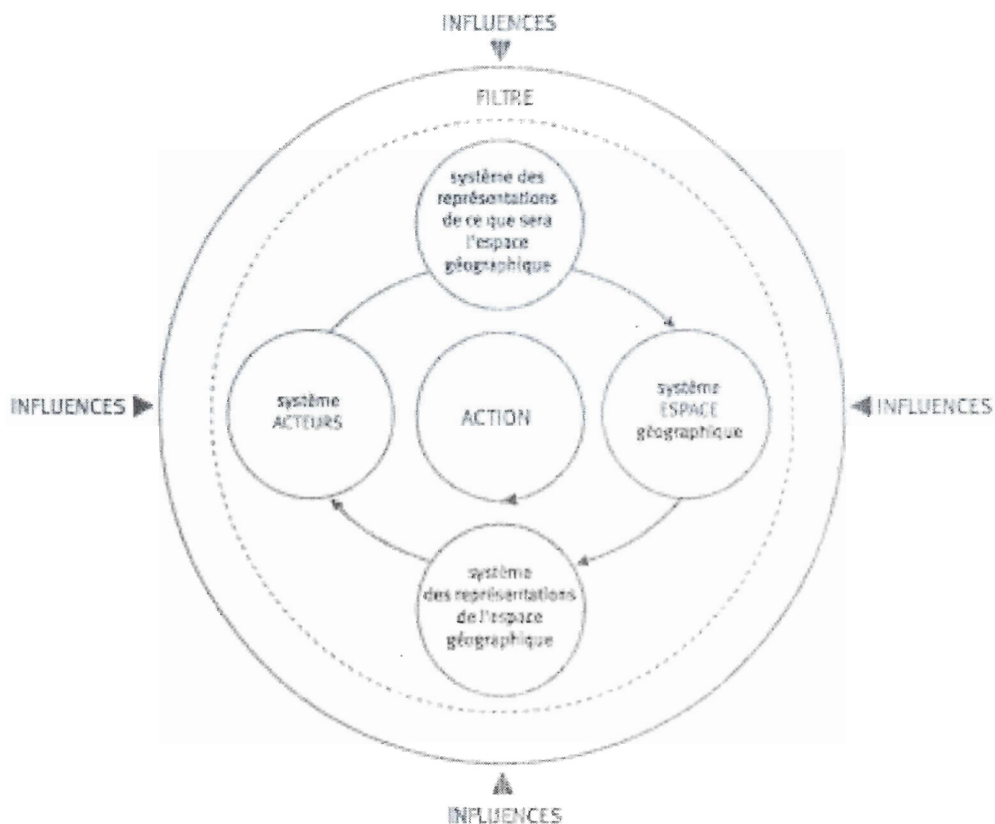
Un territoire peut, quant à lui, être perçu comme un espace d'appartenance ou de référence, deux modalités qui peuvent coïncider ou non selon Pellegrino (1983b : 17) qui définit la région ainsi: «La région est ainsi constituée en tant qu'ensemble de lieux d'application différenciée de schèmes d'assimilation construits dans la représentation d'un territoire propre à chaque collectivité». La région porte donc une forte connotation symbolique et culturelle. La région n'est cependant pas un concept figé et immuable. Au contraire, une «spatialité nouvelle s'actualise par transformation du territoire» (ibid. : 18). L'auteur ajoute que l'espace est « représenté » et que cette transformation du territoire implique la possibilité d'actualisation de l'identité que l'on y retrouve (ibid. : 142).

Pellegrino décrit l'identité comme un concept mouvant et modifiable lié à la dimension spatiale. Nous pourrions ajouter que l'identité est également dépendante d'une certaine temporalité dans la mesure où elle évolue selon les représentations du territoire si l'on en croit Pellegrino : « Ces représentations du territoire peuvent trouver leurs homologues dans un objet qui est alors emblématique d'une spatialité » (ibid. : 143).

### 2.3.2 Conception systémique du territoire

Selon Moine (2007) le territoire se conçoit comme un système complexe au sein duquel interagissent trois sous-systèmes qui sont : le système d'acteurs, le système de l'espace géographique et le système de représentations sociales (figure 6). L'interaction de ces trois sous-systèmes forme le territoire qui, au-delà d'un espace approprié, est agi (ibid. : 37). Moine définit ainsi le territoire : « C'est un système complexe dont la dynamique résulte de boucles de rétroaction qui lient un ensemble d'acteurs et l'espace géographique qu'ils utilisent, aménagent et gèrent » (ibid., 45).

Figure 10 - Le système territoire et ses trois sous-systèmes qui l'animent selon Moine



Source : Moine, 2007 : 36

Les représentations sociales des acteurs leur permettent d'entretenir des liens avec l'espace géographique et de motiver leurs actions sur celui-ci. Les relations qui unissent ces trois sous-systèmes agissent comme une boucle de rétroaction permettant l'organisation du système territoire et sa stabilité.

Le territoire est établi sur une notion d'espace géographique qui se décompose en trois dimensions (Moine, 2007 : 46). La première dimension, le géosystème, concerne les caractéristiques physiques naturelles du territoire qui influencent les acteurs et donc son organisation. La seconde dimension, l'espace anthropisé, représente l'ensemble des objets anthropiques, donc les constructions et produits d'actions humaines, répartis sur ce géosystème. La troisième dimension, l'espace social et politique, réfère aux relations sociales des individus et groupes sur l'espace géographique défini.

Lors de l'observation d'une organisation sportive, associée à un espace géographique et dont la gestion est dépendante de son environnement (Lardinois et Tribou 2004b ; Chantelat, 1999), il semble justifié de concevoir la notion de territoire de manière systémique. En effet, l'espace géographique peut être compris par analogie comme une scène sur laquelle les acteurs entretiennent des relations. Moine cite Mintzberg pour qui des « tensions » résultent de ces relations (Moine, 2007 : 43) contribuant au maintien de l'équilibre du territoire. Ce tissage d'interrelations entre acteurs justifie des tensions qui ne sont pourtant pas immuables mais au contraire évolutives et presque imprévisibles en raison de leur complexité. Ces modifications influencent le contexte décisionnel des acteurs (idem). Pour ces raisons les territoires sont des entités mouvantes et complexes. Ainsi,



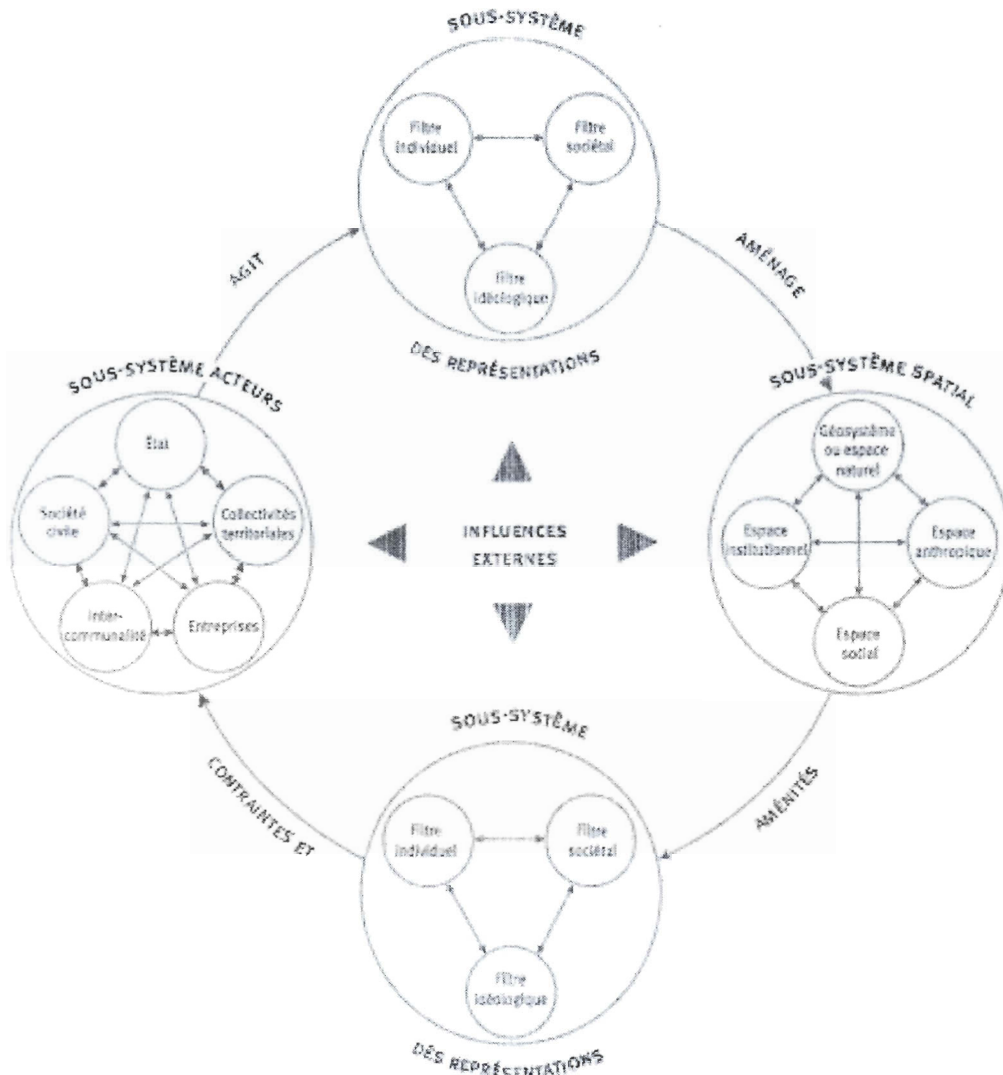
notre question de recherche suggère que l'organisation sportive, dépendante de ce contexte territorial, puisse intégrer ce système à condition de devenir actrice de cette dynamique et de participer au maintien de ces *tensions* évoquées par Mintzberg par l'intermédiaire d'une stratégie de fidélisation. La notion de territoire émerge de l'équilibre généré par les actes posés, décrit Moine, qui ajoute que « gérer un territoire ne s'inscrit pas forcément dans un rapport de force conflictuel, mais plus souvent dans un rapport de force constructif au sein duquel de plus en plus d'acteurs ont la capacité de s'exprimer » (ibid. : 39).

Nous pouvons associer ce rapport de force constructif évoqué par Moine (2007) aux propos de Jean (dans Proulx, 2008) pour qui la naissance du territoire résulte de projets créateurs de sens. C'est dans cet esprit que nous avons identifié les représentations sociales de l'espace géographique comme un accès pour l'organisation sportive lui permettant l'intégration au sous-système d'acteurs et donc au système territoire. Le caractère hybride de l'organisation sportive, et notamment sa dimension sociale, permet d'appuyer l'idée selon laquelle elle participe à ce rapport de force constructif.

Les représentations sociales de l'espace géographique agissent comme le trait d'union entre le sous-système d'acteurs et celui de l'espace géographique. Collectivement forgées et partagées (Di Méo, 2005), elles sont comparées avec un ensemble de filtres qui influencent les acteurs et individus dans leurs prises de décisions et choix «lors de l'observation de ce qu'est l'espace géographique [et] lors de la projection de ce que sera l'espace géographique après le choix d'une action» (Moine, 2007: 35). Ces représentations incarnent des codes mémorisés par le cerveau des acteurs et permettent d'interpréter leur environnement

géographique (Di Méo, 2005: 109). Elles permettent également de «communiquer avec autrui, [...] rêver, imaginer, planifier et orienter nos conduites ou nos pratiques les plus diverses» (idem) mais servent également de référence et «interviennent dans tous les processus d'identification et d'interprétation des objets de la perception comme dans la production des idées et des images mentales» (idem). Ces réalités agissent dans une boucle de rétroaction liant les actions et les acteurs, c'est-à-dire que les actions sont influencées par les représentations qui sont, en retour, elles-mêmes modifiées par les actions (figure 7). Trois *filtres* sont identifiés par Callon: le filtre individuel, le filtre sociétal et le filtre idéologique (Moine, 2007: 47). Di Méo ne parle pas de filtres mais plutôt d'ancrage social, d'assise institutionnelle ou d'enracinement psychologique. Ces trois filtres interagissent dans une dynamique et supportent les représentations sociales de l'espace géographique (Di Méo, 2005: 109). En d'autres termes les représentations sociales constituent un pilier dans la conception systémique de la notion de territoire.

Figure 11 - Ensemble des sous-systèmes en interrelation dans le système-territoire

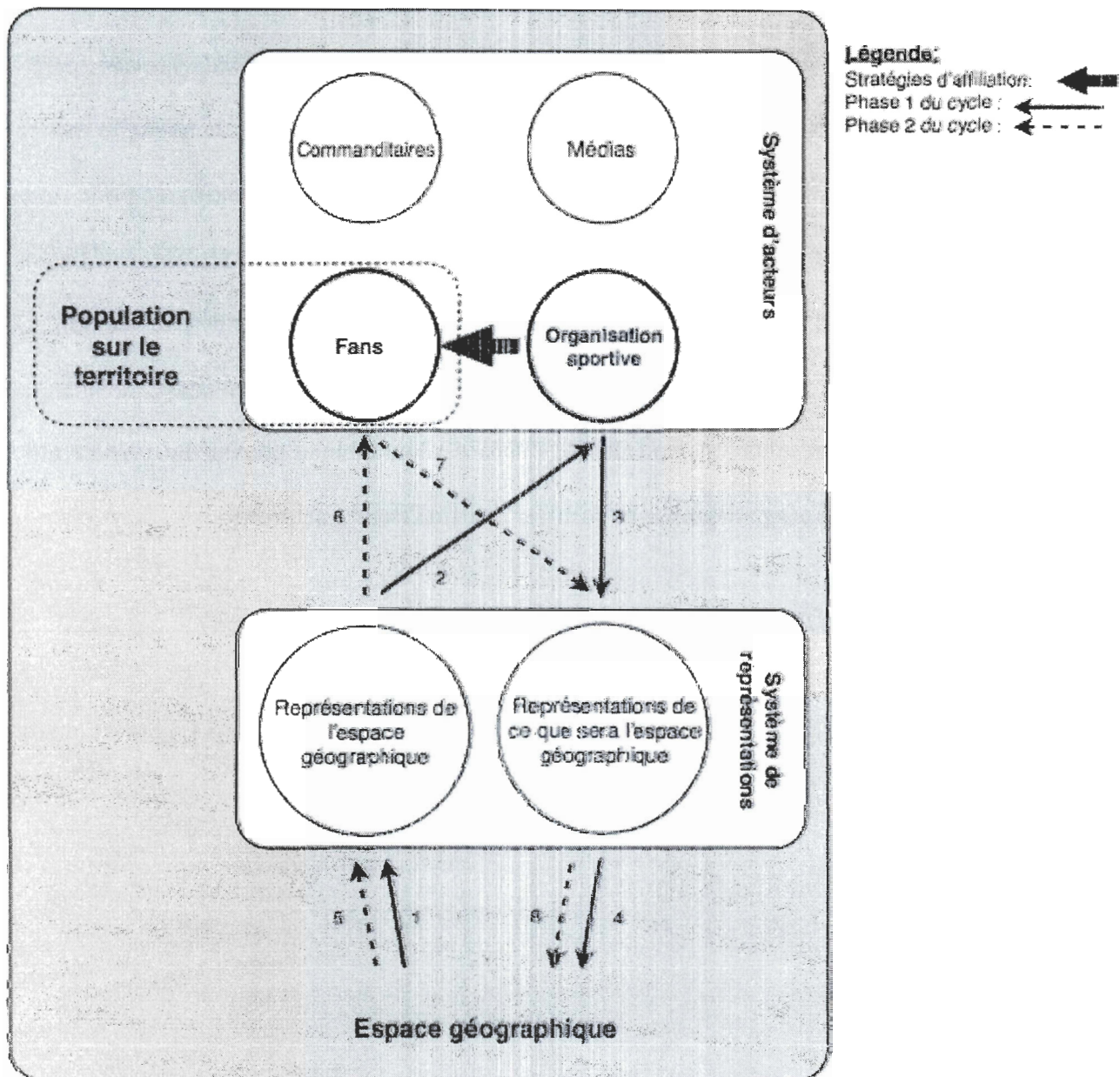


Source : Moine, 2007 : 38

## 2.4 EN RÉSUMÉ

La recherche questionne l'utilisation des représentations sociales du territoire par une organisation sportive en tant qu'instrument lui permettant d'intégrer un système territoire par l'intermédiaire de l'élaboration d'une image de marque cohérente avec celui-ci. La figure 10 permet d'illustrer cette démarche. En tant que système, le territoire met en relation un sous-système d'acteurs avec le sous-système de l'espace géographique, tous deux unis par l'intermédiaire d'un troisième sous-système, celui des représentations sociales. L'objectif étant de comprendre comment l'organisation sportive intègre ce système d'acteurs, nous avons avancé que le développement de son image de marque inspirée de ces représentations sociales de l'espace géographique pouvait lui permettre de créer des liens avec ses partisans et de justifier leur fidélisation naturelle.

Figure 12 - Intégration de l'organisation sportive au système territoire



Le cycle illustre les deux phases permettant à l'organisation sportive de développer une telle image de marque sur la base des représentations sociales de l'espace géographique. Dans la première phase, l'organisation sportive prend contact avec le territoire afin d'élaborer sa stratégie de fidélisation et de l'appliquer. Nous avons soutenu que cette phase est influencée par la culture de l'entreprise. L'image de marque deviendrait une représentation sociale ancrée sociologiquement et psychologiquement chez les individus ciblés par le biais de la stratégie de fidélisation soutenant le processus d'objectivation.

Dans la seconde phase, le partisan qui est ciblé par la stratégie de fidélisation associe l'entreprise au territoire. Cette démarche permettrait ainsi à l'entreprise d'intégrer les représentations sociales du territoire partagées par les individus. Finalement, l'utilisation des représentations sociales de l'espace géographique comme outil de veille stratégique de l'environnement social s'avère judicieuse dans le cas de l'organisation sportive pour qui la création de liens stables et durables avec les partisans est un enjeu majeur puisque ces derniers participent à la construction du spectacle offert comme l'illustre la figure 2 (voir p. 19) (Eiglier, 2002).



## CHAPITRE 3

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

#### 3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE : L'ÉTUDE DE CAS

##### 3.1.1 Justification de l'utilisation de l'étude de cas

Le travail que nous avons entrepris vise à constater la relation entre une organisation sportive et son territoire. Pour ce faire, nous avons choisi de recourir à l'étude de cas comme méthode principale de recherche. La recherche descriptive est réalisée en coupe instantanée. L'étude de cas se prête particulièrement à nos travaux puisque cette approche a pour finalité la description, l'explication, la prédiction ou le contrôle de processus « inhérents à divers phénomènes » (Gagnon, 2005 ; Roy, 2004).

Stake décrit l'étude de cas comme suit : « As a form of research, case study is defined by interest in individual cases, not by the methods of inquiry used<sup>28</sup> » (Stake, 1998 : 86).

---

<sup>28</sup> Traduction libre: « En tant que forme de recherche, l'étude de cas se caractérise par l'intérêt du cas observé et non par le méthode de collecte de données ».



Roy (2004 : 162) ajoute qu'il ne s'agit pas d'une méthode mais bien d'une approche ou stratégie méthodologique qu'il définit ainsi:

une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes. (Roy, 2004 : 166)

Par l'utilisation de l'étude de cas dans nos travaux nous devons être conscients des limites de cette méthode. En effet, celle-ci est décrite comme étant onéreuse en temps autant pour le chercheur que pour les répondants. De plus, il peut être difficile pour un autre chercheur de reproduire l'étude. Elle possède également des lacunes quant à la généralisation des résultats (Gagnon, 2005 : 3). Au delà de ces faiblesses, des forces justifient son utilisation telles que l'observation de phénomènes nouveaux, la compréhension d'un contexte géographique et historique entourant le cas, combler des lacunes des études à échantillon ou encore l'apport de connaissances préthéoriques (Roy, 2004 : 168-171).

Nous identifions trois types d'études de cas : l'étude de cas individuel, l'approche monographique et l'étude de cas suggestif (Stake, 1998). Cette dernière permet d'observer des phénomènes encore diffus par le biais de cas présentant des caractéristiques « exemplaires ou exagérées » (ibid : 166). C'est dans le sillage de cette troisième approche que s'inscrit le présent travail. En effet, le Club de Hockey l'Océanic, qualifié d'*équipe de toute une région*, s'avère un exemple type d'organisation sportive misant sur les caractéristiques territoriales pour élaborer son image de marque avec succès.

Nous justifions le choix de l'étude de cas par sa capacité à examiner une situation sur laquelle la science a peu porté son attention jusqu'à maintenant. Roy résume comme suit : «L'étude de cas est reconnue de façon générale pour sa capacité à décrire des phénomènes, ou à les explorer, lorsque le sujet est unique ou jusque-là négligé par la science » (Roy, 2004 : 166). Gagnon corrobore ces propos et prétend qu'il faut « privilégier une stratégie de recherche idiographique [qui] cherche à comprendre un phénomène dans son contexte » (Gagnon, 2005 : 14). En effet, si les concepts que nous utilisons, le territoire, la culture organisationnelle et la stratégie de fidélisation, sont déjà bien établis dans la littérature scientifique; à notre connaissance, ils n'ont jamais été mis en relation et observés dans le cadre d'une organisation sportive.

L'étude de cas se prête particulièrement bien à la considération des représentations sociales dans la mesure où elle permet une observation approfondie d'une multitude de variables et d'en faire émerger des facteurs de causalité (Roy, 2004 : 170). Souvenons-nous que les représentations sociales sont constituées de cognitions structurées composées des éléments périphériques dont le sens dépend d'éléments centraux.

Nous avons choisi d'observer le cas d'une seule franchise de hockey junior majeur, le Club de Hockey l'Océanic (C.H.O.), évoluant dans la Ligue de Hockey Junior Majeur du Québec (L.H.J.M.Q.). Il apparaît intéressant d'étudier le cas d'une franchise appartenant à cette ligue québécoise puisque celle-ci est présente dans des zones métropolitaines que dans des régions disposant d'une population moins dense, comme c'est le cas du C.H.O.. Cette organisation sportive a développé au cours des années une image de marque qui semble

teintée par le contexte régional. Le C.H.O. se positionne ouvertement comme un représentant de la région en se proclamant « l'équipe de toute une région », c'est pourquoi il est intéressant de connaître les fondements de la stratégie de fidélisation des individus à l'origine de cette image de marque et d'en comprendre les relations avec le contexte régional, s'il y a lieu.

### **3.1.2 La Ligue de Hockey Junior Majeur du Québec (L.H.J.M.Q.)**

Le hockey junior majeur (H.J.M.) est le plus haut niveau de hockey junior pratiqué au Canada et est reconnu comme une voie d'accès aux rangs professionnels. Le H.J.M. est présent au Canada dans trois ligues distinctes et géographiquement distantes : la Ligue de Hockey Junior Majeur du Québec (L.H.J.M.Q.), Ontario Hockey League (O.H.L.) et Western Hockey League (W.H.L.). Toutes trois sont réunies en une seule ligue, la ligue canadienne de hockey (L.C.H.)<sup>29</sup>. La L.H.J.M.Q. est une ligue fonctionnant sur le principe des ligues fermées. Elle a été fondée en 1969 sur les fondations de l'ancienne ligue de hockey junior « A » du Québec et se composait à l'origine de 11 équipes généralement réparties dans quelques grandes villes québécoises : Sherbrooke, Verdun, Québec, Trois-Rivières et autres. Avec les années et les aléas des ligues fermées, un total de 25 franchises a évolué sous les couleurs de la L.H.J.M.Q.. Actuellement, la ligue se compose de dix-huit équipes réparties dans quatre provinces canadiennes (Québec, Nouveau-Brunswick,

---

<sup>29</sup> Traduction de l'anglais, Canadienne Hockey league (CHL).

Nouvelle-Écosse, Ile-du-Prince-Édouard) et un état américain (Maine). Les franchises de la ligue sont principalement des entreprises privées avec un budget limité. Durant les années 90, la Ligue a connu des phases d'expansion, par l'ajout de nouvelles franchises, ou de déménagement de franchises qui ont été localisées dans des régions plus éloignées des centres urbains centraux du Québec disposant parfois d'un bassin de population moindre. Nos entretiens exploratoires nous permettent de constater que cette modification dans le paysage de la L.H.J.M.Q. coïncide avec une nouvelle tendance voulant que des investisseurs associés à des grandes entreprises disposant d'un support marketing important se joignent à la ligue<sup>30</sup>. C'est ainsi qu'en 1994 les Mooseheads d'Halifax ont vu le jour (avec le support de la brasserie de bière du même nom), suivi de l'Océanic de Rimouski en 1995 (appuyé par une grande chaîne d'ameublement et d'équipements électroniques), du Drakkar de Baie Comeau et des Huskies de Rouyn Noranda (1996) ou encore du retour des Remparts de Québec (1997), entre autres (voir annexe A).

Le choix d'une franchise de hockey junior majeur en tant que cas d'étude se justifie par plusieurs critères. D'abord, le HJM est un niveau de jeu classé comme amateur dont les franchises sont des entreprises privées comme dans les rangs professionnels. Il en découle plusieurs avantages. En premier lieu, l'observation du cas se fait à une échelle moindre que s'il s'agissait d'une organisation professionnelle, ce qui facilite la collecte de données ainsi que la prise de contact avec l'entreprise. En second lieu, en tant qu'entreprise privée

---

<sup>30</sup> L'historique des mouvements de franchises au sein de la LHJMQ est disponible sur le site internet de la ligue : [http://www.lhjm.qc.ca/navcache/getcontents.php?currentpath=/root/Stats\\_records/GUIDE\\_SECT2\\_Franchises\\_av2010.pdf](http://www.lhjm.qc.ca/navcache/getcontents.php?currentpath=/root/Stats_records/GUIDE_SECT2_Franchises_av2010.pdf) (consulté le 5 mai 2010).

évoluant dans une ligue fermée, les motivations et la dynamique avec son environnement sont semblables d'une organisation sportive à l'autre. Nous pensons ici à la relation que l'entreprise doit entretenir avec ses partisans et à l'image de marque qu'elle doit créer (Pons et Richelieu, 2004). Chantelat (1999) précise d'ailleurs que toutes les organisations sportives, même les plus petites, doivent adopter une démarche stratégique. Finalement, l'organisation sportive étant située dans une région ayant avec une faible densité de population, cela suppose un bassin de clients potentiels limité et appuie la nécessité d'élaborer une stratégie de fidélisation efficace et durable.

La naissance du Club de hockey l'Océanic résulte d'une phase de transformation des années 90 dans la L.H.J.M.Q.. Arrivé en 1995 à Rimouski, il est la propriété d'investisseurs régionaux et extra-régionaux. La franchise a été relocalisée à plusieurs reprises et a successivement été connue en tant que Castors de Sherbrooke de 1969 à 1982, les Castors de Saint-Jean jusqu'en 1989, les Lynx de Saint-Jean avant de devenir l'Océanic de Rimouski depuis 1995.

Même si elle est identifiée comme l'équipe de Rimouski au sein de la L.H.J.M.Q., l'organisation se positionne comme *l'équipe de toute une région* aux partisans. C'est sur ce positionnement que reposent l'image de marque et les stratégies visant à rallier les individus à sa cause par une démarche innovatrice dans cette ligue que l'on peut observer dans d'autres franchises depuis<sup>31</sup>. Vieux de 14 ans, le Club de Hockey l'Océanic paraît bien

---

<sup>31</sup> Le slogan « L'énergie d'une région » est associé au Drakkar de Baie Comeau

intégré à son environnement comme en témoigne la moyenne de 4395 spectateurs par match entre les saisons 1995-96 et 2008-09 inclusivement. Sur le plan sportif, en plus d'avoir formé plusieurs vedettes devenues professionnelles, l'équipe a cumulé les succès. Pour ces raisons, le C.H.O. s'avère un cas pertinent. Nous avons cherché à le confirmer à travers une étude préliminaire.

## **3.2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE**

### **3.2.1 Enquête préliminaire : archives régionales et entretiens exploratoires**

L'enquête préliminaire s'impose pour confirmer la sélection du cas étudié. En effet, il est important de délimiter les frontières du cas, ce qui facilitera l'interprétation des résultats, et c'est également l'occasion d'identifier certains obstacles « susceptibles de nuire » à notre entreprise (Roy, 2003 : 176). Suite à la revue de littérature et à l'élaboration de notre cadre conceptuel, nous avons entrepris une enquête préliminaire afin de confirmer notre intérêt et la pertinence du cas choisi. Pour ce faire, nous avons dressé un historique de la franchise sélectionnée à partir d'archives régionales. Cette méthode a notamment permis d'établir une chronologie des événements marquants dans l'histoire du cas mais également d'identifier les acteurs clés de son existence. Pensons particulièrement aux propriétaires de la franchise, aux gestionnaires, aux commanditaires ou encore simplement aux joueurs qui ont marqué son histoire. Cette recherche préliminaire nous paraissait essentielle pour permettre la construction d'une base de connaissances indispensable à la bonne réalisation

d'une collecte de données. Cette base de connaissances sur le sujet a ensuite été confirmée et renforcée par des entretiens exploratoires réalisés avec des acteurs impliqués dans l'organisation sportive depuis son origine. En ce sens deux entretiens exploratoires ont été réalisés. Ce nombre a été jugé suffisant pour confirmer la pertinence du cas choisi et pour ne pas empiéter sur le futur terrain de recherche. En effet, l'organisation sportive ne dispose pas d'une structure complexe et les acteurs à interroger sont en nombre restreint, un fait mis en lumière par les investigations dans la presse régionale.

Cette pré-enquête a permis de brosser un portrait de la situation, de préciser notre cadre théorique et de dresser une liste des acteurs clés à la suite de quoi, les préparations du terrain de recherche ont été enclenchées. Une lettre introduisant la recherche auprès de l'organisation sportive sélectionnée a été envoyée et les instruments de collecte d'informations finalisés.

### **3.2.2 Collecte de données**

Notre cadre conceptuel fait la liaison entre le territoire et la stratégie de fidélisation auprès des individus élaborée par l'organisation sportive en passant par la culture organisationnelle. Une telle relation laisse entrevoir une double perspective d'observation du territoire, c'est-à-dire une première perception issue de l'organisation sportive et une seconde perception venant des partisans de cette organisation sportive. C'est pourquoi nous avons choisi de réaliser la collecte de données de cette enquête en deux phases. La première phase porte sur la perception qui origine des membres de l'organisation sportive. À cela

s'ajoute la question de la culture organisationnelle qui, selon nos hypothèses de recherche, est influencée par le territoire et influence en retour la stratégie de fidélisation. Nous avons choisi d'observer cette culture organisationnelle au cours de la première phase par l'intermédiaire de membres de l'organisation porteurs de cette culture et qui la vivent au quotidien. Ces individus nous fourniraient un point de vue endogène à l'organisation. Nous avons choisi d'initier cette première phase du terrain de recherche en recueillant des données lors d'une quinzaine d'entretiens individuels de type semi-directifs. Les entrevues ont été réalisées en octobre et novembre 2009. La seconde phase a fait l'objet d'une collecte de données auprès des partisans par le biais de groupes de discussions. Une vingtaine de répondants ont été rencontrés au cours de cinq groupes de discussions. Deux groupes de discussion ont réuni des individus qui résident à Rimouski (0 à 10 km). Deux autres groupes ont réuni des individus de la première périphérie (11 à 49 km de Rimouski). Un cinquième groupe était composé de répondants qui résident dans la seconde périphérie (50 à 90 km de Rimouski). Cette seconde phase de la collecte de donnée a été réalisée au Colisée de Rimouski avant les parties du C.H.O. durant la fin de la saison 2010 du championnat de la LHJMQ, aux mois de février et mars. Les plus grands enjeux sportifs ont lieu durant cette période puisque chaque match est déterminant pour le classement général de l'équipe. Il s'agit donc d'une période de l'année durant laquelle le taux de fréquentation du Colisée lors des parties du C.H.O. est élevé ce qui garantissait un meilleur taux de participation des répondants.



Chacune de ces deux phases a été testée par des entretiens individuels ou des groupes de discussions préliminaires dans le but de vérifier la cohérence et l'efficacité des outils développés pour une collecte d'informations (voir annexes B à E).

### 3.2.2.1 Entrevues individuelles : regards sur une organisation sportive

L'objectif de la première phase de collecte de données est l'obtention d'informations concernant les concepts de culture organisationnelle et de stratégie de fidélisation. C'est également un outil servant à délimiter le territoire que l'organisation cible par les actions de fidélisation. Il s'agit de comprendre les démarches de l'entreprise, sa structure, sa culture, son histoire. Ces informations ont été recueillies à l'aide d'entretiens individuels de type semi-dirigés d'une durée moyenne d'une heure. Le choix de l'entretien de recherche semi-dirigé complète celui de l'étude de cas comme approche méthodologique : « Les méthodes qualitatives et l'étude de cas présentent des qualités indéniables : en effectuant des entrevues semi-dirigées sur des cas particuliers, on peut « découvrir » et mieux approfondir des phénomènes insoupçonnés ou difficiles à mesurer » (Roy, 2004 : 168).

Les entretiens ont été réalisés auprès d'une quinzaine de répondants. La majorité des participants ont été identifiés par l'enquête préliminaire. D'autres ont été identifiés durant la collecte de données après avoir été suggérés par d'autres répondants. Ils ont été interrogés lorsque l'étudiant chercheur a jugé leur contribution pertinente en termes de collecte d'informations.

Nous avons sélectionné les répondants selon les critères suivants. D'abord, l'organisation sportive est vieille d'une quinzaine d'années et, malgré une certaine stabilité chez son personnel, certains membres n'étaient plus en poste lors de la réalisation du terrain de recherche. Nous avons donc souhaité rencontrer des individus encore actifs dans l'organisation, présents ou non depuis son origine, ainsi que des individus qui l'ont quittée. En effet, l'image de marque et la culture organisationnelle sont des constructions dont les fondations remontent à l'établissement de la franchise. Il s'agit notamment de gestionnaires ou de membres du conseil d'administration. Ensuite, comme l'entreprise est détenue par des investisseurs régionaux et extra-régionaux, nous avons rencontré des actionnaires des deux groupes, actifs ou non dans la gestion de l'organisation. Certains membres des médias impliqués dans la franchise ont également été retenus, car si ces derniers ne détiennent pas de rôle décisionnel, ils demeurent une source d'informations historiques pertinentes.

Nous avons constaté en dressant la liste des répondants potentiels que certains acteurs occupaient des rôles multiples au sein de l'entreprise. Nous avons jugé prudent d'interroger ces individus à la fin de la collecte de données puisqu'ils sont susceptibles d'apporter davantage de précisions ou d'éclaircir certains points encore nébuleux. Le temps passé avec eux est donc précieux et la grille d'entretien doit être bien maîtrisée par le chercheur qui réalise les entretiens. Nous avons donc choisi de commencer cette phase en interrogeant les individus naviguant autour de l'organisation en supposant qu'ils détenaient une connaissance plus générale du sujet. En ce sens, les médias furent les premiers interrogés et les répondants fortement impliqués dans la gestion de l'entreprise et détenteurs d'un pouvoir décisionnel furent les derniers.

Cette première phase a permis de délimiter le territoire que le Club de Hockey l'Océanic cherche à rejoindre dans ses actions de marketing ; autrement dit, quelle est la région à laquelle fait référence l'image de marque. Ces informations ont été utilisées pour déterminer la provenance des répondants dans la seconde phase de la collecte de données, auprès des partisans (section C de la grille d'entretien en annexe B). Ensuite, nous cherchions à déterminer s'il existait une relation entre l'organisation sportive et ce territoire pouvant influencer la culture de celle-ci, et par le fait même sa stratégie de fidélisation. Nous avons expliqué l'influence que la culture de l'entreprise peut avoir sur l'élaboration des stratégies, c'est pourquoi l'analyse du tissu culturel de l'organisation (voir la figure 9) s'impose pour comprendre le lien qui existe entre ces deux concepts : « Le tissu culturel est un outil qui permet de comprendre la culture d'une organisation et son impact sur la stratégie » (Johnson, 2008 : 241). Le tissu culturel est abordé par les répondants en réponse à des questions autour du comportement de l'organisation ou leur perception de son image notamment (sections D, E et F de la grille d'entretien en annexe B). Ensuite, les valeurs et croyances au sein de l'organisation complètent le regard porté sur la culture organisationnelle à laquelle s'ajoutent une série de questions sur la perception du territoire par les membres de l'organisation (sections B, D et G de la grille d'entretien en annexe B).

Le second concept, la stratégie de fidélisation, a été évalué selon l'approche de Lehu (2003). Ainsi, nous avons cherché à connaître la démarche du Club de Hockey l'Océanic pour tenter de fidéliser les partisans, de même que son approche pour stimuler une relation de confiance avec eux. Les dimensions identifiées dans l'anneau de fidélisation ainsi que dans l'élaboration d'une relation de confiance ont été utilisés comme des thèmes sur

lesquels les répondants sont invités à se prononcer (sections C, E, F, G, H, I et J de la grille d'entretien en annexe B).

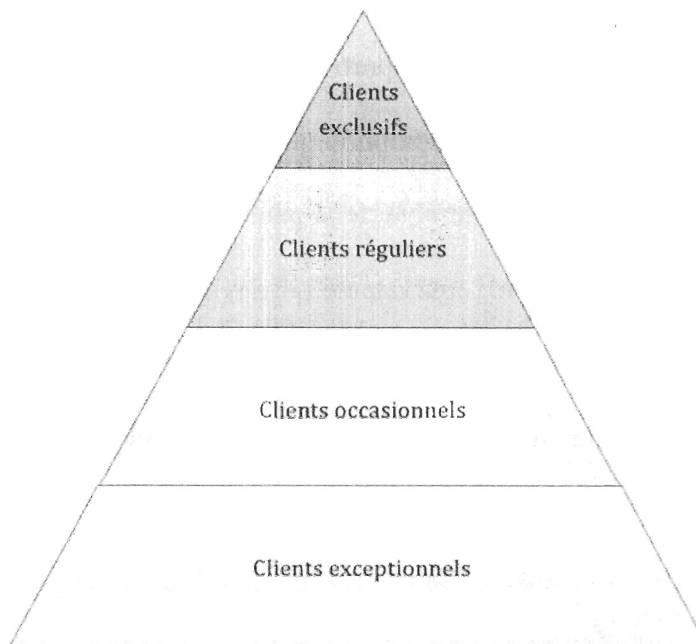
Finalement, une série de questions portant sur les caractéristiques des répondants ont été posées dans le but de connaître leur rôle au sein de l'organisation ou encore le nombre d'années passées au service de la franchise (section A de la grille d'entretien en annexe B).

### 3.2.2.2 Groupes de discussion et méthode de la carte associative : les représentations sociales chez les partisans

Dans la dynamique des territoires, les représentations sociales jouent un rôle fondateur en orientant les actions des individus selon leur perception (Moine, 2007; Moliner et al. 2002). De plus, ces représentations sociales permettent de situer les groupes sociaux les uns par rapport aux autres, les individus justifiant leur place au sein de ces groupes grâce à elles (Mannoni, 2006 ; Guimelli, 1994). C'est donc un outil de prise de position qui permet aux individus de communiquer, de se rassembler et de se comprendre. Il nous permet d'observer la place prise par les relations sociales dans la stratégie de fidélisation d'une organisation sportive qui, comme nous l'avons expliqué, se doit de rassembler les individus à sa cause par le biais d'un lien essentiellement émotif véhiculé par son image de marque. Pour ce faire, les individus doivent se reconnaître dans cette organisation sportive qui les représente. Cela justifie l'utilisation des représentations sociales d'un territoire par une organisation sportive dans le cadre de sa stratégie de fidélisation.

Nous avons expliqué que les représentations sociales sont collectivement créées par des individus d'un même groupe social. Nous avons défini le groupe social comme étant le résultat d'interactions entre les individus disposant d'intérêt communs. Dans la seconde phase de collecte de données, nous avons dû identifier un groupe social pour qui l'organisation sportive fait l'objet d'une représentation sociale. En effet, si nous cherchons à comprendre les représentations sociales des partisans du Club de Hockey l'Océanic, il appert que tous n'ont pas la même relation avec l'objet de représentation qu'il est. Lehu (2003) présente la fidélisation comme un concept dont la mesure est impossible. En revanche, la segmentation du marché peut permettre l'identification de différentes classes de partisans que l'on peut répartir dans une pyramide de la fidélité (figure 13). Les clients sont classés dans cette pyramide selon la fréquence de leur consommation d'un produit ou service. À chaque segment de la pyramide est joint un marketing particulier et « on passe ainsi d'un marketing indifférencié à un marketing personnalisé, avec plus ou moins de niveaux intermédiaires » (ibid : 192). Selon cette logique, il a été convenu que le groupe visé par la collecte de données serait composé d'individus présents avec régularité aux parties de hockey de l'équipe en question. Nous avons donc sélectionné des répondants adhérant au *Fan Club* de l'équipe ainsi que des individus détenteurs de billets de saison. Cela nous a permis d'identifier clairement et avec certitude les individus situés en haut de la pyramide de fidélité.

Figure 13 - Pyramide de la fidélité



Source : Lehu, 2003 : 194

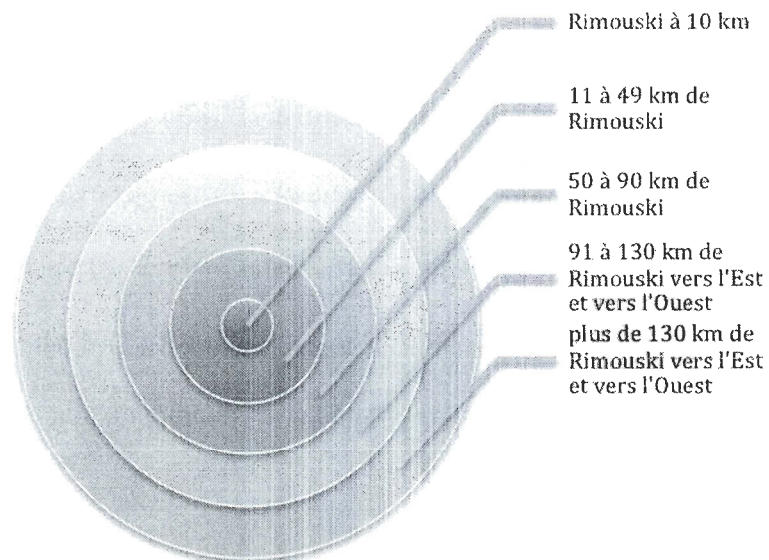
Pour contacter les répondants potentiels une liste de répondants a été fournie par le Club de hockey l'Océanic et le *Fan Club*<sup>32</sup>. Ceux-ci ont été contactés par l'étudiant chercheur et sollicités pour participer à un groupe de discussion. Les groupes de discussion ont eu lieu dans une salle de conférence au Colisée de Rimouski avant des parties de l'Océanic durant la fin du calendrier régulier de la saison 2009-2010 de la LHJMQ. De cette manière nous cherchions à augmenter le taux de réponses puisque les individus, détenteurs de billets de saison, assisteraient au match. Les répondants ont été sélectionnés

---

<sup>32</sup> Le *Fan Club* du C.H.O. est une organisation indépendante du C.H.O. Sa gestion est assurée par l'initiative de partisans.

en fonction de leur lieu de résidence sur le territoire exploité par le Club de Hockey l'Océanic. Ce territoire a été préalablement défini par les entretiens individuels effectués auprès des membres de l'organisation sportive. Ce territoire est similaire au périmètre couvert par le réseau de diffusion radiophonique du Club de Hockey l'Océanic à son origine. Ce périmètre concerne l'ensemble de la péninsule gaspésienne à l'est et enveloppe une partie du Bas-Saint-Laurent équivalente à environ 130 kilomètres à l'ouest de Rimouski. Au nord, le fleuve Saint-Laurent agit comme une barrière naturelle à ce territoire, alors qu'au sud ce sont les frontières avec les Etats-Unis ou la province voisine du Nouveau-Brunswick qui jouent de ce rôle. Ainsi, nous avons divisé de façon concentrique le territoire en considérant Rimouski comme son centre (figure 14).

Figure 14 - Division du territoire exploité par le Club de Hockey l'Océanic



La ville de Rimouski étant située sur le littoral, et la région concernée est de forme rectangulaire. Les deux groupes de répondants les plus éloignés (91 à 130km et plus de 130km de Rimouski) sont dévisés en deux sections, l'une à l'est et l'autre à l'ouest. Il n'a pourtant pas été possible de contacter des individus dans ces dernières classes. Ainsi, les répondants ayant participé aux groupes de discussions proviennent d'un périmètre allant jusqu'à une centaine de kilomètres autour de Rimouski. Au final, cinq groupes de discussion ont été réalisés avec en moyenne quatre partisans par groupe. Deux groupes ont permis de réunir des individus de Rimouski. Deux autres groupes ont réuni des répondants de la première périphérie (11 à 49 km de Rimouski). Le dernier groupe a été composé de répondants de la seconde périphérie (50 à 90 km de Rimouski). Nous expliquons l'absence de répondant originaire du périmètre le plus éloigné par le fait que nous avons choisi de nous concentrer sur les détenteurs de billets de saison. La distance constitue un obstacle majeur pour assister à tous les matchs<sup>33</sup>. En revanche, nous pouvons supposer que si nous avions pris en compte davantage de catégories de répondants, présentes dans les strates inférieures de la pyramide de fidélité, nous aurions potentiellement pu rejoindre ces individus. En outre, nous avons tenté de rejoindre un nombre partagé d'hommes et de femmes mais sans restriction particulière concernant leur âge. Au final deux tiers des répondants étaient des hommes pour un tiers de femmes.

Pour la réalisation de ces groupes de discussion, où nous cherchions à identifier et comprendre les représentations sociales des partisans sur les trois objets suivants : leur

---

<sup>33</sup> Au cours d'une saison, une équipe de la L.H.J.M.Q participe à environ 70 parties, dont 35 à domicile.



région d'appartenance, l'équipe de toute une région et le Club de Hockey l'Océanic (voir annexe C).

Nous avons opté pour la méthode du réseau associatif (Moliner, 2001) à partir de laquelle notre grille d'entretien a été élaborée. Cette technique nous a semblé la plus appropriée dans la mesure où elle invite les répondants à construire la représentation qu'ils ont de l'objet de manière libre et spontanée. Pour chacune des trois représentations qui nous intéressent, les répondants ont dans un premier temps été invités à nommer des mots ou suites de mots qu'ils associent à l'objet de la représentation. Après qu'une liste de mots eut été dressée, ils ont été amenés à élaborer sur ceux-ci et à préciser leur pensée en illustrant leur propos par des exemples. Cette méthode a été choisie car elle a le mérite de ne pas suggérer aux répondants de biais à travers des questions, un aspect essentiel lorsque l'on s'intéresse aux représentations sociales. Le rôle du chercheur dans cette démarche est d'assister le répondant dans le développement de sa pensée et non d'orienter ses propos. La représentation décrite est susceptible de varier d'un individu à l'autre, il est donc nécessaire d'opter pour un outil et une méthode de collecte de données aussi neutre que possible. De plus, cette méthode correspond à la structure des représentations sociales décrite dans la théorie du noyau structurant selon laquelle, les éléments entretiennent des relations de dépendance.

Dans cette seconde phase de la collecte de données auprès des fans s'ajoute une collecte de données quantitatives. Nous avons administré auprès de chaque participant un questionnaire (voir annexe E) dont l'objectif était d'acquérir davantage d'informations sur

les répondants (sexe, âge, saison depuis laquelle ils suivent les résultats de l'équipe, etc.). Nous avons pu de cette manière dresser un portrait des individus ayant participé à l'enquête. Ensuite, des questions ont été posées dans le but d'évaluer leur satisfaction sur certains éléments apportés par l'organisation sportive pour améliorer le spectacle qu'elle offre ou le lien qu'elle entretient avec eux. Ce dernier aspect a été mesuré à l'aide d'échelles de Likert. Trois grandes sections divisent le questionnaire. La première concerne principalement le C.H.O. et certaines actions stratégiques importantes qui ont été posées par l'entreprise (section 1 du questionnaire en annexe E). La seconde section traite de l'implication et de la présence de l'organisation sportive sur son territoire (section 2 du questionnaire en annexe E). La troisième section vise à récolter des informations sur les répondants (section 3 du questionnaire en annexe E). La taille de l'échantillon nous permettra de constater certaines tendances émergentes mais ne nous autorisera pas à généraliser les résultats.

### **3.3 ANALYSE DES DONNÉES**

Chaque entretien de groupe et la majorité des entretiens individuels ont été enregistrés avec l'accord des répondants. Certains participants ont refusé d'être enregistrés et les données ont été recueillies par le biais d'une prise de notes. Après la réalisation de l'entrevue, les enregistrements ont été retranscrits intégralement. Les données ont été soumises à une analyse de contenu thématique selon une démarche en plusieurs étapes.

### **3.3.1 Démarche de l'analyse des données recueillies auprès des acteurs de l'organisation sportive**

Les répondants de l'organisation sportive ont participé à des entretiens individuels mais les données recueillies ont été analysées globalement et les résultats sont présentés de façon agrégée de manière à garantir la confidentialité des propos mais également parce que les concepts sondés doivent être abordés de façon globale et non individuelle : « lorsque l'on veut comprendre la culture d'une organisation, ce sont les valeurs et les croyances collectives qu'il convient d'identifier et non [...] individuelles » (Johnson, 2008 :229).

Chaque entretien a été retranscrit dans son intégralité. La première étape de l'analyse de ces données consiste en une première lecture des transcriptions, suivie du découpage de l'entretien en thèmes généraux abordés.

L'étape suivante consiste à identifier, à l'intérieur de thèmes, les sous-thèmes qui correspondent, dans le cas des entretiens avec les acteurs de l'organisation, dans les différentes sections de l'instrument de collecte de données. La classification thématique sur la base de l'instrument de collecte de données nous apparaît comme une méthode objective de dissection du discours des répondants. D'ailleurs, Gauthier souligne l'importance de cette étape dans l'analyse discursive (Gauthier, 2003 : 366).

Dans chacune de ces sections sont identifiés des groupes d'unités de sens qui sont ensuite décortiqués jusqu'à l'obtention de ces unités de sens. Les entretiens étant de type semi-dirigés, les répondants ont parfois associé certaines de leur réponses à des questions

précédemment abordées ou ont simplement devancé les sujets à venir dans leur discours. C'est pourquoi ce découpage de l'entretien en sections allant du thème à l'unité de sens permet d'effectuer une réorganisation des données.

Ces étapes permettent aux données recueillies d'être considérées de façon individuelle selon le discours de chaque répondant. Il nous faut ensuite regrouper celles-ci afin d'obtenir le point de vue global recherché. La grille d'entretien étant à la base du découpage thématique des entretiens, chaque unité de sens peut trouver sa place dans la section qui lui convient indépendamment de l'entretien dont elle est extraite.

Ce point de vue global apporté par la réunion des unités de sens permet l'observation de résultats dans le contexte des indicateurs et dimensions identifiés lors de l'élaboration de l'outil de collecte des données. Les résultats sont ensuite résumés dans des tableaux ou figures qui apportent aux lecteurs une illustration du texte produit.

### **3.3.2 Démarche de l'analyse de données recueillies auprès des partisans**

Nous avons opté pour une collecte de données basée sur la méthode de la carte associative (Seca, 2001; Moliner, 2001). Nous avons demandé aux répondants d'associer des termes ou expressions à l'objet de trois représentations qui étaient : leur région d'appartenance, l'image de marque de l'organisation sportive (*l'équipe de toute une région*) et le Club de Hockey l'Océanic. Chaque terme a ensuite été développé et illustré par les répondants à l'aide d'exemples. Cette méthode de collecte de données permet un traitement

de l'information plus aisé, un atout important lorsque l'on traite des représentations sociales dont la structure est complexe. En effet, les termes cités par les répondants spontanément sont d'une aide précieuse lorsque vient le temps d'identifier les éléments centraux et périphériques de la représentation sociale puisqu'ils permettent la division de la transcription en thèmes et contribuent à établir les fondements de l'analyse de données.

Les trois objets de représentations ont été choisis et sondés selon un ordre raisonné. Le Club de Hockey l'Océanic fait référence à une région dans son image de marque qu'il nous fallait définir. C'est avec les individus de cette région que l'organisation sportive cherche à établir un lien. C'est pourquoi, la région d'appartenance a été le premier objet de représentation observé. Comment les individus se représentent-ils leur région ? Quelles en sont les limites et caractéristiques ? Cette représentation de leur région d'appartenance est-elle semblable selon leur lieu de résidence sur le territoire ciblé par l'organisation sportive ?

En effet, l'organisation sportive prétend représenter une région comme en témoigne explicitement l'image de marque qui constitue le second objet examiné. Celle-ci illustre la stratégie de fidélisation de l'organisation et est au cœur de la perception que les partisans possèdent. En interrogeant les individus à son sujet, nous cherchions à identifier et à mettre en relief les actions stratégiques posées par l'organisation qui les rejoignent. Autrement dit, quelle est la région à laquelle cette image réfère selon eux, et correspond-elle à leur région d'appartenance ? Quelles actions de l'organisation sportive justifient, selon eux, une telle image. Ces actions leur permettent-elles de se reconnaître dans cette image de marque ?

Le troisième objet de représentation est le Club de Hockey l'Océanic. Souvenons-nous que la relation de confiance avec le client, pilier de l'établissement d'une fidélisation naturelle, doit exister entre le client et l'entreprise et non avec son produit selon Lehu (2003). En ce sens, nous cherchons à savoir comment les partisans se représentent l'organisation sportive et si cette dernière et « *l'équipe de toute une région* » entretiennent des liens particuliers.

Les entretiens ont été analysés de façon individuelle d'abord et de manière agrégée ensuite, comme le suggère Moliner (2001). Les étapes de cette analyse ont été les suivantes.

Comme pour les acteurs de l'organisation sportive, la démarche d'analyse de contenu choisie se base sur la méthode de l'analyse thématique. En revanche, dans le cas des partisans de l'organisation sportive, l'outil de collecte de données est plus ouvert que dans le cas des membres de l'entreprise afin de ne pas orienter ou brider les discours des répondants interrogés sur des objets de représentations sociales. Dans ce second cas, la méthode d'analyse thématique réfère à la théorie du noyau structurant des représentations sociales.

L'étude des représentations sociales a montré que l'on pouvait transposer les propriétés matérielles des objets symboliques. Ce qu'on appelle thème dans l'analyse classique ou représentation sociale dans la terminologie d'aujourd'hui, ne peut être délimité suivant un contour précis, comme le seraient des objets matériels, mais par un noyau central de notions. (Gauthier, 2004 : 364)

La première étape de l'analyse des données recueillies lors des groupes de discussion avec les partisans est une lecture de la transcription. Cette étape simple est nécessaire pour obtenir une vue d'ensemble de l'entretien. La seconde étape correspond à une relecture de la transcription avec identification des thèmes abordés par les répondants. Ce découpage grossier de la transcription permettra la réalisation de la troisième étape. À l'intérieur de chaque thème identifié dans la transcription nous avons identifié des sous-thèmes et illustrations de ces sous-thèmes abordés par les répondants. Cette démarche permet de mettre en valeur une relation entre les éléments du discours des individus. En guise de quatrième étape, nous avons réalisé un schéma de ces relations entre les thèmes et sous-thèmes évoqués par les répondants. La cinquième étape est consacrée au découpage et à l'extraction des unités de sens identifiées dans la transcription. Il s'agit de phrases principalement ou de courts paragraphes que nous avons pu ensuite associer au cours de la sixième étape aux sous-thèmes appropriés précédemment identifiés.

La dernière étape consiste à dresser une carte de la représentation à l'aide des éléments identifiés. En effet, certains éléments ont été mis en valeur par les unités de sens qui leur ont été associées, laissant apparaître des interactions avec d'autres éléments ou des liens de causalité. Pour chaque représentation, des éléments centraux ont donc été identifiés, porteurs de sens, et des éléments périphériques leur ont été joints pour pouvoir obtenir une carte de la représentation sociale qui se veut en fait un schéma illustrant les relations entre les différents éléments centraux et périphériques. Ce sont donc trois cartes qui ont été réalisées pour chaque entretien de groupe puisque trois objets de représentations étaient sondés auprès des répondants.

Nous avons ensuite répété le même procédé pour dresser des cartes de ces trois objets de représentations en tenant compte de toutes les transcriptions cette fois-ci. Cela nous a permis d'effectuer une analyse de contenu des représentations sociales en fonction du lieu de résidence des répondants sur le territoire ciblé par l'organisation sportive et de comparer les perceptions.

### 3.4 EN RÉSUMÉ

Nous avons choisi l'étude de cas comme stratégie de recherche. Le phénomène observé met en relation différents concepts qui ont été largement développés dans la littérature scientifique mais ils ne sont, à notre connaissance, jamais mis en relation. Le cas choisi, une organisation sportive de ligue mineure, a ouvertement adopté une gestion stratégique basée sur une image de marque associée au contexte régional. Cette approche paraît novatrice puisque le territoire ciblé transcende les limites urbaines auxquelles sont d'ordinaire associées les organisations sportives. C'est également une approche pertinente dans le contexte québécois dont la densité de population est faible. Pour ces raisons nous aurons recours à une étude de cas unique en raison de son exemplarité. Pour mener cette enquête, nous avons choisi de considérer le point de vue des acteurs de l'organisation sportive, qui sont au fait des stratégies déployées, ainsi que celui des partisans, qui sont ciblés par les actions menées. Les premiers sont interrogés lors d'entrevues individuelles sur la culture organisationnelle et la stratégie de fidélisation entourant l'image de marque *d'équipe de toute une région*. Les seconds sont rencontrés en groupe et invités à discuter de



différents objets de représentations. Dans les deux cas, une analyse thématique du discours a été pratiquée.

## **CHAPITRE 4**

### **ANALYSE THÉMATIQUE : LES ACTEURS DE L'ORGANISATION SPORTIVE**

#### **4.1 CULTURE ORGANISATIONNELLE**

La culture organisationnelle a été analysée en deux temps ; premièrement, par l'observation des valeurs de l'organisation et, deuxièmement, par l'analyse de son tissu culturel. Au cours des deux prochaines sections, nous parcourrons les résultats des données recueillies auprès d'une quinzaine d'acteurs impliqués dans les deux secteurs de l'organisation sportive : sportif et administratif.

##### **4.1.1 Le tissu culturel**

Nous avons observé le tissu culturel de l'organisation selon les dimensions présentées par Johnson (2008 ; 1987) soit : les rites et routines, les mythes, les symboles, la structure de pouvoir, la structure organisationnelle et les systèmes de contrôle. Ces six dimensions

nous permettront de définir le paradigme de l'entreprise, soit le coeur et le « fruit de l'expérience collective » (Johnson, 2008: 232) de la culture de l'organisation sportive.

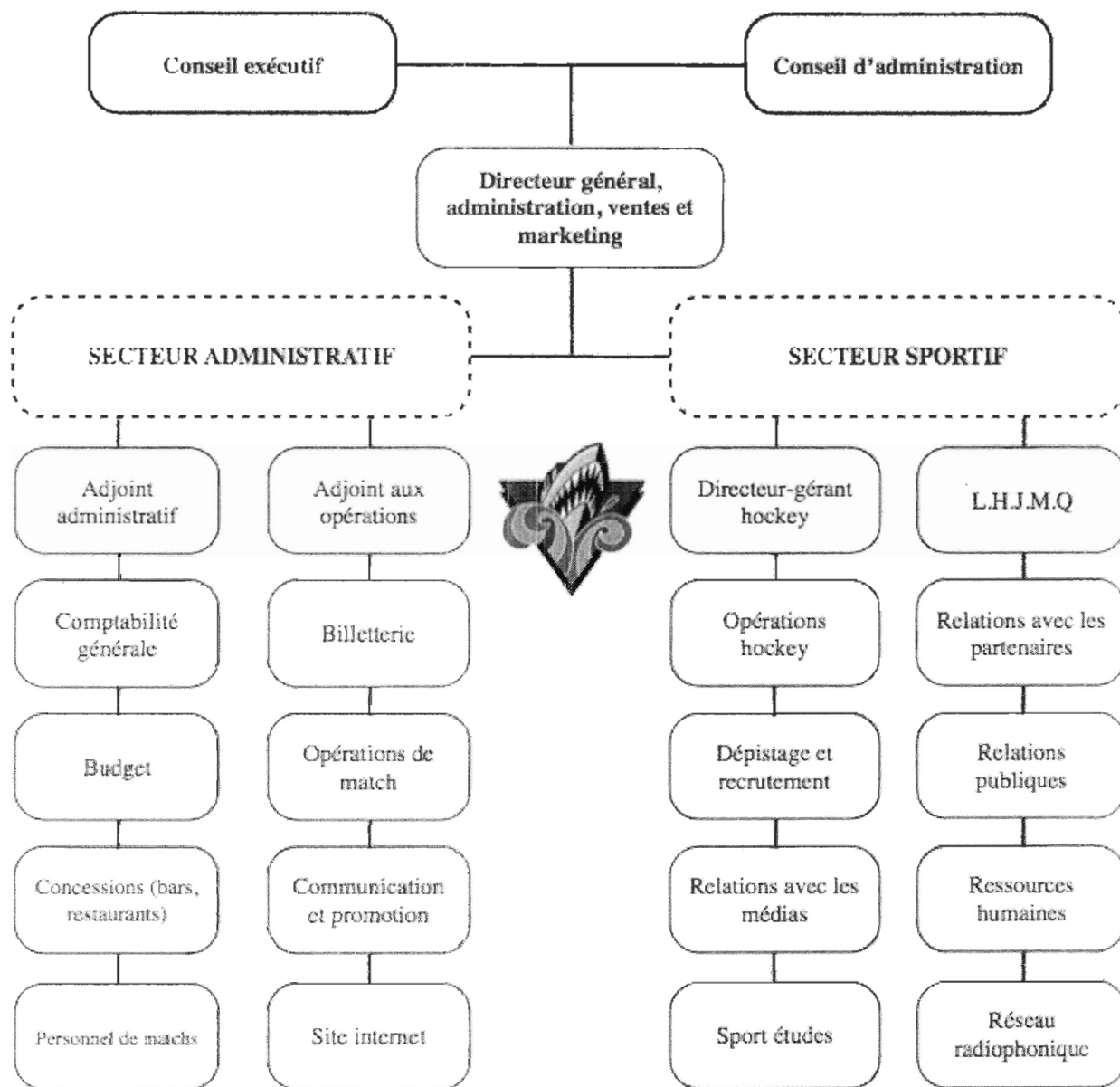
#### 4.1.1.1 La structure organisationnelle

Le cas étudié est celui d'une organisation sportive localisée dans un centre urbain de taille restreinte (46 430 habitants<sup>34</sup>) et est considérée comme une *petite* franchise : « le niveau de personnel doit varier selon l'équipe. Québec c'est plus gros que nous autres. Une concession qui est plus petite possède moins de personnel [...] Cela dépend aussi de la dimension de l'aréna ». Comme la majorité des organisations sportives de la L.H.J.M.Q., la structure organisationnelle du C.H.O. est hiérarchisée mais demeure relativement simple (figure 15).

---

<sup>34</sup> En 1996 la population de la ville de Rimouski était de 31 773 habitants selon les données du recensement de cette même année. Suite aux réorganisations municipales au Québec, la fusion de différentes municipalités voisines (Sainte Odile-de-Rimouski, Pointe-au-père, Mont-Lebel, Rimouski-Est, Sainte-Blandine et Le Bic) a permis d'accroître le nombre d'habitants de la ville de Rimouski à 46 430 individus.

Figure 15 - Organigramme de l'organisation sportive



L'organisation est « une bête à deux têtes » puisqu'elle est divisée en deux secteurs, l'un oeuvrant dans le volet sportif et l'autre dans le volet administratif. Dans le secteur sportif nous retrouvons par ordre, le responsable des opérations hockey et le directeur général, à qui se greffe le personnel d'entraîneurs dirigé par l'entraîneur en chef. Le secteur administratif est sous la coordination du directeur administratif et de ses adjoints responsables des communications et comptes notamment. On y retrouve le personnel en charge de la billetterie, de l'animation lors des matchs, des bars ou encore des hôtesse. L'organisation est chapeauté par un conseil d'administration sur lequel siègent des actionnaires ou leurs représentants et des hommes d'affaires régionaux. Plus en détail, huit personnes au total y prennent place, quatre représentent les intérêts régionaux et quatre représentent les intérêts extra-régionaux. Le groupe d'actionnaires extra-régionaux n'étant composé que de deux individus, ces derniers nomment deux autres individus pour totaliser quatre personnes. Ce conseil d'administration permet d'entériner les décisions qui émanent du conseil exécutif et agit également à titre de conseiller. Le conseil exécutif est formé principalement d'actionnaires grandement impliqués dans la gestion de l'organisation sportive. Finalement, étant donné la taille restreinte de l'organisation, certains individus y occupent des rôles multiples.

Malgré l'existence de deux secteurs à vocations distinctes dans l'entreprise, les gestionnaires témoignent d'une bonne ambiance de travail ainsi que d'une bonne communication entre les secteurs, d'ailleurs « toutes les trois semaines les membres du secteur hockey rencontrent les membres du secteurs administratif ». La structure de l'entreprise favorise la collaboration selon ces derniers.

Lorsque l'on questionne les différents répondants sur la structure de l'organisation certains paraissent un peu confus, principalement lorsqu'ils évoquent l'actionnariat de l'entreprise. Par exemple, tous ne connaissent pas le partage des actions. Les actions de l'entreprise sont divisées à parts égales entre deux groupes d'actionnaires (50%-50%). Le premier groupe est formé des acteurs extra-régionaux associés aux *Ameublements Tanguay* qui ont formé une société détentrice de la moitié des actions. À l'heure actuelle, deux individus constituent ce groupe. Le second groupe est un conglomérat d'une soixantaine d'hommes d'affaires régionaux. En raison du grand nombre d'actionnaires régionaux et pour des raisons de gestion et de fiscalité, ce second groupe a été divisé en deux sociétés à numéros : « une seule compagnie aurait dû être une compagnie publique en raison du trop grand nombre d'actionnaires [...] elle n'aurait apporté aucun avantage et aurait été trop complexe à gérer ». L'une de ces compagnies représente les individus qui ne détiennent que peu d'actions et la seconde, ceux qui en détiennent davantage.

#### 4.1.1.2 La structure de pouvoir

La structure organisationnelle « fait généralement écho à la structure de pouvoir » selon Johnson (2008 : 234). Après avoir interrogé des gestionnaires et membres de l'organisation sportive, nous constatons que les secteurs administratif et sportif sont respectivement gérés par les actionnaires régionaux et extra-régionaux. Néanmoins, le groupe d'actionnaires extra-régionaux paraît détenir un certain pouvoir sur le secteur administratif également. Les actionnaires régionaux ont joué un rôle majeur durant les premières années de la franchise. En effet, ce groupe est constitué d'hommes d'affaires

régionaux qui constituent un réseau d'acteurs dans les secteurs économiques régionaux (la distribution alimentaire, l'hôtellerie, la restauration, etc.). Ils ont permis de faire la promotion de l'équipe par l'intermédiaire de leurs activités comme l'illustre le commentaire suivant de l'un des répondants:

Par exemple dans la restauration... ici on a deux ou trois actionnaires dans la restauration. Ils connaissent des gens qui viennent manger souvent à leur restaurant. Ils agissaient un peu comme des représentants... les relations publiques en disant « viens au hockey... ». Au tout début, ces actionnaires-là achetaient même une quantité de billets qu'ils donnaient à des invités et là ça a commencé [l'engouement pour le C.H.O.].

Certains actionnaires régionaux plus importants ont également permis d'associer certains de leurs fournisseurs au C.H.O. en tant que commanditaires, mais ce sont les acteurs extra-régionaux qui ont, par l'intermédiaire des *Ameublements Tanguay*, été les plus actifs à ce chapitre : « ils nous ont aidé à mettre des bases solides et de façon un peu agressive mais sans prétention, ce que l'on aurait peut-être pas osé faire dans notre petit patelin. Des propriétés publicitaires à 10-15 ou 20 000 dollars dans le Colisée... on n'aurait jamais osé faire cela » ; « [les actionnaires extra-régionaux] nous emmènent aisément 20 ou 25% de notre partenariat publicitaire annuel ».

Nous constatons que les deux groupes d'actionnaires ont été actifs dans le succès de l'organisation sportive à ses débuts ; les actionnaires régionaux plutôt responsables de la promotion auprès des clients et les actionnaires extra-régionaux de la promotion auprès des commanditaires potentiels. Avec le temps, l'intérêt des actionnaires régionaux pour l'organisation sportive semble s'estomper quelque peu, puisque peu d'entre eux assistent

aux assemblées générales. Néanmoins, certains individus agissent à titre de leaders de ce groupe et sont impliqués fortement dans la gestion de l'organisation, dans le secteur administratif comme nous l'avons expliqué : « j'étais informellement un représentant de leur investissement et de leur capital ». Le fait est que les investisseurs régionaux sont plus nombreux et les parts moins importantes. De ce fait, ils ne peuvent pas tous être impliqués dans la gestion de l'entreprise : « on respecte tout le monde mais les 35 personnes qui ont mis 2000 dollars chacune, on est reconnaissant mais on ne les considère pas comme des décideurs ». Il y a la présence d'une forme d'entente implicite, de *contrat social*, voulant que ces individus acceptent d'être représentés par un ou deux *leaders*. L'organisation sportive ne dévalorise pas pour autant le rôle de ces hommes d'affaires qui se sont impliqués à la naissance de l'entreprise « c'est grâce à eux » insiste un gestionnaire, sans qui « du sport en région, là on parle de hockey, il n'y en aurait pas ». Cette notion de contrat social rappelle la notion de représentation politique du territoire évoquée par Belley (2008).

Le groupe d'actionnaires extra-régionaux est, en revanche, fortement impliqué dans la gestion de l'organisation. Maurice Tanguay a longtemps été identifié comme l'individu au sommet de la hiérarchie ; mais pour des raisons de santé, il s'implique moins et son associé a gagné en responsabilité : « À mon avis c'était lui qui décidait... il avait plus de la moitié des actions donc il était décisionnel... ». Ce témoignage illustre l'importance de Maurice Tanguay au sein de l'organisation et à qui on attribue, à tort, la possession de la majorité des parts de l'entreprise « encore aujourd'hui les gens ont l'impression qu'un



groupe détient 51% des actions [...] mais c'est faux [...] Ils ont 50% des actions et nous avons 50% des actions, ça n'a pas changé », insiste un actionnaire régional.

Au final, la présence d'un conseil exécutif essentiellement composé d'actionnaires des deux groupes permet les prises de décision dans la gestion de l'entreprise et « gère les problèmes de façon hebdomadaire ou bimensuelle ».

#### 4.1.1.3 Le système de contrôle

Le système de contrôle indique où l'organisation focalise son attention dans sa gestion (Johnson, 2008 : 234). Le C.H.O. étant divisé en deux secteurs, les attentes n'y sont pas les mêmes et, de ce fait, les moyens de contrôle non plus. Le secteur sportif se concentre sur les performances de l'équipe et des joueurs. Le classement dans le championnat, le nombre de points obtenus et le parcours effectué par l'équipe en séries éliminatoires sont quelques repères permettant d'évaluer cette performance. Côté administratif, ce sont davantage les assistance lors des parties locales qui retiennent l'attention et notamment la vente de billets de saison. Les statistiques d'assistance lors des matchs représentent une fierté pour le C.H.O. comme en témoignent les commentaires suivants: « jusqu'à il y a un an ou deux, on avait un taux d'occupation du building supérieur à 100% » ; « Si on considère la ville agrandie, on atteint 45 000 habitants, c'est presque 10% de la population qui vient nous voir... c'est énorme si l'on compare à Québec et Montréal ».

Le succès dans ces deux secteurs, sportif et administratif, est complémentaire pour que l'entreprise survive. Les statistiques d'assistance lors des matchs sont dépendantes des résultats sportifs : « les gens aiment le hockey, une des plus belles preuves c'est que dans nos années creuses avec l'Océanic on a quand même maintenu 4200 spectateurs de moyenne, une saison notamment où on a ramassé seulement 23 points au classement ». Cela renforce l'idée d'une stratégie de fidélisation efficace de l'organisation. Les gestionnaires ne sont cependant pas prêts à risquer une nouvelle saison de cet ordre qui minerait la relation de confiance entre les partisans et le C.H.O. selon certains : « les bonnes statistiques d'achalandage témoignent de la qualité de la relation de confiance ».

La présence des partisans aux parties est d'autant plus importante qu'elle représente les deux tiers des recettes de l'entreprise, le dernier tiers résulte de la vente de commandites et de divers produits dérivés ou des consommations : « on ne vivrait pas avec les billets de saison seulement et on ne vivrait pas non plus avec la publicité seulement ».

#### 4.1.1.4 Le paradigme de l'organisation sportive

Lorsque l'on considère le tissu culturel de l'organisation sportive, nous pouvons constater que le C.H.O. est une organisation sportive dont le positionnement visé est d'être *l'équipe de toute une région*. Cela se constate par la volonté de rejoindre des individus au-delà des frontières urbaines de Rimouski mais également par l'identité régionale donnée à l'organisation par la présence de joueurs et gestionnaires originaires de la région. On ne peut pas, non plus, passer sous silence les investisseurs régionaux et leur rôle dans

l'acceptabilité sociale de la franchise. Le C.H.O. est donc une organisation teintée d'un esprit régionaliste malgré une hiérarchie favorisant peut-être les acteurs extra-régionaux, à qui les répondants attribuent également la gestion rigoureuse de l'organisation. Le C.H.O. est digne d'une organisation sportive professionnelle à une échelle réduite selon eux, et cela en partie grâce au rôle des actionnaires extra-régionaux qui ont permis de donner une certaine impulsion à l'organisation et des standards de gestion exigeants. Le C.H.O. dispose, après une quinzaine d'années d'existence, d'un historique fourni en termes de symboles, mythes, rites et routines qui entretiennent l'idée de *l'équipe de toute une région*. L'entreprise a également été innovatrice au regard de son passé, ce qui lui a indéniablement permis de se démarquer et possiblement de la placer sur un piédestal vis-à-vis des autres franchises de la L.H.J.M.Q., comme nous le constaterons en discutant du statut de l'organisation (voir section 4.2.3.2.).

#### 4.1.1.5 Les rites et routines

Les routines constituent au sein de l'entreprise la manière dont se comportent ses membres les uns envers les autres ou vis-à-vis de l'extérieur. Les membres de l'organisation prétendent entretenir une relation familiale entre eux: « L'Océanic, c'est une famille ». Dans le secteur administratif de l'entreprise cela se traduit par une ambiance de travail joviale et agréable, selon les individus interrogés : « ce n'est vraiment pas un travail mais une opportunité de s'amuser ensemble » ; « quand je rentre dans les bureaux c'est comme si je revenais à la maison ».

Dans le secteur sportif de l'entreprise, cette notion de famille apparaît à travers la relation qu'entretient le personnel d'encadrement avec les joueurs. Bien sûr, l'aspect sportif est une part importante de cet encadrement mais l'aspect académique n'est pas mis de côté pour autant. Ainsi, le personnel d'entraîneurs effectue un suivi régulier de chaque joueur auquel s'ajoute un conseiller pédagogique : « l'école c'est important, on a un conseiller pédagogique, on était la première équipe à en avoir un à temps plein ». Le volet scolaire a fait défaut un certain temps dans la L.H.J.M.Q. et reste un sujet de questionnements pour certains. Le C.H.O. s'en défend en expliquant que l'équipe et la ligue sont désormais dotés d'un programme d'études pour que les « jeunes puissent atteindre les études supérieures » et le C.H.O. aurait « joué un rôle important en ce sens ». C'est donc sur le plan de l'éducation que cette dimension familiale se matérialise dans le secteur sportif de l'entreprise.

Les relations entre les deux secteurs de l'entreprise semblent se heurter cependant à une différence de culture. Phénomène compréhensible lorsque l'on comprend que les uns oeuvrent dans une sphère entrepreneuriale et les autres dans une sphère sportive. « Nous avons des liens ensemble mais lorsque nous avons des grosses demandes, c'est le patron qui les fait », explique un acteur du secteur administratif sur la question des relations avec le secteur sportif de l'entreprise. Il n'en demeure pas moins qu'un esprit d'entraide est présent au sein de l'organisation : « on fait tout pour s'aider à l'interne », illustre un répondant.

Les relations entre l'organisation sportive et l'extérieur sont essentiellement dirigées vers les partisans et reposent sur l'écoute et l'attention. « On essaye de faire en sorte que ce soit 'wow' pour les gens », témoigne un membre de l'organisation pour illustrer l'attention et les efforts que le C.H.O. déploie pour satisfaire ses clients. Cependant, l'organisation sportive n'est pas propriétaire des infrastructures qu'elle utilise et ne peut donc maîtriser certaines facettes du service qu'elle offre. L'écoute des partisans est l'élément central de cette relation qu'entretient le C.H.O. avec l'extérieur et pour cause, « plus de la moitié des revenus viennent des partisans [il faut donc] les respecter et être à leur écoute ». Un répondant ajoute qu'« il faut que les gens s'aperçoivent que tu es très actif et proactif pour leur donner satisfaction, que tu fais ce qui est en ton pouvoir pour les satisfaire ». C'est en demeurant accessibles que les acteurs de l'organisation sportive disent accueillir les critiques et commentaires des partisans qui peuvent directement se présenter « aux bureaux » du club pour effectuer des recommandations. Cette notion d'ouverture et d'accessibilité semble avoir été apportée par Éric Forest, ancien directeur général et responsable du marketing. En plus de « garder sa porte de bureau toujours ouverte », celui-ci organisait à l'occasion des groupes de discussion avec des partisans : « on mettait certaines idées en place dès le lendemain, c'était important pour M. Forest de montrer que nous les écoutions et que le *focus group* mette en place une ou deux idées parmi celles qui avaient été nommées. C'était parfois des détails mais les fans se parlent entre eux... » ; « Son bureau était toujours ouvert, accueillant et chaleureux ». C'est également avec cette volonté de se rapprocher des individus que l'organisation se soucie de la provenance des joueurs avant chaque saison lors de la composition de l'équipe.

Les rites qui entourent l'organisation sportive sont divisés en deux catégories : les rites de distinction et les rites d'intégration. Les rites de distinction passent essentiellement par les reconnaissances acquises ou le rôle détenu par des acteurs du C.H.O. au sein de la L.H.J.M.Q.. Dans ce sens, Éric Forest a par exemple reçu le titre de directeur général par excellence et Camille Leblanc, actuel gouverneur de l'organisation, a été président du bureau des gouverneurs de la ligue. Dans le même esprit, l'équipe tient à souligner son parcours et l'histoire du hockey régional en dressant une sorte de temple de la renommée dans le colisée en guise de souvenir.

Les rites d'intégration passent par l'organisation d'événements sportifs ou caritatifs nécessitant l'implication des partisans. C'est par exemple le cas du *lancer de toutous* qui suscite une forme d'engagement collectif à l'intention de personnes dans le besoin. La franchise a également été l'hôtesse de plusieurs événements associés à la L.H.J.M.Q. (match des étoiles, séance de repêchage, etc.) mais celui qui demeure le plus important et ancré dans les mémoires est l'organisation de la Coupe Memorial 2009. Nous pouvons dire que l'organisation de tels événements occupe une place majeure dans les esprits et marquent l'appartenance au groupe. Dans le même ordre d'idées, chaque saison le C.H.O. organise des matchs préparatoires de pré-saison dans différents lieux de la région, ce qui implique la participation d'individus hors du C.H.O., chargés d'organiser l'événement : « ils reçoivent deux équipes juniors en même temps. Il faut que la glace aille bien, que le protocole aille bien... tout le kit ! Quand tu as terminé la *game* et que tu leur dis que tout a bien été... ben ils nous disent 'on va aller vous voir cet hiver et on va vous encourager...', c'est donnant-donnant ».

#### 4.1.1.6 Les mythes

Les mythes sont racontés et servent à « inscrire le présent dans la continuité historique » et à mettre en valeur certains événements, personnalités, succès, échecs ou encore règles de conduite (Johnson, 2008 : 233).

Nous avons identifié quelques périodes majeures dans le parcours du C.H.O. depuis son implantation dans la région de Rimouski en 1995. La première période réfère justement au commencement de la franchise qui s'est avéré un franc succès sous plusieurs aspects. D'abord, le club a connu ses premières vedettes. Allan Sirois, premier capitaine et originaire de Rivière-du-Loup, ville voisine de Rimouski (voir la carte en annexe H), a incontestablement marqué l'histoire de la franchise et a été « le joueur clef de la première année ». Ont suivi Richards et Lecavalier qui font la fierté de l'organisation pour avoir atteint les rangs professionnels et y être devenus des vedettes. Cette première période a également été marquée par l'engouement des partisans pour la jeune franchise qui bat des records d'assistance. *Le conte de fée* se poursuit jusqu'en 2000, année durant laquelle l'Océanic remporte le trophée le plus convoité du hockey junior majeur au Canada, la Coupe Memorial, après seulement cinq années d'existence.

Des saisons moins prolifiques sur le plan sportif suivront sans pour autant éroder la passion des partisans qui, malgré une saison médiocre, continuent d'affluer en grand nombre pour supporter leur équipe. La saison de seulement 23 points est ancrée comme un mauvais souvenir que les dirigeants et partisans ne souhaitent pas revivre.

Au sein du C.H.O. on dit que les partisans ont été gâtés. En effet, les trophées ont tous été remportés (la coupe du président qui clôture le championnat de la L.H.J.M.Q. et la Coupe Mémorial qui couronne l'équipe championne canadienne) et les vedettes se succèdent à quelques années d'écart parfois. La plus populaire d'entre elles est Sidney Crosby, un jeune prodige qui aura marqué l'histoire de la franchise : « on parle de l'époque Sidney Crosby » ; « quand Crosby est arrivé c'était merveilleux... ça a permis de sortir d'une période creuse ». Cependant le Hockey junior majeur impose une restriction d'âge chez les joueurs qui force un renouvellement régulier de la formation et fait entrer l'équipe dans des cycles. Des pics de performance sont suivis de baisses substantielles. *L'après Crosby* n'a pas été des plus faciles mais le *cauchemar* de la saison de 23 points ne s'est pas répété et le C.H.O. a renoué avec le succès. L'organisation de la Coupe Memorial en 2009 est certainement un point culminant dans sa courte existence. Le C.H.O. a dû faire face à *l'après coupe* que les gestionnaires redoutent parfois.

Lorsque l'on discute des mythes du C.H.O., les vedettes ne sont pas les seuls personnages qui ont marqué l'entreprise. Deux individus sont régulièrement cités pour avoir eu un impact dominant sur la gestion de celle-ci. D'abord Maurice Tanguay, du groupe des actionnaires extra-régionaux, est identifié comme un pilier de l'organisation. C'est son groupe d'actionnaires qui représente la chaîne de magasins de meubles et d'électronique *Les ameublements Tanguay* :

C'est l'image de l'Océanic. C'est ce qui fait que les gens ont embarqué, c'est un homme d'affaires très dur... [mais] un individu avec du charisme. Il est là lorsqu'un événement a lieu même si sa santé est fragile et les gens aiment ça. Il va parler avec tout le monde... il est parfois bougonneux... il est présent [dans



le contexte régional]. Il est aussi présent avec sa fondation et verse beaucoup d'argent. Il est la pierre angulaire du Club de Hockey l'Océanic.

Ensuite, Éric Forest, notamment associé au marketing de l'équipe à ses débuts, se présente comme un personnage majeur dans l'histoire de la franchise. Selon les répondants, il serait à l'origine de l'image de marque de l'équipe et de plusieurs innovations reprises ensuite par toutes les équipes de la L.H.J.M.Q. : « Forest a fait beaucoup d'efforts pour positionner l'équipe comme elle est là. [...] il a contribué de façon *agressive* au projet » ; « Le slogan c'est Éric Forest [qui] a réussi à créer le '*de toute une région*' et à rassembler la région ».

La première de ces innovations est la constitution d'un réseau radio permettant la diffusion des matchs de l'Océanic sur un vaste territoire. Ce réseau n'aurait cependant pas vu le jour sans la participation des *Ameublements Tanguay*. Le C.H.O. qui produit les émissions radio pour la diffusion de ses parties est également responsable de vendre son temps d'antenne et de distribuer de la publicité. L'organisation sportive s'est alors dotée de son propre réseau de diffusion en association avec les stations de radio régionales, une avancée importante qui a fait l'objet d'un règlement dans la L.H.J.M.Q. voulant que chaque équipe dispose d'un tel moyen de diffusion. La seconde innovation, le *lancer de toutous*, a elle aussi fait l'objet d'un règlement dans la L.H.J.M.Q.. L'objectif étant d'inviter les partisans à lancer une peluche sur la glace lors d'un match ciblé durant le temps des fêtes. Les peluches récoltées sont ensuite distribuées auprès d'enfants et de personnes malades. Si

cette pratique n'est pas nouvelle, elle a en revanche été fortement démocratisée par l'Océanic.

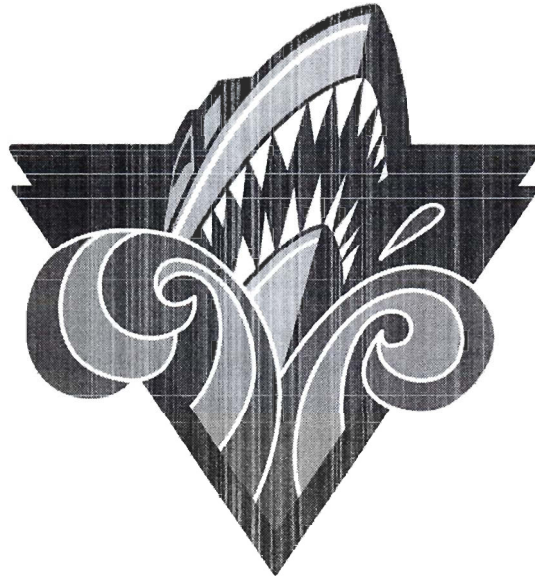
Au fil des ans, l'Océanic s'est également forgé une réputation et une éthique de travail basée sur des règles de conduites essentielles, l'objectif étant de « se rapprocher le plus possible d'une équipe de la LNH » tout en gardant à l'esprit que l'Océanic doit « se comporter comme *l'équipe de toute une région* ».

#### 4.1.1.7 Les symboles

Les symboles se composent de différents éléments permettant « une représentation codée de la nature profonde de l'organisation », décrit Johnson (Johnson, 2008 : 233). L'organisation sportive est une marque que l'on cherche à associer aux partisans (Pons et Richelieu, 2004), c'est pourquoi une grande quantité de symboles y sont présents et ont pour fonction de favoriser la représentation du milieu. Ainsi, le nom de l'équipe, ses couleurs ou son logo (figure 16) sont des outils rappelant l'environnement dans lequel se situe l'organisation sportive. Dans le cas à l'étude, le nom l'Océanic, ses couleurs bleutées et son logo qui illustre un bateau fendant la mer, possèdent une connotation maritime. Deux types de symboles émergent particulièrement du discours des répondants : d'abord l'image de marque de l'équipe et son palmarès ensuite. Les titres sportifs remportés par le club supportent une relation de confiance avec les fans selon les répondants « la relation de confiance repose sur le palmarès du C.H.O. » ; « les succès de l'équipe lui donnent une notoriété non mesurable ». La victoire qui paraît la plus importante est celle de la Coupe

Memorial : « Certaines équipes de la L.C.H. n'ont pas gagné la Coupe Memorial en 30-40-50 ans... nous l'avons fait après 5 ans », insiste un répondant.

Figure 16 – Logo du Club de Hockey l'Océanic



L'image de marque positionnant le C.H.O. comme *l'équipe de toute une région* est également largement évoquée par les acteurs de l'organisation. Alors que traditionnellement les organisations sportives représentent des villes, le C.H.O. a choisi d'accroître son territoire cible à toute une région, « une formule qui a été reprise dans la ligue [L.H.J.M.Q.], comme à Cap-Breton par exemple ».

Pour les répondants, cette image décrit la ligne de conduite de l'organisation. D'abord, le partage égal des actions de l'entreprise entre des actionnaires régionaux et extra-régionaux est évoqué par les répondants pour illustrer l'appartenance financière de l'équipe à la région. Ensuite, il est garant des actions que pose l'entreprise pour susciter

l'appartenance émotionnelle des partisans. Les exemples principaux cités sont le recrutement de joueurs régionaux pour que les partisans s'identifient au club ou encore l'origine de ses gestionnaires qui sont pour la plupart « de la région ». C'est également une stratégie visant à positionner l'équipe au-delà des limites d'un centre urbain, comme c'est traditionnellement le cas dans le monde sportif, et à l'étendre à toute une région au sens large, comme le décrivent les acteurs de l'organisation sportive : « Ce n'est pas seulement Rimouski, c'est vraiment le Bas-Saint-Laurent et la Gaspésie » ; « Elle joue à Rimouski mais c'est l'équipe de l'Est-Du-Québec ». Cela a permis d'accroître le bassin de clients potentiels : « c'est important, c'est pour cela que le slogan existe, c'est pour que tous nos partisans, où qu'ils soient sur le territoire, se sentent égaux ».

#### 4.1.2 En résumé

Le tableau 5 résume les dimensions du tissu culturel selon les acteurs du C.H.O.

Tableau 5 - Résumé des dimensions du tissu culturel selon les acteurs du C.H.O.

Dimensions du tissu culturel	
<b>Structure de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- structure simple</li> <li>- organisation divisée en deux secteurs : administratif et sportif</li> <li>- structure favorisant la collaboration entre les acteurs de l'organisation sportive</li> </ul>
<b>Structure de pouvoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- présence d'un conseil exécutif sur lequel siègent des représentants des actionnaires régionaux et extra-régionaux</li> </ul>
<b>Système de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- performances sportives</li> <li>- performances en termes de vente de billets de saison</li> <li>- assistances aux parties</li> <li>- vente de billets selon les catégories d'âges</li> <li>- complémentarité des performances des deux secteurs de l'entreprise (administratif et sportif)</li> </ul>
<b>Rites et routines</b>	<p><u>routines internes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une relation de travail dans une ambiance familiale</li> <li>- comportement entre les individus valorisant l'entraide</li> </ul> <p><u>routines externes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ouverture et accessibilité des gestionnaires</li> </ul> <p><u>rites de distinction :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reconnaissances acquises par les acteurs du C.H.O.</li> <li>- rappel de l'histoire du hockey régional</li> </ul> <p><u>rites d'intégration :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation d'événements impliquant la participation des partisans</li> <li>- organisation d'activités d'implications sociales</li> </ul>
<b>Mythes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- des premières saisons remplies de succès (assistance, résultats, présence de joueurs locaux)</li> <li>- une saison de 23 points au classement de la L.H.J.M.Q.</li> <li>- la période Sidney Crosby / des partisans <i>gâtés</i>.</li> <li>- de l'après Crosby à l'organisation de la Coupe Memorial 2009</li> <li>- des personnages importants : vedettes et gestionnaires</li> <li>- l'après coupe...</li> </ul>
<b>Symboles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le nom de l'équipe</li> <li>- les couleurs de l'équipe</li> <li>- la mascotte</li> <li>- le slogan/Image de marque</li> <li>- le recrutement régional de joueurs</li> <li>- le partage des parts de l'organisation sportive entre des investisseurs régionaux et extra-régionaux</li> </ul>

### **4.1.3 Les valeurs de l'organisation sportive**

#### 4.1.3.1 Les valeurs fondamentales

C'est sur les valeurs fondamentales que repose la stratégie d'une organisation, car elles permettent de définir celle-ci, explique Johnson (2008). En ce sens, le C.H.O. est une entreprise de divertissement décrit comme « un véhicule de fierté et de passion » géré de façon professionnelle. C'est également un outil de promotion à deux volets, dans un premier temps pour la région et dans un second temps pour les commanditaires qui choisissent de s'y associer. Certains acteurs de l'organisation ne cachent pas leurs liens avec le club et affirment que pour eux c'est avant tout « une grande famille ». En tant qu'entreprise, les intentions ne sont pas uniquement financières selon les personnes interrogées qui, pour la plupart, soulignent le rôle social détenu par le C.H.O. dans la communauté : « c'est un projet de communauté et de travail au quotidien » ; « c'est une organisation dont le but est de divertir et qui est tournée vers la jeunesse et l'aide aux gens » ; « le leitmotiv de l'organisation c'est d'être proche des gens depuis le début ». Selon cette perception, le C.H.O. deviendrait un projet commun porteur de sens et de solidarité et permettrait le maintien des liens horizontaux générateurs de cohérence dans la dynamique territoriale, évoqués par Proulx (Proulx, 2008 : 4).

#### 4.1.3.2 La mission et la vision de l'organisation

Logiquement, en tant qu'entreprise de divertissement, l'organisation sportive a pour mission de divertir en offrant un spectacle de hockey junior majeur « de qualité ». On

comprend à travers le discours de certains acteurs que la présentation d'un produit de qualité (équipe, ambiance durant les matchs, présence d'un tableau central avec écrans géants) permet de s'affranchir quelque peu des résultats sportifs : « La mission c'est d'offrir le meilleur spectacle à nos partisans, gagne ou perd... » ; « la mission c'est non seulement de divertir les gens, mais aussi de les faire rêver ».

Plus encore, certains répondants associent à la mission du C.H.O. un rôle de développement en partie tourné vers la jeunesse et qui passe par l'implication de la franchise dans son milieu. En effet, l'organisation a pour mission, selon certains, d'être un outil de promotion et de représentation pour la région ; c'est également un moyen pour retenir les jeunes talents dans les régions.

La vision à l'origine du projet d'implantation d'une franchise de hockey junior majeur à Rimouski était clairement la réalisation d'un but commun partagé par les investisseurs régionaux et extra-régionaux. Une fois le projet annoncé, la vision poursuivie lors de son élaboration était l'obtention d'une organisation « professionnelle », malgré sa place dans les rangs amateurs juniors. Les répondants s'en souviennent : « on visait l'excellence » ; « il n'y avait pas de demi-mesure » ; « on voulait dès le départ un succès sur toute la ligne ». Cette ligne directrice paraît émerger avec la volonté des actionnaires régionaux et de Marius Fortier dont les services ont été requis pour implanter la franchise, « c'était non négligeable, M. Fortier voulait quelque chose digne d'une équipe professionnelle ».

#### 4.1.3.3 Les objectifs de l'organisation

Plusieurs résultats spécifiques sont recherchés par le C.H.O. et associés à la mission ainsi qu'à la vision de l'organisation. Quatre objectifs qualitatifs sont identifiés dans le discours des répondants, le premier étant la mise sur pied d'un divertissement de bonne qualité pour « faire de chaque match un *happening* ». Il s'agit en effet d'offrir un produit qui rejoint davantage que des fans de hockey sur glace : « c'est de permettre aux gens de s'amuser, de se rencontrer et de s'amuser ensemble... c'est social ». Le second objectif est la formation de jeunes joueurs de la région dans leur région d'origine en plus de leur fournir une éducation et de permettre à certains d'atteindre les rangs professionnels : « 1% des joueurs deviennent professionnels ». Le troisième objectif évoqué à plusieurs reprises par les personnes interrogées est de faire du C.H.O. un outil de visibilité pour la région et pour les commanditaires. Le dernier objectif qualitatif rejoint le plan sportif et est clairement affiché par les membres du secteur sportif comme étant la conquête de la Coupe Memorial.

À ces objectifs qualitatifs s'ajoutent des objectifs de nature quantitative. Ceux-ci rejoignent principalement les ventes de billets : « on vise 4000 spectateurs par match », indépendamment de leur âge ou de leur genre. C'est notamment la raison de l'approche entourant l'équipe de toute une région car si la grande majorité des partisans qui assistent aux parties sont résidents de Rimouski et sa banlieue, une part non négligeable d'individus viendrait du reste de la région ciblée par le C.H.O., « c'est la loi de Pareto (80/20) ».

Les objectifs motivant l'organisation sportive ne sont pas d'ordre financier. Le C.H.O. a été une occasion d'affaires pour les investisseurs, certains y ont des intérêts



publicitaires. Mais, en revanche, ce n'est pas le profit direct qui est recherché par ces investissements. Les répondants résument la philosophie du club à ce sujet comme ceci : « on n'est pas là pour faire de l'argent, on n'est pas là pour en perdre non plus ».

#### 4.1.4 En résumé

Nous pouvons résumer les principales dimensions liées aux valeurs de l'organisation sportive décrites au tableau 6 ci-dessous:

Tableau 6 - Résumé des dimensions des valeurs selon les acteurs du C.H.O.

Les valeurs de l'organisation	
Valeurs fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une entreprise de divertissement gérée de façon professionnelle</li> <li>- un projet de communauté et de travail au quotidien</li> <li>- un véhicule de fierté et de passion</li> <li>- un véhicule promotionnel pour les commanditaires</li> <li>- un véhicule promotionnel pour la région</li> <li>- une grande famille</li> </ul>
Mission de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- offrir un divertissement de qualité</li> <li>- avoir des standards d'activité professionnels</li> <li>- participer au développement de la région</li> </ul>
Objectifs de l'organisation	<p><u>objectifs qualitatifs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gagner la Coupe Memorial</li> <li>- former des jeunes joueurs issus de la région</li> <li>- produire un service de divertissement pour les partisans de hockey et les autres davantage attirés par l'aspect événementiel du spectacle</li> </ul> <p><u>objectifs quantitatifs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'objectif n'est pas de réaliser des profits</li> <li>- obtenir 4000 personnes par match</li> <li>- attirer des gens de toute la région</li> <li>- faire du C.H.O. un outil de visibilité pour la région et les commanditaires</li> </ul>

## 4.2 PROCESSUS DE FIDÉLISATION

Nous avons axé la théorie concernant la stratégie de fidélisation sur les travaux de Lehu (2003) qui décrit le processus menant à la fidélisation naturelle des clients en deux temps. D'abord, une dynamique de fidélisation est enclenchée dont l'objectif est l'atteinte de la satisfaction du client. À celle-ci s'ajoute ensuite l'établissement d'une relation de confiance entre le client et l'entreprise qui, conjuguée à la satisfaction du client, permet l'émergence d'un *fidélisation naturelle*. Nous avons procédé à une analyse thématique des données que nous allons présenter à travers les deux sections suivantes. Ces deux processus complémentaires y seront décrits ainsi que leurs dimensions en fonction des propos recueillis auprès des acteurs de l'organisation sportive.

### 4.2.1 L'anneau de la fidélisation

L'anneau de fidélisation est une chaîne d'actions que l'entreprise doit effectuer pour générer la fidélisation de ses clients par le biais de leur satisfaction. Considérant le caractère évolutif de l'environnement, cette chaîne d'actions (identifier, adapter, privilégier, contrôler et évoluer) se présente sous la forme d'un cycle qui doit être répété afin que l'organisation ne sombre pas dans une dérive stratégique. Trop souvent, « les praticiens à la recherche de la fidélité de ses consommateurs se concentrent sur la seule et unique étape 3 |privilégier|» (Lehu, 2003 : 77). Cependant, ces étapes doivent être considérées avec soin l'une à la suite de l'autre puisqu'il s'agit d'un processus logique sans quoi la

compréhension du secteur d'activité pourrait être erronée, ce qui pourrait entraîner des actions inadéquates dans le cadre de l'étape visant à offrir un privilège aux clients. Lehu ajoute que « d'un secteur à l'autre les valeurs dominantes de la fidélité sont très différentes » (idem).

Nous avons procédé à une analyse de contenu thématique des données recueillies auprès des acteurs de l'organisation sportive. Notre investigation n'étant pas de nature longitudinale, nous ne pouvons donc pas identifier avec certitude les cycles de ce processus dans le passé. Cependant, en nous basant sur les discours des individus interrogés, nous constatons que l'organisation est dans une période de transition et paraît mettre en œuvre un nouveau cycle. Pour illustrer cela, nous allons exposer les résultats en deux temps. D'abord, nous présenterons le processus lié à l'anneau de fidélisation dans le passé, en reposant sur les discours recueillis auprès d'acteurs qui sont impliqués pour la plupart dans l'organisation depuis plusieurs années et qui disposent donc de l'expérience nécessaire. Dans un second temps, nous présenterons les résultats du second cycle émergent témoignant d'une réorientation stratégique chez le C.H.O..

#### 4.2.1.1 Anneau de fidélisation, cycle I

*Étape 1, identifier* : En 1995 le C.H.O. est implanté à Rimouski et a dû identifier le contexte régional dans lequel la franchise allait évoluer. On constate que ce sont principalement les contextes humain, géographique et économique qui sont évoqués par les répondants. La ville de Rimouski est située dans l'une des régions dites *périphériques* du

Québec, malheureusement reconnues pour certaines difficultés économiques et leur éloignement des centres urbains principaux. Cette position géographique est souvent perçue comme un handicap, comme en témoignent les citations suivantes: « Le Bas-Saint-Laurent et la Gaspésie ne sont pas des régions faciles économiquement » ; « Le taux de chômage est élevé » ; « On est dans une région... pas isolée... mais un peu à part » ; « L'Abitibi à une richesse qui est la mine, mais nous on a rien de cela » ; « On est défavorisé au niveau de l'économie, c'est très difficile. Ici c'est vraiment la pêche et l'agriculture ». Pourtant le territoire choisi possède également des avantages. En effet, par sa situation géographique la ville de Rimouski est entourée d'un chapelet de centres urbains de moindre importance à l'intérieur d'une centaine de kilomètres. Cette position géographique, est considérée comme un avantage pour une organisation sportive de niveau junior majeur installée en région et nécessitant une population relativement importante pour poursuivre son activité. À titre d'exemple, la franchise voisine située sur la Côte-Nord (du fleuve Saint-Laurent) ne dispose pas d'un tel réseau de municipalités ce qui est identifié par les répondants comme une difficulté. « Ce qui nous aide beaucoup dans le succès de l'Océanic, c'est qu'à une heure de route et moins il y a des communautés... Rivière-du-Loup, Trois-Pistoles, Matane, Amqui... ».

La ville de Rimouski est également identifiée comme le centre de service au sein de ce territoire, « c'est la ville de services pour tout l'Est-Du-Québec », ce qui en fait un centre urbain avantageux sur le plan économique, dans le contexte régional, de même qu'un point d'attraction pour les individus des alentours. Quelques tensions entre les différentes

localités du territoire sont notées par certains répondants qui parlent de « guerres de clochers » ou du « complexe du plus petit ».

Les individus de la région sont identifiés comme des gens chaleureux, accueillants et porteurs des valeurs de travail et d'entraide. Certains répondants associent ces valeurs au mode de vie rural de la région. Les habitants de Rimouski sont décrits comme des individus dynamiques et innovateurs. Il s'agirait également d'un marché stable économiquement puisque l'agglomération rimouskoise repose principalement sur le secteur tertiaire. En dehors du centre urbain principal, la population œuvre dans les secteurs de l'agriculture, de la pêche ou appartient à la main-d'œuvre spécialisée, travaillant dans la construction, par exemple. Quelques répondants précisent que la population régionale demeure semblable à celle que l'on trouve dans d'autres marchés de la L.H.J.M.Q. : « Les gens de la région n'ont pas nécessairement la même philosophie que ceux du Lac Saint-Jean mais ils restent semblables » ; « La population régionale n'est pas différente d'ailleurs dans la L.H.J.M.Q. ».

Les répondants associent à la région un passé de hockey particulièrement intense : « ils ont connu du hockey et du succès dans le passé ». De plus, « les gens ont besoin de s'identifier à quelque chose », ajoute un répondant, en faisant allusion au C.H.O.. Les individus de la région sont donc décrits comme des grands partisans de hockey et des connaisseurs. Certains répondants admettent que ce n'est pas propre aux individus de ce territoire et rappellent que le hockey sur glace est le sport national au pays. En revanche les

partisans sont décrits comme étant « fidèles et fiers », quoique discrets : « les gens ici ne s'affichent pas ». Surtout, ils aiment gagner et sont exigeants.

Après le lancement de la franchise en 1995, le C.H.O. a pu dresser un portrait de ses clients parmi cette population régionale. Il appert dans un premier temps que la population d'individus assistant aux parties de l'Océanic était principalement rimouskoise ou originaire des alentours, jusqu'à une centaine de kilomètres. Ensuite, la moyenne d'âge constatée en 1995 pour la vente de billets de saison était autour de 50 ans. Les 40 ans et plus occupaient près de 60% de l'assistance tandis que les classes d'âge de 20 à 40 ans ainsi que les 19 ans et moins se partageaient quant à elles, à parts égales, le reste de l'assistance (environ 20% chacune). L'entreprise paraissait ne pas cibler une clientèle précise dans ses démarches promotionnelles. La stratégie identifiée en vue d'intégrer efficacement le territoire repose sur la création d'une image de marque proche de la région afin de rejoindre la plus grande population possible sur le territoire ciblé.

*Étape 2, adapter* : Une fois les caractéristiques environnementales identifiées et les approches stratégiques potentielles définies, l'entreprise doit adapter ses choix « à la cible et surtout aux objectifs stratégiques » qu'elle s'est fixée (Lehu, 2003). L'orientation stratégique choisie mise sur un positionnement de l'équipe comme celle de *toute une région*, c'est-à-dire élaborer des stratégies de marketing adaptées aux caractéristiques géographiques du territoire pour donner le sentiment aux individus que l'équipe leur appartient et leur ressemble : « C'est pourquoi Montréal ne peut avoir le même plan de marketing que l'Océanic ». L'approche régionale est originale à l'époque, alors que

traditionnellement une franchise est plutôt associée à un centre urbain : « Rimouski par elle-même n'était pas en mesure de supporter cette équipe-là parce qu'il y a environ 1500-2000 amateurs de hockey à Rimouski, on avait besoin de toute la région du Bas-Saint-Laurent pour garantir le succès de cette franchise », juge un répondant. Les parties de l'équipe sont une occasion de rassemblement convivial qui permet aux répondants de comparer le Colisée de Rimouski au *perron de l'église* d'antan.

C'est donc cette approche marketing qui va permettre au C.H.O. d'obtenir une identité distincte et un certain avantage concurrentiel, l'objectif étant à long terme d'être « lié au territoire ». Pour adapter cette stratégie au territoire, il faut tenir compte des particularités de ce dernier. C'est une nécessité pour l'organisation qui ne peut imposer ses manières de faire indépendamment de son environnement comme l'explique un répondant :

Ce n'est pas un modèle avec lequel nous sommes arrivés. La région étant comme cela... [l'objectif] c'était de développer notre image à partir du modèle qu'il y a ici et non pas arriver avec quelque chose de nouveau en disant : « écoutez, vous allez changer vos habitudes et ça sera comme ça à partir de maintenant ». Ce n'est pas comme ça que ça marche, ce n'est pas vrai. Il y a une réalité régionale depuis X nombre d'années dans ce sport qui est le hockey et qui fonctionne de telle manière.

Nous avons abordé le contexte géographique de l'organisation et précisé qu'il s'agit d'une région périphérique couvrant une vaste étendue. C'est pourquoi, par souci de rapprochement avec les individus les plus éloignés, un réseau radiophonique de diffusion des parties de l'Océanic a été développé, couvrant une partie du Bas-Saint-Laurent et la Gaspésie. Pour une partie des répondants, le territoire ciblé par le C.H.O. correspond à l'étendue de ce réseau radiophonique. Ce réseau est également un support de diffusion et de

visibilité pour les commanditaires associés au C.H.O.. Ensuite, le produit de l'Océanic est un spectacle sportif dont les principaux acteurs sont les joueurs mais également les partisans. L'organisation s'inquiète de l'origine des joueurs de la formation puisqu' « à talent égal » on préférera un joueur originaire de la région du C.H.O. à un autre. Cette approche a été employée après que le club eût constaté l'engouement des partisans pour un joueur de la région durant la première saison : « La clef de la première saison était Allan Sirois, [...] il venait de Rivière-du-Loup donc cela a créé un peu de fierté régionale [...] les gens ont embarqué et c'était le moteur de cette année-là ».

La ville de Rimouski n'étant pas jugée assez populeuse pour accepter la présence d'une organisation de niveau junior majeur à long terme, le C.H.O. a donc choisi une approche plus régionaliste. Cependant, le contexte économique de la région a également été décrit comme difficile, c'est pourquoi en élargissant les frontières du territoire ciblé par l'organisation au-delà de celles du centre urbain, il a également fallu songer à proposer un service financièrement accessible aux individus : « c'est un produit qui est peu coûteux [...] cela ne devrait pas être plus cher que cela compte tenu de la réalité économique régionale ».

Ensuite, le hockey se pratiquant durant la saison hivernale principalement, le C.H.O. a choisi d'adapter les horaires des parties de la fin de semaine en fonction des autres activités proposées dans la région et des distances que doivent parcourir les partisans pour assister aux parties. Ainsi, les partisans ne sont pas obligés de sacrifier leurs activités extérieures dans les centres de ski régionaux puisqu'ils peuvent assister aux joutes qui ont lieu en fin d'après midi plutôt qu'en début. Il en va de même pour les individus provenant



de localités éloignées qui peuvent supporter leur équipe, et avoir du temps pour leur achats ou diverses commissions dans le centre de services qu'est Rimouski. Certains d'entre eux décideront de séjourner à l'hôtel lorsque deux parties sont jouées dans la même fin de semaine. De plus, en adaptant ainsi les horaires des parties le C.H.O. favorise l'appui des commerçants et des entrepreneurs régionaux. Ce geste peut-être perçu comme un élément de « solidarité économique régionale » puisqu'il permet aux différentes activités de pas interférer entre elles.

De plus, le nom de l'équipe, son logo ou encore la mascotte ont tous les trois une connotation maritime qui associe le C.H.O. à la région littorale qu'il occupe.

*Étape 3, privilégier* : Nous pouvons comprendre l'essentiel de la démarche adoptée par le C.H.O. pour adapter son approche à son l'environnement. Cependant, le produit offert doit se démarquer de la concurrence. En effet, rien n'empêcherait un individu de la région de supporter la cause d'une autre franchise localisée dans une région voisine par exemple. La démarche du C.H.O. est de faire en sorte que les individus de la région s'approprient l'équipe. C'est dans cette optique qu'est née l'image de marque du club, *l'équipe de toute une région*. Au-delà de cette image de marque, la démarche est matérialisée par des actions concrètes de l'organisation pour « être capable de donner à ces gens-là [les partisans] le sentiment que l'équipe leur appartient ».

Nous avons déjà souligné le recrutement local des joueurs et à celui-ci s'ajoute l'implication de l'organisation dans sa communauté. Selon les acteurs du C.H.O., les activités, commandites et implications diverses permettent d'être proche des gens et de

créer une relation de proximité avec ceux-ci. « La fidélisation des fans, c'est quand on leur offre des activités avec certains avantages », précise un gestionnaire qui fait référence aux séances d'autographes des joueurs ou encore à une visite des infrastructures de leur équipe. L'équipe organise également différents événements à travers la région qu'elle cible, tels que des parties de préparation avant chaque saison à l'extérieur de Rimouski, ou encore une tournée de balle molle sur le territoire, durant laquelle les partisans peuvent côtoyer l'équipe par l'intermédiaire d'une activité sportive conviviale autre que le hockey sur glace. Cette dernière activité est souvent citée par les répondants mais n'est plus pratiquée. Le fait est que ces activités se tiennent généralement lors de l'inter-saison. En effet, elles demandent la participation des joueurs dont l'horaire est trop chargé pour assurer une présence constante dans la saison sur tout le territoire compte tenu de sa vaste étendue. Ce contact avec les partisans éloignés de Rimouski est donc essentiellement conservé par le réseau de diffusion radio des parties ou l'activité annuelle du « patinothon » qui vise à récolter des fonds pour les associations de hockey mineur de la région. Le réseau radiophonique s'est cependant contracté avec les années pour des raisons d'affaires et ne plus couvre la même superficie du territoire<sup>35</sup>.

Certains répondants notent que l'aspect financier est un facteur essentiel à la fidélisation des individus : « La fidélisation c'est essentiellement financier... on ne peut pas

---

<sup>35</sup> Le réseau de radiodiffusion des parties de l'Océanic de Rimouski couvrait à l'origine un territoire correspondant à l'ensemble de la péninsule gaspésienne et s'accaparait une partie du Bas-Saint-Laurent à l'ouest de Rimouski. Ce réseau s'est aujourd'hui contracté pour ne concerner que Rimouski et ses alentours ainsi que la vallée de la Matapédia à partir des stations de la radio *Rock Détente* respectivement de Rimouski et Amqui. De plus, Internet permet aujourd'hui la diffusion radio et vidéo des parties du C.H.O.

faire autre chose » ; « Les prix sont restés raisonnables mais tout se joue, d'après moi, sur les abonnements de saison et la tarification ». D'autres rappellent que le C.H.O. est associé au secteur sportif et que dans le sport « la seule vérité pour la fidélisation, c'est la victoire ».

Au final, l'organisation se dit « ouverte » et « à l'écoute » des partisans qui ont également un rôle dans cette relation avec le C.H.O. : « On est à l'écoute et on veut que les partisans nous dictent notre manière de faire ». Il nous faut désormais porter notre attention sur les moyens utilisés par le C.H.O. pour mesurer l'efficacité de la démarche adoptée pour créer un lien avec ses clients. Cela constitue l'étape suivante.

*Étape 4, contrôler* : Cette étape s'inscrit dans le processus de fidélisation afin de vérifier la solidité des liens qu'une entreprise a tenté de créer avec ses consommateurs : « le but d'une stratégie de fidélisation étant d'instaurer un lien durable entre la marque et le consommateur, il est impératif de s'assurer de la pertinence et de la solidité de ce lien » (Lehu, 2003 : 76). Les principaux outils de mesure pris en compte concernent l'assistance durant les matchs. Le C.H.O. observe le nombre de billets vendus par catégorie (billets sénior, billets jeunes, billets de saison). Cela permet notamment d'analyser la clientèle en fonction de son âge. Les billets de saison semblent attirer particulièrement l'attention des acteurs de l'organisation puisque les détenteurs de cette catégorie de billets sont les individus qui se trouvent au sommet de la *pyramide de fidélité* (figure 13). Le renouvellement de ces billets de saison, année après année est donc un indicateur important de l'efficacité de la stratégie adoptée par le C.H.O. : « beaucoup de gens ont leur billet de

saison depuis 14 ans » ; « on parle de fidélisation mais à un moment c'est plus que ça... c'est d'être cela. On a l'impression d'être dans l'organisation, pour plusieurs fans l'Océanic c'est eux autres 'c'est ma gang' ». Dans cette perspective la stratégie de fidélisation des premières années du C.H.O. a été un succès puisqu'elle aurait réussi à lier les individus au club sur des bases solides.

Afin de mesurer la solidité de ce lien, le C.H.O. qui cherche à être proche des individus, mise sur ses activités d'implication dans la communauté pour mesurer le *pouls* des partisans en « discutant » avec eux.

Selon les acteurs de l'organisation interrogés, les actionnaires de l'organisation ne souhaitent pas se départir de leurs parts, ce qui suppose qu'ils sont satisfaits du travail effectué par l'entreprise. Si cet indicateur peut être discutable, il faut rappeler que 50% des parts de la franchise sont détenues par une soixantaine d'hommes d'affaires régionaux. Ces derniers sont bien souvent détenteurs de billets de saison et/ou sont impliqués dans la communauté par leur activité professionnelle.

*Étape 5, évoluer* : Le processus que nous venons de décrire sur la base des données recueillies auprès des membres de l'organisation se répète à travers le temps afin de suivre l'environnement changeant dans lequel évolue l'organisation sportive.

En effet, l'étape du contrôle permet de mesurer le lien entre l'entreprise et ses clients mais elle permet également de constater les changements dans cet environnement qui imposent de réorienter la stratégie de fidélisation pour garantir son efficacité. Le C.H.O. a

d'ailleurs récemment constaté des mutations qui l'ont poussé à réorienter sa démarche. Le premier symptôme constaté a été avec un taux de renouvellement des billets de saison inférieur à la normale. Il y a également une hausse des critiques de l'organisation par les partisans, phénomène imputable aux nouvelles technologies qui permettent aux individus de s'exprimer de façon anonyme et de tenir des propos parfois rudes et injustifiés, comme le déplorent certains répondants : « On entend plus de grincements qu'avant chez les fans, mais les véhicules pour critiquer sont plus nombreux [...] J'aime penser que les gens critiquaient autant il y a 14 ans mais que cela ne s'entendait pas autant ou alors qu'ils n'osaient pas ».

Ensuite, le taux d'occupation du Colisée de Rimouski est demeuré supérieur à 100% jusqu'à ce qu'il commence à s'essouffler récemment. En effet, la saison 2009-2010 s'est terminée avec une moyenne d'assistance par match en deçà des chiffres obtenus durant les années précédentes avec 3520 spectateurs par partie, soit une diminution moyenne de 580 personnes. La vente de billets de saison semble en bonne partie responsable de cette dernière statistique puisque 500 billets de moins ont trouvé preneurs durant cette même saison<sup>36</sup>. Ce sont autant d'indications qui poussent l'organisation à réagir et à mettre en œuvre un nouveau cycle, dans la continuité du processus que nous venons d'exposer.

---

<sup>36</sup> <http://progresecho.canoe.ca> (consulté le 13 avril 2010).

#### 4.2.1.2 Anneau de fidélisation, cycle II

*Étape 1, identifier* : Le C.H.O. a organisé en 2009 la présentation de la Coupe Memorial. L'événement d'envergure nationale est une chance unique pour les partisans d'assister au meilleur calibre de jeu dans les rangs juniors majeurs au Canada. Cependant, cette expérience a un coût pour les fans, ce qui influence la vente de billets de saison de la saison suivante à la baisse, selon les acteurs du C.H.O. : « Cette année on a quasiment 500 billets de saison en moins, c'est 20% et ça commence à faire beaucoup ». L'organisation identifie également une hausse de l'âge des individus qui assistent aux parties de l'Océanic. Cette population vieillissante expliquerait également la baisse substantielle de billets de saison : « Pour différentes raisons (santé, monétaire, etc.), le client vient moins au hockey » ; « notre membership de billets de saison est le même depuis 15 ans » ; « La population est vieillissante dans le Colisée, elle était de 50 ans en 1995 et a vieilli de 15 ans en 2010 ».

Les acteurs de l'organisation jugent donc essentiel de rajeunir la population de partisans et identifient la classe d'âge entre 18 et 35 ans comme étant une nouvelle cible à atteindre : « l'avenir est dans la jeunesse ». Il s'agit principalement de rejoindre une population étudiante et de jeunes parents, « si on attire les enfants, on attire les parents » ; « on cherche à refaire un membership de billets de saison pour s'assurer un avenir à long terme ».

*Étape 2, adapter* : En vue d'adapter son approche stratégique à une nouvelle clientèle, le C.H.O. cherche à dynamiser le spectacle qu'il offre : « on essaie de dynamiser

le colisée pour rejoindre les jeunes qui sont les clients ciblés ». Pour cela, certains acteurs de l'entreprise spécifient qu'ils cherchent à relancer l'implication du club dans « le milieu », laquelle paraissait s'être quelque peu essoufflée. Peu de nouvelles activités sont évoquées pour illustrer ce *renouveau* de la présence du C.H.O. sur son territoire, si ce n'est la tenue d'entraînements de l'équipe en région.

C'est plutôt sur le spectacle que l'entreprise mise. Par exemple, avec l'utilisation de nouvelles technologies comme un tableau central possédant des écrans géants, un ajout qui met le C.H.O. aux *normes* dans la ligue puisque, selon les répondants, les autres équipes se prémunissent toutes du même avantage. Ensuite, des animations et des thématiques sont données à l'ambiance des parties pour toucher une clientèle plus jeune. Cela peut par exemple passer par un choix de musique particulier dans la soirée.

Il a été évoqué que le C.H.O. souhaite offrir un spectacle financièrement abordable. Ensuite, il a été question de rejoindre les jeunes familles. Ainsi, l'organisation a choisi de développer un forfait valable pour plusieurs matchs à leur intention avec un tarif avantageux et adaptable aux différents types de clients. Dans le même ordre d'idées, des soirées gratuites pour les étudiants sont proposées, de même que l'on cherche à adapter ces thématiques selon le jour de la semaine durant lequel le match se déroule pour rejoindre une classe d'âge différente durant la semaine et la fin de semaine.

*Étape 3, privilégier* : essentiellement, les changements évoqués visent à proposer à un clientèle plus jeune un spectacle, mais qui est à chaque fois un événement, en misant sur l'ambiance dans l'enceinte du Colisée de Rimouski. Quelques répondants expliquent que

cette tentative vise à se rapprocher du spectacle offert par l'équipe professionnelle de hockey de Montréal. Celle-ci aurait en effet effectué des modifications similaires au niveau du spectacle offert en changeant d'amphithéâtre. La franchise qui jouait autrefois au *Forum de Montréal* a déménagé dans un nouvel amphithéâtre, le *Centre Bell*<sup>37</sup>. Avec ce changement vers des installations plus modernes est arrivé un changement d'ambiance durant les parties. L'Océanic, qui a bénéficié des rénovations de ses installations pour accueillir le tournoi de la Coupe Memorial en 2009, tente de suivre la même voix : « on quitte le perron de l'église », précise un gestionnaire. Cela suppose une approche stratégique nouvelle.

---

<sup>37</sup> À l'origine ce nouvel amphithéâtre portait le nom de *Centre Molson*. Suite à la vente de l'équipe et de ses infrastructures par la brasserie Molson, il fut rebaptisé *Centre Bell*.



#### 4.2.2 En résumé

Le tableau 7 présente les étapes de l'anneau de fidélisation selon les acteurs du C.H.O..

Tableau 7 - Résumé des étapes de l'anneau de fidélisation selon les acteurs du C.H.O.

Dimensions de l'anneau de fidélisation	Cycle I	Cycle II
Identifier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- situation géographique de la région</li> <li>- situation économique de la région</li> <li>- description de la population régionale</li> <li>- identification d'une stratégie adaptée au contexte régionale pour élaborer une image de marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- population de spectateurs vieillissante</li> <li>- diminution du nombre de billets de saison</li> <li>- diminution de l'assistance aux matchs</li> <li>- identification d'une population cible entre 18 et 35 ans</li> </ul>
Adapter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adoption d'une approche régionale originale</li> <li>- développement d'un réseau de diffusion radiophonique</li> <li>- présence de l'organisation hors du centre urbain rimouskois</li> <li>- prix abordables du spectacle</li> <li>- horaires des matchs adaptés</li> <li>- utilisation de symboles régionaux</li> <li>- l'organisation préconise un comportement d'ouverture envers ses partisans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- amélioration de l'ambiance lors de la présentation des parties</li> <li>- volonté de recommencer à organiser des activités sur le territoire</li> <li>- développement de nouveaux forfaits flexibles et abordables</li> <li>- organiser des soirées gratuites pour les étudiants</li> </ul>
Privilégier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développement d'une image de marque cohérente avec le contexte régional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- transformer le spectacle en événement dynamique pour rejoindre une population de spectateurs plus jeunes</li> </ul>
Contrôler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assistance aux matchs</li> <li>- nombre de billets vendus par catégorie</li> <li>- taux de renouvellement des billets de saison</li> <li>- sonder les partisans de manière officieuse lors d'activités d'implication, par exemple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moment de la recherche le C.H.O. n'a pas encore atteint les étapes de <i>contrôle</i> et d'<i>évolution</i>.</li> </ul>
Évoluer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- d'après les indicateurs de l'étape de contrôle l'organisation réoriente sa stratégie vers un nouveau cycle de l'anneau de fidélisation (cycle II)</li> </ul>	

### 4.2.3 L'établissement de la relation de confiance selon les acteurs du C.H.O.

Nous avons suivi le processus de l'anneau de fidélisation décrit par Lehu (2003). Nous avons décrit les dimensions relatives à l'atteinte de la satisfaction totale des clients du C.H.O., selon les propos recueillis auprès de ses membres. Cet anneau de fidélisation ne permet pas en revanche l'atteinte d'une fidélisation naturelle sans l'élaboration d'une relation de confiance. En effet, celle-ci « peut-être considérée ici comme un élément clé du processus de fidélisation » (Lehu, 2003 : 273). Cette relation de confiance a été décrite comme une situation *gagnant-gagnant* entre le consommateur et l'entreprise détentrice « d'une fonction d'intermédiation entre la satisfaction totale et la fidélité naturelle obtenue » (idem.). Au travers des sections suivantes, nous allons observer les différentes dimensions relatives à cette relation de confiance du point de vue de l'organisation sportive, sur la base du discours des acteurs interrogés.

#### 4.2.3.1 Les valeurs dominantes dans l'organisation

Les valeurs de l'organisation représentent une pièce maîtresse dans la structure de la relation de confiance (Lehu, 2003 : 282). Dans le cas à l'étude, nous identifions trois dimensions relatives à ces valeurs. D'abord, le club détient des valeurs sportives qui ont été modifiées avec le temps. En effet, on constate qu'il existe deux courants de pensées dans la L.H.J.M.Q. concernant la construction des formations. Le premier vise à construire une équipe dont les performances seront supérieures à la moyenne des autres franchises durant une saison en misant notamment sur des joueurs plus expérimentés et plus âgés, au

détriment des saisons suivantes. Le second juge plus prudent d'élaborer sa formation sur une base plus homogène et d'éviter les risques de contre-performances, en acceptant qu'il sera plus difficile de finir à la tête du championnat.

Le C.H.O. a longtemps cherché à cibler certaines saisons pour construire une formation victorieuse, au risque d'être moins compétitif durant les deux ou trois saisons suivantes. Cette approche a été modifiée avec le temps pour tenter d'obtenir une formation plus homogène à travers les années. Le hockey junior majeur est associé à des cycles en raison des limites d'âge et de l'expérience des joueurs. Des répondants se souviennent d'un sondage effectué auprès des détenteurs de billets de saison en 1999 dans lequel on les interrogeait sur la philosophie qu'ils préféraient. Les résultats ont motivé le club à opter pour le premier courant de pensée : « Je me souviens qu'à l'époque c'était 77 ou 78% des partisans de l'Océanic qui disaient 'nous on aime mieux en arracher pendant une année ou deux... on va assister aux matchs quand même et on veut gagner le gros trophée'. Et l'année suivante, en 2000, on a gagné la Coupe Memorial. On a respecté cette philosophie jusqu'à l'an passé ».

Un autre répondant confirme : « L'an passé, probablement sous la pression des partisans, effectivement, [...] on a décidé que maintenant on se mettait en mode 'on va essayer d'être compétitif à chaque année' ».

Nous avons également identifié des valeurs économiques liées à l'organisation et que nous avons notamment évoquées en portant notre attention sur la culture organisationnelle. Le C.H.O. est une entreprise dont la motivation première ne serait pas de générer des

profits : « c'est une organisation à but lucratif mais faire de l'argent n'est pas la priorité, la priorité c'est le hockey », explique-t-on. Les répondants avancent que les profits sont plutôt réinvestis dans les infrastructures ou la communauté au lieu d'être conservés par les actionnaires « comme cela s'est fait dans d'autres marchés ». Les répondants ont également tendance à nuancer en expliquant que même si le C.H.O. a la réputation d'être une entreprise prospère financièrement, les profits annuels ne sont pas énormes, voir nuls.

Finalement, l'entreprise est également porteuse de valeurs sociales qui, selon les répondants, représentent la région. On insiste particulièrement sur l'éducation et la jeunesse qui sont généralement associées à une valeur familiale à l'origine de laquelle nous retrouvons Maurice Tanguay : « former une famille est une valeur importante apportée par monsieur Tanguay. C'était un mandat ouvertement émis par monsieur Tanguay depuis le début et cela prévaut encore aujourd'hui ». Les répondants associent également le respect comme valeur dominante de l'entreprise. Celui-ci résulterait, selon eux, du travail et de l'honnêteté dont fait preuve le C.H.O. pour offrir un produit de bonne qualité à ses partisans. Cela est valable autant envers les partisans qu'envers les commanditaires. L'implication sociale et l'entraide sont également très présentes. Certains répondants expriment d'ailleurs que l'implication sociale dans la région constitue « la valeur fondamentale » du C.H.O.. Ce sont autant de valeurs qui en font une organisation fière.

#### 4.2.3.2 Le statut de l'organisation sportive

Le statut d'une entreprise ou d'une marque est, selon Lehu (2003), lié à sa puissance économique. Sur le plan économique on constate que le cas à l'étude est placé sur un piédestal par les répondants, non pas pour les profits qu'elle génère mais davantage pour son apport à la dynamique économique régionale. En effet, les répondants lui imputent un accroissement de la circulation des capitaux à l'intérieur du centre urbain rimouskois, de même que l'attraction des fonds extérieurs à la région immédiate de Rimouski en attirant des partisans ou des commanditaires. Pour ces raisons, le C.H.O. est décrit comme une compagnie importante avec un gros budget dans la région, malgré son statut de P.M.E. Au-delà de l'aspect économique, l'entreprise détient également un statut social puisqu'elle représente les individus de *toute une région* : « Ça fait sentir aux gens, autant du Bas-Saint-Laurent que de la Gaspésie, que c'est leur équipe », un discours largement partagé par les acteurs de l'organisation sportive. On prétend d'ailleurs que le C.H.O. est le « talk of the town ».

À l'échelle de la L.H.J.M.Q., nous constatons, dans le discours des répondants, que l'entreprise dispose, là encore, d'un statut privilégié. En effet, elle est reconnue pour ses innovations et son taux de fréquentation du Colisée de Rimouski élevé. C'est toute l'approche marketing qui a inspiré les autres franchises de la ligue : « L'Océanic était perçue comme un modèle » ; « L'Océanic a mis la barre haute et on était un modèle pour plusieurs équipes et ont l'est encore ». D'ailleurs, au milieu des années 90, la ligue qui a connu une période d'expansion et de relocalisation des franchises a vu son dynamisme et

son image être modifiés par l'arrivée de franchises telles que le C.H.O. : « Monsieur Courteau [...] aime dire et répète souvent, qu'à partir de 1994, [...] ce qui a changé c'est la qualité des propriétaires qui sont arrivés ». D'ailleurs, le C.H.O. paraît subir l'influence du *Groupe Tanguay*<sup>38</sup> pour qui l'organisation sportive doit adopter des standards professionnels. Le *Groupe Tanguay* a permis de donner cette impulsion à la franchise selon plusieurs acteurs de l'organisation : « [Maurice] Tanguay a donc vraiment eu un rôle majeur... Si ça avait été l'autre organisation uniquement (les actionnaires régionaux) cela aurait été différent. On ne radiodiffuserait peut-être même pas », témoigne un gestionnaire. Le statut des *Ameublements Tanguay* a donc un impact sur celui du C.H.O.. Selon le point de vue d'un répondant qui fait référence à la notoriété et à l'expertise du *Groupe Tanguay*, « ça apporte une forme de crédibilité ».

En effet, l'organisation a ainsi été considérée pendant plusieurs années comme une franchise évoluant dans un important marché, malgré la faible densité de population sur laquelle repose ses activités. Le C.H.O. est devenu une franchise respectée et prise au sérieux par ses pairs : « À chaque fois que Rimouski présente quelque chose au sein de la L.H.J.M.Q. ou de la L.C.H., c'est reçu avec beaucoup de sérieux parce que l'on sait qu'il n'y a pas de demi-mesure ».

---

<sup>38</sup> Les « Ameublements Tanguay » représentent l'entreprise fondée par Maurice Tanguay. Lorsque les répondants font allusion au « Groupe Tanguay », ils réfèrent aux actionnaires extra-régionaux du Club de Hockey Océanic qui sont liés aux Ameublements Tanguay. Ce groupe d'actionnaires a permis au Club de Hockey l'Océanic de profiter de l'expertise et des capacités des Ameublements Tanguay, notamment en termes de marketing et de promotion.

#### 4.2.3.3 Comportement de l'organisation sportive

Le comportement de l'entreprise est observé sous différentes facettes et actions de l'organisation détachées de son produit. Dans le cas de l'organisation sportive observée ici, il s'agit d'adopter un comportement professionnel malgré le statut d'organisation amateur. Le comportement de C.H.O., qui oeuvre pour être considéré comme l'*équipe de toute une région*, doit nécessairement être cohérent avec son image de marque. Les acteurs de l'organisation prétendent ainsi que l'entreprise dispose d'une conscience territoriale, comme ses implications ou ses promotions diverses en témoignent. Dans cet esprit, les répondants illustrent leur propos en citant les partenariats du C.H.O. avec des associations caritatives qui lui permettent de collaborer à « la vie coopérative de la communauté ». Le C.H.O., en tant que véhicule promotionnel, met son potentiel de diffusion au profit de différentes causes sociales telles que les collectes de sang, le « patinothon » des associations de hockey mineur, des repas bénéfiques, des organisations communautaires, différentes fondations qui viennent en aide aux personnes dans le besoin, entre autres. Le club s'investit également dans la jeunesse en supportant différentes associations sportives (patinage de vitesse et patinage artistique notamment) et en étant présent dans les établissements scolaires pour inciter les élèves à persévérer dans les études.

Cependant, plusieurs de ces activités nécessitent la présence des joueurs du club qui, avec leur emploi du temps chargé, jumelant le sport et les études, ne peuvent pas toujours être présents : « L'implication de l'organisation a évolué avec le temps parce que l'on a appris à en faire la gestion. On est beaucoup sollicité, mais on mise beaucoup sur les études

aussi [des joueurs] ». Pour des raisons d'horaire, ces implications sont donc concentrées à Rimouski ou sa banlieue : « on est très sollicité » ; « l'implication est plus facile à Rimouski mais on essaie quand même d'aller sur l'ensemble du territoire » ; « l'implication se fait principalement à Rimouski ».

L'entreprise mise également sur une attitude prônant l'ouverture et l'accessibilité auprès des partisans, que ce soit pour des commentaires ou simplement l'achat de billets. L'écoute est une dimension essentielle du comportement de l'organisation, selon les acteurs interrogés. L'un d'eux s'exprime ainsi sur le sujet : « tant et aussi longtemps qu'on va être à l'écoute, à mon avis, il n'y a pas de problème financier ».

#### 4.2.3.4 Transparence dans les communications de l'organisation

Dans toutes relations sociales, la transparence s'avère une composante essentielle à l'établissement d'une relation de confiance. L'organisation sportive observée ne fait pas exception. En effet, la volonté de construire son image de marque en lien avec le territoire l'oblige à être en relation étroite avec les individus et à faire preuve de transparence. Pour cela, l'organisation utilise différents moyens de communication tels que la radio, la presse ou internet. Les acteurs prétendent qu'elle ne cache ni les résultats attendus, ni les résultats réalisés (sportifs ou à la vente de billets). Cette transparence se traduit également par une proximité entre les partisans et les gestionnaires de l'organisation qui doivent justifier leurs actions : « il faut être réceptif à la critique et au fait que l'on peut changer nos habitudes d'une année à l'autre pour faire en sorte que les standards soient élevés ». Si dans les



premières années de la franchise nous constatons une tendance à interroger les partisans par le biais de groupes de discussion ou de sondages, comme nous l'avons abordé au sujet de l'orientation à suivre pour la construction de l'équipe, cette tendance paraît avoir disparue. Le contact avec les partisans se ferait ainsi de manière plutôt de manière informelle lors des parties ou activités de l'équipe. Au sujet des groupes de discussion, un acteur s'explique sur la disparition de cette pratique : « On est à l'écoute des gens et on prend note de leurs commentaires [...] on faisait des *focus groups* avec une vingtaine de fans, mais avec l'époque de Sidney Crosby nous n'avons plus eu le temps d'en faire. Mais c'est quelque chose que l'on devrait refaire éventuellement ». La présence d'une vedette de l'envergure de Sidney Crosby a permis au C.H.O. de remplir son amphithéâtre sans difficulté.

#### 4.2.3.5 La pérennité de la relation de confiance

La relation de confiance est développée avec le temps et doit être entretenue. En questionnant les acteurs de l'organisation sportive sur les éléments fondamentaux permettant d'entretenir la relation confiance établie avec les partisans, nous constatons que l'emphase est mise sur l'histoire du C.H.O. : « les mouvements qui ont été faits [échanges et acquisitions de joueurs], les événements organisés dans la région, la crédibilité des gens qui y travaillent [...] Ce sont autant de facteurs qui font que les gens [les partisans] sont encore présents ».

L'attention que l'entreprise doit porter à ses clients est également mise de l'avant. Cette attention prend la forme d'actions récurrentes et d'activités annuelles à

Rimouski, avec le *lancer de toutous* ou des thématiques particulières lors des matchs, mais également tournées vers l'ensemble du territoire, avec une présence du C.H.O. en jouant des parties de pré-saison hors de Rimouski ou en diffusant les parties à la radio tout au long de la saison par exemple. Plusieurs répondants se souviennent également que, dans les premières années de la franchise, le C.H.O. faisait « une tournée de balle molle » autour de la Gaspésie.

Les membres de l'organisation justifient ces actions en les décrivant comme « un retour de l'ascenseur » envers les partisans, ce qui intègre la notion de gagnant-gagnant essentielle dans l'établissement d'une relation de confiance : « On est très attentif à ce que les gens demandent, il faut qu'ils achètent des billets, c'est une roue qui tourne et c'est *donnant-donnant* ».

Ensuite, les gestionnaires expliquent que la pérennité de la relation de confiance doit également être entretenue envers les commanditaires associés au C.H.O.. Celle-ci est fortement teintée par la présence des *Ameublements Tanguay* qui, comme nous l'avons précisé, permet d'associer bon nombre de ses fournisseurs au club. Souvent ces fournisseurs sont des marques réputées auxquels s'ajoutent d'autres commanditaires majeurs (Desjardins, Molson, Coca Cola, etc.) présents depuis l'origine de la franchise pour plusieurs et qui influencent le statut de l'organisation par leur soutien.

#### 4.2.3.6 L'image de l'organisation sportive

L'image de l'organisation dépend des valeurs et de son statut en plus d'être influencée par d'autres éléments tels que son comportement ou encore son positionnement. Selon les répondants, nous avons noté que la franchise détient une place privilégiée au sein de la ligue certainement en raison de l'image de réussite que les individus lui associent. C'est également une image d'organisation professionnelle que les répondants attribuent au C.H.O. pour le travail qu'il accomplit de façon rigoureuse : « on vise l'excellence » affirme un répondant. D'autres notent que cette image d'organisation professionnelle origine du produit de qualité, « à l'image de la région », qu'il offre à ses partisans et passe par « un bon service à la clientèle ». « On a des standards au moins du niveau de la LNAH [ligue professionnelle des rangs mineurs]. Il ne manque rien ici », ajoute un répondant qui fait référence au personnel en place (médecins, thérapeute, entraîneur, etc.) et aux infrastructures disposant notamment de loges corporatives.

#### 4.2.4 En résumé

Le tableau ci-après résume les dimensions de la relation de confiance selon les acteurs du C.H.O.

Tableau 8 - Résumé des dimensions de la relation de confiance selon les acteurs du C.H.O.

Dimensions de la relation de confiance	
<b>Valeurs de l'organisation</b>	<p><u>Valeur sportive :</u> - obtenir une équipe aux performances homogènes d'une année à l'autre</p> <p><u>Valeurs économiques :</u> - les actionnaires ne sont pas à la recherche de profits - le respect (partisans et commanditaires)</p> <p><u>Valeurs sociales :</u> - l'organisation insiste sur la jeunesse et l'éducation - la famille : implication et entraide</p>
<b>Statut de l'organisation</b>	<p>- possède un impact sur la sphère économique régionale en stimulant son économie</p> <p>- possède un impact sur la sphère sociale régionale en tant qu'objet d'identification et en stimulant les relations sociales</p> <p>- porteuse d'une réputation positive dans la L.H.J.M.Q. grâce à ses succès et sa gestion</p>
<b>Comportement de l'organisation</b>	<p>- un comportement professionnel</p> <p>- un comportement cohérent avec son image de marque et qui témoigne d'une conscience régionale</p> <p>- attitude valorisant l'ouverture et l'accessibilité de l'organisation envers ses partisans</p>
<b>Transparence dans les communications</b>	<p>- utilisation des médias (TV, radio, internet, journaux régionaux)</p> <p>- développement d'une relation de proximité avec les partisans</p>
<b>Pérennité de la relation de confiance</b>	<p>- repose sur l'histoire du C.H.O.</p> <p>- poursuivre les implications régulières du C.H.O.</p> <p>- présence du C.H.O. sur l'ensemble du territoire</p> <p>- détenir une attitude « donnant-donnant »</p> <p>- fournir un produit de qualité pour les partisans et les commanditaires</p>
<b>Image de l'organisation sportive</b>	<p>- dépend des valeurs véhiculées par le C.H.O.</p> <p>- en lien avec le statut de l'organisation</p> <p>- dépend de son comportement</p> <p>- dépend de son image de marque</p> <p>- relative aux succès de l'organisation</p> <p>- organisation sportive amateur aux standards de gestion professionnels</p>

### **4.3 CONCLUSION PARTIELLE : ACTEURS DE L'ORGANISATION SPORTIVE**

Notre question de recherche (section 1.8) a pour objectif de comprendre comment une organisation sportive telle que le C.H.O. est influencée dans la mise en œuvre de sa stratégie de fidélisation par le contexte territorial au sein duquel elle évolue. Deux hypothèses ont été avancées sur la base de cette question principale de recherche. À la suite de cette première analyse de contenu thématique des données, pratiquée sur les données recueillies auprès des acteurs de l'organisation sportive, des éléments de réponses peuvent être apportés.

Notre première hypothèse avançait qu'il existe une influence du territoire sur la culture organisationnelle. Il appert que le tissu culturel de l'organisation est effectivement teinté par le territoire. En effet, la dimension des symboles paraît particulièrement proche du contexte territorial comme le suggère la présence d'investisseurs régionaux et extra-régionaux à parts égales, l'image de marque de l'organisation ou encore l'emphase sur le recrutement de joueurs régionaux. Nous le constatons également avec la mascotte ou les couleurs associées à l'équipe qui véhiculent une connotation maritime.

Les rites et routines de l'entreprise sont également marqués par le territoire à travers les rites d'intégration et les rites de distinction. Nous pouvons associer les rites d'intégration au territoire dans la mesure où ils favorisent la participation des individus, en plus de se composer d'activités d'implications. Dans le même ordre d'idées, les rites de

distinction sont associés au territoire notamment en rappelant le passé sportif de ce dernier et en inscrivant le C.H.O. dans sa continuité.

Certains événements majeurs, l'organisation de la Coupe Memorial 2009 par exemple, ainsi que la contribution de personnages régionaux et de vedettes, favorisent également l'association entre le territoire et la culture de l'entreprise. Le partage des actions de l'entreprise à parts égales permet d'inclure des actionnaires régionaux au sein des conseils exécutif et administratif. Il s'agit d'acteurs impliqués et influents dans le contexte territorial. Nous distinguons donc à nouveau un lien entre le territoire et la culture organisationnelle par la présence d'acteurs communs sur ces deux plans.

Il existe également une corrélation entre les valeurs constatées dans l'organisation et le territoire. En effet, le C.H.O. est décrit comme un véhicule promotionnel de la région, ce qui suggère qu'il représente fidèlement cette dernière en plus d'y stimuler un sentiment de fierté. On constate d'ailleurs qu'une des missions associées à l'organisation sportive est de participer au développement de cette région. Les objectifs qui y sont reliés ne seraient d'ailleurs pas que pécuniers. La prospérité de l'entreprise ne passerait donc pas par la recherche inconditionnelle de profits.

En guise de seconde hypothèse, nous avons avancé que cette culture organisationnelle, préalablement influencée par le territoire, permettait d'établir les fondements de la stratégie de fidélisation par une bonne compréhension de l'environnement de l'entreprise. L'anneau de fidélisation témoigne clairement de la volonté de l'organisation sportive de s'adapter au contexte territorial. En effet, la première étape de l'anneau

implique une identification des particularités de ce contexte en vue d'adapter l'approche qui permettrait la fidélisation naturelle des individus. Cette approche est d'ailleurs décrite comme étant originale par son caractère régional. Ainsi, plusieurs facteurs territoriaux sont pris en compte dans l'élaboration de cette stratégie de fidélisation, tels que les aspects géographiques, économiques et sociaux. La connaissance du milieu a été grandement favorisée par l'embauche de gestionnaires et la participation d'investisseurs de la région. L'adoption de cette démarche aurait permis le développement d'une image de marque adaptée au contexte régional.

La fidélisation de la clientèle est également le produit d'une relation de confiance entre l'organisation sportive et les partisans. L'établissement d'une telle relation serait, selon les acteurs de l'organisation, le fruit de la volonté de l'entreprise d'œuvrer et de s'impliquer dans son milieu en retour de l'investissement des partisans. Cette relation réciproque, qualifiée de relation « donnant-donnant » par les acteurs du C.H.O., est similaire à la relation « gagnant-gagnant » qui caractérise l'établissement d'une relation de confiance (Lehu, 2003).

Cette conclusion partielle nous suggère qu'effectivement, le territoire aurait été un facteur influent dans l'élaboration de la culture organisationnelle. Ensuite, cette influence aurait permis d'orienter la stratégie de fidélisation naturelle des individus de la région, développée par le C.H.O.

## CHAPITRE 5

### ANALYSE THÉMATIQUE :

#### LES PARTISANS DE L'ORGANISATION SPORTIVE

La collecte de données auprès des partisans a permis de mettre en lumière les représentations sociales concernant les trois objets que sont la région d'appartenance des répondants, le *Club de Hockey l'Océanic* et l'image de marque de l'organisation. Dans les prochaines sections, nous allons parcourir les résultats obtenus en rapportant les différentes données qui attribuent à la représentation son sens.

Nous allons d'abord identifier les éléments centraux des représentations sociales, puis les éléments périphériques ainsi que les ramifications qui s'y greffent. Une fois chaque représentation exposée, un schéma récapitulatif est proposé, permettant de situer ces différents éléments au sein de la structure et d'en avoir un portrait global.

L'observation de ces représentations sociales permettra de poursuivre notre analyse des données recueillies lors des deux phases du terrain de recherche en associant les résultats de l'analyse discursive des acteurs de l'organisation à ceux des partisans.



## 5.1 RÉSULTATS DE LA COLLECTE DE DONNÉES QUANTITATIVES

Une collecte de données quantitatives a été réalisée en support aux données qualitatives recueillies. Trois objectifs y sont associés. D'abord, nous cherchions à récolter des informations sur le groupe de répondants afin d'esquisser un portrait sommaire de cette population<sup>39</sup>. Le second objectif est de mesurer, par le biais d'échelles de Likert, la satisfaction des individus interrogés quant à des actions stratégiques posées par l'organisation ces dernières années. Cette méthode proposée par Lehu (2003 : 114) permet en effet de constater si l'entreprise oriente sa stratégie de manière efficace ou non en reportant les résultats sur un graphique. Le graphique en question se compose de deux axes, l'un mesurant l'opinion (axe des abscisses) et l'autre l'importance que le répondant accorde à une situation donnée (axe des ordonnées). Finalement, le troisième objectif vise à constater l'évolution des implications caritatives et promotionnelles du C.H.O. sur son territoire, selon les répondants. Notre étude n'étant pas de nature longitudinale, la mesure de cette évolution permet de sonder l'opinion des répondants en y ajoutant une dimension temporelle intéressante considérant l'évolution des stratégies de l'entreprise identifiées lors de la description de l'anneau de fidélisation (section 5.1.2.1.). Ces résultats nous permettent d'observer une certaine tendance mais ne peuvent pas être généralisés.

---

<sup>39</sup> Il ne s'agit pas d'un échantillon statistiquement représentatif. Nous ne pouvons donc pas généraliser les résultats à l'ensemble de la population de laquelle il a été tiré.

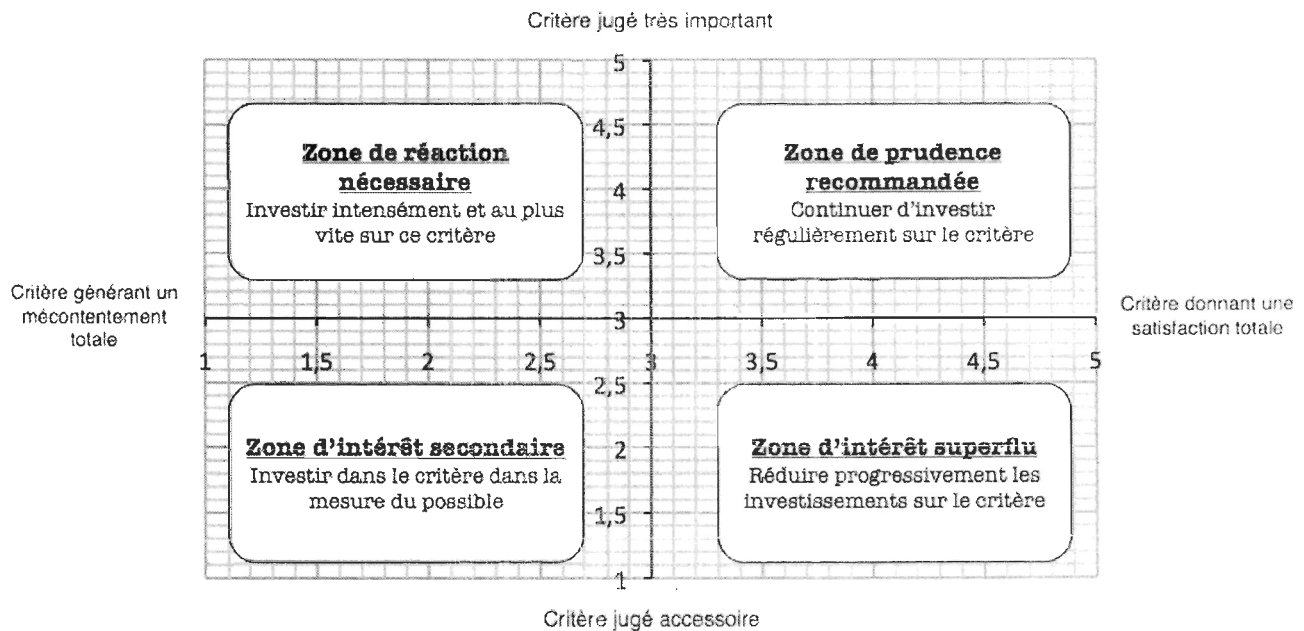
### 5.1.1 Renseignements généraux sur les partisans interrogés

La population de répondants appartient à un groupe situé au sommet de la pyramide de fidélité (figure 13) et est composée en majorité d'hommes (2 individus sur 3). Cette population qui se compose d'une vingtaine d'individus s'avère relativement âgée puisque la moyenne d'âge des répondants est de 61 ans. Ce vieillissement de la population de partisans est également identifié par les acteurs de l'organisation sportive. Pour ces acteurs, ce phénomène suppose l'absence de renouvellement de leur clientèle détentrice de billets de saison. Cette classe d'individus subit d'ailleurs une diminution de ses effectifs comme en témoigne la vente de billets de saison pour la saison 2009-2010, inférieure de 500 unités par rapport à la saison précédente, un phénomène problématique si l'on considère qu'ils sont les clients les plus réceptifs à la stratégie de fidélisation. Les individus interrogés paraissent effectivement avoir établi des liens forts et durables avec l'organisation sportive puisqu'ils se disent en majorité partisans et détenteurs de billets de saison depuis l'arrivée de la concession à Rimouski en 1995. En effet, sept personnes sur dix (67%) disent supporter le C.H.O. depuis les deux premières saisons du club dans l'Est-Du-Québec. À ceux-ci s'ajoute une personne sur dix (11%) qui s'est jointe à ces partisans durant la saison 1999-2000, saison durant laquelle le C.H.O. a remporté la Coupe Memorial.

### 5.1.2 Échelle de Likert et analyse opérationnelle de la satisfaction

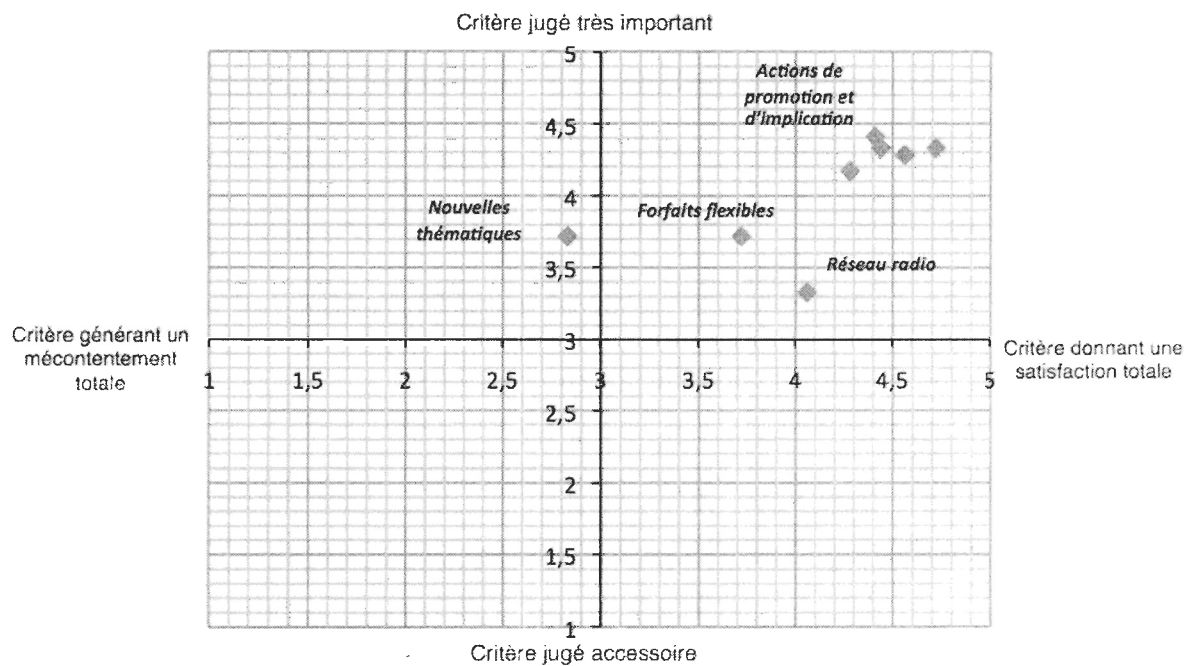
La satisfaction des répondants a été mesurée par l'intermédiaire d'une échelle de Likert. Les répondants ont été invités à se prononcer sur les actions stratégiques entreprises par l'organisation sportive. Les choix de réponses ont été codés de 1 à 5, en considérant que 3 est une réponse neutre. Pour chaque réponse, une moyenne évoluant entre 1 et 5 a été effectuée pour afficher la tendance générale des répondants. L'échelle proposée par Lehu (2003) situe le point neutre (codé 3) comme le point central d'un plan cartésien identifiant ainsi quatre zones permettant au gestionnaire de l'entreprise d'évaluer l'orientation de la stratégie (figure 17).

Figure 17 - Analyse opérationnelle de la satisfaction



En ordonnée les critères d'importance sont identifiés entre -2 et 2 selon la réponse positive ou négative. En abscisse ce sont les critères de satisfaction qui sont mesurés selon le même principe. Les résultats de ces deux types de critères permettent l'obtention de coordonnées situant la tendance générale des répondants sur le plan cartésien. Les résultats sont illustrés à la figure 18.

Figure 18 - Analyse opérationnelle de la satisfaction des partisans interrogés



Nous constatons que les répondants sont satisfaits des promotions et implications de l'organisation sportive, que ce soit à l'intérieur de Rimouski ou plus loin dans la région ciblée. En effet, les points illustrant ces implications et promotions sont regroupés dans un espace restreint du graphique dans la zone de prudence. Ces promotions et implications sont donc considérées comme très importantes et nécessaires à la satisfaction des partisans. Toujours dans cette zone de prudence du plan cartésien, les forfaits flexibles proposés par

l'organisation sont considérés comme importants par les partisans. Ces forfaits sont également jugés nécessaires à la satisfaction du client au même titre que le réseau de radiodiffusion des parties du club. Les partisans attribuent cependant à ce dernier une importance moindre. En revanche, les nouvelles thématiques d'animation sont situées dans la zone de réaction nécessaire, une observation qui tend à remettre en question la nouvelle approche de l'organisation sportive souhaitant une animation plus dynamique s'éloignant du *perron de l'église* qui caractérisait autrefois les parties de l'Océanic. En effet, les partisans attribuent une importance moyenne à ces thématiques qui ne les satisfont pas particulièrement. Il serait pertinent de questionner davantage les partisans pour comprendre quelles sont les dimensions de ces animations qui font défaut. Il convient également de rappeler la moyenne d'âge élevée des participants dans la mesure où les nouvelles thématiques ciblent une population plus jeune (section 5.2.1.2).

Nous avons utilisé le même procédé en tenant compte du lieu de résidence des répondants. Une comparaison de ces deux graphiques nous permet d'illustrer clairement les différences d'opinion et de satisfaction selon l'origine des répondants. La figure 19 illustre les données recueillies auprès des répondants de la périphérie de Rimouski (11 à 90 km), tandis que la figure 20 présente les résultats recueillis auprès des partisans de Rimouski (0 à 10 km).

Figure 19 - Analyse opérationnelle de la satisfaction des partisans de la périphérie de Rimouski

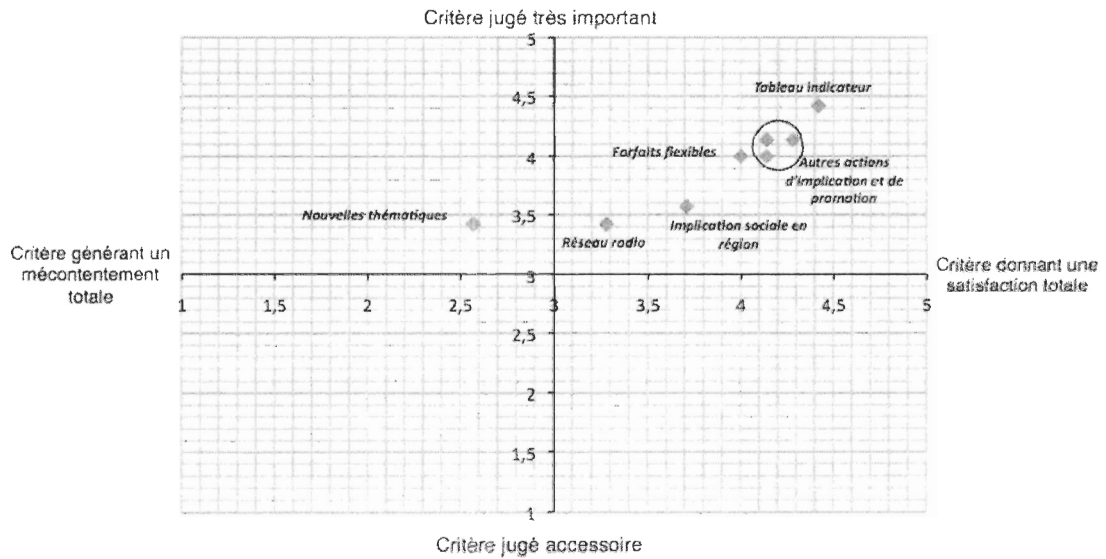
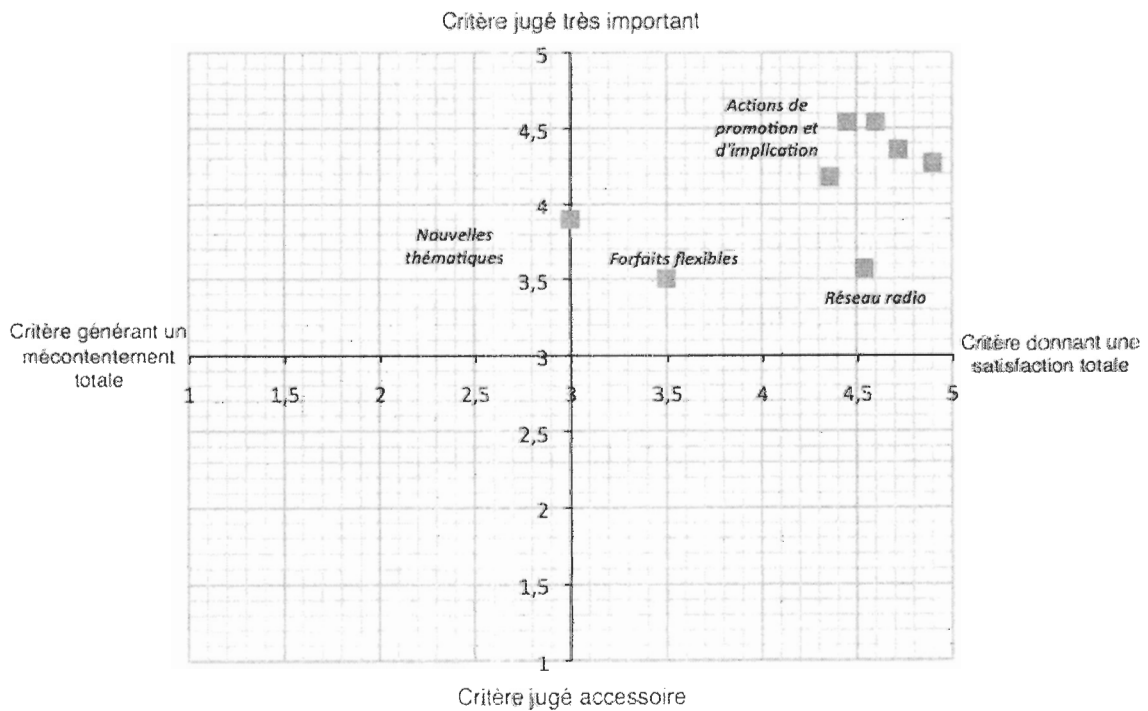


Figure 20 - Analyse opérationnelle de la satisfaction des partisans de Rimouski



Ces résultats nous permettent de distinguer plusieurs divergences entre les partisans selon leur lieu de résidence. C'est d'abord la variable associée au réseau de radiodiffusion qui se distingue. En effet, les répondants de Rimouski se disent presque entièrement satisfaits de ce service contrairement aux partisans de la périphérie qui semblent affectés par la contraction du périmètre de radiodiffusion. Les individus qui résident dans la périphérie de Rimouski sont directement affectés par la diminution du rayon d'émission de ce réseau.

Dans le même ordre d'idées, les répondants qui résident hors de Rimouski attribuent une importance et une satisfaction moindres que leurs homologues rimouskois concernant les nouvelles thématiques d'animation lors des parties. L'élaboration de nouveaux forfaits flexibles fait le bonheur des partisans éloignés de Rimouski qui jugent cette initiative importante et satisfaisante.

Finalement, les actions de promotion et d'implication sont considérées par l'ensemble des répondants comme des éléments importants. La satisfaction à leur endroit est moindre hors de Rimouski. Cette baisse de la satisfaction est accentuée chez les répondants éloignés de Rimouski concernant l'implication du C.H.O. en région.

### **5.1.3 Évolution de l'implication de l'organisation sportive**

Notre recherche ne prend pas en compte la dimension temporelle qui permettrait de considérer en détail les différentes dimensions de l'évolution de la satisfaction des

partisans. Il ne s'agit pas d'une recherche longitudinale mais d'une étude en coupe instantanée. Toutefois, nous avons jugé pertinent d'interroger ces partisans concernant leur point de vue, principalement en ce qui a trait à l'implication de l'organisation sportive hors de Rimouski.

Lorsque l'on interroge les répondants sur l'évolution de la présence promotionnelle du C.H.O. hors de la ville de Rimouski (section 2.1.4 du questionnaire en annexe E), nous constatons que les individus de Rimouski sont en majorité d'avis que l'organisation sportive s'implique un peu plus (10%) ou beaucoup plus (63,6%) à l'extérieur de la ville de Rimouski. Environ un sur quatre ne constate pas de changement à ce chapitre (27,3%). En revanche, les chiffres diffèrent dans le cas des répondants de la périphérie de Rimouski. En effet, les trois quarts des répondants, résidant dans la première périphérie (11 à 49 km de Rimouski), ne constatent pas de différence dans cette présence promotionnelle du C.H.O. hors de Rimouski. Cette tendance s'accroît en s'éloignant du centre urbain, puisque deux tiers des répondants de la seconde périphérie (50 à 90 km de Rimouski) identifient une diminution de cette présence hors de Rimouski.

Nous avons également sondé les partisans sur l'évolution de la présence de l'organisation sportive dans des implications sociales et caritatives hors de la ville de Rimouski (section 2.1.4 du questionnaire en annexe E). Une majorité des rimouskois (81,8%) perçoivent une légère ou une grande augmentation. Les répondants de la première périphérie (11 à 49 km de Rimouski) sont partagés puisqu'un individu sur deux ne constate pas de modification à ce chapitre, alors que les autres considèrent au contraire que cette



implication a fortement augmenté. Une fois encore, les répondants de la seconde périphérie (50 à 90 km de Rimouski) ne constatent pas de grande augmentation de cette présence. En effet, deux individus sur trois identifient une légère hausse, alors que le reste des répondants ne distinguent aucun changement.

Ensuite, les répondants ont été interrogés sur leur perception de la présence du C.H.O. en termes de promotion et d'implication sociale à Rimouski. Les partisans de Rimouski sont d'avis que l'organisation sportive s'implique beaucoup plus en termes de promotion dans leur ville. En effet, un individu sur deux considère que le C.H.O. s'implique beaucoup plus. Les répondants de la périphérie médiane (11 à 49 km) identifient une légère hausse à ce chapitre, alors que parmi les répondants de la seconde périphérie (50 à 90 km), une proportion de deux personnes sur trois constatent une diminution.

Les résultats sont semblables pour l'implication sociale de l'organisation sportive dans sa ville. Ainsi, les rimouskois jugent que le C.H.O s'implique beaucoup plus socialement dans leur ville. Les partisans de la périphérie intermédiaire (11 à 49 km) ainsi que les deux tiers des répondants qui résident à l'extrémité du périmètre sondé (49 à 90 km) identifient une légère augmentation de cette implication. En revanche, un tiers des participants qui résident au-delà de 49 km de Rimouski ne constatent aucune évolution.

Au final, nous sommes en mesure d'identifier une diminution de l'implication du C.H.O. dans la région à mesure que l'on s'éloigne du centre urbain. De plus, les individus de Rimouski identifient systématiquement une hausse de l'implication hors de la ville, une perception possiblement biaisée par l'image de marque de l'organisation. En effet, leur lieu

de résidence n'étant pas dans la périphérie, il peut s'avérer difficile pour eux de constater concrètement cette présence de l'organisation sportive sur l'ensemble de la région. Ces implications sont pourtant jugées importantes et favorisent la satisfaction des répondants à en croire les résultats présentés à la figure 17.

Les résultats des données concernant l'évolution de la présence de l'organisation sportive à Rimouski et dans sa périphérie sont résumés dans le tableau 9.

Tableau 9 - Évolution de la présence du C.H.O. à Rimouski et à l'extérieur<sup>40</sup>

	<i>Rimouski</i>	<i>Première périphérie (11 à 49 km)</i>	<i>Seconde périphérie (50 à 90 km)</i>
<b>Promotion hors de Rimouski</b>	++	=	- -
<b>Implication sociale hors de Rimouski</b>	++	+	+ ou =
<b>Promotion dans la ville de Rimouski</b>	++	+	-
<b>Implication sociale dans la ville de Rimouski</b>	+++	+	+

<sup>40</sup> Les symboles « + », « - » et « = » représentent l'évolution de l'implication du C.H.O. dans le temps selon les répondants.

## 5.2 REPRÉSENTATION SOCIALE DE LA RÉGION D'APPARTENANCE

### 5.2.1 Le contexte économique

Le contexte économique<sup>41</sup> apparaît comme une dimension centrale de la représentation sociale de la région chez les répondants. Selon la description faite lors des entrevues de groupe, l'économie de la région repose principalement sur l'offre de services. Il est possible d'en distinguer quatre dimensions qui sont les *services gouvernementaux*, les entreprises de *services privés*, l'*éducation* et finalement le *tourisme et loisirs*.

Les *services publics et privés* sont principalement localisés à Rimouski et font référence à des compagnies d'envergure nationale telles que Telus, qui œuvre dans les télécommunications, ou Hydro-Québec, compagnie d'état fournisseur d'énergie électrique. Nous constatons également dans cette classe la présence d'entreprises originaires de la région et qui, en prospérant, ont fait la fierté de ses habitants, selon les répondants. Les *Supermarchés GP*, du nom de leur créateur Germain Pelletier, sont ainsi cités en exemple et considérés comme une entreprise familiale. La chaîne des *Supermarchés GP* a été vendue en 2009 à des intérêts extra-régionaux, ce que certains répondants déplorent et qualifient de « drame humain ».

---

<sup>41</sup> Dans le but de différencier les éléments qui constituent les représentations sociales décrites, nous soulignerons les éléments centraux et indiquerons en italiques les *éléments périphériques* dans le texte.

Les répondants les plus éloignés de la ville de Rimouski (50 à 90 km) aiment également ajouter que la région dispose de ressources naturelles qui sont exploitées et font partie intégrante de l'économie régionale. Ainsi, la mer, la forêt et la terre alimentent le secteur primaire de l'économie régionale. « En dehors de Rimouski ce n'est pas si industriel que ça, c'est surtout beaucoup agricole », explique un répondant de la périphérie rimouskoise. Une dimension absente du discours des individus plus proches du centre urbain (0 à 10 km) qu'est Rimouski, même si ces derniers vantent les qualités « naturelles » de la région en raison de sa faible densité de population et de son paysage qui fait l'objet d'un autre élément central de la représentation sociale que nous verrons plus loin. Les répondants les plus éloignés (50 à 90 km) ajoutent d'ailleurs qu'au secteur primaire se greffe une industrie de la transformation même si celle-ci éprouve des difficultés : « Trois-Pistoles a déjà compté sept ou huit moulins, dans la ville et en dehors. Il n'y en a plus qu'un seul maintenant, je crois », témoigne l'un d'eux avec l'approbation des autres individus présents.

La ville de Rimouski incarne un centre de services gouvernementaux provinciaux et fédéraux. Cette dimension influence grandement la représentation que les répondants se font du contexte économique régional, particulièrement ceux résidant dans ce centre urbain. Malgré cela, les participants déplorent se sentir délaissés par les différents paliers gouvernementaux en raison de leur situation géographique éloignée des grands centres, une situation qu'ils attribuent à l'ensemble des régions « éloignées » du Québec et qu'ils illustrent par les difficultés éprouvées par la région pour obtenir des fonds publics dédiés à la réalisation de projets culturels et sportifs : « La salle de spectacle a pris 30 ans avant de

voir le jour et la construction d'une troisième patinoire paraît tout aussi difficile [...] on est délaissés mais on est en vie ».

Arrive ensuite l'*éducation* comme une dimension importante aux yeux des individus. Ici encore c'est le centre urbain rimouskois qui est présenté en avant-plan puisqu'il dispose d'établissements d'enseignement variés allant des niveaux primaire au niveau universitaire en passant par le niveau collégial. L'Institut maritime, qui est d'ailleurs affilié à ce niveau collégial, est l'institution d'enseignement la plus citée en raison de sa vocation maritime.

Finalement, la dimension *touristique et du loisir* est la seule que les répondants associent à l'ensemble de leur région, donc au-delà des limites de la ville principale. En effet, cet élément est associé très clairement aux grands espaces naturels. Ainsi, la chasse, la pêche et le ski reviennent avec régularité dans les propos des répondants, tout comme certains centres d'intérêt touristique et géographique. Nous devons ici faire le lien entre cette dimension et la dimension géographique, autre élément central de la représentation sociale de la région.

Au final, les répondants s'entendent pour dire que leur région n'est pas riche économiquement et que les centres urbains qui s'y trouvent sont favorisés, Rimouski étant au cœur de cet élément central pour son économie largement associée au secteur tertiaire et qui lui procure un avantage certain. Cela fait donc de Rimouski une ville plus aisée, selon les répondants, et par conséquent plus apte à accueillir certaines activités, sportives notamment. Le contexte économique est décrit avec une certaine morosité mais est également propice selon les participants au développement d'un entrepreneuriat local qui

stimule la fierté. Nous l'avons notamment illustré avec le cas de Germain Pelletier et de ses *Supermarchés GP*. Pensons également à Jules Brillant qui a œuvré dans les communications. Ces personnages sont devenus des symboles régionaux associés à ce contexte économique. Ces entreprises sont jumelées à des valeurs familiales et de fierté qui occupent une place importante dans la représentation sociale de la région comme nous le constaterons plus tard dans la description des dimensions associées à la qualité de vie.

### 5.2.2 Le contexte géographique

Lorsque l'on interroge les répondants sur la représentation qu'ils ont de leur région, le contexte géographique apparaît spontanément comme un élément central. C'est une façon de différencier leur région des grands centres urbains. Deux éléments périphériques se greffent à cet élément central qui sont : *les limites de la région* et *le paysage de la région*.

Quand vient le temps d'évoquer *les limites de leur région* d'appartenance, les répondants sont unanimes et identifient le centre urbain qu'est Rimouski comme le cœur de cette région « c'est comme un œuf, il y a le jaune [Rimouski] et le blanc autour [le reste de la région] », caricature un répondant. On constate en revanche une divergence d'opinions lorsque vient le moment de délimiter les frontières de cette région, selon le lieu de résidence des individus. En effet, si les répondants résidant à Rimouski ou à moins de 11 km n'hésitent pas à étendre leur région d'appartenance à l'ensemble du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie, certains incluant en plus les Iles-de-la-Madeleine, les autres répondants se limitent quant à eux à 50 ou 100 km autour du centre rimouskois et pensent qu'au-delà de

cette limite le sentiment d'appartenance pour cette région s'effrite. Les individus de Rimouski qui incluent la Gaspésie dans la définition des limites de leur région d'appartenance justifient ce choix par les relations amicales ou familiales qu'ils entretiennent avec d'autres individus qui y résident. Au regard de la courbe de croissance de la population dans la région du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie (figures 13 et 14) nous constatons que la population de l'ensemble de ce territoire est en diminution à l'exception des M.R.C. de Rimouski-Neigette et de Rivière-du-Loup qui connaissent une croissance de leur nombre d'habitants. On peut penser que la croissance de cette population est nourrie en partie par des individus originaires du reste de la région. Cela expliquerait que ces derniers conservent des liens sociaux amicaux ou familiaux avec leur lieu d'origine.

Le paysage naturel est logiquement un centre d'intérêt pour les répondants considérant la faible densité de la population. Cette nature est d'abord représentée par le fleuve Saint-Laurent qui, par ses marées, modifie le paysage et inspire le mouvement et la vie aux habitants, selon les répondants. Au-delà du fleuve, qu'ils qualifient de « mer », la région est également une vaste étendue de terres et de forêts. La route 132 est identifiée comme la voix de communication principale, représentant une boucle ceinturant la Gaspésie, et faisant également la jonction avec le Bas-Saint-Laurent.

### **5.2.3 La qualité de vie**

La qualité de vie s'impose naturellement dans les discours des répondants comme l'élément central représentant la pierre angulaire de la représentation que les participants

ont de leur région d'appartenance. Nous identifions dans le discours des individus quatre dimensions interagissant et constituant les éléments périphériques associés à cet élément central : les *relations sociales* entre les individus, les *sports*, les *valeurs des individus* de la région et finalement le *développement personnel*.

Les *relations sociales* sont décrites comme étant en opposition avec celles des grands centres urbains, tels que Montréal ou Québec, où ces relations sont jugées impersonnelles par les répondants. À l'inverse, les relations sociales régionales sont décrites comme familiales et reposant sur l'entraide. Ainsi, le bénévolat est cité, de façon unanime, en exemple pour illustrer cela en précisant qu'il est particulièrement actif dans la ville de Rimouski, tant au niveau sportif, culturel que communautaire. Lorsque l'on questionne les répondants sur les raisons qui justifient cette implication sociale dans la région, ils l'interprètent comme étant en lien avec la situation géographique de leur région, éloignée des métropoles : « quand tu es loin et que tu es dans une région éloignée, je pense que tu es obligé de t'entraider ». Cela étant, les répondants prennent soin d'insister sur le fait que leur région d'appartenance n'est pas renfermée pour autant et qu'ils la considèrent au contraire comme étant chaleureuse et accueillante. L'exemple le plus régulièrement cité pour appuyer ces propos est celui de la Coupe Memorial 2009, tournoi de hockey junior majeur d'envergure canadienne. En effet, cet événement est encore récent dans les mémoires et est fièrement évoqué par les partisans. Son déroulement a nécessité la mobilisation de 785 bénévoles et fut un franc succès en termes d'organisation. Lorsque les individus discutent du potentiel régional en matière de bénévolat, le second exemple fréquemment évoqué est celui de l'organisation des jeux du Québec en 2001, un événement sportif d'envergure



provinciale. De telles expériences permettent aux personnes interrogées de croire que « la région est accessible, ouverte et accueillante [...] les gens savent organiser et recevoir ».

Le discours des individus qui résident dans la seconde périphérie (50 à 90 km) autour de Rimouski est en accord avec ces propos mais évoque en plus le passé de la région pour justifier les relations sociales entre les individus, accusant le contexte économique. À l'époque, la région était moins ouverte : « on était renfermé dans ce temps-là (1930). Aujourd'hui, la diversité et l'ouverture se sont faites. La vallée de la Matapédia avant c'était comme une île, mais avec les moyens de communications, la circulation des idées, cela s'est tissé au niveau de la région », explique un répondant en faisant allusion aux relations sociales entre les individus de la région, approuvé par le reste de son groupe.

Nous venons de l'évoquer, *le sport* émerge comme un élément périphérique associé à l'élément central de la qualité de vie et entretenant des liens avec l'élément périphérique précédemment traité, celui des *relations sociales*.

*Le sport* est présent dans le discours de tous les répondants, indépendamment de leur lieu de résidence sur le territoire concerné. Il est décrit comme une activité stimulant les relations sociales et qui est fortement ancrée dans le passé et la culture de la région. Les répondants font également une liaison entre le sport et le contexte géographique de leur région d'appartenance qu'ils identifient comme étant particulièrement favorable aux activités extérieures telles que le ski, la marche en raquette, la pêche ou encore la chasse, selon les saisons. Autant d'activités adaptées au climat régional. Les répondants de Rimouski précisent également que leur ville dispose d'infrastructures et d'équipements

propices à la pratique de différentes activités sportives (terrains de baseball et de football, piste de course, etc.). De plus, malgré son caractère urbain, l'aspect naturel n'y est pas négligé puisque la nature est à proximité.

Tous les répondants identifient le hockey sur glace comme étant l'activité sportive dominante en termes de pratique et d'attachement des individus. En effet, ce sport de glace est culturellement ancré chez ces derniers et dans la perception qu'ils ont de leur région. Ils expliquent que ce sport détient un fort potentiel de rassemblement : « le hockey est le point commun entre les individus » et cela depuis leur enfance. Certains précisent qu'ils assistaient autrefois avec assiduité aux matchs de leur équipe locale en famille. D'autres se remémorent les matchs des Canadiens de Montréal qu'ils écoutaient à la radio avec leurs parents : « ce sport a toujours fait partie de notre vie [...] Le Canada, son histoire c'est le hockey ». Il s'agit donc d'un sport qui dépasse la sphère régionale mais qui demeure une partie intégrante de son histoire. Ainsi, si les partisans interrogés résidents de Rimouski identifient leur ville comme étant « une ville de hockey ». Les individus de la périphérie (11 à 49 km et 50 à 90 km) ajoutent que ce sport se pratiquait dans chaque village et paroisse de la région durant leur enfance alors que peu d'autres activités étaient possibles et financièrement abordables. Il était pratiqué dans les rues ou les cours d'école. Les institutions religieuses en charge de l'éducation auraient ainsi participé à la croissance de ce sport en permettant sa pratique par la mise en place d'infrastructures dans les établissements scolaires. Un répondant résidant dans la périphérie la plus éloignée (49 à 90 km) du centre urbain principal se souvient :

Dans notre temps tu n'avais pas beaucoup de choix de sports d'hiver. C'était le hockey ou tu glissais. Le milieu n'était pas riche et les gens ne pouvaient pas se permettre de faire du ski de compétition comme aujourd'hui alors ils se rabattaient sur le hockey. On s'amusait sur les chemins et on faisait de petites équipes. À peu près dans toutes les paroisses c'était comme ça.

Un autre répondant, issu cette fois de la première périphérie (11 à 49 km) autour du centre urbain principal, précise que « la ville de hockey ce n'est pas l'apanage de Rimouski, il y a aussi Causapscal, Chandler, etc. » et il ajoute que « chaque école avait sa patinoire [...] souvent c'était la pastorale qui s'occupait des équipements parce qu'elle récupérait des fonds de l'église pour les équipements de hockey ».

On constate finalement que chaque ville de la région possède son passé de hockey qui repose sur les anciennes équipes ou encore sur certains joueurs reconnus pour leurs habiletés. « Il y a des bons joueurs dans le coin qui ont percé, Serge Bernier de Matane [...] beaucoup de joueurs de Rimouski auraient aussi pu faire carrière dans la LNH [...] Nelson Dubé de Trois-Pistoles aurait pu jouer dans la LNH également ».

Ce passé de hockey, propre aux différents lieux de la région, a généré des rivalités entre ces villes qui s'affrontaient sportivement. Cela a influencé les relations sociales entre les individus selon leur provenance dans la région expliquent les répondants : « Le sport a peut-être été dans certains cas très *guerres de clochers*, mais en même temps cela a créé de la fierté de dire 'on va gagner' ». Certains participants de Rimouski comparent d'ailleurs ces rivalités à des querelles religieuses ou politiques.

Désormais, les individus de Rimouski considèrent toujours le hockey sur glace comme une activité sportive principale. Les résidents de la périphérie de la ville jugent en revanche que l'arrivée de nouvelles activités sportives ou leur démocratisation concurrence directement le hockey. Dans ce sens, le ski est le plus souvent cité. Ils expliquent que cette activité hivernale est devenue moins dispendieuse que dans leur enfance, mais reconnaissent que le hockey sur glace jouit d'infrastructures couvertes permettant sa pratique sur une base régulière durant l'hiver. Le ski en revanche est fortement dépendant des conditions climatiques. Cela témoigne peut-être d'une baisse de l'intérêt pour le hockey en dehors de Rimouski.

Unanimement, l'arrivée du Club de Hockey l'Océanic dans le paysage sportif régional place Rimouski à l'avant-scène puisqu'il s'agit du calibre de jeu le plus élevé de la région. Le Club de Hockey l'Océanic s'inscrit dans la continuation des « années d'or » du hockey rimouskois et a permis de réanimer en 1995 ce que les répondants qualifient de tradition et qui était en train de s'éteindre.

En effet, le passé de hockey rimoukois est marqué par la présence de différentes équipes s'étant succédées dans le temps, les plus citées étant les *Feuilles d'Érables*, les *Bourgeois* et les *Voyageurs*. Pour des raisons inexplicées, une période creuse « sans hockey » est constatée par les individus. Plusieurs initiatives d'acteurs régionaux ont été prises pour combler ce vide, en tentant d'attirer une franchise de hockey professionnel de ligue mineure pour occuper le Colisée de Rimouski par exemple. Cette tentative fut un échec justifié par la faible densité de population dans la région ainsi que son manque de

richesses pour pouvoir supporter et conserver une telle franchise, selon les partisans. Des tentatives d'acteurs régionaux, des hommes d'affaires notamment, ont suivi pour faire l'acquisition d'une franchise de hockey junior majeur. Après un échec, ce projet s'est concrétisé avec la participation d'intérêts extra-régionaux représentés par Maurice Tanguay en 1995, se souviennent les répondants.

L'implantation d'une organisation de cette importance qui mise sur une image de marque teintée par la région, comme en témoigne l'image de marque d'*équipe de toute une région*, permettrait, selon les répondants, de faire cesser les rivalités régionales faisant en sorte que l'ensemble des individus s'identifient à une même organisation sportive qui les représentent tous. Avec l'arrivée de l'organisation sportive junior majeur, le hockey devient un élément rassembleur à l'échelle régionale. Nous devons faire le lien ici entre cet élément périphérique du *sport*, associé à l'élément central de la qualité de vie dans la région, avec l'élément périphérique de l'image de marque définissant *l'équipe de toute une région* comme un *élément rassembleur*. Au final, par son calibre de jeu élevé et sa faculté à rassembler les individus, l'organisation sportive en question place, ici encore, la ville de Rimouski comme centre d'intérêt régional majeur et conforte ainsi sa position au cœur de la région.

Nous identifions ensuite le *développement personnel* comme élément périphérique associé par les répondants à la qualité de vie dans la région. Ce nouvel élément permet aux individus interrogés de définir leur région comme un endroit « sain où vivre » et propice à

leur épanouissement personnel. Deux dimensions en découlent : d'abord le cadre de vie, puis la ville de Rimouski revient ensuite.

Pour la première de ces dimensions, les répondants vantent leur région pour son paysage naturel. Le fleuve Saint-Laurent est un symbole de mouvement par ses marées et transforme le paysage non figé. Le fleuve particularise la région et en fait un lieu de résidence agréable aux yeux des individus. Ceux-ci se disent attachés et fiers de leur région qu'ils qualifient de vivante. Il n'est pas rare pour les répondants de citer par opposition la Côte-Nord du fleuve qui leur apparaît moins attrayante et qui jouit pourtant de ce même attrait fluvial. En effet, cette dernière est identifiée comme une région à vocation essentiellement industrielle (pâtes et papier et hydro-électricité principalement) qui se distingue de leur *Côte-Sud* et la rend moins attrayante comme lieu de résidence à moins d'y avoir un emploi dans ces secteurs industriels : « Les gens de mon âge ont ouvert la Côte Nord. Ils reviennent maintenant dans la région parce que c'est un lieu de résidence ».

On comprend également que leur région est l'endroit où ils ont vécu leur enfance et où sont enracinés leurs liens familiaux, contrairement à la Côte-Nord dont ils expliquent que le peuplement est plus récent.

En tant que ville de services, Rimouski se présente également en opposition avec la Côte-Nord dans le discours des individus. Ces derniers avouent d'ailleurs avoir développé un sentiment d'appartenance avec ce centre urbain. En effet, s'ils n'y résident pas actuellement, ils expliquent y avoir séjourné dans le passé pour la plupart et y avoir occupé un emploi, y avoir étudié ou simplement y être né. À cela s'ajoute un sentiment de sécurité

dans la région que les individus jugent très peu touchée par la criminalité, par opposition à l'image traditionnellement prêtée aux centres urbains de plus grande envergure. Au-delà de cette ville principale, pour les Rimouskois interrogés c'est l'aspect touristique qui paraît stimuler ce sentiment d'appartenance pour le reste de la région en plus des liens familiaux et amicaux.

Autant de dimensions qui permettent à la qualité de vie d'encourager le *développement personnel* des individus et de faire de la région un lieu adéquat pour y élever des enfants et y fonder une famille de même que pour vivre sa retraite, comme nous l'avons compris avec les anciens travailleurs de la Côte-Nord notamment. C'est « une région où c'est plaisant d'élever les enfants parce qu'ils ont le sport, le culturel [...] il y a tous les services. C'est une belle place pour élever des enfants », jugent les répondants de Rimouski.

Le quatrième et dernier élément périphérique structurant la qualité de vie et le soutenant comme élément central est représenté par les *valeurs régionales*. Ces valeurs apparaissent dans chacun des trois autres éléments périphériques de la qualité de vie mais permettent également de faire une jonction entre la qualité de vie et les contextes économique et géographique.

Dans la dimension des valeurs on retrouve : la famille et le travail. Les deux sont définies comme étant génératrices de fierté. À la famille sont associées les notions d'entraide et de solidarité ; à celle de travail sont associées les notions d'entrepreneuriat et d'innovation.

Les relations sociales et la forte implication par le bénévolat précédemment citées intègrent, selon les individus, la valeur de famille. D'ailleurs, ils expliquent que de la fierté émerge particulièrement des actions bénévoles dans des projets à consonance régionale et qui permettent une visibilité de cette région, ou de la ville de Rimouski, au-delà des frontières régionales. Des exemples concrets sont l'organisation de la Coupe Memorial en 2009 ou encore celle des Jeux du Québec (2001). Le travail est aussi une source de fierté notamment lorsqu'il s'associe à l'entrepreneuriat et à l'innovation, qui sont très valorisés par les répondants. Certaines entreprises régionales prospères incarnent cette fierté, comme les *Supermarchés GP*, *Québec Téléphone*<sup>42</sup> ou encore *le Club de Hockey l'Océanic*.

Selon les répondants, ces valeurs caractérisent les individus de la région et résultent des contextes économique et géographique qui ont influencé la qualité de vie dans le passé. En effet, en tant que région éloignée et en difficulté économiquement, le travail et la famille étaient les valeurs essentielles pour y survivre, insistent les partisans interrogés.

Les valeurs de travail et de famille ne sont pas étrangères l'une de l'autre : « L'entrepreneuriat fait qu'aujourd'hui cette fierté se transmet de père en fils », témoigne un répondant évoquant les entreprises régionales. Il appert finalement que ces valeurs illustrent les caractéristiques rurales de la région qui se sont également transportées dans le contexte urbain rimouskois, selon les individus. Cela constitue un indice appuyant l'hypothèse selon laquelle une partie de la population rimouskoise croissante originerait du

---

<sup>42</sup> Suite à l'achat de la majorité de ses actions par *GTE Corporation* en 1997 *Québec-Téléphone* change de nom pour *QuébecTel*. En 2000 *Telus* devient à son tour actionnaire majoritaire de *QuébecTel* qui se nomme depuis 2001 *Telus Québec*.



reste de la région, attirant du même fait ses valeurs attribuées au monde rural dans un contexte urbain. En effet, les personnes interrogées expliquent que dans le passé, un comportement « snob » ou « orgueilleux » contraire aux valeurs familiales rurales était associé aux Rimouskois. Ce comportement « snob » se serait dissipé à l'heure actuelle et le Club de Hockey l'Océanic n'y serait pas étranger, d'après les répondants. Cet effet de rapprochement décrit par les répondants est une contribution importante aux plans social et culturel sur le territoire. Rappelons que les rivalités régionales, dites *guerres de clochers* étaient entre autres stimulées par la pratique du hockey sur glace et auraient diminué à l'arrivée de la franchise du hockey junior majeur à Rimouski. Cela, associé à la migration de la population vers Rimouski, aurait influencé la diminution du comportement « snob » prêté aux Rimouskois.

#### **5.2.4 En résumé**

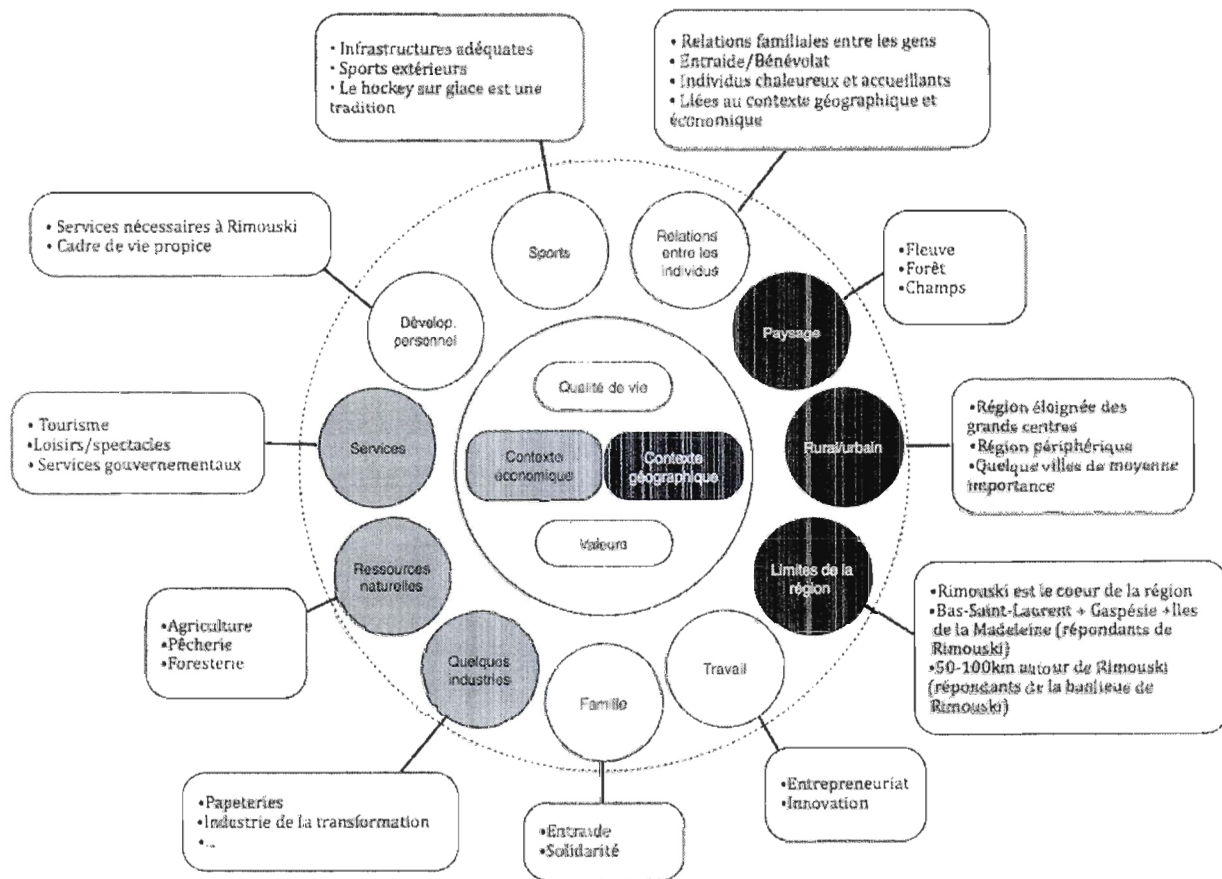
Le tableau 10 présente sommairement les différents éléments qui constituent la représentation sociale de la région d'appartenance selon l'origine des répondants interrogés sur le territoire.

Tableau 10 - Éléments de la représentation sociale de la région d'appartenance selon le lieu de résidence des répondants

REPRÉSENTATION SOCIALE DE LA RÉGION D'APPARTENANCE			
DIMENSION	Répondants de Rimouski	Répondants qui résident entre 11 et 49 km de Rimouski	Répondants qui résident entre 50 et 90 km de Rimouski
Qualité de vie	<p><u>Individus de la région :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- accueillants et chaleureux</li> <li>- ont un fort sentiment d'appartenance pour leur région</li> <li>- les Rimouskois sont fiers et avaient la réputation d'être « snobs »</li> <li>- solidaires</li> </ul> <p><u>Développement personnel (Rimouski) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dispose des avantages des grandes et petites villes (services, hockey, nature, rythme de vie)</li> </ul> <p><u>Le hockey</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans la culture régionale</li> <li>- une histoire de famille</li> <li>- un passe-temps</li> <li>- rassembleur maintenant mais qui a aussi longtemps stimulé les rivalités entre les localités</li> <li>- permet le développement des infrastructures régionales</li> </ul>	<p><u>Individus de la région</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- solidaires</li> <li>- impliqués socialement : bénévolat (surtout à Rimouski)</li> <li>- sont ouverts</li> <li>- ont un fort sentiment d'appartenance pour leur région</li> </ul> <p><u>Développement personnel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ville de services (Rimouski)</li> <li>- lieu de résidence</li> <li>- environnement sain</li> <li>- avantages des grands centres sans les inconvénients</li> <li>- proche de la nature</li> <li>- divers sports extérieurs</li> </ul> <p><u>Hockey :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rassembleur</li> <li>- ancré dans la culture</li> <li>- passe-temps pour les plus vieux</li> <li>- C.H.O. (à Rimouski)</li> </ul>	<p><u>Développement personnel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fleuve Saint-Laurent</li> <li>- un mix rural/urbain</li> <li>- une offre d'activités limitée avant le C.H.O.</li> </ul> <p><u>Rimouski :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- présence d'un sentiment de fierté</li> </ul> <p><u>Hockey :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- très pratiqué dans le temps car c'était une activité peu dispendieuse</li> <li>- de bons joueurs originaires de la région</li> </ul> <p><u>Le C.H.O. :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- correspond au bassin de population</li> <li>- adapté aux moyens financiers des habitants de la région</li> </ul>
Contexte économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- présence d'entreprises familiales</li> <li>- population débrouillarde car la région est délaissée par les individus des grands centres et les différents paliers de gouvernements</li> <li>- tourisme</li> <li>- Rimouski : ville de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entreprises (selon les ressources naturelles régionales)</li> </ul> <p><u>Rimouski :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ville de services</li> <li>- permet l'ouverture de la région sur l'extérieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- villes sont plus développées (Rimouski, Rivière-du-Loup)</li> <li>- secteur de la transformation (en difficulté)</li> <li>- agriculture (en difficulté)</li> <li>- ressources naturelles</li> </ul>
Contexte géographique	<p><u>Limites de la région :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- selon les liens amicaux et familiaux</li> <li>- Rimouski est au cœur de la région</li> <li>- jusqu'aux Îles-de-la-Madeleine</li> </ul> <p><u>Caractéristiques géophysiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nature</li> <li>- grande superficie</li> <li>- proche des grands centres</li> </ul>	<p><u>Limites de la région :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rimouski est le cœur de la région</li> <li>- périmètre d'environ 100 km autour de Rimouski</li> <li>- appartenance plus diffuse au-delà de ce périmètre</li> </ul> <p><u>Caractéristiques géophysiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- grande superficie</li> <li>- territoire occupé à 98%</li> <li>- nature</li> <li>- réseau de communication efficace</li> </ul>	<p><u>Limites de la région :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rimouski est au cœur de la région</li> <li>- environ 100 km de Rimouski autour ensuite cela se dissipe</li> </ul> <p><u>Caractéristiques géophysiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nature</li> <li>- fleuve Saint-Laurent</li> <li>- rural</li> </ul>
Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- famille</li> <li>- travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- famille</li> <li>- travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- famille</li> <li>- travail</li> </ul>

La figure 21 illustre la représentation sociale de la région d'appartenance des répondants sans distinction de leur lieu de résidence sur le territoire.

Figure 21 - Illustration de la représentation sociale de la région d'appartenance selon les partisans interrogés



### 5.3 REPRÉSENTATION SOCIALE DE L'ORGANISATION SPORTIVE

Les participants à l'enquête se représentent le Club de Hockey l'Océanic selon trois éléments centraux structurants et qui agissent comme les piliers de cette représentation. Ces éléments centraux sont : le rôle social, le rôle de développement, et la gestion de l'organisation sportive. Nous allons parcourir chacun de ces trois éléments centraux en définissant, selon les propos recueillis, les éléments périphériques qui s'y rattachent et leurs dimensions. Les points de divergence entre les perceptions des répondants seront observés selon leur lieu de résidence.

#### 5.3.1 Le rôle social

Le rôle social du Club de Hockey l'Océanic constitue le premier élément central sur lequel nous portons notre attention. Celui-ci se divise en deux éléments périphériques distincts : le *divertissement* et l'*aspect rassembleur*.

Les répondants affirment que l'organisation sportive au cœur de notre étude de cas représente un *divertissement* important dans la région en raison du haut calibre de jeu pratiqué mais également en raison de la place qu'occupe le sport dans la culture. Tous sont d'avis que le Club de Hockey l'Océanic constitue un sujet de conversation majeur dans leur entourage. En effet, celui-ci favorise les échanges et stimule leur intérêt. Ces discussions portent, entre autres, sur les résultats de l'équipe et ses performances ainsi que sur les mouvements et échanges de joueurs. Les joueurs régionaux sont particulièrement ciblés par

ces discussions. Les répondants semblent en effet vouer un grand intérêt à ces joueurs et aiment connaître leurs origines et parfois leurs liens de parenté.

La possibilité de suivre leur équipe favorite, même lorsque celle-ci est en déplacement, grâce à la radio, est définitivement un avantage pour les partisans. Ils y voient un moyen de garder contact avec leur équipe et ainsi d'être au courant des dernières nouvelles qu'ils pourront par la suite partager entre eux.

Si l'ambiance dans le Colisée de Rimouski lors des matchs de l'Océanic est citée comme un élément important par les individus de Rimouski, ceux de la première et de la seconde périphérie (11 à 49 et 50 à 90 km) disent aimer voir de belles phases de jeu avant tout et n'émettent pas d'opinion particulière concernant l'ambiance durant les parties.

Lorsque l'on questionne les répondants sur la place de ce *divertissement* dans leur vie, ils expliquent qu'il est présent durant l'hiver, un moment propice pendant lequel moins d'activités sont possibles. Certains ajoutent que c'est un complément avec d'autres activités extérieures qu'ils pratiquent. Ces propos prennent davantage de sens lorsque l'on considère l'âge moyen des répondants interrogés, souvent retraités (voir la section consacrée aux résultats des données quantitatives, section 5.1). Ils ajoutent également que leur motivation à suivre avec intérêt une équipe de hockey est, selon eux, différente de celle des jeunes qui vont voir une partie de hockey comme un événement sur une base irrégulière. Ils supposent également que les jeunes sont davantage touchés par l'ambiance qui règne durant les parties locales de l'équipe rimouskoise et sont plus portés à s'intéresser au hockey de niveau professionnel de la Ligue Nationale de Hockey. De plus, la plupart des individus affirment

soutenir et s'impliquer de façon régulière dans ce divertissement depuis l'arrivée de la franchise en 1995 et déplorent la perte de l'esprit sportif chez les fans : « on y va pour le sport ».

Ensuite, nous constatons que le *divertissement* dépasse la simple présence à un match de hockey à un point tel que certains assistent aux matchs et en écoutent simultanément la retransmission à la radio avec leur baladeur : « On ne doit perdre aucune information », une pratique peu commune dans le monde du sport et qui est d'ailleurs presque absente chez les plus jeunes.

Ce *divertissement* détient une grande importance dans la vie des individus de notre enquête, ce qui explique la place de cet élément périphérique associé à l'élément central du rôle social de l'organisation sportive. Les individus interrogés étant pour la majorité des retraités, nous pouvons supposer que cette notion de divertissement n'aurait pas le même sens chez les individus plus jeunes qui, selon le discours des participants, se rapporterait davantage à l'ambiance durant les parties et donc au caractère événementiel du sport. Nous retrouverions ainsi une représentation sociale du C.H.O. modifiée. Nous identifions là un élément indiquant la pertinence de prendre en compte les représentations sociales des individus dans la gestion des organisations sportives en fonction du type de clients dans la pyramide de fidélisation (figure 13).

Le second élément périphérique se rapportant au rôle social du C.H.O. est le fait qu'il justifie le *rassemblement* d'individus de toute la région : « Des gens de toute la région se côtoient durant les matchs », explique un répondant de Rimouski. D'ailleurs, nous pouvons

effectuer une liaison entre cet aspect et le point qui a été expliqué précédemment voulant que le C.H.O. soit un sujet de discussion majeur pour les répondants. Pour les participants de la périphérie de Rimouski, ces rassemblements sont l'occasion de discuter et de sonder l'opinion des gens venant de lieux différents dans la région concernant l'équipe.

De plus, certaines entreprises profitent de cette activité sociale pour y amener leurs employés et renforcer les liens entre eux, ajoutent les répondants. En effet, des individus résidant hors de Rimouski expliquent que « le hockey possède un grand potentiel de rassemblement ». Nous pouvons ici faire un lien avec la place occupée par le sport dans la culture régionale comme cela a été avancé lorsque nous avons discuté de la représentation sociale de la région. De plus, ces derniers aiment préciser que ce sport est un facteur de rassemblement dans les régions éloignées, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans les grands centres urbains, selon eux. Le sport y serait en effet essentiellement événementiel et impersonnel : « C'est différent des grandes villes où le hockey est un événement anonyme. Ici, il y a un caractère social ».

Le spectacle présenté par le C.H.O. représente donc une occasion de se rassembler et de socialiser en un même lieu mais il s'agit également d'une opportunité pour les gens de s'identifier à une même équipe, peu importe leurs origines dans la région ; cela en raison de la fierté qu'ils éprouvent lorsque leur équipe est performante et devient un facteur de visibilité pour leur région au delà de ses frontières. Nous faisons un lien avec la fonction de représentation, élément périphérique appartenant au rôle de développement du C.H.O. ainsi qu'avec la représentation de l'image de marque du C.H.O., que nous aborderons ensuite.

Certaines victoires importantes de l'équipe restent gravées dans les mémoires des individus. Ils semblent s'identifier au club qui les représente et envers lequel ils développent un sentiment d'appartenance qui « fait de l'Est-du-Québec une région unie », selon un répondant de Rimouski. Pour ces raisons, l'arrivée de l'organisation sportive aurait permis d'atténuer les *guerres de clochers* comme cela a été expliqué en traitant de la représentation sociale de la région d'appartenance. Il s'agit d'éléments que nous pourrions infirmer ou confirmer et peut-être également expliquer à la suite des observations de la représentation sociale de l'image de marque de l'organisation sportive.

### 5.3.2 Rôle de développement

Le rôle de développement est le second élément central que les individus associent à l'organisation sportive. Il se compose de quatre éléments périphériques qui sont : la *fonction de représentation*, le *développement personnel*, le *développement du sport en région* et le *développement de la région*.

Selon les répondants, le C.H.O. est un outil de *développement personnel* couvrant différents aspects. Dans un premier temps, le développement des individus se décompose en deux dimensions : le développement personnel des joueurs du C.H.O. et celui des gens de la région et particulièrement celui des jeunes. Le C.H.O. est perçu comme une école de formation au niveau du hockey pour les joueurs ainsi qu'une école de la vie où ils apprennent à adopter un comportement adulte et où sont inculquées certaines valeurs comme le travail, selon les répondants de Rimouski. Les répondants de la périphérie



soutiennent cette opinion et la résumant en expliquant que les joueurs reçoivent une éducation. Le C.H.O., comme toutes les franchises de la L.H.J.M.Q., insiste pour que les joueurs poursuivent un cursus scolaire en parallèle du sport : « le hockey ce n'est pas toute une vie, il faut aussi penser au développement personnel », justifie un répondant de la périphérie rimouskoise.

Par ailleurs, les joueurs sont identifiés comme des modèles positifs pour les individus de la région. Les plus jeunes s'identifieraient aux joueurs du C.H.O., perçus comme une source de motivation et de fierté : « cela a suscité l'espoir et la fierté. On dit fierté mais c'est peut-être le *guts* qui leur manquait pour s'affirmer et se dire 'moi aussi un jour je vais être là' », développe un répondant en faisant référence aux jeunes de la région. Ces joueurs deviennent des exemples principalement s'ils sont originaires de la région :

Un petit gars de Saint-Fabien qui était décompté dès le niveau atome [soit 9-10 ans], il a joué neuf parties dans la LNH. C'est la fierté de bien des jeunes et cela leur montre que des fois même si t'es petit, et pas juste en taille, tu as le droit de réussir et tu peux réussir si tu mets les efforts.

Certains adultes avouent d'ailleurs que ces joueurs représentent pour eux également une inspiration et une motivation dans la vie de tous les jours : « Des modèles positifs à la Crosby, qui est un modèle de travail, de courage et de détermination ».

Le C.H.O. offre, comme nous l'avons précisé, un calibre de jeu élevé. La présence d'une équipe de hockey junior majeur dans la région stimule le rêve chez les jeunes d'en faire partie. De plus, selon les répondants, le C.H.O. permet à ce sport de se développer dans l'ensemble du territoire. D'abord, l'organisation sportive adhère à une politique de

recrutement des joueurs basée sur le talent régional, ce qui permet de les retenir dans la région. Il permet ensuite de développer ce que les répondants nomment les « infrastructures du hockey » et qui se développent en trois dimensions. D'abord, la présence du C.H.O. suscite l'envie chez les jeunes de progresser et de rejoindre ses rangs, ce qui favorise la création d'écoles de hockey. Il s'agit principalement de stages de hockey qui se déroulent à la fin de l'été et avant le début de la saison officielle : « Ça montre que c'est possible de faire du bon hockey en région. Maintenant on a une école de hockey à Mont-Joli, Rivière-du-Loup, Matane, Amqui, etc. ». Notons cependant que le hockey mineur étant déjà bien implanté dans la région, certaines de ces écoles de hockey devaient certainement exister avant l'arrivée du C.H.O.. En revanche, celui-ci leur a peut-être redonné un regain de vie.

Ensuite, la présence du C.H.O. dans la région a permis le développement de deux ligues mineures de niveaux inférieurs, l'une dans la ville de Rivière du Loup de niveau AAA et la seconde à Mont-Joli de niveau AA. Ces deux ligues forment et fournissent plusieurs joueurs au niveau junior majeur. Elles viennent s'ajouter aux ligues de hockey mineur déjà présentes dans la région et agissent de façon complémentaire avec le niveau junior majeur.

Finalement, le hockey junior majeur aura permis l'amélioration des infrastructures physiques avec le soutien d'investissements publics. Pensons au Colisée de Rimouski, rajeuni à l'occasion de la présentation de la Coupe Memorial 2009 : « S'il n'y avait pas ces équipes juniors là, on investirait pas pour améliorer les milieux et le Colisée n'aurait pas été rénovée » note un répondant qui ajoute que ce n'est pas propre à Rimouski : « On vit une

période depuis quatre ou cinq ans dans le hockey junior majeur où les arénas ont besoin d’être rénovés ». Précisons que ces bâtiments sont utilisés par les clubs de niveau junior majeur mais également pour le hockey mineur, le patinage de vitesse et artistique et parfois également pour y pratiquer le curling ; à cela s’ajoutent les séances de patinage libre et la pratique de ces différents sports hors de l’encadrement d’une ligue. Nous comprenons donc que ces infrastructures sont l’objet de différents usages et non uniquement des organisations sportives privées même si, il faut le reconnaître, elles en sont les principales utilisatrices.

Les deux derniers éléments périphériques sont proches l’un de l’autre. En effet, le *développement de la région* et la *fonction de représentation* du C.H.O. sont complémentaires dans les discours des individus. Nous avons choisi de ne pas les réunir en un seul élément périphérique puisque la *fonction de représentation* se divise en deux dimensions dont l’une se greffe au *rôle social* du C.H.O.. Ces deux dimensions sont l’identification et la visibilité.

Les répondants ont accordé au C.H.O. un rôle social particulier puisque ce dernier est considéré comme un facteur de rassemblement important. Nous faisons la jonction entre cet élément et la dimension d’identification. En effet, les individus semblent s’identifier à ce club car ils s’y reconnaissent :

Juste le nom [l’Océanic] ! On a le fleuve en avant de nous et c’est l’océan qui nous sépare d’une autre équipe. C’est le fleuve qui pour nous est comme un océan et c’est la vague que cela amène, c’est la vague dans le Colisée, c’est la vague d’émotions que tout le monde vit que ce soit pour la Coupe Memorial ou les *games*... les gens viennent et sont présents... c’est une vague ! Juste le nom nous accroche.

Cette dimension d'identification sera développée dans la troisième et dernière représentation sociale, celle de l'image de marque, lorsque sera abordé l'élément central de la fonction de représentation. Notons donc que cette dimension est le maillon permettant en partie à la représentation sociale du C.H.O. de se lier à celle de l'image de marque et de la région.

Ensuite, les répondants expliquent que le C.H.O. procure une visibilité à la région et principalement à la ville de Rimouski en l'exposant à l'extérieur des frontières régionales. Cela devient possible par l'intermédiaire des joueurs vedettes ayant atteint les rangs professionnels après avoir joué avec Rimouski, ainsi que par les succès sportifs et l'organisation d'événements majeurs ayant un rayonnement extra-régional. En effet, « les vedettes comme Lecavalier ont permis de nous mettre sur la map. Avec lui on a commencé à être vu aux nouvelles et dans les médias nationaux », relate un répondant quant au rôle des vedettes dans cette visibilité. La Coupe Memorial fut également un outil déterminant permettant cette visibilité, tant en la remportant (2000) qu'en l'organisant (2009). Nous avons expliqué précédemment que les habitants de la région se considèrent très impliqués et cela particulièrement dans les projets à consonance extra-régionale, ce qui explique le grand nombre de bénévoles impliqués dans l'organisation de la Coupe Memorial 2009. Nous supposons en revanche que cette visibilité s'accorde davantage à la ville de Rimouski puisque si le C.H.O. est connu comme *l'équipe de toute une région* sur le territoire qu'il cible et qui dépasse la ville de Rimouski, il est plutôt connu comme étant l'Océanic de Rimouski en dehors de celle-ci. Cela ressort clairement dans le discours des individus,

comme le confirment ces quelques passages : « La Coupe Memorial à fait connaître Rimouski à la grandeur du Canada », « Ça montre Rimouski » ou encore, « Ça expose Rimouski à l'extérieur de la région ».

Les répondants attribuent également au C.H.O. un rôle de *développement de la région* complémentaire, selon nous, aux autres éléments périphériques précités (développement des individus, développement du sport en région et la fonction de représentation). Nous constatons que cet élément périphérique concerne essentiellement l'aspect économique régional ainsi que celui de l'économie sociale de la région. En effet, le C.H.O. apporte selon eux un dynamisme régional par ses activités qui stimulent du même fait l'économie de la région. Les répondants précisent leur pensée en citant les commerces, restaurants ou hôtels comme principaux bénéficiaires de ce dynamisme. En effet, les partisans de l'extérieur de la ville profitent de leur visite dans le centre urbain pour y séjourner quelques jours, effectuer des achats et assister aux parties de leur équipe favorite. Souvenons-nous que Rimouski a été défini comme le centre de services principal de la région. Mentionnons une nouvelle fois l'apport du tournoi de la Coupe Memorial qui, dans le même esprit, a permis en 2009 d'attirer de nombreux visiteurs. Nous souhaitons nuancer l'impact économique d'un tel événement en termes de développement puisqu'il est exceptionnel et que ses retombées sont en parties éphémères. En revanche, son organisation est reconnue parallèlement comme une réussite et dont les retombées en termes de cohésion sociale sont susceptibles d'être positives. Ainsi, l'organisation d'un tel événement implique un effort de mobilisation important de la part de la population, soutient le C.H.O. comme projet commun et contribue à la stimulation des liens horizontaux générateurs de cohérence dans

la dynamique du territoire (Proulx, 2008). La section portant sur les valeurs de l'organisation sportive permet d'entrevoir le même phénomène dans la perspective des acteurs de l'entreprise concernée (section 4.1.3).

Dans un second temps le C.H.O. possède une influence sur le secteur de l'économie sociale régionale selon les répondants qui précisent leur pensée en citant l'implication de l'organisation sportive sur une base régulière dans des événements à caractère caritatifs. Les plus citées sont : le lancer de toutous, les dons de sang, les visites dans les écoles ou encore l'implication auprès du hockey mineur. Les répondants associent également cette dimension à la représentation sociale de l'image de marque.

Le développement de la région est une dimension qui fait la jonction avec celle du développement du sport dans la région. En effet, l'organisation sportive investit beaucoup d'efforts dans la jeunesse par l'intermédiaire de promotions ou d'implications. Cela se traduit par des visites dans les écoles ou par des activités en lien avec le hockey mineur (patinothon). Nous élaborerons sur ce sujet en traitant de la représentation sociale de l'image de marque.

Au regard de ces quatre éléments centraux (développement personnel, fonction de représentation, développement du sport en région et le développement de la région), nous sommes en mesure de dresser un portrait et de comprendre le rôle de développement que les répondants attribuent à cette organisation sportive. Ces éléments périphériques qui structurent ce rôle de développement sont fortement complémentaires et en interaction.

Nous retiendrons également que le rôle de développement, en tant qu'élément central, permet à la représentation sociale du C.H.O. d'entretenir un lien avec la représentation sociale de la région et de l'image de marque.

### 5.3.3 Gestion du Club de Hockey l'Océanic

*L'image de l'organisation* est l'un des quatre éléments périphériques associés à l'élément central nommé gestion de l'organisation. Les trois autres éléments sont: les *gestionnaires*, le *secteur hockey* et le *secteur administratif* de l'entreprise.

*L'image de l'entreprise* repose sur sa réputation en grande partie. Les répondants y voient une organisation sportive sérieuse et crédible en raison principalement du rôle de Maurice Tanguay, actionnaire de la franchise : « [Maurice Tanguay] a permis aux gens de Rimouski, les investisseurs locaux, d'embarquer là-dedans. Il ne s'est pas accaparé le contrôle. C'est une autre preuve que c'est l'équipe de toute une région ». Cette réputation résulte également de certaines innovations que l'entreprise a mises en place et qui ont aujourd'hui été reprises par l'ensemble des franchises de la L.H.J.M.Q.. Le réseau radio de diffusion des parties et le *lancer de toutous* en sont les principaux exemples. Le C.H.O. a en effet été la première franchise à diffuser ses matchs à la radio par l'intermédiaire d'un réseau de stations de radio couvrant l'ensemble de son territoire. Actuellement, ce réseau s'est contracté pour des raisons d'affaires principalement. Cette initiative a inspiré un règlement dans la L.H.J.M.Q. selon lequel chaque organisation sportive lui étant affiliée doit désormais diffuser ses matchs sur les ondes d'une radio locale. Il en est de même pour

le *lancer de toutous* qui a également été largement popularisé par le C.H.O.. Il s'agit là encore d'une pratique devenue commune dans l'ensemble de la L.H.J.M.Q. et également présente dans d'autres ligues à travers le monde maintenant.

*L'image* projetée par le C.H.O. est également en concordance avec celle d'une franchise de hockey junior majeur traditionnellement reconnue comme étant la dernière étape dans le développement d'un joueur avant son ascension vers les rangs professionnels. Pour ces raisons, l'organisation encourage les plus jeunes à rêver de jouer sous ses couleurs. De plus, le C.H.O. est reconnu pour être attentif au développement et aux besoins de ses joueurs, comme toute organisation sérieuse se doit de le faire : « Les joueurs disent tous que c'était leur rêve de venir à Rimouski parce que l'organisation a bonne réputation ». Ajoutons que le hockey junior majeur véhicule une image de jeunesse et n'est pas associé à la notion d'argent comme le sont les clubs professionnels. Cette facette séduit particulièrement les partisans interrogés.

*Les gestionnaires* constituent la dimension suivante associée à la gestion de l'organisation. Si les répondants s'entendent pour dire que l'entreprise mise sur des gestionnaires dévoués, proches de la région et ayant à cœur le succès de la franchise, certains de ces gestionnaires s'imposent comme des symboles dans l'histoire du C.H.O.. C'est notamment le cas de Maurice Tanguay qui a été largement impliqué dans le projet. Il est un homme d'affaires prospère inspirant beaucoup de respect chez les partisans qui sont reconnaissants de son rôle dans la communauté. Il serait à l'origine des valeurs familiales et de travail ainsi que de la réputation sérieuse de l'organisation qui transpire du C.H.O. selon



les personnes interrogées : « Monsieur Tanguay c'est un papa gâteau [...] il a donné du temps et de l'argent et cela a eu des retombées pour la région ».

Les répondants reconnaissent, pour la majorité, ne pas connaître le partage exact de ces actions entre les actionnaires régionaux et extra-régionaux et qu'ils n'y accordent pas une grande importance. Il précisent que selon eux Maurice Tanguay est l'actionnaire majoritaire avec « 51 ou 53% » des actions. Dans les faits, les actions sont équitablement réparties entre ces deux groupes d'actionnaires (50%-50%). Maurice Tanguay est reconnu comme étant « l'homme de cœur et d'actions » ayant donné son impulsion au projet. Ensuite, associé au marketing de l'entreprise, Éric Forest est le second symbole cité par les fans. Il est identifié comme étant à l'origine de l'image de marque de l'organisation et des deux innovations nommées plus tôt, le réseau radio et le *lancer de toutous* : « Celui qui a véhiculé l'idée de 'l'équipe de toute une région' c'est Éric Forest. C'était lui le moteur, les autres fournissaient le carburant mais c'était lui le moteur ».

Le *secteur administratif* et le *secteur sportif* de l'entreprise constituent les deux derniers éléments périphériques associés à l'élément central de la gestion du C.H.O.. Ils misent sur des gestionnaires efficaces et dévoués selon les partisans qui expliquent que ces deux dimensions de l'entreprise adoptent une approche régionaliste importante à leurs yeux. Le secteur administratif utilise des stratégies de marketing innovatrices et régionalisées nécessitant « une excellente compréhension du milieu et de ses racines ». Cela supporte l'image d'organisation sportive sérieuse et suppose l'implication des

gestionnaires, éléments périphériques précédemment décrits. Le succès du marketing innovateur attire les gens, d'après eux « le succès attire le succès ».

Ensuite, le secteur hockey est également associé par les individus à une dimension régionale en raison du recrutement régional des joueurs. Les partisans notent d'ailleurs que, selon eux, un bon recrutement permet également d'attirer des gens aux parties en présentant une équipe compétitive. En revanche, quelques partisans déplorent et questionnent certains mouvements de joueurs auxquels ils disent s'être particulièrement attachés. Une relation se dessine donc entre les deux secteurs de l'entreprise. En effet, un marketing régionalisé, s'harmonisant avec les particularités régionales, associé à un recrutement régional de joueurs permettrait de stimuler chez les individus de la région un sentiment d'appartenance envers le C.H.O..

La signification de l'image de marque de l'organisation sportive commence à prendre sens à la lumière des représentations sociales, de la région et du Club de Hockey l'Océanic, observées jusque-là. Nous allons désormais approfondir la troisième et dernière représentation sociale développée par les partisans, celle de *l'équipe de toute une région*.

#### **5.3.4 En résumé**

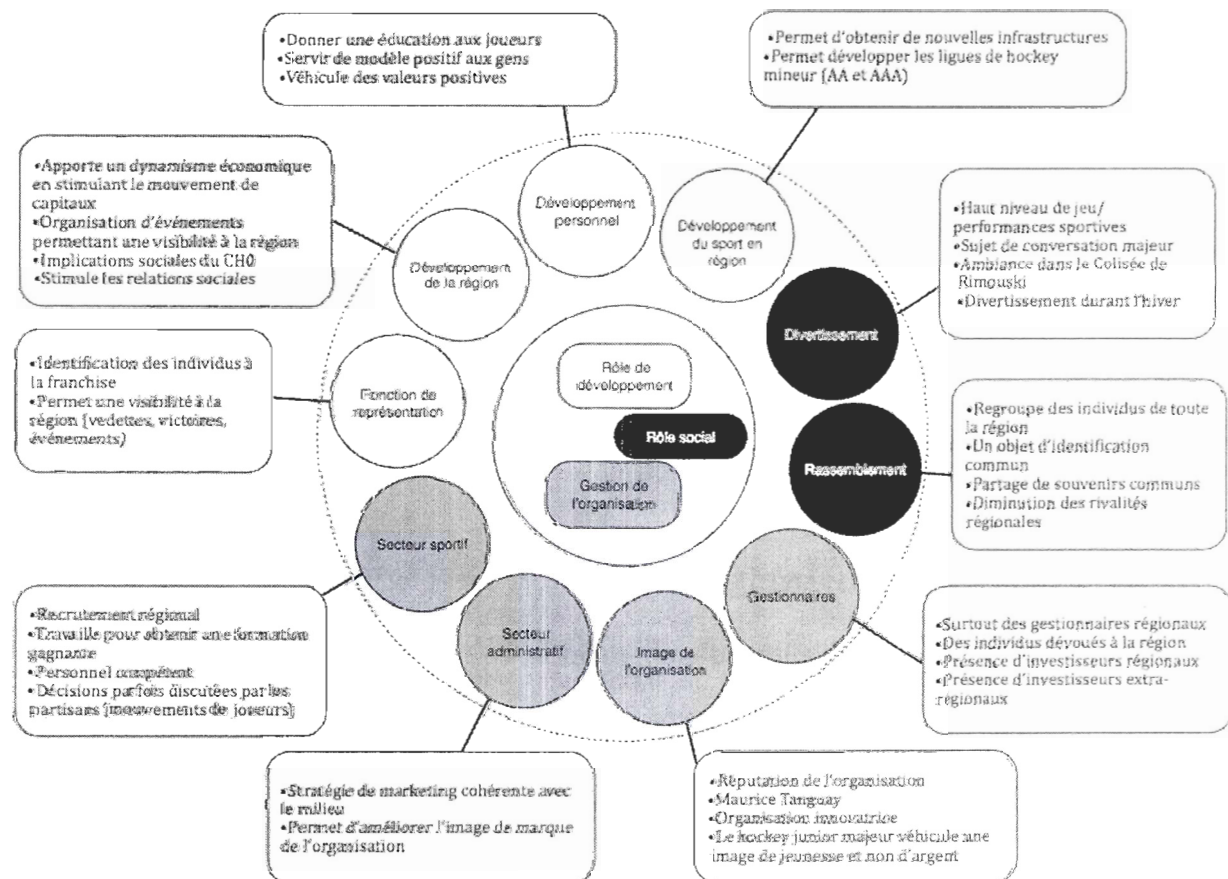
Le tableau 11 présente sommairement les différents éléments qui constituent la représentation sociale du C.H.O. selon l'origine des répondants interrogés sur le territoire.

Tableau 11 - Éléments de la représentation sociale du C.H.O. selon le lieu de résidence des répondants

<b>REPRÉSENTATION SOCIALE DU C.H.O.</b>			
<b>DIMENSION</b>	<b>Répondants de Rimouski</b>	<b>Répondants qui résident entre 11 et 49 km de Rimouski</b>	<b>Répondants qui résident entre 50 et 90 km de Rimouski</b>
<b>Rôle social</b>	<p><u>Divertissement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en famille</li> <li>- sujet de discussion pour les retraités</li> <li>- ambiance dans le Colisée</li> <li>- la radio permet de garder contact avec l'équipe</li> <li>- identification à une équipe</li> </ul> <p><u>Rassembleur :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fierté après victoires importantes (CM)</li> <li>- fait de l'Est-du-Québec une région unie</li> <li>- jeunes s'identifient aux joueurs</li> </ul>	<p><u>Divertissement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- durant l'hiver</li> <li>- sujet de conversation important</li> <li>- pas de notion d'argent</li> <li>- pour les retraités</li> <li>- les jeunes vont voir un événement</li> <li>- perte de l'esprit sportif chez les fans avec les années («on y va pour le sport»)</li> </ul> <p><u>Rassembleur :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- entreprises invitent leurs employés</li> <li>- activité sociale, lieu de rencontre</li> <li>- important bénévolat</li> <li>- différent des grandes villes où le hockey est un événement «anonyme»</li> </ul>	<p><u>Divertissement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- durant l'hiver</li> <li>- pour les plus vieux</li> <li>- sujet de conversation</li> <li>- un intérêt à suivre les nouvelles/résultats</li> <li>- équipe en reconstruction</li> </ul>
<b>Gestion de l'organisation sportive</b>	<p><u>Organisation sportive :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- proche de la LNH</li> <li>- pas de notion d'argent, mise sur la jeunesse</li> <li>- joueurs travaillent fort</li> <li>- visibilité pour Rimouski</li> <li>- innovatrice</li> <li>- possède une influence sur la ligue par ses innovations</li> </ul> <p><u>Gestionnaires :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- radiodiffusion (É. Forest)</li> <li>- marketing (É. Forest)</li> <li>- organisation sérieuse (M. Tanguay)</li> <li>- originaires de la région</li> <li>- pas une question d'argent (M. Tanguay)</li> <li>- valeurs familiales (M. Tanguay)</li> </ul>	<p><u>Organisation sportive :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réputation sérieuse/crédible</li> <li>- joueurs rêvent d'y jouer</li> <li>- organise des événements importants</li> <li>- opportunité d'affaires pour les actionnaires</li> </ul> <p><u>Secteur sportif :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un bon recrutement attire les spectateurs</li> <li>- esprit régional</li> <li>- toujours en mouvement (reconstruction de l'équipe)</li> <li>- objectif : une équipe gagnante</li> <li>- porte peu attention aux souhaits des fans</li> </ul> <p><u>Secteur administratif :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- marketing innovateur</li> <li>- compréhension du milieu et de ses racines</li> <li>- M. Tanguay = rôle majeur</li> <li>- personnel stable</li> <li>- obtention d'événements importants</li> </ul> <p><u>Gestionnaires :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- performants</li> <li>- M. Tanguay = « + de 50% des parts »</li> <li>- innovateurs</li> </ul>	<p><u>Organisation sportive :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les parts de l'équipe importent peu</li> <li>- image d'une organisation sérieuse</li> <li>- inspire le respect</li> <li>- inspire la fierté</li> </ul> <p><u>Gestionnaires :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dévoués</li> <li>- image de marque (É. Forest)</li> <li>- M. Tanguay (un leader)</li> <li>- proches des gens de la région</li> </ul>
<b>Rôle de développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visibilité</li> <li>- inspire de la fierté</li> <li>- modèle positif pour les jeunes</li> <li>- véhicule des valeurs positives</li> <li>- s'implique socialement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rétention du talent régional</li> <li>- développement des infrastructures</li> <li>- visibilité pour Rimouski</li> <li>- s'implique socialement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stimule l'économie</li> <li>- développement des infrastructures avec des investissements publics</li> <li>- s'implique dans la jeunesse</li> </ul>

La figure 22 illustre la représentation sociale du C.H.O. et ses dimensions, sans distinction du lieu de résidence des répondants.

Figure 22 - Illustration de la représentation sociale du C.H.O. selon les partisans interrogés



## 5.4 REPRÉSENTATION SOCIALE DE L'IMAGE DE MARQUE DE L'ORGANISATION SPORTIVE

L'image de marque de l'organisation sportive est l'objet de la dernière représentation sociale abordée par les partisans. Selon le même schéma d'entrevue, il a été demandé aux répondants de se prononcer quant à la représentation qu'ils se font de l'image de marque de l'organisation : *l'équipe de toute une région*. Selon les propos recueillis, il s'agit avant tout de faire rayonner et d'exposer le C.H.O. à toute la région par l'intermédiaire d'une stratégie de marketing. Celle-ci se compose de trois éléments centraux qui constituent les fondations de cette stratégie visant à associer la franchise à son territoire : le rayonnement sur le territoire par le biais d'actions, la fonction de représentation et les limites du territoire associées à l'image de marque.

### 5.4.1 Le rayonnement sur le territoire pas le biais d'actions

Le rayonnement sur le territoire découle des trois éléments périphériques qui représentent les actions essentielles qu'entreprend le C.H.O. pour se lier au territoire qui sont : le *recrutement régional*, les *actions de promotions* et les *implications sociales régionales*. Les partisans interrogés vouent une grande importance au *recrutement régional*, qui selon, eux influence le sentiment d'appartenance des habitants de la région pour le C.H.O.. En effet, ce dernier a choisi d'orienter son recrutement de joueurs vers ceux du

territoire qu'il cible. Ainsi, selon la formule « à talent égal », le club préfère sélectionner un joueur de la région plutôt que de l'extérieur.

Si des rivalités régionales pouvaient exister dans le passé, cette politique permet, selon les répondants, de les apaiser en faisant en sorte que les individus se sentent représentés par l'équipe rimouskoise et s'identifient en retour à celle-ci. C'est également cette politique qui justifie l'image de marque selon les répondants de la première périphérie rimouskoise. Des répondants de Rimouski identifient les joueurs comme des ambassadeurs qui stimulent leur fierté : « La population entière de Saint-Fabien se vidait pour venir voir jouer Patrice (Coulombe), il y a eu Joncas de Mont-Joli, il y a eu Boudreault des Îles-de-la-Madeleine... la gloire de Îles-de-la-Madeleine ! Il y a aussi eu Caron de la Vallée ». Nous constatons d'ores et déjà que cet élément périphérique occupe un rôle majeur dans la structure de la représentation sociale de *l'équipe de toute une région*, puisqu'il s'agit de « la base de la dimension régionale » et donc de la pierre angulaire de la représentation sociale.

Les *promotions* sont le second type d'actions que l'on discerne dans les propos des répondants. Ceux-ci expliquent que les promotions sont importantes étant donné que le bassin de population de la ville de Rimouski ne serait pas suffisant pour permettre à la franchise de survivre. Ainsi, les promotions doivent être généralisées sur l'ensemble du territoire convoité par le C.H.O.. En ce sens les moyens de communication ont facilité la création de ce lien avec le territoire d'une grande superficie (radio, télévision, internet). Les personnes interrogées constatent que les promotions sont principalement orientées vers la jeunesse comme en témoigne la présence régulière de classes d'élèves invités par le C.H.O.

à assister aux matchs. Ils illustrent également cette approche vers la jeunesse avec l'organisation de *mini-matches* de quelques minutes durant les tiers-temps faisant participer des jeunes joueurs provenant des associations de hockey mineurs de toute la région. Ces actions ciblant la jeunesse seraient justifiées, selon les répondants, par la volonté de l'organisation de voir les jeunes s'attacher au C.H.O. et continuer à le supporter en vieillissant.

En tant que troisième élément périphérique, les *implications sociales* visent également à rejoindre les individus et à développer chez eux une volonté de soutien envers l'équipe. Éric Forest est cité ici par les répondants de Rimouski comme ayant insisté sur cette dimension : « Ils ont rendu à la population du coin les retombées qu'eux autres donnaient à l'Océanic en venant les encourager à Rimouski ». Nous discernons à travers ces dires la présence d'une relation réciproque « gagnant-gagnant » nécessaire dans l'établissement d'une relation de confiance et d'une *fidélisation naturelle* (Lehu, 2003). Cette relation se traduit par l'implication du C.H.O. et de ses joueurs dans la communauté grâce à diverses activités telles que le don de sang, les visites dans les écoles ou encore le soutien aux organisations de hockey mineur à travers la région en organisant un patinothon. Les implications sociales de l'organisation permettent au C.H.O. de créer un lien de proximité avec les gens, particulièrement hors de Rimouski : « La dimension régionale est là, l'équipe va vers son monde et le monde va vers l'équipe », témoigne un répondant de la périphérie de Rimouski. « Si tout se faisait à Rimouski, ce ne serait pas l'équipe de toute une région », renchérit un autre à propos de l'implication sociale de l'organisation sportive.

### 5.4.2 La fonction de représentation

Le second élément central de la représentation de *l'équipe de toute une région*, la fonction de représentation, repose sur trois éléments périphériques qui sont : la *représentation interne de la région*, la *représentation externe de la région* et finalement les *limites de cette région*.

La *représentation externe* de la région est un élément qui apparaît dans le discours de façon discrète mais qui représente, ici encore, une source de fierté pour les partisans qui voient le C.H.O., « leur équipe », comme un moyen d'exposer « leur région » hors de ses limites. Deux dimensions permettent cette exposition : les vedettes ayant rejoint les rangs professionnels et la Coupe Memorial, que ce soit en la remportant ou en agissant à titre d'équipe/de ville hôte.

La vocation première de l'image de marque est de tourner l'organisation sportive vers la région et non vers l'extérieur. Cela explique pourquoi les partisans interrogés insistent davantage sur le second élément périphérique, la *représentation interne de la région*. C'est par cet élément que le C.H.O. parvient à prendre contact avec la « région » et à susciter un sentiment d'appartenance chez les individus. Il s'agit de donner à l'organisation une « couleur régionale » en véhiculant « la dimension régionale de façon concrète », explique un répondant de la périphérie la plus éloignée (50 à 90 km). Trois dimensions émergent de cet élément périphérique. La première correspond à ce que les répondants nomment la « compréhension de la région ». Celle-ci s'exprime par l'utilisation de différents symboles



représentatifs de cette région tels que le nom de l'équipe, la mascotte ou encore certaines actions comme le recrutement régional. Ces actions permettent d'entrevoir un lien entre les deux éléments centraux de la représentation de l'image de marque (le rayonnement par des actions et la fonction de représentation). La seconde dimension associée à la représentation de la région est le devoir de l'organisation sportive de véhiculer des valeurs régionales par le biais d'actions et des joueurs. En effet, les joueurs incarnent des valeurs de travail et de famille, des valeurs représentatives de la région selon les répondants. Nous pouvons faire une liaison entre cet aspect et la représentation sociale de la région. Les actions telles que les différentes implications régionales du C.H.O. rejoignent une fois encore des valeurs régionales que sont l'entraide et la famille.

Les *promotions* pourraient également être comprises dans ces actions puisqu'elles permettent au C.H.O. de rejoindre les partisans qui se considèrent pour certains comme une famille. Cette idée provient des répondants rimouskois qui expliquent qu'une « famille, tu te reconnais quand tu te fréquentes ». Il est donc important d'entretenir ce contact. Si cela a été exprimé par quelques répondants, nous ne saurions dire dans quelle mesure les partisans se considèrent comme une famille.

En troisième et dernière dimension, la *cohérence entre les secteurs de l'entreprise* ressort du discours des répondants. En effet, les secteurs administratif et sportif doivent agir de concert pour véhiculer les bonnes valeurs. Cette cohérence peut également être interprétée comme une forme de complémentarité. Les actions concernées sont liées au comportement de l'entreprise ou à celui des gestionnaires qui sont appréciés par les

partisans lorsqu'ils font preuve d'accessibilité et d'ouverture. En effet, les répondants considèrent que le hockey junior majeur se particularise par l'intérêt que l'organisation doit porter à ses clients, contrairement aux clubs professionnels chez qui, ils identifient des lacunes à ce niveau : « Tant et aussi longtemps qu'une équipe junior va s'occuper des gens de la région, ça va marcher ». Les partisans expliquent que les clubs professionnels sont généralement associés à des grands centres urbains et peuvent miser sur un bassin de population important, ce qui ne les obligent pas à insister sur cette relation avec les fans. Nous devons cependant préciser que les partisans font souvent référence aux Canadiens de Montréal lorsqu'ils comparent leur équipe à une équipe professionnelle. En termes d'assistance aux parties, les Canadiens de Montréal présentent d'excellentes statistiques avec en moyenne 21 273<sup>43</sup> spectateurs par match, soit avec un taux d'occupation de 100%. En revanche, il n'est pas possible de constater un tel rendement dans toutes les franchises de la LNH.

#### **5.4.3 Les limites du territoire associé à l'image de marque**

Il faut désormais questionner la limite du territoire associé à *l'équipe de toute une région*. Les répondants attribuent-ils un espace géographique clairement délimité à cette région et sur quels critères ? Ces frontières sont-elles identiques aux yeux de tous les

---

<sup>43</sup> <http://espn.go.com/nhl/attendance> (consulté le 6 août 2010)

répondants ? Autrement dit, les actions entreprises pour *matérialiser* image de marque *d'équipe de toute une région* rejoignent-elles tous les partisans de manière similaire ?

D'abord, tous les répondants identifient Rimouski comme étant le cœur de cette région, ensuite les répondants rimouskois (0 à 10 km de Rimouski) se démarquent des autres lorsque vient le temps d'évoquer les limites de cette région. En effet, ils la perçoivent comme étant dépendante du *recrutement des joueurs*. Ainsi, selon leur perception, cette région est vaste et correspond à la région nommée l'Est-du-Québec dans le passé. Cela inclut donc le Bas-Saint-Laurent, la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine.

Pour les répondants de la première périphérie (11 à 49 km), cette région est identique à celle de leur *région d'appartenance*, c'est-à-dire qu'elle se limite à environ une centaine de kilomètres autour de Rimouski.

Finalement, pour les répondants de la seconde périphérie (50 à 90 km), la région à laquelle fait référence l'image de marque se limite à *l'origine des individus qui assistent aux matchs*. Cela concerne majoritairement des gens de Rimouski au-delà de quoi la population décroît à mesure que l'on s'en éloigne. Ils accusent notamment le prix de l'essence de participer à la contraction de cette région autour du centre urbain principal.

Nous constatons que la perception de l'image de marque de l'organisation sportive n'est pas homogène chez les répondants interrogés, mais qu'elle varie selon leur lieu de résidence sur le territoire. De ce fait, cette image de marque, « l'équipe de toute une région », n'atteint que partiellement ses objectifs. En effet, à travers cette image de marque,

l'organisation sportive est idéalisée comme un symbole régional et un objet de ralliement pour les individus de Rimouski ou de sa périphérie la plus proche (11 à 49 km). En revanche, le sentiment d'appartenance se dissipe à mesure que l'on s'éloigne du centre urbain rimouskois.

Nous identifions ainsi trois dimensions influençant les frontières de la région associée à l'image de marque et aux actions stratégiques qui l'entourent: *l'origine des joueurs*, *l'origine des spectateurs* et *la région d'appartenance des partisans*. Nous pouvons supposer que l'élément central nommé représentation de la région rejoint principalement les répondants de la première périphérie autour de Rimouski. Cette périphérie estimée à une centaine de kilomètres autour de Rimouski correspond au territoire visé par la plupart des actions de promotion du C.H.O. Une limite accessible en raison des contraintes de temps et de distance, liées à l'étendue de la région, ainsi qu'à l'emploi du temps et la disponibilité des joueurs qui sont, comme nous l'avons constaté, un des principaux facteurs d'interaction entre l'organisation sportive et les partisans, selon ces derniers.

#### **5.4.4 En résumé**

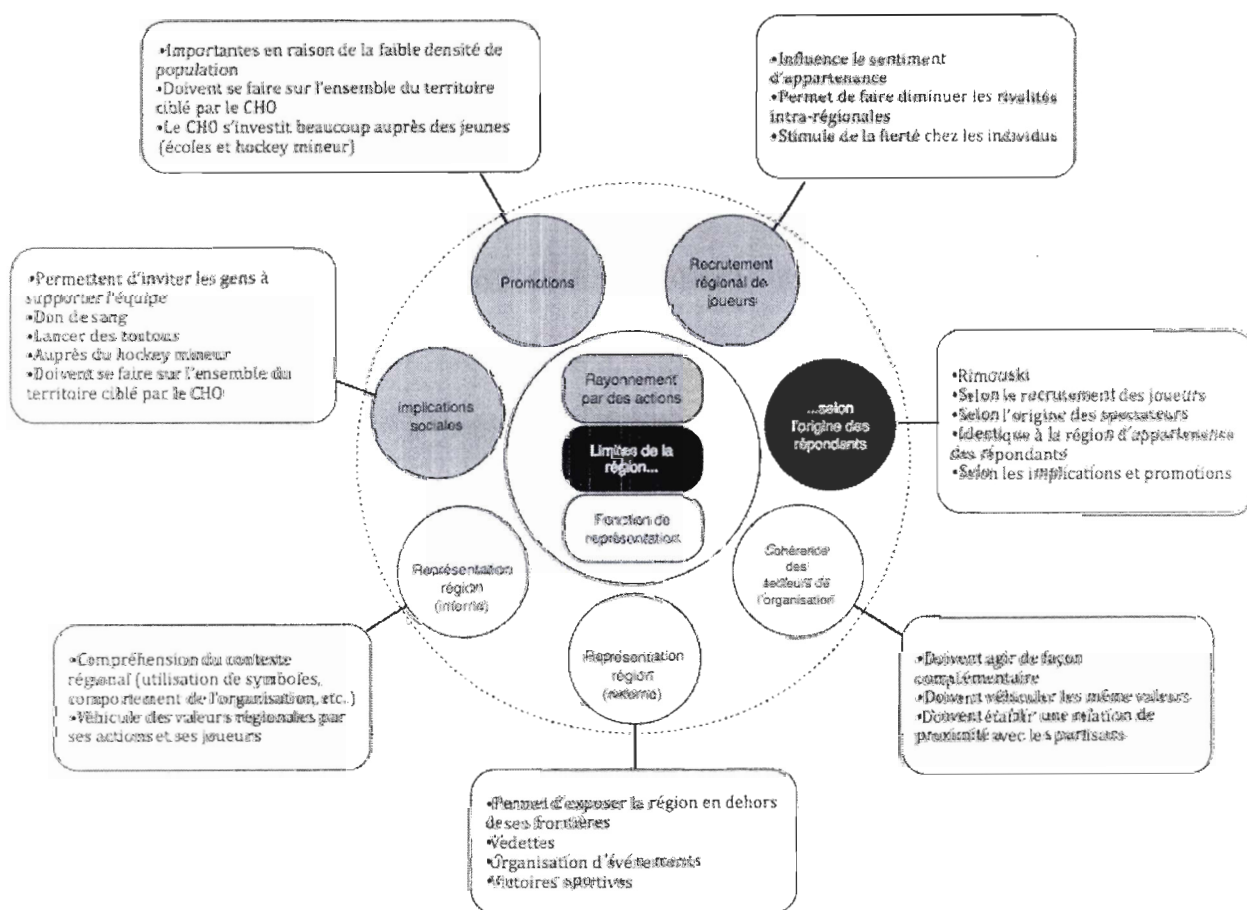
Le tableau 12 présente sommairement la conception de l'image de marque du C.H.O. selon le lieu de résidence des répondants

Tableau 12 - Éléments de la représentation sociale de l'image de marque du C.H.O. selon le lieu de résidence des répondants

REPRÉSENTATION SOCIALE DE L'IMAGE DE MARQUE DU C.H.O. « Équipe de toute une région »			
DIMENSION	Répondants de Rimouski	Répondants qui résident entre 11 et 49 km de Rimouski	Répondants qui résident entre 50 et 90 km de Rimouski
Fonction de représentation	<p><u>Représentation interne de la région :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- valeurs régionales</li> <li>- contact avec les partisans différent avec la nouvelle direction</li> <li>- symboles régionaux (nom de club)</li> <li>- important surtout pour les fans plus âgés</li> <li>- une équipe de joueurs travailleurs attire les gens aux matchs</li> <li>- le contact avec les gens permet de créer un sentiment d'appartenance</li> <li>- stimule la fierté</li> </ul> <p><u>Représentation externe de la région :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visibilité (événements, résultats sportifs)</li> </ul> <p><u>Cohérence entre les secteurs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- être proches des individus</li> </ul>	<p><u>Représentation interne de la région :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- valeurs positives (jeunesse, travail, famille...)</li> <li>- comprendre le milieu</li> <li>- symboles régionaux (nom de club, mascotte, etc.)</li> <li>- repêchage local</li> </ul> <p><u>Représentation externe de la région :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vedettes qui arrivent dans la LNH</li> <li>- visibilité (événements, résultats sportifs)</li> </ul> <p><u>Cohérence entre les secteurs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- M. Tanguay a été le pilier</li> <li>- véhicule des valeurs positives</li> <li>- valeurs régionales</li> </ul>	<p><u>Représentation interne de la région :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le CHO a une «couleur régionale» en véhiculant la dimension régionale de façon concrète (actions de promotion, d'implication, repêchage local)</li> </ul>
Limites de la région	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la région se limite au repêchage local (Est-du-Québec)</li> <li>- Rimouski est le coeur de cette région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identique à la région d'appartenance (environ 100 km autour de Rimouski)</li> <li>- Rimouski est le coeur de la région</li> <li>- repêchage régionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- selon l'origine des spectateurs</li> <li>- surtout à Rimouski ensuite cela se dissipe à mesure que l'on s'éloigne</li> </ul>
Rayonnement par des actions	<p><u>Recrutement local :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- permet de créer un intérêt chez les gens</li> <li>- stimule le sentiment d'appartenance</li> <li>- les joueurs sont des ambassadeurs</li> <li>- stimule la fierté</li> </ul> <p><u>Promotions :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- radio</li> <li>- matchs de pré-saison hors de Rimouski</li> </ul> <p><u>Implications sociales :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E. Forest : rôle important</li> <li>- retour de « l'ascenseur » à la région</li> <li>- actions concrètes (lancer de « toutous », écoles, dons de sang)</li> </ul>	<p><u>Recrutement local :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour se rapprocher des gens</li> <li>- fait diminuer les rivalités entre les localités</li> <li>- stimule un sentiment de fierté</li> <li>- justifie l'image de marque</li> </ul> <p><u>Promotions :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- promotion dynamique sur tout le territoire</li> <li>- la diffusion des matchs est importante pour les gens éloignés (radio, Tv, internet)</li> <li>- vise les jeunes</li> <li>- importante car faible densité de population</li> </ul> <p><u>Implications sociales :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- permet de développer un soutien à l'équipe (dans les écoles, hockey mineur)</li> </ul>	<p><u>Recrutement local :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- à la base de la dimension régionale</li> <li>- permet de créer une proximité avec les fans</li> <li>- cela donne une bonne dynamique à l'équipe</li> </ul> <p><u>Promotions :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- radiodiffusion</li> <li>- auprès des jeunes</li> <li>- région n'est pas riche</li> </ul> <p><u>Implications sociales :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- auprès des jeunes (hockey mineur, écoles)</li> <li>- pour attirer les gens aux matchs : importante en région (hors de Rimouski)</li> <li>- permet de créer une proximité avec les gens</li> </ul>

La figure 23 illustre la représentation sociale de l'image de marque du C.H.O. sans distinction du lieu de résidence des répondants.

Figure 23 - Illustration de la représentation sociale de l'image de marque du C.H.O. selon les partisans interrogés



## **5.5 CONCLUSION PARTIELLE : PARTISANS DU CLUB DE HOCKEY L'OCÉANIC**

La question de recherche (section 1.8) de ce travail nous a permis de développer deux hypothèses de recherche. Au cours de la conclusion partielle concernant les données recueillies auprès des acteurs de l'organisation (section 4.3), nous avons apporté des éléments de réponses à ces hypothèses selon le point de vue de l'organisation sportive. Les données recueillies auprès des partisans nous permettent désormais d'apporter des éléments de réponses selon leur point de vue.

Un des objectifs de la recherche était de vérifier la concordance entre la représentation sociale de la région et celle du C.H.O. En intégrant le système d'acteurs du territoire, l'organisation sportive serait ainsi à l'origine d'une modification de la perception du territoire chez les partisans. À la suite de notre analyse de données, il appert que l'organisation sportive détient une place importante dans les perceptions du territoire chez les individus. En effet, celle-ci constitue un objet commun de référence favorisant le développement d'un sentiment d'appartenance. Cependant, il semble que l'organisation sportive ne modifie pas la perception du territoire qu'ont les partisans, elle s'y adapte en utilisant des symboles territoriaux (utilisation des valeurs régionales, recrutement local, gestionnaires locaux, nom, logo, mascotte, etc.) et en pénétrant la représentation sociale du territoire en s'intégrant à un système d'acteurs (actionnaires, actions de promotion et d'implication, etc.).

De plus, le hockey sur glace est identifié par les répondants comme une part importante de la culture régionale, certains l'élevant même au rang de tradition. Ainsi, la région dispose d'un passé sportif qui occupe une place importante dans la représentation sociale du territoire. Le C.H.O. s'inscrit dans la continuité de ce passé sportif en tant qu'héritier de la tradition. Au-delà du plan sportif, les répondants attribuent à l'organisation sportive un rôle social et un rôle de développement. Cela témoigne de la volonté des répondants de voir le C.H.O. s'impliquer dans l'équilibre social et économique régional et nous permet d'avancer qu'il est parvenu à intégrer la représentation sociale du territoire chez ses partisans.

Notre recherche avait également pour objectif de constater si l'organisation sportive rimouskoise voit l'élaboration de sa stratégie de fidélisation teintée par la représentation sociale du territoire. Nous avons constaté que la représentation sociale de l'organisation sportive est associée à celle du territoire par l'intermédiaire de l'image de marque. Cette dernière est le produit de la stratégie de fidélisation et joue un rôle central dans le rapprochement de l'organisation sportive avec le territoire dans l'esprit des individus. L'image de marque permet, dans un premier temps, de lier l'organisation sportive au territoire en attribuant au C.H.O. une fonction de représentation et, dans un second temps, de lier l'organisation sportive à la population par le biais d'actions d'implication et de promotion. Finalement, la représentation sociale de l'image de marque illustre clairement l'existence d'une relation de réciprocité. Cette réciprocité est essentielle à l'élaboration d'une relation de confiance (Lehu, 2003).



Le rôle social du C.H.O. décrit par les répondants met l'accent sur les relations entre les partisans (relations horizontales) puisque le spectacle présenté par le C.H.O. est rassembleur et stimule les relations sociales et l'appartenance des individus à la communauté. Les relations entre l'organisation sportive et les partisans (relations verticales) sont sous la responsabilité des gestionnaires qui doivent être performants, innovateurs et surtout entretenir un contact régulier avec la population. Les deux secteurs, sportif et administratif, de l'organisation doivent agir de concert pour entretenir ce contact avec les partisans.

En revanche, ces liens horizontaux et verticaux ne sont pas à l'épreuve de la distance. De l'avis des partisans, il existe une brisure dans les liens entre le C.H.O. et les individus au-delà d'une certaine distance de Rimouski (une centaine de kilomètres). L'absence ou la rareté de ces liens a pour conséquence la difficulté d'entretenir des liens horizontaux entre les partisans. Cela s'observe par une diminution de l'intensité du sentiment d'appartenance des individus à « l'équipe de toute une région » à mesure que l'on s'éloigne du centre urbain rimouskois, selon les répondants. D'ailleurs, la contraction du réseau de radiodiffusion entraîne une diminution de la satisfaction des individus interrogés originaires de la périphérie de Rimouski (11 à 50 km et 49 à 90 km). De plus, ces mêmes individus attribuent une plus grande importance à ce réseau que les répondants de Rimouski. Dans le même ordre d'idées, les individus éloignés de Rimouski constatent une baisse de la présence du C.H.O. hors de la ville.

## **CHAPITRE 6**

### **SYNTHÈSE : L'ORGANISATION SPORTIVE ET LA REPRÉSENTATION SOCIALE DU TERRITOIRE**

L'objectif de la recherche est de comprendre la place occupée et le rôle joué par les représentations sociales d'un territoire dans l'élaboration de l'image de marque d'une organisation sportive. La recherche est une étude de cas unique durant laquelle des données ont été recueillies auprès de deux types de répondants : des acteurs de l'organisation sportive dans un premier temps, puis des partisans dans un second temps. Les premiers ont été interrogés sur la culture de l'organisation ainsi que sur la stratégie de fidélisation des partisans élaborée par l'entreprise. Les seconds ont été interrogés dans le but d'élaborer les représentations sociales de trois objets qui sont leur région d'appartenance, le Club de Hockey l'Océanic et l'image de marque de l'organisation sportive étudiée. Le tableau suivant récapitule les résultats des analyses partielles concernant les données recueillies auprès des partisans et des gestionnaires.

Tableau 13 - Hypothèses de recherche et conclusions partielles

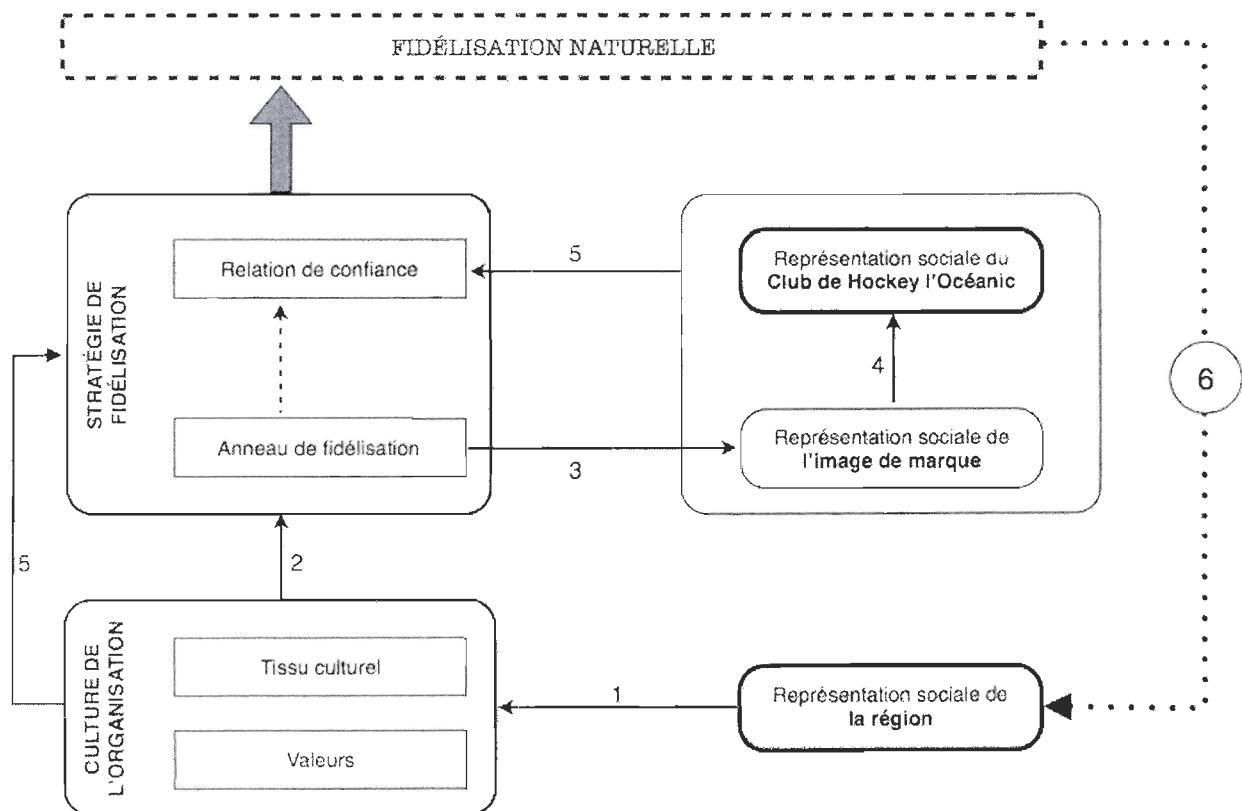
<b>Question de recherche</b>	- En tant qu'organisation sportive, le <i>Club de Hockey l'Océanic</i> (C.H.O.), véhicule-t-il des représentations sociales collectivement construites et associées à l'espace géographique sur lequel il évolue, pour élaborer et mettre en œuvre sa stratégie de fidélisation auprès de la population et ainsi intégrer ce territoire ?	
<b>Hypothèses de recherche</b>	<u>Hypothèse 1 :</u> - le territoire teinte la culture organisationnelle influençant par le fait même les valeurs et les actions de l'organisation sportive.	<u>Hypothèse 2 :</u> - la représentation sociale du territoire peut devenir un instrument à l'élaboration d'une stratégie de fidélisation et à son évolution.
<b>Les gestionnaires</b>	- le tissu culturel de l'organisation sportive est teinté par le territoire.	- l'anneau de fidélisation témoigne d'une volonté de l'organisation sportive d'adapter sa stratégie de fidélisation au territoire ;  - le résultat serait une image de marque adaptée au contexte régional ce qui favoriserait la relation « gagnant-gagnant » qui caractérise la relation de confiance.
<b>Les partisans</b>	- l'organisation sportive intègre la représentation sociale du territoire chez les répondants ;  - l'organisation sportive constitue un objet commun de référence favorisant le développement du sentiment d'appartenance en intégrant un système d'acteurs et en utilisant des symboles régionaux.	- il y a une relation de réciprocité entre l'organisation sportive et les partisans ;  - les distances géographiques semblent affecter l'intensité de cette relation de réciprocité chez les partisans.

La culture organisationnelle est composée des valeurs et croyances de l'organisation ainsi que de son tissu culturel. Ces dimensions ont été définies sur la base de la théorie énoncée par Johnson (2008). La stratégie de fidélisation est quant à elle composée de deux

dimensions proposées par Lehu (2003), l'anneau de fidélisation et la relation de confiance. Nous avons également défini les représentations sociales comme une construction collective concernant un objet social autour duquel les individus partagent des intérêts communs.

Pour comprendre le rôle des représentations sociales observées dans le développement de l'image de marque du cas à l'étude, nous avons procédé à une analyse de contenu thématique des données pour chacun des concepts. Nous avons ensuite entrepris de mettre en relation ces concepts selon une démarche en cinq étapes (figure 24).

Figure 24 - Démarche d'analyse des données



La première étape a été de mettre en relation la culture de l'organisation sportive avec la représentation sociale du territoire détenue par les partisans. Nous avons proposé une hypothèse selon laquelle la culture de l'entreprise observée, définie par les valeurs et le comportement de l'organisation, détient des traces du contexte régional dans lequel elle évolue. De ce fait, le point de vue extérieur des partisans, jumelé à celui des acteurs de l'organisation sportive, permet d'identifier, ou non, les similitudes entre les deux concepts.

La seconde étape a été de vérifier l'influence de la culture organisationnelle sur l'élaboration de l'anneau de fidélisation qui donne naissance à l'image de marque de l'organisation sportive. En effet, l'anneau de fidélisation vise à identifier et à adapter la stratégie de l'entreprise à son environnement. De plus, nous savons également que la culture de l'entreprise peut influencer ses stratégies (Johnson, 2008 ; Mintzberg, 1999). Nous avons donc supposé que la culture de l'organisation sportive avait orienté l'élaboration de la stratégie en déteignant sur l'anneau de fidélisation.

La troisième étape de la démarche visait à obtenir le point de vue de partisans sur l'image de marque de l'organisation sportive, développée sur la base de l'anneau de fidélisation. Cette étape devait permettre de constater les fondements de cette image de marque sur la base de la représentation sociale de *l'équipe de toute une région* partagée par les partisans.

L'étape numéro quatre avait pour objectif de mettre en relation la représentation sociale de cette image de marque avec celle de l'entreprise. En effet, par ce cheminement,

nous avons souhaité examiner dans quelle mesure les répondants associent et intègrent, ou non, l'image de marque du C.H.O. à la représentation sociale qu'il partagent de l'entreprise.

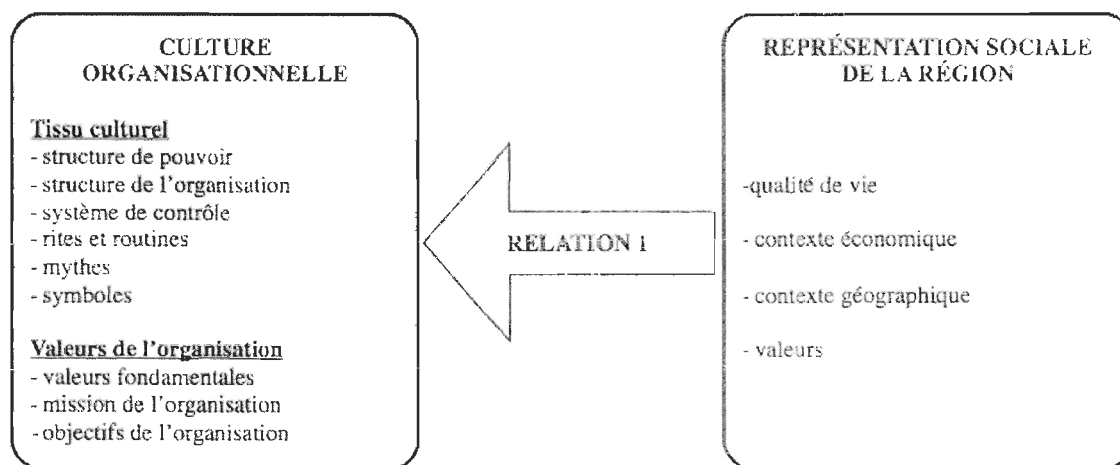
Dans une cinquième et dernière étape, c'est l'établissement de la relation de confiance qui est concerné. En effet, la relation de confiance nécessitant la double influence de l'organisation et de ses clients, nous avons confronté les propos recueillis auprès des membres de l'entreprise avec les représentations sociales que les partisans se font de l'organisation sportive et de son image de marque. L'objectif est de définir si les deux perceptions sont propices au développement d'une *fidélisation naturelle* avec une résonance, ou au contraire, une divergence entre les discours. En l'absence de résonance, ou d'échos entre les discours, une dissonance remettrait en question la possibilité d'établir une relation de confiance menant à une *fidélisation naturelle* des partisans.

La figure 24 résume et illustre cette démarche. Dans le cas où la relation de confiance mènerait à une *fidélisation naturelle* des partisans, construite sur la base d'une image de marque faisant la jonction entre le contexte régional et l'organisation sportive selon les représentations des partisans, alors nous pourrions constater une sixième étape menant à l'intégration du C.H.O. à la représentation sociale de la région et donc au territoire. L'utilisation des représentations sociales permettrait également de mettre en avant les piliers de cette relation entre l'organisation sportive et le territoire.

## 6.1 INFLUENCE DE LA RÉGION SUR LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

Nous avons émis l'hypothèse selon laquelle la culture de l'organisation sportive subissait l'influence de la région. Afin de confirmer ou d'infirmer cette possibilité nous avons entrepris de mettre en relation les résultats obtenus auprès des acteurs de l'organisation sportive concernant la culture organisationnelle avec la représentation que les partisans se font de leur région d'appartenance. Cette relation correspond à la première identifiée à la figure 24 et est détaillée à la figure 25.

Figure 25 - Relation entre la représentation sociale de la région et la culture de l'organisation



Lors de l'observation de la représentation sociale de la région d'appartenance des partisans, nous avons constaté que la qualité de vie apparaît comme un élément central. Celle-ci est particulièrement associée aux relations sociales que les individus entretiennent

et qui reposent sur les valeurs de la région forgées avec les années, notamment en raison des contextes économique et géographique du territoire, selon les répondants. Ces valeurs de travail et de famille sont également observables dans la culture organisationnelle. En effet, les relations entre les acteurs de l'organisation sont décrites comme familiales notamment en raison de la structure simple de l'entreprise qui favorise l'entraide et la collaboration. Il s'agit d'une attitude également présente dans les relations sociales des individus de la région qui insistent sur la notion d'entraide et de bénévolat.

De plus, selon les acteurs de l'organisation sportive, le C.H.O. préconise un comportement valorisant l'accessibilité et l'écoute auprès des partisans. Une fois encore, ce sont des caractéristiques que l'on peut constater dans les relations sociales entre les habitants de la région concernée qui se décrivent comme accueillants et ouverts. Le C.H.O. exprime également sa volonté de travailler et d'innover en vue de répondre aux attentes des partisans pour qui la valeur de travail est également prédominante.

Nous devons également considérer le passé de hockey du territoire largement évoqué par les partisans et au sein duquel s'inscrit le C.H.O. dans un esprit de continuité. Ce dernier met d'ailleurs certains moyens en œuvre pour rappeler ce passé. En ce sens, les succès de la franchise, présents dans les mythes de l'organisation, assurent la pérennité de cette histoire de hockey qui, avant l'arrivée du C.H.O., s'estompait selon les partisans interrogés. L'image de marque est devenue un symbole et intègre également les mythes de l'organisation sportive. Cette image de marque semble d'ailleurs constituer une pièce maîtresse de ce lien avec la culture régionale.



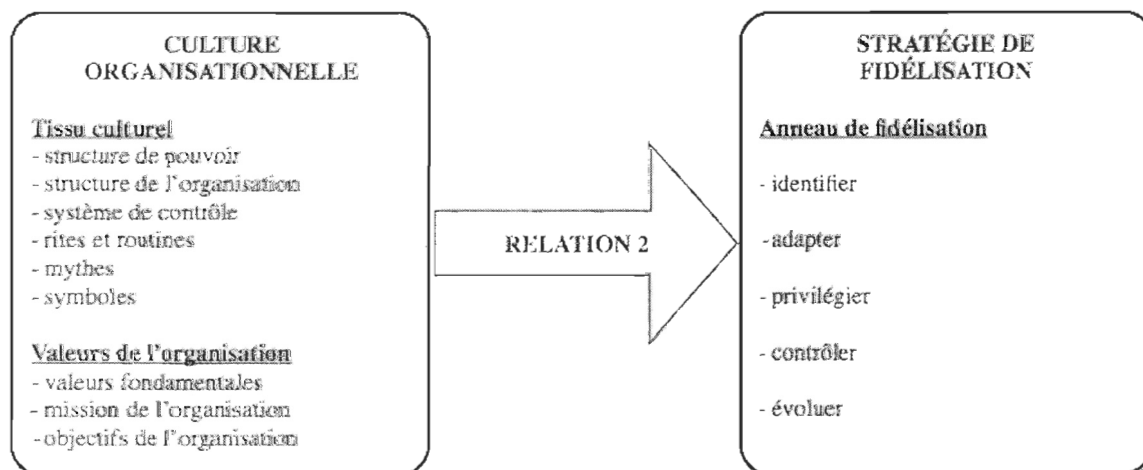
L'organisation sportive est également liée à la région à laquelle elle emprunte des symboles à connotation maritime. Il s'agit cependant d'une pratique courante pour une organisation sportive que d'utiliser un nom, un logo ou des couleurs rejoignant son environnement immédiat. Ceci-dit, il est moins commun d'observer un partage financier mixte entre capitaux régionaux et extra-régionaux. Cette particularité suscite chez les partisans une fierté de pouvoir associer concrètement leur région dans une telle entreprise qui symbolise le succès à leurs yeux.

Notons finalement que les valeurs constituant la culture de l'entreprise entretiennent également des similitudes avec le contexte régional décrit par les partisans. En effet, le C.H.O. est par exemple décrit comme un projet commun ou encore comme un divertissement. Ces deux valeurs fondamentales sont associables au contexte économique rimouskois au sein duquel le service et le loisir sont mis en avant-plan et intègrent un contexte favorable considérant la place prédominante du hockey sur glace dans la représentation de la région. Finalement, la notion de projet commun implique la participation des habitants de la région qui sont sollicités par l'entreprise lors de l'organisation d'événements particuliers ou simplement par leur participation à la création du service comme le suggère la dynamique de servuction (Eiglier, 2002).

## 6.2 INFLUENCE DE LA CULTURE DE L'ENTREPRISE SUR L'ÉLABORATION DE L'IMAGE DE MARQUE

La stratégie est un concept possédant une grande diversité de définitions, dont les fondements reposent largement sur l'approche que l'on préconise pour l'observer (Mintzberg, 1999). Dans cet esprit, la stratégie de fidélisation peut, par exemple, être élaborée sur la base d'une planification ou encore en tant que position. Cependant, il a également été précisé que les stratégies évoluent de manière incrémentale et subissent des influences variées, conséquences notamment d'un environnement en mouvance. Elles peuvent aussi être affectées par la culture de l'organisation comme nous l'avons supposé en hypothèse de recherche. C'est donc dans cet esprit que nous avons confronté les données recueillies au sujet de la culture organisationnelle et de l'anneau de fidélisation (sections 4.1 et 4.2). La figure 26 illustre cette relation.

Figure 26 - Relation entre la culture de l'organisation et la stratégie de fidélisation



L'objectif de l'anneau de fidélisation est principalement d'identifier les caractéristiques environnementales afin d'élaborer et d'adapter une stratégie dont l'objectif est d'acquérir un avantage concurrentiel en offrant aux clients un certain privilège générant la satisfaction du client. Dans le cas de l'organisation sportive, l'avantage concurrentiel se construit autour de l'image de marque (Pons et Richelieu, 2004). L'étape d'identification paraît avoir été développée de manière cohérente avec le contexte régional puisque les répondants de l'organisation sportive de même que les partisans décrivent ce contexte de manière concordante sur certains points. D'abord, la description des individus de la région fait état dans les deux cas d'une population *chaleureuse* et *accueillante*. Ensuite, la description des contextes économique et géographique est également compatible, tout comme le passé sportif de la région. Sur ces considérations, le C.H.O. choisit d'élaborer une image de marque à consonance régionale. En effet, les contextes économique et géographique ne permettent à la ville de Rimouski de supporter à elle seule une franchise de hockey junior majeur, selon plusieurs acteurs de l'organisation. Ensuite, la densité de la population constitue un facteur supplémentaire soutenant l'approche régionaliste de l'image de marque, la population régionale étant dans son ensemble décrite comme amateur de hockey sur glace. Cette compréhension du contexte régional à l'origine de la franchise permet de supposer l'influence de la culture de l'entreprise, teintée par la région, particulièrement lorsque l'on considère la place attribuée à Éric Forest, ancien directeur général et directeur administratif, par les répondants dans la construction de l'image de marque. Celui-ci se décrit d'ailleurs comme un *régionaliste*. Pour bon nombre de

répondants, il est considéré comme le père de *l'équipe de toute une région* de même qu'un personnage majeur dans l'attitude d'ouverture de la franchise envers les partisans.

L'adaptation de la stratégie appuie l'hypothèse d'une bonne compréhension du contexte régional par l'organisation sportive. En effet, plusieurs actions témoignent de cette volonté du C.H.O. de s'établir comme l'équipe de toute une région. C'est notamment le cas du recrutement régional, de la volonté d'être présent par des activités de promotion et d'implication sur l'ensemble du territoire ciblé ou encore de développer un réseau radiophonique régional afin de diffuser largement les parties de l'équipe ; autant de mesures qui ont permis à l'entreprise de capter l'attention de la population régionale et d'effectuer la liaison entre l'image de marque du C.H.O. et le territoire. Les partisans se sont appropriés l'équipe comme en témoigne la moyenne d'assistance par saison (figure 6) et la section 5.4 qui décrit la perception de cette image de marque par les partisans. L'image de marque du C.H.O. est devenue un symbole de sa culture et influence ses rites et routines par l'adoption d'un comportement valorisant le contact avec les partisans et en faisant du spectacle offert un événement social, *un perron d'église moderne*<sup>44</sup>.

L'anneau de fidélisation prend en compte certains facteurs tels que le nombre de partisans aux parties ou encore la vente de billets de saison qui sont des moyens de contrôle classiques et culturellement ancrés dans l'organisation sportive. L'identification d'une baisse des statistiques associées à ces indicateurs dans les dernières années, implique une

---

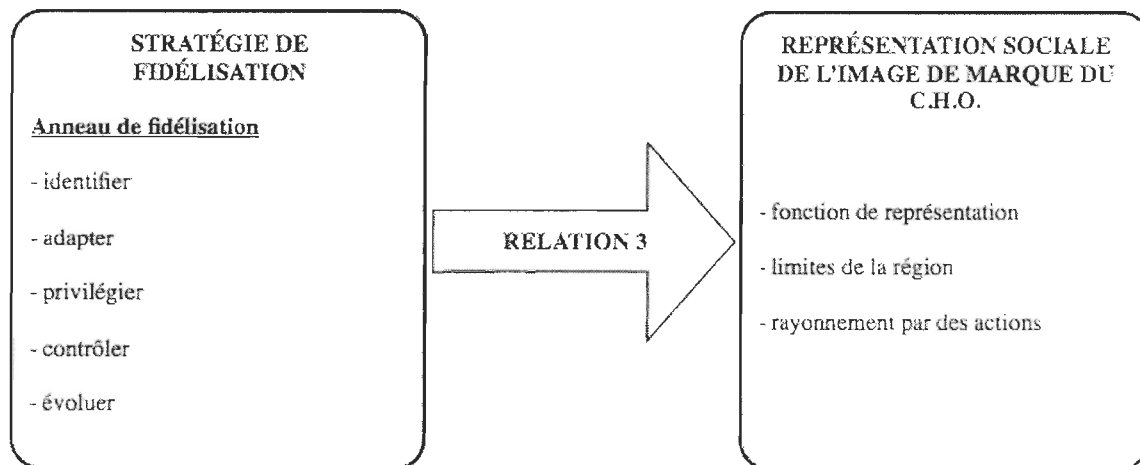
<sup>44</sup> Le perron de l'église d'antan est considéré par les répondants comme le lieu de rencontres sociales et d'échanges d'informations entre les individus.

réévaluation de la situation pour le C.H.O. qui doit faire évoluer son image de marque. Cependant, la culture de l'organisation ne fait pas état d'un système de contrôle prenant en considération l'origine des partisans sur le territoire qu'elle cible, une lacune que l'on constate également dans le système de contrôle de l'anneau de fidélisation. L'évolution du privilège, l'image de marque, apparaît discutable voire compromise sans la prise en compte de ce facteur qui paraît central dans le contexte d'une approche régionaliste.

### **6.3 INFLUENCE DE LA STRATÉGIE DE FIDÉLISATION SUR LA REPRÉSENTATION SOCIALE DE L'IMAGE DE MARQUE PAR LES PARTISANS**

Il a été question de l'image de marque de l'organisation sportive selon le point de vue de celle-ci et en considération des actions qu'elle a mises en œuvre pour son élaboration. Il convient de sonder la perception des partisans afin d'observer l'impact relatif de ces actions. C'est ce que nous avons fait en élaborant une carte de la représentation sociale de l'image de marque du C.H.O.. En tenant compte des points de vue de l'entreprise ainsi que de ses clients, nous sommes en mesure d'identifier les éléments fondamentaux composant l'image de marque. La figure 27 illustre cette relation entre l'anneau de fidélisation et la représentation sociale de l'image de marque.

Figure 27 - Relation entre l'anneau de fidélisation et la représentation sociale de l'image de marque



Force est de constater que les résultats associés à l'élaboration de cette image de marque sont positifs. En effet, de nombreux partisans expriment leur sentiment d'appartenance envers une équipe qui a su, de leurs propres aveux, prendre en considération et refléter leurs « racines ». Trois types d'actions sont décrites par les partisans comme des éléments influençant la genèse et le rayonnement de cette image de marque sur le territoire : les implications, les promotions et le recrutement régional de joueurs. Le recrutement régional de joueurs apparaît comme un élément majeur influençant le sentiment d'appartenance des partisans. Les promotions et les implications doivent, selon eux, conserver la même ligne directrice et se réaliser sur l'ensemble du territoire ciblé, sans quoi « ce n'est pas *l'équipe de toute une région* », disent-ils.

Il est noté que les partisans insistent sur la fonction de représentation associée à l'image de marque du C.H.O.. Dans ce sens, le comportement de l'organisation, tant dans son secteur administratif que sportif, doit refléter les valeurs régionales et les relations sociales. Les partisans qui valorisent le travail, se vantent, par exemple, d'avoir une équipe travaillante sur la glace de même que des gestionnaires dévoués à la tête de la franchise. Dans le même esprit, l'entraide étant également valorisée, ils considèrent que le C.H.O. s'implique socialement et a su développer une relation de proximité avec eux.

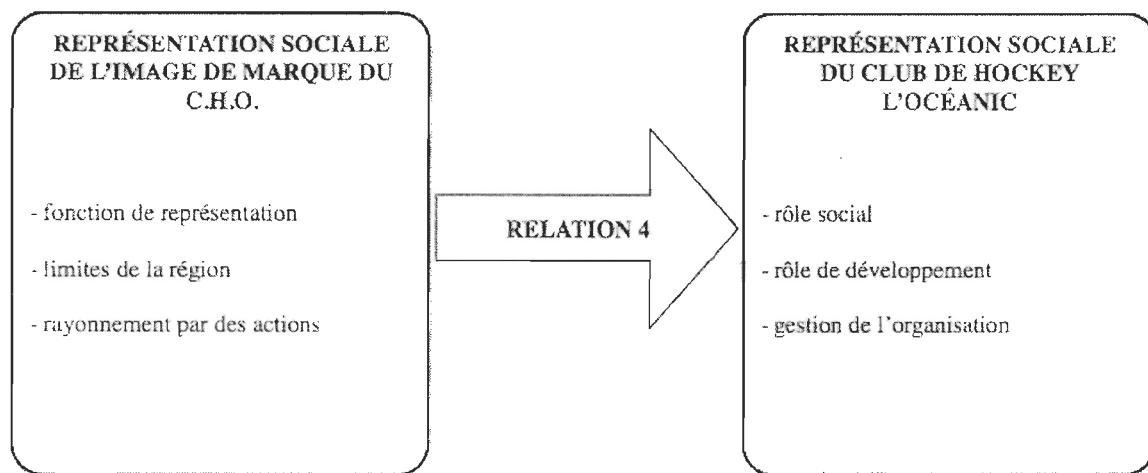
Nous identifions ainsi les éléments principaux mis en œuvre par l'organisation sportive dans l'optique de rejoindre les individus et qui définissent le comportement à adopter par le C.H.O. pour incarner *l'équipe de toute une région*. Finalement, nous constatons les limites du territoire, associées à l'image de marque, ne sont pas considérées dans l'étape de contrôle de l'anneau de fidélisation.

#### **6.4 REPRÉSENTATION SOCIALE DE L'ORGANISATION SPORTIVE PAR LES PARTISANS ET INTÉGRATION DE L'IMAGE DE MARQUE À CELLE-CI**

La relation de confiance se développe entre l'entreprise et ses clients, et non entre ces derniers et le produit offert par l'entreprise (Lehu, 2003). Il importe de s'attarder à la relation existante entre la représentation sociale du C.H.O. et celle de son image de marque afin de constater les relations qui existent, ou non, entre celles-ci. En confrontant ces deux représentations, nous observons que la seconde se présente comme la déclinaison de la

première. Autrement dit, la représentation sociale de l'image de marque est complémentaire à la représentation sociale du C.H.O. dans le discours des partisans. Une illustration de cette relation est présentée à la figure 28.

Figure 28 - Relation entre les représentations sociales du C.H.O. et de son image de marque



Il est intéressant de constater que l'entreprise détient un rôle de développement et que l'une des dimensions que ces derniers associent à ce rôle n'est autre que la fonction de représentation, élément central de la représentation sociale de l'image de marque.

Ensuite, toujours en considérant le rôle de développement, nous observons la présence d'une dimension associant ce développement à la région (développement de la région) en référence aux conséquences économiques et sociales de la présence du C.H.O. sur le territoire. Les impacts sociaux sont également associés à l'image de marque de



l'organisation en tant qu'implications sociales du C.H.O. ou encore en tant que véhicule des valeurs régionales.

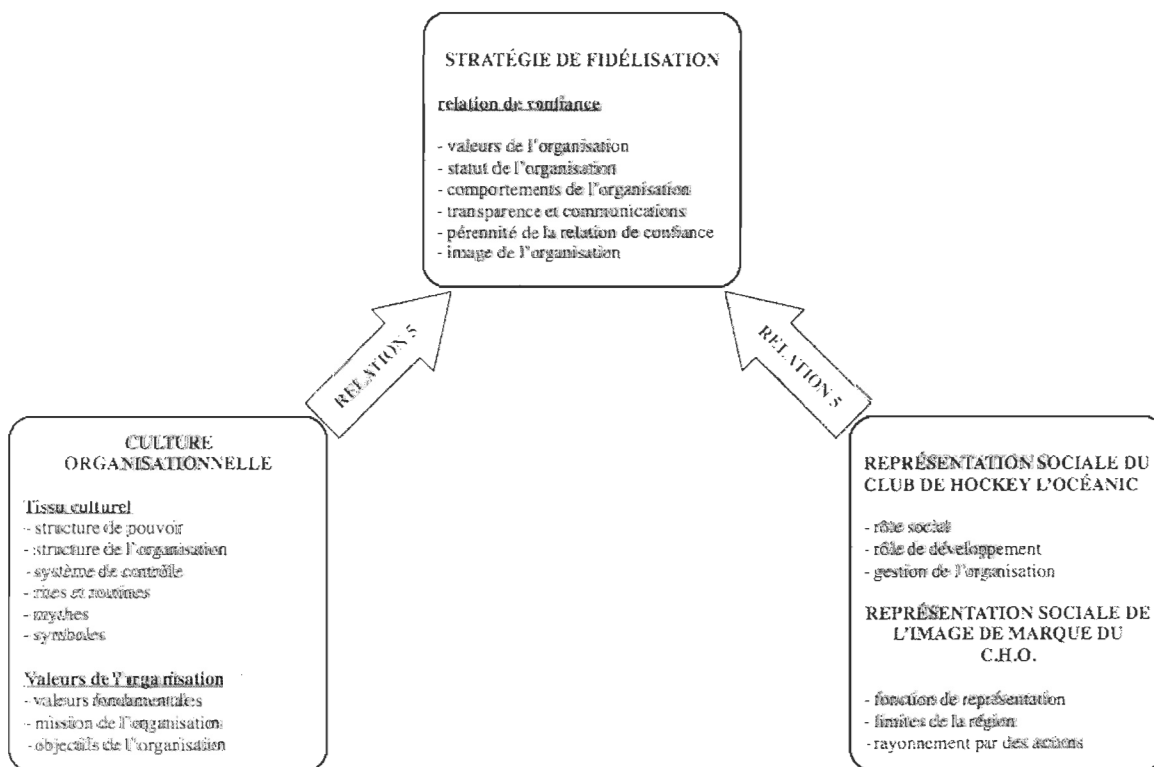
Lorsque les partisans se représentent le C.H.O., ils établissent la gestion de l'entreprise comme un élément central de la représentation. Celle-ci intègre logiquement les gestionnaires comme l'une de ses dimensions. Ceux-ci, par l'établissement d'une relation de proximité avec les partisans, participent à l'image de marque de l'organisation. Dans le même ordre d'idées, les deux secteurs de l'entreprise participent également à l'élaboration de l'image de marque en agissant de façon complémentaire. Cette complémentarité est acquise par des actions permettant au C.H.O. de rayonner sur l'ensemble du territoire ciblé. Ces actions sont décrites dans le rayonnement sur le territoire par des actions (recrutement de joueurs régionaux, implications sociales et promotions), élément central de la représentation de l'image de marque.

Finalement, nous pouvons conclure que le rôle social du C.H.O. décrit par les partisans est lié à sa capacité à rassembler des individus sur la base de son image de marque. En effet, le C.H.O. est défini comme un rassemblement et son équipe comme un objet d'identification ; cependant cela n'est réalisable que si celui-ci parvient à susciter l'intérêt des partisans donc à incarner *l'équipe de toute une région*.

## 6.5 DÉVELOPPEMENT DE LA RELATION DE CONFIANCE

Nous avons présenté la relation de confiance comme un concept partagé entre les deux parties qui sont l'entreprise et ses clients. Nous avons également présenté la perception du C.H.O. concernant cette relation de confiance et il convient de discuter de celle des partisans. Pour comprendre le point de vue des partisans, les dimensions de la relation de confiance sont associées aux données recueillies au sujet des représentations sociales de l'organisation sportive et celles de son image de marque (figure 29).

Figure 29 - Relation de la culture de l'organisation et des représentations sociales avec la relation de confiance



### 6.5.1 Valeurs dominantes de la relation de confiance

Les individus interrogés associent une fonction de représentation à l'image de marque de l'organisation sportive qui implique la « compréhension de la région » de même que la présence de valeurs régionales dans les actions de l'organisation. Les partisans expliquent que le C.H.O. a « su lire le substrat régional », ce qui témoigne de cette compréhension et de l'utilisation adéquate des valeurs régionales dans les actions entreprises par le club, notamment dans le développement d'une image de marque : « Le mot qui me vient c'est 'racines'... Les gens s'identifient parce que finalement, c'est nous autres » ; « les valeurs sont importantes. Celles qui sont soutenues par le C.H.O. en général sont très positives. »

Les valeurs régionales principales identifiées dans la représentation sociale de la région sont le travail et la famille. Selon les répondants, ces valeurs doivent être véhiculées par les joueurs de l'équipe comme par l'ensemble de l'entreprise à travers ses actions. Ces dernières lui permettent d'ailleurs de rayonner sur l'ensemble du territoire.

Il est raisonnable d'affirmer que les valeurs favorisant la relation de confiance, selon l'opinion des acteurs du C.H.O., correspondent avec celles avancées par les partisans. En effet, rappelons que dans le cas du C.H.O. les répondants ont principalement énoncé trois types de valeurs (sportives, économiques et familiales). La première, liée à la sphère sportive, a subi l'influence des partisans qui souhaitaient obtenir une équipe plus homogène d'une année à l'autre. Ceux-ci insistent également sur le recrutement régional qui est un facteur d'identification important. Ensuite, les valeurs économiques de l'organisation liées

aux objectifs financiers (le profit n'est pas l'objectif premier de l'entreprise) sont, en quelque sorte, considérées par les acteurs du C.H.O. comme une preuve de leur bonne foi suggérant que le sport dans la région prime sur les performances économiques. Nous avons également expliqué que pour les partisans le hockey junior n'était pas associé à la notion d'argent mais plutôt à celle de la jeunesse. Ces derniers sont également décrits comme des *connaisseurs* en termes de hockey sur glace. Nous identifions, une fois encore, un terrain d'entente entre les deux parties. Finalement, la valeur familiale énoncée par le C.H.O. est également énoncée par les partisans pour qui le spectacle de l'Océanic est une occasion de rassemblement et pour tisser des relations sociales. Dans le camp du C.H.O. on attribue cette volonté de créer des liens entre les individus à l'investisseur Maurice Tanguay, ce qui ajoute à la crédibilité de l'homme d'affaires extra-régional auprès de la population régionale. En effet, de l'avis des partisans, celui-ci aurait eu la capacité financière d'acquiescer seul la franchise. Il a plutôt décidé de remettre une partie de la franchise « à la région » en proposant à des partenaires régionaux d'y investir. Ce geste symbolique était davantage l'idée voulant que le sport prime sur les profits aux yeux des propriétaires. Cette idée circule chez les partisans interrogés qui, pour la plupart, attribuent pourtant la majorité des actions aux investisseurs extra-régionaux, représentés par Maurice Tanguay à leurs yeux.

#### 6.5.1.1 Comportement de l'organisation sportive

Les valeurs régionales doivent teinter les actions de l'organisation sportive. Cela implique un lien entre ces valeurs et le comportement de l'organisation sportive. D'ailleurs,

les partisans identifient dans la représentation qu'ils ont de l'organisation sportive un rôle de développement dans lequel nous constatons la présence de la fonction de représentation, centrale dans la représentation de l'image de marque, qui implique l'utilisation des valeurs régionales. Cette fonction est décrite dans la représentation de l'organisation comme un moyen d'identification des répondants à l'entreprise qui stimule les relations sociales par la présentation d'un spectacle prétexte au rassemblement et par la réalisation d'actions d'implications sociales.

Dans l'esprit des partisans, le C.H.O. possède également un rôle de développement de la région qui concerne essentiellement des dimensions économique et sociale. Le rayonnement de l'organisation sportive par des actions, porteuses des valeurs régionales, permettrait à l'entreprise d'accomplir, en partie, ce rôle par le biais d'implications sociales sur le territoire. C'est d'ailleurs par ce comportement que certains partisans parviennent à définir les frontières du territoire associées à *l'équipe de toute une région*. En effet, comme nous l'avons présenté (section 5.4) le discours des partisans interrogés permet d'établir une relation étroite entre les actions posées par le C.H.O. et les limites de la région de l'image de marque.

Finalement, les répondants mettent l'emphasis sur la nécessité d'établir une relation de proximité avec les gestionnaires du C.H.O.. Ces derniers avancent justement qu'ils favorisent un comportement soulignant ce type de relations avec leurs clients. Les partisans ajoutent que les deux secteurs de l'organisation (sportif et administratif) doivent agir de concert et de manière cohérente pour établir cette relation de manière stable. Ainsi, les

partisans s'attendent à ce que les valeurs régionales résonnent dans l'ensemble de l'organisation. Par exemple, les partisans aiment retrouver la valeur du travail chez les joueurs recrutés. Ils apprécient également les innovations proposées au fil des ans par le C.H.O., notamment en ce qui concerne l'établissement d'un réseau de diffusion radiophonique leur permettant d'entretenir un contact avec le club peu importe leur position géographique sur le territoire. Ils aiment également que les joueurs soient impliqués dans les activités caritatives auxquelles le club participe.

Dans le discours des acteurs du C.H.O. on insiste sur ces implications sociales. Ils décrivent l'organisation comme un vecteur promotionnel majeur mis au profit des organisations caritatives. C'est également un moyen de faire valoir des valeurs qui sont chères au C.H.O. telles que l'éducation ou la promotion du sport. Cependant l'entreprise se heurte à certaines difficultés. D'abord, l'entreprise est très sollicitée pour supporter des causes caritatives et ne peut dans tous les cas répondre présente. Ensuite, les joueurs dont la présence est très appréciée lors de ces événements ne peuvent pas toujours être sollicités en raison de leur emploi du temps chargé alliant le sport et les études notamment.

En d'autres termes, le C.H.O. doit aux yeux des gestionnaires et des partisans se comporter comme *l'équipe de toute une région* en valorisant notamment l'implication sociale et le contact avec les individus, qui représentent les pierres angulaires de l'image de marque, en intégrant les éléments centraux de la représentation sociale qu'ils s'en font (rayonnement par des actions et fonction de représentation).

### 6.5.1.2 Transparence dans les communications

La relation de proximité entre le C.H.O. et ses partisans est donc au cœur de cette dimension essentielle dans l'établissement d'une relation de confiance. Les individus interrogés sont tous partisans de l'Océanic et fortement concernés par cette équipe qui représente pour eux un divertissement et un sujet de conversation majeur. Ils s'y investissent. Pour cette raison, ils expriment clairement leur volonté de comprendre les gestes posés par l'organisation sportive, notamment lorsqu'il s'agit de l'échange de joueurs auxquels ils sont attachés. Ils utilisent l'ensemble des médias à leur disposition pour être à l'affût des dernières nouvelles (radio, journaux, télévision, internet) : « Les dirigeants travaillent fort pour amener une équipe gagnante mais ils sont trop impersonnels. Ils ne s'attachent pas assez à nous autres », précise un partisan qui déplore le départ de certains joueurs particulièrement appréciés. N'étant pas impliqués directement dans la gestion de l'organisation, certains partisans comprennent cependant que les dirigeants du C.H.O. restent discrets sur certains éléments justifiant ces mouvements de joueurs. D'autres partisans, plus concernés par la relation de proximité avec l'organisation sportive, prétendent qu'avec le temps, certaines activités pouvant créer des relations entre les partisans et l'organisation se font plus rares, de même que le contact avec les gestionnaires de C.H.O. paraît plus difficile.

La relation de proximité est, comme nous l'avons constaté, un point sur lequel les gestionnaires de l'organisation insistent. De leur point de vue, le C.H.O. fait également

preuve de transparence en avouant par le biais des médias ses résultats attendus ou obtenus, tant sur le plan sportif que celui des billets vendus.

### 6.5.1.3 Pérennité de la relation de confiance

La relation de confiance est principalement bâtie sur des actions que l'organisation sportive met en œuvre de façon cohérente avec les valeurs régionales. De l'avis des partisans, ce serait donc dans la continuité de ce comportement que réside en partie la pérennité de la relation de confiance, ces derniers ayant insisté sur le rôle de développement que l'organisation doit conserver et sur l'attachement qu'ils vouent à leur région d'appartenance. Les gestionnaires, qui sont principalement des individus issus de la région, doivent adopter une attitude régionaliste autrement dit « être dévoués à leur région ». Certains répondants précisent que plusieurs des gestionnaires sont présents et ont acquis une expérience intéressante avec les années qui est un atout lorsqu'il s'agit d'entretenir une relation de confiance. D'ailleurs, du point de vue des gestionnaires, la relation de confiance se construit également sur l'histoire de l'organisation et sur ses actions et comportements passés.

Le rôle social de l'organisation est également une partie importante de son image de marque. D'ailleurs pour les individus de la région qui valorisent les relations sociales, le spectacle offert par le C.H.O. est un prétexte de rassemblement, il importe donc de perpétuer cet aspect. Cette dimension sociale du spectacle sportif est identifiée par les partisans, dont la moyenne d'âge augmente, comme l'une de motivation principale à



assister aux parties de l'Océanic. Selon eux, les plus jeunes misent davantage sur l'ambiance et le « show », c'est pourquoi ils auraient tendance à préférer le hockey professionnel au hockey junior majeur. Néanmoins, les répondants ne nient pas l'importance de l'animation durant les parties. « L'animation est quand même intéressante. L'idée d'avoir un tableau [avec quatre écrans géants], c'est un gros progrès ; c'est une chose qui fait que les gens se disent que c'est en croissance. Le succès attire le succès », explique l'un d'entre eux. D'autres reconnaissent le rôle des partisans dans la création d'ambiance.

Ces actions d'implication du C.H.O. et d'organisation d'événements divers constituent un retour de l'ascenseur de l'organisation à l'intention des partisans. La pérennité a été décrite comme une relation *donnant-donnant* par certains gestionnaires, ce qui concorde avec la volonté d'attention souhaitée par les partisans. D'ailleurs, le C.H.O. est décrit comme un projet commun par ses membres, ce qui suppose l'implication des partisans qui, en retour, reçoivent le support du C.H.O. dans l'amélioration de leur environnement. En outre, les partisans attribuent un rôle social et un rôle de développement à la représentation sociale qu'ils ont de l'entreprise.

#### 6.5.1.4 Image de l'organisation sportive

En considérant la place occupée par les fonctions de représentation et de développement de la région ainsi que par le rôle social du C.H.O. dans la représentation sociale de l'organisation, nous sommes en mesure d'associer l'image de l'organisation à la

région qu'elle cible. Cette image est supportée par plusieurs symboles tels que le nom ou le logo de l'équipe, mais davantage encore par son image de marque : « L'équipe est très représentative de la région [...] et représente exactement ce que l'on est ». Notons également l'influence de la réputation de l'organisation selon les participants. Cette réputation est fondée sur la participation de Maurice Tanguay, les différentes innovations que le C.H.O. a développé au fil du temps (réseau radio, *lancer des toutous*, etc.) ainsi que ses résultats sportifs : « [Maurice Tanguay] a donné une éthique de travail et une fierté à l'Océanic ». Les répondants, qui sont pour beaucoup partisans de l'Océanic depuis son origine, évoquent régulièrement les différentes victoires de l'équipe : « La Coupe Memorial, c'est bien de valeur mais, c'est mon équipe qui l'a gagnée, *je l'ai gagnée* ». L'image de l'organisation serait donc en partie construite sur son histoire ainsi que sur l'histoire de son produit, autrement dit ses succès. Ce passé a été identifié par les gestionnaires comme favorisant la pérennité de la relation de confiance. Ils associent également cette image au statut de l'entreprise et aux valeurs qu'elle véhicule.

Finalement, du point de vue des partisans, le C.H.O. est une organisation sportive de niveau junior majeur, donc de ligue mineure, qui contrairement aux rangs professionnels, ne véhicule pas une image associée à l'argent, mais plutôt à la jeunesse : « C'est beau à voir, ce sont des jeunes, ils ne sont pas payés des millions et ils ont du cœur ». C'est une image cohérente avec les valeurs de l'organisation préalablement définies.

#### 6.5.1.5 Le statut de l'organisation sportive

Comme nous l'avons décrit, les répondants ont à cœur leur région. Le statut de l'organisation sur ce territoire apparaît essentiellement lié à sa capacité à participer au développement de cette région, c'est-à-dire en participant à son dynamisme. Deux dimensions sont associées à ce dynamisme, auquel le C.H.O. contribue ; la première est économique et la seconde est sociale. En effet, le club de hockey possède, selon eux, le pouvoir de stimuler l'économie régionale et d'être bénéfique à l'économie sociale dans la région par son implication. Cette influence permet au C.H.O. d'acquérir un statut particulier sur le territoire et favorise l'identification des individus à cette entreprise selon les actionnaires.

Rappelons également que l'entrepreneuriat et l'innovation sont valorisés par les répondants. L'entrepreneuriat fait partie de l'histoire de l'Océanic qui est également associé à un groupe d'actionnaires régionaux, symbole de la réussite entrepreneuriale régionale, qui permet aux individus de croire que l'équipe est en partie régionale. Cependant, pour la grande majorité d'entre eux ce sont les actionnaires extra-régionaux, associés à Maurice Tanguay, qui sont les investisseurs majoritaires et détiennent le pouvoir décisionnel de l'organisation. Ils associent également le statut l'organisation à la réussite professionnelle de l'homme d'affaires de Québec qui, selon eux, malgré ses origines extra-régionales, a toujours « respecté » les gens de cette région chez qui il s'est beaucoup investi : « C'est devenu un gars de la région » ; « il n'a jamais abusé de nous autres » ; « C'est une organisation qui a de la classe [...] et cela part d'en haut, on est fier de notre équipe et on

veut une équipe sérieuse ». Nous avons observé que les actionnaires constatent également l'influence du *Groupe Tanguay* sur le statut du C.H.O.. Cette influence est justifiée par le rôle qu'ont joué les actionnaires extra-régionaux dans le développement de certaines innovations ou par l'adoption d'un comportement audacieux à l'origine de la franchise. Les répondants identifient le positionnement du C.H.O. comme *l'équipe de toute une région*, le développement du réseau de radiodiffusion, les investissements faits pour recruter des joueurs vedettes (ex. : Vincent Lecavalier) ou encore la vente d'espaces publicitaires à prix élevés, comme des symboles de cette influence des actionnaires associés aux *Ameublements Tanguay*.

6.5.1.6 En résumé

Le tableau présenté ci-dessous illustre les dimensions de la relation de confiance selon les deux catégories de répondants interrogés.

Tableau 14 - Résumé des dimensions de la relation de confiance selon les deux catégories de répondants interrogés

Dimensions de la relation de confiance selon les partisans	Organisation sportive	Partisans
Valeurs de l'organisation	<p><u>Valeur sportive :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obtenir une équipe aux performances homogènes d'une année à l'autre</li> </ul> <p><u>Valeurs économiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pas à la recherche de profits</li> <li>- le respect des partisans et des commanditaires</li> </ul> <p><u>Valeurs sociales :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'organisation insiste sur la jeunesse et l'éducation</li> <li>- la famille : implications et entraide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compréhension du contexte régional</li> <li>- les actions de l'entreprise véhiculent des valeurs régionales</li> <li>- les joueurs véhiculent des valeurs régionales</li> </ul>
Statut de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possède un impact sur la sphère économique régionale en stimulant son économie</li> <li>- possède un impact sur la sphère sociale régionale en tant qu'objet d'identification et en stimulant les relations sociales</li> <li>- porteuse d'une réputation positive dans la L.H.J.M.Q. grâce à ses succès et sa gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participe au développement économique de la région</li> <li>- association efficace d'intérêts régionaux et extra-régionaux</li> <li>- une organisation sportive aux agissements <i>professionnels</i> et avec de la <i>classe</i></li> </ul>
Comportement de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un comportement professionnel</li> <li>- un comportement cohérent avec son image de marque et qui témoigne d'une conscience régionale</li> <li>- attitude valorisant l'ouverture et l'accessibilité de l'organisation envers ses partisans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oeuvre pour le développement de la région</li> <li>- le C.H.O. doit s'impliquer socialement</li> <li>- établir une relation de proximité avec les partisans</li> </ul>
Transparence dans les communications	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilisation des médias (TV, radio, internet, journaux régionaux)</li> <li>- développement d'une relation de proximité avec les partisans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilisation des médias (TV, internet, journaux locaux, radio)</li> <li>- certains répondants souhaitent pouvoir s'exprimer d'avantage</li> </ul>
Pérennité de la relation de confiance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- repose sur l'histoire du C.H.O.</li> <li>- poursuivre les implications régulières du C.H.O.</li> <li>- présence du C.H.O. sur l'ensemble du territoire</li> <li>- détient une attitude « donnant-donnant »</li> <li>- fournit un produit de qualité pour les partisans et les commanditaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poursuite d'un comportement régionaliste</li> <li>- l'expérience acquise avec les années par les gestionnaires est un atout</li> </ul>
Image de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dépend des valeurs véhiculées par le C.H.O.</li> <li>- en lien avec le statut de l'organisation</li> <li>- dépend de son comportement</li> <li>- dépend de son image de marque</li> <li>- relative aux succès de l'organisation</li> <li>- organisation sportive amateur aux standards de gestion professionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilisation de symboles régionaux</li> <li>- image de marque</li> <li>- réputation de l'organisation sportive</li> <li>- résultats sportifs</li> </ul>

## CONCLUSION

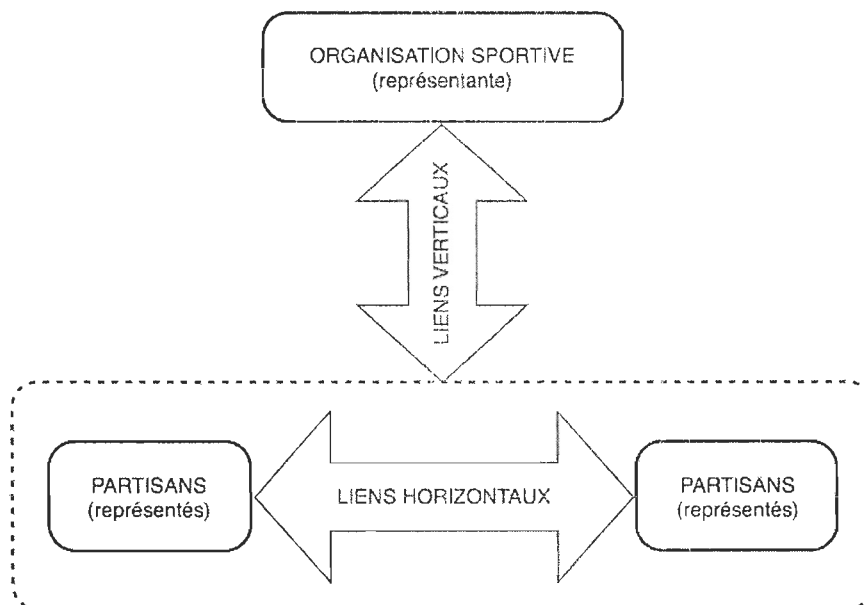
Par cette recherche nous avons entrepris de vérifier l'existence de concordances entre les représentations sociales d'un espace géographique et la gestion stratégique d'une organisation sportive. Nous avons exposé quelques impacts sociaux et économiques attribuables au sport, de même que nous avons décrit les enjeux liés à l'ancrage d'une organisation sportive dans les contextes économique et social (sections 1.1, 1.2 et 1.3). Si les organisations sportives se doivent de considérer leur environnement dans le cadre de leur gestion stratégique (Andreff, 2007 ; Pons et Richelieu, 2004 ; Lardinois et Tribou, 2004 a et b ; Chantelat, 1999), nous cherchions également à constater si ces dernières pouvaient intégrer un système-territoire (sections 1.4 à 1.7). Cette intégration nous paraît conditionnelle à la contribution d'une telle entreprise à la dynamique de développement régional.

### L'équilibre et la coordination du territoire

Le cas à l'étude, le *Club de Hockey l'Océanic*, s'est révélé être un sujet particulièrement pertinent pour relever de telles observations en raison de son image de marque associée à un espace géographique donné. Nous avons supposé que les actions stratégiques de cette organisation sportive lui permettraient d'intégrer un territoire à condition d'être cohérentes avec les représentations sociales que l'on y retrouve. En effet, les territoires sont construits sur la base d'actions et d'interrelations entre des acteurs

motivés par leur position face à des objets de représentations sociales (section 2.3). Dans ce système-territoire, nous avons situé l'organisation au rang de *représentant*. La nature du service offert par l'organisation sportive dépend de l'investissement des partisans (voir figures 1 et 2). En ce sens, l'organisation sportive doit se positionner de façon à entretenir les relations verticales. Elle doit également stimuler les relations horizontales entre les acteurs sociaux, identifiés comme étant les partisans (voir la figure suivante).

Figure 30 - Coordination du territoire de l'organisation sportive



Ces liens horizontaux et verticaux seraient établis par l'élaboration d'une stratégie de fidélisation menant au développement d'une image de marque cohérente avec les représentations sociales du territoire. La stratégie de fidélisation est décrite par Lehu (2003) comme un concept bidimensionnel constitué d'un *anneau de fidélisation* et d'une *relation de confiance*. La conjugaison de ces deux dimensions permet de donner vie à une *fidélité*

*naturelle* des individus envers une entreprise. La recherche effectuée nous permet d'associer les relations horizontales à l'anneau de fidélisation ; de même que les relations verticales sont associées à l'établissement d'une relation de confiance.

Au terme de l'analyse des données recueillies auprès des partisans, nous constatons que la compréhension du contexte régional par l'organisation sportive est primordiale. Ainsi, l'utilisation des représentations sociales de l'espace géographique est des plus pertinentes. En effet, les trois objets de représentations décrits par les partisans sont liés les uns aux autres, permettant de croire à l'intégration de l'organisation sportive et à son ancrage au sein du système-territoire. Nous parvenons à identifier l'image de marque, produit de l'anneau de fidélisation, comme l'objet de représentation faisant la jonction entre la représentation sociale de l'espace géographique et celle de l'organisation sportive. Cette image de marque remplit ce rôle par une *fonction de représentation* de la région associée à l'organisation sportive, de même que par des *actions de promotion et d'implication* de l'entreprise, selon les partisans interrogés. Elle permet également de définir les frontières du territoire ciblé par le C.H.O..

L'image de marque est associée au comportement de l'entreprise et donc à sa culture. Tout en étant cohérents avec les représentations sociales de l'espace géographique, ces comportements et actions stimulent les relations horizontales entre les individus. Cette dynamique correspond à la boucle de rétroaction identifiée par Moine (2007). Nous pourrions associer ces comportements inscrits dans le cadre d'une stratégie de fidélisation



au processus d'objectivation permettant l'ancrage sociologique et psychologique de la représentation sociale de l'image de marque.

Les relations verticales unissant l'organisation sportive aux partisans impliquent un accord implicite entre les deux parties élevant le C.H.O. au rang de *représentant* sur le territoire ciblé par la stratégie de fidélisation. Ce rôle de représentant s'apparente à une forme de *contrat social* et implique la création d'une relation de confiance entre les partisans et l'organisation sportive. Cette relation semble possible au terme du processus de l'anneau de fidélisation à l'origine d'une relation *gagnant-gagant* motivée par les actions et comportements de l'organisation sportive. Au sens des partisans, *l'équipe de toute une région* est une équipe qui leur ressemble, véhicule des valeurs qu'ils partagent et détient une conscience régionale. C'est d'une lecture juste du contexte régional que semble résulter l'élaboration efficace de l'image de marque. Dans le cas du C.H.O., la culture organisationnelle proche de la culture régionale semble avoir été un atout. Les bâtisseurs de cette organisation semblent en être les principaux responsables. Tout en considérant la multiplicité des processus à l'origine de l'élaboration des stratégies, nous pouvons croire à une prédominance du processus culturel dans le cas du C.H.O.

#### Le territoire est agi

Le territoire produit par la stratégie de fidélisation ainsi que sa pérennité résultent d'actions entreprises par le C.H.O. qui permettent l'entretien de liens entre l'organisation sportive et ses partisans. Nous avons constaté que le territoire ciblé par le C.H.O. est de taille différente selon l'origine des partisans interrogés. En effet, les individus résidant à

Rimouski, unanimement qualifié de centre urbain principal de la région, perçoivent la région associée à l'organisation sportive de manière large puisqu'elle correspond à l'ensemble de l'Est-du-Québec. Cette conception de la région semble rejoindre celle souhaitée par les acteurs du C.H.O. En revanche, plus les partisans résident dans une périphérie éloignée de ce centre urbain et plus la région se contracte autour de celui-ci (tableau 12). Ces observations nous permettent d'affirmer que le C.H.O. est parvenu à s'associer à une région au-delà des limites urbaines rimouskoises sans pour autant rejoindre l'ensemble du territoire auquel réfère l'image de marque présentée par les acteurs de l'organisation sportive. En effet, nous sommes en mesure d'avancer que ce territoire ne couvre pas l'ensemble de l'Est-du-Québec et se résume davantage à une centaine de kilomètres autour de Rimouski. En effet, cette région est principalement étendue à l'ensemble de l'Est-du-Québec par les partisans de Rimouski et les acteurs de l'organisation sportive sur la base d'un recrutement régional des joueurs. Dans cette optique, un joueur originaire des Îles-de-la-Madeleine est considéré comme un joueur de la région. Ce critère ne permet cependant pas de croire en l'existence de liens horizontaux entre les partisans suffisamment nombreux et denses pour établir les bases d'un tel territoire. Ces liens horizontaux permettent en revanche aux partisans de la périphérie rimouskoise de définir un territoire plus compact (présence aux parties, activités de promotion et d'implication, par exemple).

Suite à l'analyse des données recueillies auprès des partisans, nous avons été en mesure d'observer la dynamique qu'entretient l'organisation sportive avec son territoire d'appartenance et de souligner les fondements de cette relation. Nous avons constaté que

l'organisation sportive ne modifie pas la perception que les individus ont de leur territoire. En revanche, elle s'y adapte en utilisant certains symboles et valeurs propres à la région qui lui ont permis de développer un sentiment d'appartenance chez les individus. Ces derniers perçoivent à travers l'organisation sportive une représentante de leur identité.

Par exemple, le C.H.O. est associé aux valeurs de travail et de famille qui sont chères aux yeux des individus. Ces valeurs transpirent des actions diverses entreprises par le C.H.O., telles que l'organisation d'événements fédérateurs (ex. : Coupe Memorial, etc.), la qualité du spectacle offert (ex. : le travail et les efforts fournis par les joueurs, etc.) ou encore la proximité entre l'entreprise et ses partisans (ex. : radiodiffusion, accessibilité des gestionnaires, etc.).

De l'avis des partisans, le hockey sur glace fait partie de leur histoire, il est une part importante de la culture régionale et s'est élevé dans l'esprit des répondants au rang de tradition. En effet, il a longtemps fait partie de leur vie au point d'intégrer la représentation sociale qu'ils possèdent de leur territoire et de faire partie de leur identité. Désormais, le C.H.O. est garant de cette tradition qu'il contribue à perpétuer dans l'esprit des plus âgés qui ont connu « l'âge d'or » du hockey régional et qui constataient son déclin avant l'arrivée de l'organisation sportive. Ainsi, en pérennisant cette tradition ce club de hockey sur glace permet de raviver une identité territoriale.

Les individus se sont appropriés l'organisation sportive qui permet de lier cette identité au territoire puisqu'elle y est devenue un acteur impliqué. Les répondants lui imputent d'ailleurs un rôle de développement économique et social. Elle stimule

l'économie de la région mais surtout ravive les relations sociales entre les individus en offrant un spectacle qui est un prétexte à la rencontre et aux contacts sociaux. Ce spectacle est décrit comme un événement stimulant l'implication des individus autour d'un objet d'intérêt commun. L'organisation sportive devient, en quelque sorte, un maillon permettant de renforcer l'association entre le territoire et l'identité des individus.

Néanmoins, cette influence du C.H.O. sur les individus se heurte au contexte régional. En effet, si l'organisation sportive étudiée permet de renforcer le sentiment d'appartenance de ses partisans pour Rimouski et sa périphérie, ce n'est pas le cas pour l'ensemble de l'Est-du-Québec comme le présument certains partisans rimouskois et acteurs de l'organisation sportive. Nous constatons qu'au-delà d'un périmètre évalué à une centaine de kilomètres autour de Rimouski, ce sentiment d'appartenance s'estompe. Ainsi, la présence du C.H.O. dans l'Est-du-Québec contribue également au renforcement des disparités identitaires dans les zones dont le C.H.O. est absent. Nous constatons donc un phénomène à deux vitesses sur le territoire de l'Est-du-Québec qui est idéalement convoité/revendiqué par l'organisation sportive.

La relation de confiance se gagne avec les années et doit être entretenue dans le temps (Lehu, 2003). L'organisation sportive dispose de ce que nous nommerons un « pouvoir d'association » des individus qui serait relatif à différents facteurs qui influencent la fréquence et la qualité du contact entre l'entreprise et ses partisans. Les ressources financières de l'entreprise (dont dépend l'envergure de ses interventions), son pouvoir de rayonnement (lié à sa capacité d'être présente et de rendre accessible son service sur

périmètre donné), mais également la spécificité du territoire (sociale, économique ou démographique) sont autant de facteurs pouvant influencer la relation entre l'organisation sportive et ses partisans.

Dans le contexte du C.H.O. et de son territoire, les distances géographiques représentent un obstacle à de tels liens sociaux puisqu'elles ne permettent pas aux individus d'entretenir le contact nécessaire entre eux ou avec l'organisation sportive. Victimes de ce contexte géographique, les acteurs de l'organisation sportive expriment d'ailleurs leur regret de ne pas pouvoir s'impliquer autant que souhaité dans les lieux les plus éloignés de la région. À cela, s'ajoute la diminution de l'envergure du réseau de radiodiffusion des parties du C.H.O. au sujet de laquelle les partisans interrogés ne se disent pas particulièrement satisfaits. Cette insatisfaction augmente à mesure que l'on s'éloigne de Rimouski (section 5.2.1.2.).

Le contact et la communication entre les acteurs (organisation sportive et partisans) influence la construction de représentations sociales et sont des éléments essentiels à la construction des territoires. Pour ces raisons, l'espace géographique ciblé par l'organisation sportive doit être la scène de contacts (liens horizontaux) et d'actions (liens verticaux) entre l'organisation sportive (représentante) et ses partisans (représentés). Dans ce contexte, les quatre dimensions identifiées par Sutton et al. (1997) permettant l'identification des individus à une organisation sportive prennent un sens particulier (section 2.1.6). En effet, l'accessibilité de l'équipe et des joueurs au public ainsi que l'implication de l'équipe dans la communauté, qui constituent deux de ces quatre dimensions, intègrent ces liens

verticaux. Les deux autres dimensions, la création d'opportunités à l'affiliation et à la participation du groupe ainsi que le renforcement de l'histoire et de la tradition de l'équipe, intègrent les relations horizontales. D'ailleurs, les représentations sociales « se forment dans la communication, mais le sujet de cette communication est souvent l'action, l'activité d'un individu dans le monde réel physique » (Garnier et Doise, 2002 : 60).

De plus, la spécificité du spectacle sportif implique la participation active des clients. Nous pensons qu'en stimulant cette participation, l'organisation sportive se transforme en quelque sorte en projet collectif commun et créateur de sens, de solidarité et de durabilité. Rappelons que ces projets stimulent la conscience territoriale de même que la création de liens horizontaux permettant la cohérence des territoires. En résumé, le territoire construit par le C.H.O. existe à condition de maintenir concrètement l'équilibre résultant de tels contacts. De plus, nous pouvons croire que l'organisation sportive contribue à la dynamique de développement de la région par l'établissement de la relation « gagnant-gagnant » nécessaire à la fidélité naturelle puisqu'en oeuvrant et en s'impliquant dans le développement de la région, l'organisation suscite une forme d'engagement des individus qui s'impliquent de ce fait dans leur région. En tant qu'éléments centraux de la représentation sociale de l'image de marque, la fonction de développement et de représentation soutiennent cette idée.

Au final, nous avons observé dans le cas du C.H.O. que l'image de marque est construite sur la base du contexte régional et permet la jonction entre l'organisation sportive et son territoire. C'est également la stratégie entourant l'image de marque qui

permet le maintien de l'équilibre du territoire que les partisans lui associent. Les éléments centraux de cette image de marque étant la *fonction de représentation* et les *actions permettant le rayonnement du club*, nous pouvons conclure qu'il est pertinent, selon le cas observé, d'instrumentaliser les représentations sociales d'un espace géographique dans le cadre de la gestion stratégique d'une organisation sportive.

### L'organisation sportive et la dynamique de développement régional

Les sciences régionales prônent un développement pluridimensionnel (section 1.5.) auquel l'organisation sportive pourrait contribuer. En termes de développement purement économique ce type d'entreprise ne fait pas l'unanimité au sein de la communauté scientifique (section 1.2.). Cependant, en tant qu'entreprise *hybride* (Bayle, 2007) l'organisation sportive est un carrefour entre la sphère économique et la sphère sociale (section 1.4.1.). Nos observations ont porté sur l'environnement social de l'organisation sportive ; c'est pourquoi il demeure difficile de nous prononcer sur le rôle d'une telle organisation en termes de développement économique du territoire. Selon nous, le C.H.O. dispose tout de même de cartes intéressantes lorsqu'il est question d'intégrer et de contribuer à une dynamique de développement régional, tant d'un point de vue social qu'économique.

Effectivement, le partage des parts de l'organisation sportive entre des investisseurs régionaux et extra-régionaux fait de l'entreprise un lieu de rencontre entre divers acteurs économiques régionaux. Ces derniers semblent pourtant peu impliqués à l'heure actuelle. Il n'en demeure pas moins que ce partage a facilité l'intégration de l'organisation sportive au

système-territoire comme l'illustrent les partisans et acteurs de l'organisation sportive. D'un point de vue social, les parties du C.H.O. sont considérées par les partisans comme une occasion de rencontre sociale. Ils comparent d'ailleurs le C.H.O. au *perron de l'église* d'antan. À sa manière, une telle organisation contribue également à l'économie sociale de la région par ses implications caritatives.

En conclusion, nous avons constaté que le territoire d'une organisation sportive peut être construit et qu'il agit sur la base d'une stratégie de fidélisation menant à une fidélisation naturelle des individus. Notre enquête a été menée auprès de partisans qui sont pour beaucoup associés à l'organisation sportive depuis son origine. Ils ont été les témoins du comportement et des actions menées par l'organisation sportive. Nous pouvons croire que leur attachement pour le club est le résultat d'une stratégie de fidélisation passée. Les individus rencontrés ont une moyenne d'âge relativement avancée (61 ans), un phénomène identifié par les gestionnaires de l'organisation qui se trouvent face à un défi pour ne pas souffrir d'une dérive stratégique causée par ce vieillissement de la clientèle et donc par des modifications dans l'environnement social de l'entreprise. Il s'agit désormais de renouveler la clientèle sans nuire à une image de marque forgée par les années et qui a justement permis de rejoindre ces mêmes individus. Pour répondre aux modifications de son environnement social, nous avons constaté en présentant les résultats concernant l'anneau de fidélisation (section 4.2), que le C.H.O réoriente sa stratégie pour séduire une clientèle plus jeune : « On quitte le perron de l'église », affirme d'ailleurs un acteur de l'organisation sportive au sujet de l'orientation souhaitée des nouvelles actions stratégiques. Cela peut être perçu comme une réorientation radicale de la stratégie. Tout porte à croire qu'une démarche



stratégique inscrite dans la continuité comme le recommande Chantelat (1999) aurait permis de renouveler de façon incrémentale l'image de marque de l'organisation sportive. Sur la base de ces constatations, nous identifions l'âge des consommateurs d'un spectacle sportif comme un facteur influençant le cycle de vie du produit offert. Dans le cas du C.H.O., ce facteur augmente en importance lorsque la stratégie de fidélisation est efficace et que l'organisation sportive doit miser sur un bassin de population de faible densité.

Les représentations sociales de l'espace géographique permettent des observations utiles à l'élaboration d'une stratégie de fidélisation selon le processus de l'incrémentalisme logique (Johnson et al., 2008) qui suggère une adaptation constante de la stratégie à l'environnement social.

Le territoire est évolutif, il n'est pas figé dans le temps. Ainsi, nous supposons que l'étude de ces représentations sociales sur une base longitudinale constituerait un moyen novateur et un outil intéressant de veille stratégique de l'environnement social dans le cadre des organisations sportives. Une telle approche pourrait également concevoir une segmentation de la clientèle basée sur les différentes catégories de clients présents dans la pyramide de fidélité (figure 13). C'est également un outil intéressant si l'on considère que les stratégies émergentes doivent elles aussi être gérées (Johnson et al., 2008 ; Mintzberg, 1999).

Nous sommes en droit de penser qu'un tel outil permettrait à l'organisation sportive de faire évoluer son image de marque au rythme de son environnement. Il s'agit là, selon nous, d'une condition *sine qua non* à l'intégration durable de l'organisation sportive à un

système territoire, donc à sa prospérité de même qu'à sa contribution à la dynamique de développement.

Le Club de Hockey l'Océanic a réussi à rejoindre la population en développant une représentation sociale de « l'équipe de toute une région » complémentaire à la relation qu'entretiennent les individus de cette population avec leur territoire. En effet, cette image de marque est fédératrice et cohérente avec l'identité des partisans qui s'approprient le C.H.O. et l'associent aux acteurs du système-territoire en lui attribuant une fonction et un rôle de développement au sein de cette dynamique territoriale. Cela témoigne, selon nous, de l'acceptation sociale de l'organisation sportive. Elle permet d'entretenir un sentiment d'appartenance entre les individus et leur territoire. En revanche, si une telle entreprise semble renforcer ces liens d'appartenance pour la ville de Rimouski et sa périphérie, il appert également qu'elle entretient les disparités entre ce territoire identitaire (produit par la stratégie de fidélisation) et le reste de l'Est-du-Québec (que la stratégie de fidélisation ne parvient pas à rejoindre de façon aussi convainquante). La perception du territoire associée à l'image de marque est stratifiée puisque les rimouskois s'identifient à l'Est-du-Québec, tandis que les répondants de la lointaine périphérie ne se sentent pas associés à ce territoire.

Enfin, le territoire comme les représentations sociales ne sont pas figés et sont voués à changer et à évoluer ce qui constitue un défi constant pour les organisations sportives. Nous avons choisi par cette recherche de considérer l'organisation sportive comme une entité au sein d'un système territoire. La littérature scientifique qui traite des organisations sportives nous paraît très largement tournée vers ses impacts économiques. De notre point

de vue, la considération de l'environnement d'une telle entreprise de manière territoriale permet d'élargir nos perceptions concernant la contribution des organisations sportives au développement. Dans de futurs travaux il serait pertinent d'approfondir ces observations de manière plus exhaustive. Plusieurs travaux scientifiques se concentrent sur l'identification des partisans à une organisation sportive (Lock 2009 ; Chen 2007 ; Funk et James 2001 et 2006 ; Crawford, 2003 etc.). Au regard de notre travail, il serait intéressant de poursuivre la recherche de relations causales claires entre le territoire et l'identification des partisans par le biais d'une stratégie de fidélisation. Ce cadre d'analyse n'est pas figé. Le territoire évolue au même titre que les représentations sociales et la stratégie des entreprises. C'est pourquoi, il conviendrait, selon nous, d'inscrire les observations futures sur une base longitudinale afin de parvenir à mesurer l'intégration de l'organisation sportive à son territoire et de suivre son évolution. Cet exercice semble prometteur tant pour les villes, régions ou territoires que pour les organisations sportives et leur gestion afin que les deux parties tirent les profits économiques et sociaux de cette activité qu'est le sport.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ABRIC, J.-C. 1994. « L'organisation interne des représentations sociales: système central et système périphérique », dans *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux, p. 73-84.
- ANDREFF, W. 2002. *Économie du sport*. Presses Universitaires de France, Paris. 127 p.
- ANDREFF, W. 2007. « Régulation et institution en économie du sport », *Revue de la régulation*. 15 juin 2007, 19 p.
- AUGÉ, B., TRIBOU, G. 2006. *Management du sport. Marketing et gestion des clubs sportifs*. Dunod, Paris. 440 p.
- AUGUSTIN, J-P. 2003. « L'importance de la culture sportive en milieu urbain », dans *Sports et villes. Enjeux économiques et socioculturels*, Presses de l'université du Québec, Sainte-Foy. p. 43-58
- BAADE, R. A. 1994. « Stadiums, professional sports, and Economic Development: Assessing the reality », *The Heartland Institute*, n°62, avril 1994, p.1-38.
- BAADE, R. A., MATHESON, V. A. 2003. The Paradox of Championships. « Be Careful, Sports Fans, What You Wish For », [http://www.williams.edu/Economics/wp/mathesonparadox.pdf\(4/01/08\)](http://www.williams.edu/Economics/wp/mathesonparadox.pdf(4/01/08)), p. 12.
- BAYLE, E. 2007. « Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales », *Staps 2007*, n°75, p. 59-81.
- BELLEY, S. 2008. « La construction politique des territoires: de l'activation des acteurs à la coordination localisée de l'action publique », dans *Sciences du territoire. Perspectives québécoises*. Presses de l'université du Québec, Québec. p. 233-56.
- BRYANT, J.E. 1993. « Sport management and the interdependence with sport sociology : sport as social product » *Journal of sport management*, n°7, p. 194-198.
- BURLOT, F. 2005. « Sport et identité d'entreprise. Vers une modification de l'imaginaire organisationnel », *Staps* n°69, p.73-88.
- CARLINO, G., COULSON, N. E. 2003. « Compensating differentials and social benefits of the NFL », *Journal of Urban Economics*, n°56, Mars 2004, p.25-50.

- CHANTELAT, P. 1999. « La stratégie des organisation sportives », *Le management du sport: 15 études de cas corrigées*. Éditions d'Organisation, Paris. p. 267-72.
- CHAPPELET, J.-L. 2005. « Promouvoir le développement économique par le sport », 2nd Maggigen conference, Sport and development, Institut de hautes études en Administration Publique, Lausanne. n.p.
- CHEN, J.-L. 2007 «Managérial factors affecting team identification ». Ph.D. dissertation. United States, Florida: The Florida State University. 236 pages.
- COURLET, C. 2001. *Territoires et régions: les grands oubliés du développement économique*. Harmattan, Paris. 133 p.
- CRAWFORD, G. 2003. « The career of the sport supporter: The case of the Manchester storm ». *Sociology*, Vol. 37, n°2, p. 219-237.
- DESBORDES, M. 2004a. *Stratégie des entreprises dans le sport*. Economica, Paris. 287 p.
- DESBORDES, M., OHL, F., TRIBOU, G. 2004b. *Marketing du sport*. Economica, Paris. 507 p.
- DESBORDES, M., FALGOUX, J. 2007. *Organiser un événement sportif*. Eyrolle. Éditions d'organisation, Paris. 259 p.
- DESJARDINS, M., FRENETTE, Y. et al. 1999. *Histoire de la Gaspésie*. Les éditions de l'Institut Québécois de Recherche sur la Culture (IQRC), Sainte-Foy. 795 p.
- DI MÉO, G. 1996. *Les territoires du quotidien*. L'Harmattan, Paris. 207 p.
- DI MÉO, G., BUBLÉON, P. 2005. *L'espace social. Lecture géographique des sociétés*. Armand Colin, Paris. 303 p.
- DIONNE, H., KLEIN, J.-L. 1993. « La question régionale au Québec contemporain », *Cahiers de géographie du Québec*. Vol. 37, n° 101, p. 219-240.
- DUGAS, C. 1983. *Les régions périphériques. Défi au développement du Québec*. Presses de l'université du Québec, Québec. 253 p.
- EIGLIER, P. 2002. *Le service et sa servuction*. Université Aix Marseille 3, Aix. 23 p.
- EVARD SAMUEL, K. 2006. *Stratégie de l'entreprise*. Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble. 256 p.

- FLAMENT, C. 1994. « Aspect périphérique des représentations sociales », dans *Structures et transformations des représentations sociales*. Delachaux et Niestlé, Lausanne. p. 85-118.
- FORTIN, J-C., LECHASSEUR, A. et al. 1993. *Histoire du Bas-Saint-Laurent*. Les éditions de l'Institut Québécois de Recherche sur la Culture (IQRC), Québec. 860 p.
- FORTIN, J-C., LECHASSEUR, A. 1999. *Le Bas-Saint-Laurent*. Les éditions de l'Institut Québécois de Recherche sur la Culture (IQRC), Québec. 190 p.
- FRIEDMAN, J. 1985. *Auto-développement ou auto-dépendance? Redéploiement industriel et planification régionale*. Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal, Montréal. p. 289-300.
- FRISCH, F. 1999. *Les études qualitatives*. Éditions d'Organisation, Paris. 180 p.
- FUNK, D. JAMES, J. 2006. « Consumer loyalty: The meaning of attachment in the development of sport team allegiance », *Journal of Sport Management*, n°20, p.189-217.
- FUNK, D. JAMES, J. 2001. « The psychological continuum model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport », *Sport Management Review*, Vol. 4, n°2, p.119-150.
- GAGNON, Y. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Presses de l'université du Québec, Sainte-Foy. 128 p.
- GARNIER, C., DOISE, W. 2002. *Les représentations sociales. Balisage du domaine d'étude*. Éditions Nouvelles, Montréal. 303 p.
- GAUTHIER, B. 2004. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy. 619 p.
- GILL, D. 2003. « Comment déterminer l'achalandage d'un stade, condition essentielle à l'analyse économique », dans *Sport et villes. Enjeux économiques et socioculturels*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy. p. 109-36
- GLADDEN, J-M, FUNK, D-C. 2002. « Developing an understanding of brand association in team sport: empirical evidence from consumers of professional sport », *Journal of Sport Management*, n°16. p. 54-81.
- GRATTON, C-S., COLEMAN, R. 2005. « Sport and Economic Regeneration », *Cities. Urban Studies*, n° 42, mai, p.985-999.

- GUIMELLI, C. 1994. *Structures et transformations des représentations sociales*. Delachaux et Niestlé, Lausanne. 277 p.
- HARVEY, F. 1980. « La question régionale au Québec », *Revue d'études Canadiennes*, n°15/2, p.74-81.
- HARVEY, F. 2002. « La région culturelle et la culture en région », dans *Denise Lemieux (dir.) Traité de la culture*, Les éditions de L'IQRC/Presses de l'université Laval, Sainte-Foy. p. 135-161.
- JEAN, B. 1996. « La région sous le regard sociologique: la construction sociale du fait régional », dans *Marc-Urbain PROULX (dir.) Le phénomène régional au Québec*, Presses de l'université du Québec, Sillery. p.131-155.
- JEAN, B. 2008. « Le développement territorial: une discipline scientifique émergente », dans *Guy Massicotte (dir.) Science du territoire. Perspectives québécoises*. Presses de l'université du Québec, Québec. p.283-314.
- JEAN, Y. CALENGE. *Lire les territoires*. CNRS - Université de Tours, Tours. 300 p.
- JEANRENAUD, C. F., RENÉ, L. 1999. *L'impact économique des manifestations sportives. Bilan des connaissances*, Office fédéral du sport, Institut de recherches économiques et régionales, université de Neuchâtel, université de Bâle. p.82.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R., FRÉRY, F. 2008. *Stratégie*, 8e édition. Pearson Education, Paris. 720 p.
- JOHNSON, G. 1987. *Strategic change and the management process*. Blackwell Publishers, Oxford. 319 p.
- KAPFERER, J-N. 1998. *Les marques, capital de l'entreprise : créer et développer des marques fortes*, 4<sup>e</sup> édition. Eyrolles, Paris. 813 p.
- KELLER, K. et al. 2009. *Management stratégique de la marque. Construire, évaluer, exploiter des marques fortes*, 3<sup>e</sup> édition. Pearson Éducation, Paris. 480 p.
- LACROIX, G., WASER, A-M. 1999. *Le management du sport : 15 études de cas corrigées*. Éditions d'Organisation, Paris. 429 p.
- LARDINOIT, T., TRIBOU, G. 2004a. « Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise? Entretien avec Anny Courtade », *Revue française de gestion*, n° 150, mars, p.193-201.
- LARDINOIT, T., TRIBOU, G. 2004b. « Quelle est la spécificité de la gestion du sport », *Revue française de gestion*, n° 150, mars, p.125-130.

- LEARNED, E. P., et al. 1973. *Business Policy, text and cases*, Richard DE Irwin, Homewood. 1012 p.
- LEHU, J.-M. 2003. *Stratégie de fidélisation*. Éditions d'organisation, Paris. 453 p.
- LOCK, D. 2009. *New team identification : Sydney FC, a case study*, thèse de doctorat, University Of Technology Sydney, 242 p.
- MEYRONIN, B. 2009. *Le marketing territorial: enjeux et pratiques*. Vuibert, Paris. 257 p.
- MICHEL, G. 2009. *Au cœur de la marque. Les clés du management de la marque*, 2<sup>e</sup> édition. Dunod, Paris. 227 p.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. 1999. *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Village mondial, Paris. 423 p.
- MOINE, A. 2007. *Le territoire: comment observer un système complexe*. L'Harmattan, Paris. 176 p.
- MOLINA LUQUE, F. 2002. « Le profil sociologique des amateurs de football adhésion identitaire et fidélisation », *Staps*, n°57, p.69-84.
- MOLINER, P. 1994. « Les méthodes de repérage et d'identification du noyau des représentations sociales », dans *Structures et transformations des représentations sociales*. Delachaux et Niestlé, Lausanne. p.199-232
- MOLINER, P. 2001. *La dynamique des représentations sociales: comment les représentations se transforment-elles?* Presses de l'université de Grenoble, Grenoble. 303 p.
- MOSCOVICI, S., VIGNAUX, G. 1994. « Le concept de thémata », dans *Structures et transformations des représentations sociales*. Delachaux et Niestlé, Lausanne. p.25-72.
- NAURIGHT, J. 2007. « Rugby et identité nationale en Nouvelle-Zélande », *Staps*, n°78, p.101-14.
- PALOMINO, F. 2004. « Problèmes économiques liés à l'organisation de compétitions sportives », *Revue française de gestion*, n°3, p.131-40.
- PELLEGRINO, P. 1983a. *Espace et culture*. Georgi, Saint-Saphorin. 231 p.
- PELLEGRINO, P. et al. 1983b. *Identité régionale et représentations collectives de l'espace*. Université de Genève, Berne. 181 p.

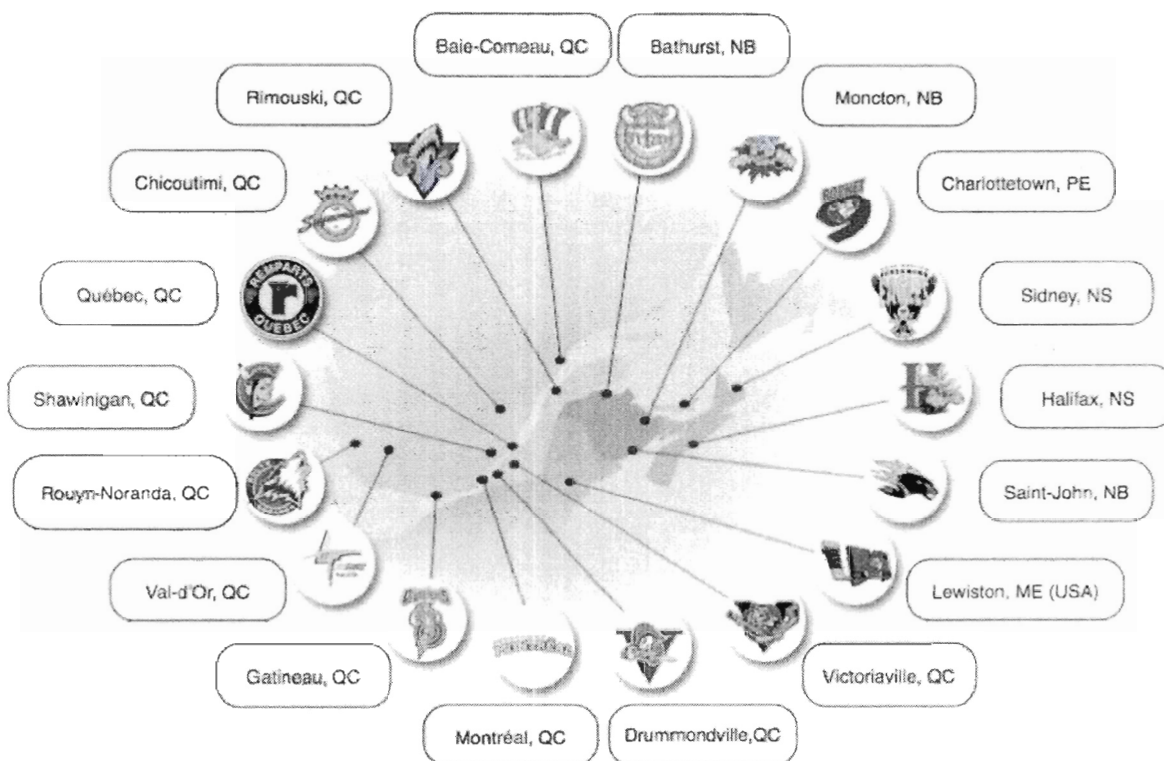


- PONS, F., RICHELIEU, A. 2004. « Marketing stratégique du sport. Le cas d'une franchise de la ligue nationale de Hockey », *Revue française de gestion*, n°150, mars, p.161-75.
- PROULX, M-U. 1996. «Les trois échelons territoriaux du Québec: Les enjeux de la décentralisation», dans S. Côté, J.L. Klein et M.U. Proulx (dir.) *Le Québec des régions: Vers quel développement?*. GRIDEQ/UQAR, Rimouski. p.107-130.
- PROULX, M.-U. 2008. « Territoire de gestion et territoire d'émergence », dans *Sciences du territoire. Perspectives Québécoises*. Presses de l'université du Québec, Québec. p.1-24.
- RAYNAUD, J. BOLOS, G. 2008. « Sport at the heart of marketing : The integration debate », *Journal of sponsorship*, Vol. 2, n°1, p.31-35.
- ROY. S N. 2004. « L'étude de cas, recherche sociale ». dans *De la problématique à la collecte de données*, Presses de l'université du Québec, Sainte-Foy. p.159-84.
- SECA, J-M. 2001. *Les représentations sociales*. Armand Colin, Paris. 192 p.
- SMITH, A. C. T. 2003. « Complexity theory and change management in sport organizations », *E :CO Special Double Issue*, Vol. 6, n°1-2, p. 70-79.
- STAKE, R E. 1998. « Case studies », dans *Strategies of qualitative inquiry*. SAGE Publications, Thousand oaks. p.86-109.
- SUTTON, W. A., MCDONALD, M. A., MILNE, G. R., CIMPERMAN, J. 1997. « Creating and fostering fan identification in professional sports », dans *Sport Marketing Quaterly*, p.15-22.
- TELLIER, L.-N. 2004. « Et si les économies d'agglomération n'existaient pas, notre monde serait-il différent? », *Revue organisations & territoires*. Vol. 13, no 3, automne p.77-80.
- TRIBOU, G. 2002. *Sponsoring sportif*. Economica, Paris. 240 p.
- ZIMBALIST, A. 2003. « Sport as business », *Oxford review of economic policy*, Vol.19, p.503-511.

## *ANNEXES*



ANNEXE A  
 Situation géographique des équipes de la L.H.J.M.Q.





ANNEXE B  
Tableau des indicateurs

1 - LA STRATÉGIE DE FIDÉLISATION

1A - Relation de confiance	
<b>Image de l'organisation</b>	- image dans la ville de Rimouski - image dans la région - image dans la LHJMQ - qualité du service
<b>Statut de l'organisation</b>	- statut social dans la ville de Rimouski - statut social sur le territoire - statut économique dans la ville de Rimouski - statut économique sur le territoire - nombre et importance des commanditaires
<b>Comportement de l'organisation</b>	- actions sociales - modes de communication
<b>Transparence</b>	- communications
<b>Valeurs de l'organisation</b>	- sportives - sociales - économiques
<b>Pérennité</b>	- actions récurrentes - symboles - cérémonie - exposition (rappel de l'histoire) - photos d'équipes - bannières - moyens de communication - partenariats à long terme

1B - Anneau de fidélisation	
<b>Identifier</b>	- clients
<b>Adapter</b>	- concurrents
<b>Privilégier</b>	- stratégies
<b>Contrôler</b>	- valeurs des individus du territoire
<b>Évoluer</b>	- normes sur territoire

2 - LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

2A - Tissu culturel	
<b>Mythes</b>	<u>en valeur dans l'historique:</u> - événements - personnalités - succès et échecs de l'organisation - règles de conduites essentielles
<b>Rites</b>	- rites de distinction (joueurs: numéro retiré, bâtisseurs: honneurs, gestionnaires: récompense sur la performance: meilleur DG) - rites d'intégration (susciter l'engagement collectif, bénévolat, soutien de l'équipe, etc.) - rites de renouvellement (utilisation de consultants, équipes de projets: bénévoles locaux etc.) (p.631)
<b>Routines</b>	- comportement des membres de l'organisation entre eux - comportement des membres de l'organisation avec l'extérieur - responsabilité sociale de l'entreprise (obligations minimales de l'entreprise envers ses parties prenantes p.177)

	- habitudes les jours de match
<b>Symboles</b>	- logos - image de marque - nom de l'équipe - titres décernés - jargon utilisé - symboles de hiérarchie
<b>Système de contrôle</b>	- nature des résultats attendus (qualitatifs ou quantitatifs)
<b>Structure organisationnelle</b>	- hiérarchisée - centralisée/décentralisée - compétition/collaboration - type de structure
<b>Structure de pouvoir (Johnson p.192)</b>	<p><b>parties prenantes internes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- statut des individus influents dans l'organisation (place dans la hiérarchie, nature des fonctions occupées, réputation de l'individu, son statut dans la région)</li> <li>- ressources (budget des départements de l'entreprise, comparaison avec une autre organisation similaire)</li> <li>- représentation (composition du conseil d'administration, fonctionnement du conseil d'administration)</li> <li>- symboles du pouvoir (habillement, taille du bureau, nombre d'individus sous sa direction, assistante personnelle)</li> <li>- origines individus (villes, région, etc.)</li> </ul> <p><b>parties prenantes externes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- statut (importance de la partie prenante externe pour l'organisation, son statut dans la région)</li> <li>- maîtrise des ressources (montant du capital détenu par l'actionnaire, valeur des commandites)</li> <li>- pouvoir de négociation</li> <li>- symboles (fréquence des communications avec l'organisation, valeur des cadeaux)</li> <li>- origines des individus (Villes, région, etc.)</li> </ul>

2B - Valeurs	
<b>Valeurs fondamentales de l'organisation</b>	- définition de ce qu'est l'organisation
<b>Mission de l'organisation</b>	- intentions de l'organisation - compréhension de la stratégie par les parties prenantes
<b>Vision de l'organisation</b>	- aspirations de l'organisation - image du futur - motivation pour les parties prenantes
<b>Objectifs de l'organisation</b>	<p><b>résultats quantitatifs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- objectifs financiers (niveau de profit)</li> <li>- nombre de billets de saison</li> <li>- nombre d'entrées</li> </ul> <p><b>résultats qualitatifs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- force du lien de fidélisation</li> </ul>

2C - Croyanes	
<b>Manière dont les individus s'expriment</b>	- problèmes auxquels est confrontée l'organisation - actions menées par l'organisation - gestion de l'organisation

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sur la clientèle</li> <li>- sur l'histoire de l'organisation</li> <li>- sur la mission de l'organisation</li> <li>- sur la vision de l'organisation</li> <li>- sur les valeurs de l'organisation</li> <li>- sur les objectifs de l'organisation</li> <li>- sur les liens de l'organisation avec la région et la ville.</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3 – L'ESPACE GÉOGRAPHIQUE

<b>3ABC - Représentations sociales du territoire</b>	
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- normes</li> <li>- valeurs</li> </ul>
<b>Psychologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- expériences</li> <li>- apprentissages</li> </ul>
<b>Véhicule idéologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fonction de représentation du territoire</li> <li>- promotion du territoire</li> </ul>





ANNEXE C  
Outil de collecte de données : grille d'entretiens individuels  
Acteurs de l'organisation sportive

<b>QUESTIONS</b>	
<b>A – INFORMATIONS SUR LE RÉPONDANT</b>	
A1	<p>Quel est votre rôle dans l'organisation? (Avec quels secteurs de l'entreprise collaborez-vous?) - Détenez-vous des actions de l'entreprise ?</p>
A2	Depuis quelle année êtes-vous dans l'organisation ?
<b>B – DÉFINITION DE L'ORGANISATION</b>	
B1	En quelques mots, pour vous, qu'est-ce que le club de hockey Océanic ?
B2	<p>Différenciez-vous le club de hockey Océanic des autres franchises de la LHJMQ ? - Si oui: En quoi? Justifiez.</p>
B3	Que représente le club de hockey Océanic pour cette région? Diriez-vous que le club de hockey Océanic est lié à son territoire?
B4	Y a-t-il des événements ou des histoires qui en témoignent?
<b>C – IMAGE DE MARQUE DE L'ORGANISATION</b>	
C1	<p>Quelle est l'histoire du slogan «<i>l'équipe de toute une région</i>»? - Que signifie-t-il ? - Pouvez-vous m'indiquer les limites géographiques de la région à laquelle on réfère dans le slogan «<i>l'équipe de toute une région</i>» ? - Décrivez cette région et ses particularités ? (sociales, démographiques, géographiques...) - Quels aspects de la région retrouve-t-on dans cette organisation? En quoi retrouve-t-on cette région dans le club de hockey Océanic? Le club de hockey Océanic est-il influencé par le territoire/la région?</p>
<b>D – PORTRAIT DE L'ORGANISATION</b>	
D1	<p>Pouvez-vous me faire un portrait de l'organisation ? - Décrivez l'arrivée de l'Océanic sur le territoire? - Quel était le contexte justifiant l'implantation de la franchise sur ce territoire ? (population, infrastructures etc.) - À votre connaissance, le territoire a-t-il un passé sportif? <u>Si oui</u>: Lequel ? - Diriez-vous que cela a favorisé l'implantation de la franchise? - Comment la franchise a-t-elle été reçue ?</p>
D2	<p>Qui étaient les instigateurs du projet ? Les parties prenantes du projet à l'origine ? -Leurs motivations? (Actionnaires régionaux, extra-régionaux, commanditaires, etc.)</p>

D3	<p>Qui étaient les principaux partenaires économiques à l'origine ?</p> <p>- D'après vous, ces partenaires économiques ont-ils joué un rôle particulier ?</p>
D4	<p>Pouvez-vous faire une description de la structure décisionnelle dans l'organisation ? A-t-elle évolué ?</p> <p>- Y a-t-il eu des changements majeurs dans le personnel ? Création de nouveaux postes dans la structure ?</p>
D5	<p>Comment est formé le conseil d'administration ? Qui en fait partie et leur rôle ?</p>
D6	<p>Y a-t-il une assemblée des actionnaires ? À quelle fréquence ? Combien sont-ils à y participer ?</p>
D7	<p>Selon vous, qui sont les <u>parties prenantes</u> ayant la plus grande <u>influence</u> sur la gestion de l'organisation, à l'<u>intérieur</u> de celle-ci ? (gestionnaires, joueurs, actionnaires...)</p> <p>- Expliquez votre réponse</p> <p>- Avez-vous observé des changements depuis 1995 ? Si oui, lesquels ?</p>
D8	<p>Selon vous, qui sont les <u>parties prenantes</u> ayant la plus grande <u>influence</u> sur la gestion de l'organisation, à l'<u>extérieur</u> de celle-ci ? (Fans, commanditaires...)</p> <p>- Expliquez votre réponse</p> <p>- Avez-vous observé des changements depuis 1995 ? Si oui, lesquels ?</p>
D9	<p>Selon vous, quelle est la <u>mission</u> du club de hockey Océanic ?</p> <p>- Cette mission a-t-elle changé depuis 1995 ?</p>
D10	<p>Selon vous, quels sont les <u>objectifs</u> du club de hockey Océanic aujourd'hui ?</p>
D11	<p>Comment l'organisation compte-t-elle <u>atteindre ces objectifs</u> ?</p> <p>- Précisez votre réponse.</p> <p>- Avez-vous observé des changements dans ces objectifs depuis 1995 ?</p> <p><u>Si oui</u>: Lesquels ?</p> <p>- Comment expliquez-vous ces changements ?</p> <p><u>Si non</u>: De votre point de vue, des changements seraient-ils souhaitables ?</p>
<b>E – RELATION DE PROXIMITÉ AVEC LES INDIVIDUS DE LA RÉGION</b>	
E1	<p>Pouvez-vous faire une description de la population régionale ?</p>
E2	<p>Notez-vous des différences entre la population régionale et les autres marchés appartenant aux autres organisations de la LHJMQ ?</p> <p>- Si oui: Précisez en quoi.</p>
E3	<p>L'organisation cherche-t-elle à être proche des gens de la région ?</p>
E4	<p>Diriez-vous qu'une <u>relation de proximité</u> s'est créée entre le club de hockey Océanic et la <u>population de cette région</u> ?</p> <p>- Pourquoi l'organisation doit-elle être proche des gens de la région ?</p> <p>- Comment cette volonté de rapprochement se traduit-elle ? Comment expliquez-vous cette relation ? Identifiez-vous les raisons de son existence ?</p> <p>- L'organisation est-elle impliquée dans son milieu ?</p> <p>- Cette implication a-t-elle changé durant les années ?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce observable sur l'ensemble du territoire du club de hockey Océanic?</li> <li>- Ce lien (relation de proximité) entre le club de hockey Océanic et la population de la région a-t-il changé (évolué) durant les années?</li> <li>- Comment l'expliquez-vous?</li> </ul>
<b>F – IMAGE DE L'ORGANISATION</b>	
F1	<p>De votre point de vue, quelle est l'image que l'organisation veut projeter à la population?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les stratégies de promotion reflètent-elles cette image?</li> <li>- Pouvez-vous en donner des exemples ? Comment l'organisation fait-elle pour véhiculer cette image? (Quelles sont les actions mises en oeuvre)</li> <li>- Ces actions sont-elles les mêmes sur tout le territoire de l'Océanic ?</li> <li>- Ces exemples sont-ils propres à l'organisation du club de hockey Océanic?</li> <li>- Cette image a-t-elle évoluée depuis 1995? <ul style="list-style-type: none"> <li>Si oui, en quoi est-elle différente aujourd'hui?</li> </ul> </li> <li>- À votre connaissance, la stratégie de promotion a-t-elle évoluée depuis 1995 ? <ul style="list-style-type: none"> <li>Si oui, en quoi est-elle différente aujourd'hui?</li> </ul> </li> </ul>
F2	<p>Pensez-vous que cette image de l'organisation corresponde à celle que la population s'en fait?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est ce qui vous fait dire cela?</li> </ul>
F3	<p>D'après vous, l'organisation est-elle une bonne représentante de la région et de sa population?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Justifiez.</li> </ul>
<b>G – VALEURS DE L'ORGANISATION</b>	
G1	<p>Quelles valeurs associez-vous à l'organisation?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expliquez ? Qu'est-ce qui vous fait dire cela?</li> </ul>
G2	<p>Ces <u>valeurs</u> sont-elles liées à l'<u>implication</u> de l'organisation dans son milieu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Justifiez et expliquez. Quel lien faites vous entre ces valeurs et l'implication de l'organisation dans son milieu?</li> </ul>
G3	<p>De votre point de vue, ces valeurs ont-elles évoluée depuis 1995?</p>
G4	<p>D'après vous, ces valeurs ont-elles aidé l'organisation à s'intégrer au sein du territoire?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourquoi?</li> </ul>
<b>H – LES FANS DU CLUB DE HOCKEY L'OCÉANIC</b>	
H1	<p>Parmi la population régionale, qui sont <u>les fans</u> du club de hockey Océanic?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon vous, s'identifient-ils à un groupe particulier ? Comment cela se traduit-il?</li> <li>- D'un point de <u>vue promotionnel</u>, quelles actions de la part de l'organisation contribuent à stimuler cette appartenance?</li> </ul>
H2	<p>À votre connaissance, qui sont les clients ciblés par l'organisation? Quels individus l'organisation cherche-t-elle à rejoindre ? Pourquoi?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous faire un portrait de ces individus ? <ul style="list-style-type: none"> <li>(Quelles sont les valeurs et caractéristiques que vous leur attribuez)</li> </ul> </li> </ul>

	- Les clients ciblés ont-ils changé depuis 1995 ?
<b>I – FIDÉLISATION DES FANS : MARKETING/PROMOTION</b>	
I1	Comment s'effectue <u>la promotion de l'organisation</u> sur tout le territoire de l'Océanic?
I2	D'un <u>point de vue marketing</u> , les actions mises en oeuvre pour <u>rejoindre ces clients</u> sont-elles les mêmes sur tout le territoire convoité par l'organisation?
I3	<p>Selon vous, peut-on parler d'<u>une volonté de fidélisation</u> des fans par l'organisation ? (L'organisation cherche-t-elle à fidéliser les fans ?)</p> <p>- Selon vous, <u>d'un point de vue marketing</u> quelles sont les actions qui stimulent particulièrement cette fidélisation? Quelles ont été les actions clefs à l'origine de la fidélisation des fans ? Pourquoi ?</p> <p>-Quels sont les <u>outils marketing</u> utilisés? (Radio, internet, tableau...)</p> <p>-Sur quoi reposent ces actions ?</p>
I4	S'agit-il d'une démarche adoptée par toutes les franchises de la LHJMQ?
I5	<p>Y a-t-il eu une évolution dans les actions mises en oeuvre pour rejoindre et fidéliser les individus depuis 1995? (Identifiez-vous des étapes dans cette démarche de fidélisation des fans? Une certaine logique?)</p> <p>- Si oui: Justifiez et expliquez. Pouvez-vous faire une comparaison entre deux périodes?</p> <p>- Si non: De votre point de vue, cette démarche devrait-elle être revue ? Justifiez.</p>
<b>J- LA RELATION AVEC LES FANS</b>	
J1	Diriez-vous qu'une <u>relation de proximité</u> s'est développée depuis 1995 entre <u>l'organisation et les fans</u> ?
J2	<p>Selon-vous, pourquoi l'organisation doit-elle être proche de ses fans?</p> <p>- Comment qualifieriez-vous cette relation ?</p> <p>- Comment expliqueriez-vous cette relation ? Quelles actions sur le plan promotionnel ont stimulé une telle relation de proximité entre l'organisation et ses fans, selon vous?</p>
J3	<p>Où en est cette relation aujourd'hui? (Stable, croissante, ébranlée)</p> <p>- Justifiez.</p>
J4	<p>Diriez-vous qu'il s'agit d'une relation de confiance?</p> <p>- Justifiez.</p> <p><u>Si oui,</u></p> <p>- De votre point de vue, quelles sont les bases de cette relation de confiance?</p> <p>- Selon vous, sur quoi repose la pérennité de cette relation de confiance?</p>
J5	<p>Parleriez-vous d'une fidélisation efficace des fans ?</p> <p>- Justifiez.</p>

ANNEXE D  
Outil de collecte de données : grille d'entretiens de groupe  
Partisans de l'organisation sportive

*Le Club de Hockey l'Océanic et sa région*

**GRILLE D'ENTRETIEN**

**Fans de l'organisation sportive**

**1. REPRÉSENTATION « X » : VOTRE RÉGION.**

**1.1 Définition des éléments centraux de la représentation.**

1.1.1 - Description de l'objet de la représentation :

- *Parlez-moi de ce que représente votre région. (Description situation géographique, historique, économique, sociale...)*

1.1.2 - Portez un jugement global sur la représentation :

- *Parlez-moi des particularités de votre région.*

1.1.3 - Schéma récapitulatif (Objet de la représentation + les éléments centraux)

**1.2 Association de l'objet de la représentation aux éléments centraux.**

1.2.1 – Définition des éléments périphériques. Pour chaque élément de la section 1.1.1 associé à la représentation de votre région (X) :

- *Apportez des précisions, illustrez et justifiez.*

1.2.2 – Définition des éléments périphériques. Pour chaque élément de la section 1.1.2 associé à la représentation de votre région (X) :

- *Apportez des précisions, illustrez et justifiez.*

**2. REPRÉSENTATION « Y » : LA RÉGION DU SLOGAN.**

**2.1 Définition des éléments centraux de la représentation.**

2.1.1 - Description de l'objet de la représentation :

- *Faites une description de la région à laquelle le slogan du CHO fait allusion (géographique, historique, économique, sociale)*

- *Parlez-moi de ce que représente cette région à laquelle le slogan du CHO fait allusion.*

2.1.2 - Portez un jugement global sur la représentation :

- *Parlez-moi des particularités de cette région à laquelle le slogan du CHO fait allusion.*

2.1.3 - Schéma récapitulatif (Objet de la représentation + les éléments centraux)

**2.2 Association de l'objet de la représentation.**

2.2.1 – Définition des éléments périphériques. Pour chaque élément de la section 2.1.1 associé à la représentation de la région à laquelle réfère le slogan du CHO (Y) :

- *Apportez des précisions, illustrez et justifiez.*

2.2.2 – Définition des éléments périphériques. Pour chaque élément de la section 2.1.2 associé à la représentation de la région à laquelle réfère le slogan du CHO (Y) :

*Apportez des précisions, illustrez et justifiez.*

**3. REPRÉSENTATION « Z » : LE CLUB DE HOCKEY L'OCÉANIC.**

**3.1 Définition des éléments centraux de la représentation.**

3.1.1 - Description de l'objet de la représentation :

- *Parlez-moi de ce que représente le Club de Hockey l'Océanic (ou équipe de toute une région ?) selon vous.*

3.1.2 - Porter un jugement global sur la représentation :

*- Parlez-moi des particularités du Club de Hockey l'Océanic (ou équipe de toute une région ?), selon vous.*

3.1.3 - Schéma récapitulatif (Objet de la représentation + les éléments centraux)

**3.2 Association de l'objet de la représentation.**

3.2.1 – Définition des éléments périphériques. Pour chaque élément de la section 3.1.1 associé à la représentation du Club de Hockey l'Océanic (Z) :

*- Apportez des précisions, illustrez et justifiez.*

3.2.2 – Définition des éléments périphériques. Pour chaque élément de la section 3.1.2 associé à la représentation du Club de Hockey l'Océanic (Z) :

*- Apportez des précisions, illustrez et justifiez.*

ANNEXE E  
Outil de collecte de données : questionnaire à l'intention des partisans

*Le Club de Hockey l'Océanic et sa région*  
**QUESTIONNAIRE**

Ce questionnaire constitue la dernière étape du groupe de discussion auquel vous avez aimablement accepté de participer.

Seule votre opinion personnelle importe. Il n'y a donc pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Il est probable que le sujet d'une des questions suivantes ait été abordé durant la discussion à laquelle vous venez de participer. Si tel est le cas, merci de répondre à nouveau à la question.

**Les informations recueillies à travers ce questionnaire demeureront confidentielles.**

**1. LE CLUB DE HOCKEY L'OCÉANIC**

1.1 À l'origine, le réseau radiophonique diffusant les matchs de l'Océanic couvrait la région de Matane, une partie de la Côte-Nord et de la Baie des Chaleurs. Aujourd'hui celui-ci se concentre sur la grande région de Rimouski et d'Amqui. Que pensez-vous de cette modification ? (**COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE**)

Très accessoire      Plutôt accessoire      Sans opinion      Plutôt important      Très important

1.1.1 Concernant la nouvelle configuration du réseau radiophonique diffusant les matchs de l'Océanic, vous diriez que vous êtes ? (**COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE**)

Très mécontent      Plutôt mécontent      Sans opinion      Plutôt satisfait      Très satisfait

1.2 Le Club de Hockey l'Océanic a fait l'acquisition d'un nouveau tableau indicateur permettant la diffusion de nouvelles animations lors des matchs. Que pensez-vous de cette acquisition ? (**COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE**)

Très accessoire      Plutôt accessoire      Sans opinion      Plutôt important      Très important

1.2.1 Concernant l'utilisation qui est faite du nouveau tableau indicateur, vous diriez que vous êtes ? (**COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE**)

Très mécontent      Plutôt mécontent      Sans opinion      Plutôt satisfait      Très satisfait

1.3 Depuis le début de la saison, le Club de Hockey l'Océanic tente de créer une ambiance nouvelle durant les matchs à domicile avec de nouvelles thématiques d'animation. Vous pensez que ces modifications sont : (**COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE**)

Très accessoire      Plutôt accessoire      Sans opinion      Plutôt important      Très important



1.3.1 Concernant les nouvelles thématiques durant les matchs du Club de Hockey Océanic à domicile, vous diriez que vous êtes: (**COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE**)

Très mécontent  Plutôt mécontent  Sans opinion  Plutôt satisfait  Très satisfait

1.4 Cette saison-ci, le Club de Hockey Océanic a mis à la disposition de ses spectateurs un système de forfaits flexibles (le Passport 87). Vous pensez que cette modification est: (**COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE**)

Très accessoire  Plutôt accessoire  Sans opinion  Plutôt important  Très important

1.4.1 Concernant les nouveaux forfaits (Passport 87), vous diriez que vous êtes? (**COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE**)

Très mécontent  Plutôt mécontent  Sans opinion  Plutôt satisfait  Très satisfait

## 2. L'IMPLICATION ET LA PRÉSENCE DU CLUB DE HOCKEY L'OCÉANIC:

### 2.1 Activités promotionnelles du CLUB DE HOCKEY L'OCÉANIC:

2.1.1 Quelle importance accordez-vous à la présence du Club de Hockey l'Océanic dans la communauté rimouskoise pour des activités promotionnelles ? (**COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE**)

Très accessoire  Plutôt accessoire  Sans opinion  Plutôt important  Très important

2.1.1.1 Concernant la présence du Club de Hockey l'Océanic dans la communauté rimouskoise pour des activités promotionnelles, vous diriez que vous êtes: (**COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE**)

Très mécontent  Plutôt mécontent  Sans opinion  Plutôt satisfait  Très satisfait

2.1.2 Selon votre perception, avec les années vous diriez que cette implication dans la ville de Rimouski du Club de Hockey l'Océanic... (**COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE**)

- ... semble s'impliquer **beaucoup plus** avec les années à Rimouski.
- ... semble s'impliquer **un peu plus** avec les années à Rimouski.
- ... semble s'impliquer **ni plus ni moins** qu'avant à Rimouski.
- ... semble s'impliquer **un peu moins** avec les années à Rimouski.
- ... semble s'impliquer **beaucoup moins** avec les années à Rimouski.

2.1.3 Quelle importance accordez-vous à la présence du Club de Hockey l'Océanic en région (hors de la ville de Rimouski) pour les activités promotionnelles (Jouer des matchs hors concours sur le territoire...) ? (**COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE**)

Très accessoire  Plutôt accessoire  Sans opinion  Plutôt important  Très important

2.1.3.1 Concernant la présence du Club de Hockey l'Océanic en région (hors de la ville de Rimouski) pour des activités promotionnelles, vous diriez que vous êtes: **(COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE)**

Très mécontent  Plutôt mécontent  Sans opinion  Plutôt satisfait  Très satisfait

2.1.4 Selon votre perception, avec les années vous diriez que cette implication en région (hors de la ville de Rimouski) du Club de Hockey l'Océanic... **(COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE)**

- ... semble s'impliquer **beaucoup plus** avec les années en région.
- ... semble s'impliquer **un peu plus** avec les années en région.
- ... semble s'impliquer **ni plus ni moins** qu'avant en région.
- ... semble s'impliquer **un peu moins** avec les années en région.
- ... semble s'impliquer **beaucoup moins** avec les années en région.

**2.2 Activités promotionnelles en partenariat avec des associations charitables:**

2.2.1 Quelle importance accordez-vous à l'implication du Club de Hockey l'Océanic dans des manifestations à caractère caritatif dans l'ensemble de la région ? **(COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE)**

Très accessoire  Plutôt accessoire  Sans opinion  Plutôt important  Très important

2.2.1.1 Concernant l'association du Club de Hockey l'Océanic à des causes charitables dans l'ensemble de la région, vous diriez que vous êtes? **(COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE)**

Très mécontent  Plutôt mécontent  Sans opinion  Plutôt satisfait  Très satisfait

2.2.2 Quelle est votre appréciation de l'implication du Club de Hockey l'Océanic dans ces causes charitables dans l'ensemble de la région? **(COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE)**

- Le Club de Hockey l'Océanic semble s'impliquer **beaucoup plus** avec les années en région.
- Le Club de Hockey l'Océanic semble s'impliquer **un peu plus** avec les années en région.
- Le Club de Hockey l'Océanic semble s'impliquer **ni plus ni moins** qu'avant en région.
- Le Club de Hockey l'Océanic semble s'impliquer **un peu moins** avec les années en région.
- Le Club de Hockey l'Océanic semble s'impliquer **beaucoup moins** avec les années en région.

2.2.3 Quelle importance accordez-vous à l'implication du Club de Hockey l'Océanic dans des manifestations à caractère caritatif dans la ville de Rimouski ? **(COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE)**

Très accessoire  Plutôt accessoire  Sans opinion  Plutôt important  Très important

2.2.3.1 Concernant l'association du Club de Hockey l'Océanic à des causes charitables dans la ville de Rimouski, vous diriez que vous êtes? **(COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE)**

Très mécontent  Plutôt mécontent  Sans opinion  Plutôt satisfait  Très satisfait

2.2.4 Quelle est votre appréciation de l'implication du Club de Hockey l'Océanic dans ces causes charitables dans la ville de Rimouski? **(COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE)**

- Le Club de Hockey l'Océanic semble s'impliquer **beaucoup plus** avec les années à Rimouski.
- Le Club de Hockey l'Océanic semble s'impliquer **un peu plus** avec les années à Rimouski.
- Le Club de Hockey l'Océanic semble s'impliquer **ni plus ni moins** avec les années à Rimouski.
- Le Club de Hockey l'Océanic semble s'impliquer **un peu moins** avec les années à Rimouski.
- Le Club de Hockey l'Océanic semble s'impliquer **beaucoup moins** avec les années à Rimouski.

### **3. INFORMATIONS SUR LES RÉPONDANTS**

3.1 À quelle distance de Rimouski résidez vous ? (**COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE**)

- Je réside à **Rimouski même ou dans un rayon de 10 km** environ du Colisée de Rimouski.
- Je réside **entre 11 km et 49 km** de route du Colisée de Rimouski environ.
- Je réside **entre 50 km et 90 km** de route environ du Colisée de Rimouski environ.
- Je réside **entre 91 km et 130 km vers l'OUEST** (en direction de Québec) de route du Colisée de Rimouski environ.
- Je réside **entre 91 km et 130 km vers l'EST** (en direction de Gaspé) de route du Colisée de Rimouski environ.
- Je réside **à plus de 131 km vers l'OUEST** (en direction de Québec) de route du Colisée de Rimouski.
- Je réside **à plus de 131 km vers l'EST** (en direction de Gaspé) de route du Colisée de Rimouski.

3.2 Quel est votre âge ? \_\_\_\_\_

3.3 Depuis quelle saison suivez-vous le Club du Hockey l'Océanic ? (**COCHEZ 1 SEULE RÉPONSE**)

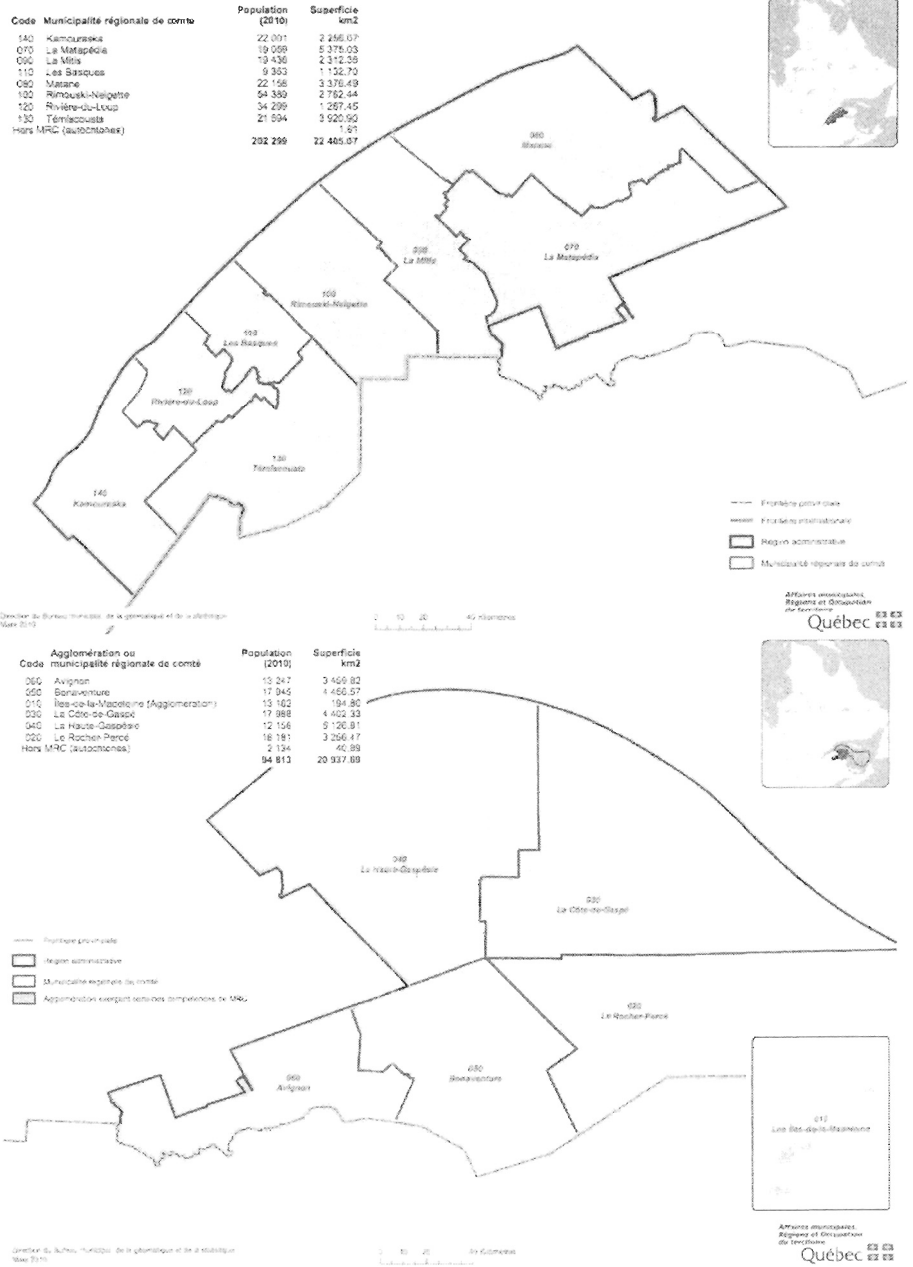
- |                                           |                                           |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Saison 1995-96 - <input type="checkbox"/> | Saison 2003-04 - <input type="checkbox"/> |
| Saison 1996-97 - <input type="checkbox"/> | Saison 2004-05 - <input type="checkbox"/> |
| Saison 1997-98 - <input type="checkbox"/> | Saison 2005-06 - <input type="checkbox"/> |
| Saison 1998-99 - <input type="checkbox"/> | Saison 2006-07 - <input type="checkbox"/> |
| Saison 1999-00 - <input type="checkbox"/> | Saison 2007-08 - <input type="checkbox"/> |
| Saison 2000-01 - <input type="checkbox"/> | Saison 2008-09 - <input type="checkbox"/> |
| Saison 2001-02 - <input type="checkbox"/> | Saison 2009-10 - <input type="checkbox"/> |
| Saison 2002-03 - <input type="checkbox"/> |                                           |

3.4 Quel est votre genre ? Homme -  Femme -

<p><b>MERCI D'AVOIR PRIS LE TEMPS DE PARTICIPER À LA RECHERCHE ET COMPLÉTÉ CE QUESTIONNAIRE BONNE FIN DE SAISON !</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ANNEXE F

### Cartes des régions administratives du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie/Iles-De-La-Madeleine<sup>45</sup>



<sup>45</sup> Source : <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/>



## ANNEXE G

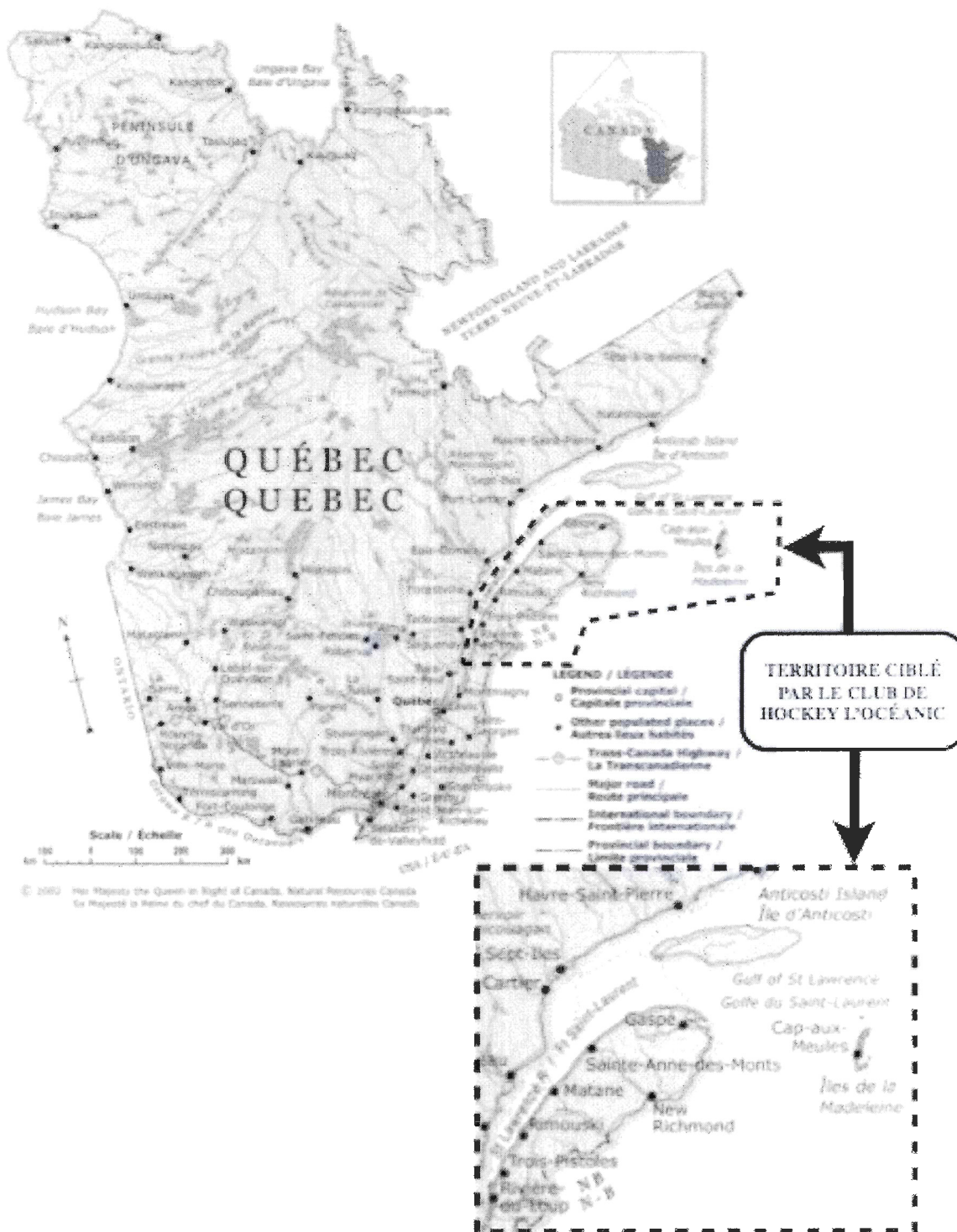
Tableau du nombre d'habitants par M.R.C. dans les régions du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie<sup>46</sup>

M.R.C./ANNÉES	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	MOYENNE	Évolution de la population (1996 à 2007)
Kamouraska (140)	23508	23352	23329	23228	23033	22927	22664	22525	22451	22400	22304	22186	22826	-5,6 %
La Matapédia (70)	21162	21065	20851	20717	20513	20304	20014	19752	19645	19531	19327	19299	20182	-8,8 %
La Mitis (90)	20426	20361	20239	20063	19868	19699	19615	19532	19457	19454	19400	19427	19795	-4,9 %
Les Basques (110)	10331	10331	10286	10192	10143	10035	9919	9803	9679	9587	9482	9427	9935	-8,7 %
Matane (80)	24021	23852	23666	23414	23169	22936	22676	22454	22401	22322	22350	22432	22974	-6,6 %
Rimouski-Neigette (100)	53370	53502	53422	53396	53261	53308	53100	53314	53414	53435	53457	53667	53387	0,03 %
Rivière-du-Loup (120)	32534	32579	32552	32625	32498	32446	32475	32576	32907	33073	33307	33588	32763	3,2 %
Témiscouata (130)	23388	23361	23299	23265	23103	22851	22520	22339	22029	21948	21812	21616	22628	-7,6 %
Avignon (60)	16109	16067	15958	15861	15695	15557	15477	15442	15400	15376	15306	15349	15633	-4,7 %
Bonaventure (50)	19799	19670	19397	19094	18746	18617	18446	18372	18515	18487	18399	18355	18825	-7,3 %
La Haute-Gaspésie (40)	13911	13760	13642	13438	13165	12964	12797	12668	12625	12577	12501	12365	13034	-11,1 %
Le Rocher-Percé (20)	21623	21485	21127	20650	20085	19666	19363	19165	19006	18842	18660	18501	19848	-14,4 %
La Côte-de-Gaspé (30)	21117	20885	20485	19919	19311	18894	18535	18125	17923	17812	17763	17765	19044	-15,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>301299</b>	<b>300270</b>	<b>298253</b>	<b>295862</b>	<b>292590</b>	<b>290204</b>	<b>287601</b>	<b>286067</b>	<b>285452</b>	<b>284844</b>	<b>284068</b>	<b>283977</b>	<b>290874</b>	<b>-5,7 %</b>

<sup>46</sup> Source : <http://www.mamrot.gouv.qc.ca>



ANNEXE H  
 Carte de du territoire ciblé par le Club de Hockey l'Océanic



© 2002 Her Majesty the Queen in Right of Canada, Natural Resources Canada  
 Sa Majesté la Reine en chef du Canada, Ressources Naturelles Canada







