

HEC MONTRÉAL

Écosystème et interactions de l'évènementiel sportif à Montréal

par

Samuel Reiher

Science de la gestion

(Spécialisation Développement organisationnel)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.)

David Doloreux

HEC Montréal

Directeur de recherche

Décembre 2024

© Samuel Reiher, 2024

Résumé

Ce mémoire peut être séparé en deux volets. D'abord, les parties prenantes de l'écosystème de l'évènementiel sportif de la Ville de Montréal sont répertoriées et catégorisées selon leur nature ainsi que leurs fonctions au sein de l'écosystème. Cet écosystème est aussi analysé au travers de quatre mécanismes propres aux réseaux, soit la confiance, l'accès aux ressources, le pouvoir ou le contrôle, et le signalement. Par la suite, les actions des parties prenantes ainsi que les obstacles qui se présentent à celles-ci en lien avec l'élaboration d'une image de marque de Montréal sont explorés. Finalement, le tout est repris dans le cas plus précis du Grand Prix Cycliste (GPC) de Montréal. Voici les questions qui découlent de cette démarche :

- Quels acteurs composent l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal, quelles sont les relations qu'ils entretiennent entre eux, et quels sont les mécanismes qui modulent celles-ci?
- Dans quelle mesure les actions posées par les parties prenantes de l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal participent à la construction, au renforcement, et à la promotion à l'image de marque (« place-branding ») de la ville?
- Quels obstacles ont un impact sur la construction, le renforcement, et la promotion de l'image de marque de la Ville de Montréal?
- En quoi l'étude du GPC de Montréal illustre les relations entre les parties prenantes et leurs mécanismes ainsi que les effets des actions posées et leurs obstacles sur l'image de marque de la Ville de Montréal?

Les comparaisons découlant de la quatrième question relativement aux données concernant le reste de l'écosystème de l'évènementiel sportif québécois permettront d'établir de possibles différences qui pourraient être expliquées par des particularités de l'organisation du GPC de Montréal, et ce, autant au niveau des interactions qui sont présentes avec leur réseau d'acteurs, des actions qui sont posées en lien ou non avec l'image de marque, ou encore des obstacles qui se dressent à la création de l'image de marque de Montréal.

Mots clés : Écosystème, gestion des parties prenantes, théorie des réseaux, évènement, sport, image de marque, étude de cas

Table des matières

Résumé.....	iii
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	vii
Remerciement.....	viii
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Revue de littérature.....	6
1.1 Les événements touristiques sportifs.....	7
1.1.1 Les événements touristiques.....	7
1.1.2 Le tourisme sportif.....	8
1.2 Les parties prenantes et les réseaux d'un événement touristique sportif	9
1.2.1 Les parties prenantes et leurs catégorisations	10
1.2.2 Liens entre les parties prenantes	17
1.3 L'image de marque sportive d'une destination	27
1.3.1 L'image de marque d'une destination (« place-branding »).....	28
1.3.2 Le processus de création d'une image de marque d'une destination	30
1.3.3 Le rôle du sport dans l'image de marque	33
1.4 Contributions des questions de recherche	40
Chapitre 2 : Présentation du cas.....	45
2.1 La Ville de Montréal.....	45
2.2 L'histoire de l'UCI et du WorldTour.....	47
2.3 Le Grand Prix Cycliste de Montréal	50
Chapitre 3 : Méthodologie.....	52
Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats	61
4.1 Analyse des interactions de l'écosystème de l'événementiel sportif à Montréal	61
4.1.1 Catégorisation des parties prenantes de l'écosystème	61
4.1.2 Mécanismes sous-jacents du réseau.....	73
4.1.3 Conclusion	91
4.2 Analyse des actions posés par les parties prenantes de l'écosystème de l'événementiel sportif à Montréal	93
4.2.1 Actions délibérément en lien avec l'image de marque.....	94
4.2.2 Actions incidemment en lien avec l'image de marque	96
4.2.3 Actions non en lien avec l'image de marque.....	100

4.2.4 Conclusion	102
4.3 Analyse des obstacles à la création de l'image de marque de la Ville de Montréal	104
4.3.1 Obstacles généraux	104
4.3.2 Mauvais alignement des parties prenantes vis-à-vis des régulateurs	105
4.3.3 Autres obstacles liés au financement	108
4.3.4 Conclusion	109
4.4 Analyse de l'étude du GPC de Montréal	110
4.4.1 Liens avec les autres parties prenantes et les mécanismes qui les modulent	111
4.4.2 Actions posées par l'organisation du GPC de Montréal	117
4.4.3 Obstacles impactant le développement de l'image de marque de la Ville de Montréal...	119
4.4.4 Conclusion	120
4.5 Discussion.....	121
4.5.1 Impact des différentes fonctions sur les actions	122
4.5.2 Impact de l'alignement des parties prenantes	123
4.5.3 Comparaison de l'écosystème de l'évènementiel sportif de Montréal et du GPC de Montréal.....	125
4.5.4 Particularités de l'écosystème de Montréal	128
4.5.5 Modèle émergent	129
4.5.6 Conclusion	130
Chapitre 5 : Conclusion.....	132
5.1 Sommaire	132
5.2 Limites.....	134
5.3 Recherches futures.....	136
Bibliographie	138
Annexe A : Certificat d'approbation d'éthique	ix
Annexe B : Guide d'entretien	xi
Annexe C : Formulaires de consentement	xii

Liste des tableaux

Tableau 1 : Superposition des deux différentes catégorisations	16
Tableau 2 : Liens entre les différentes catégorisations des parties prenantes de l'écosystème événementiel sportif de Montréal.....	72
Tableau 3 : Modèle émergent	130

Liste des figures

Figure 1 : Interactions entre les différentes fonctions de l'écosystème événementiel sportif de Montréal	79
Figure 2 : Interactions du GPC de Montréal selon les fonctions qu'il assume	114

Remerciement

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont soutenu durant ce projet de mémoire.

D'abord, j'aimerais souligner le soutien de David Doloreux. Un grand merci pour toute l'aide et le support fournis durant ce projet.

Je souhaite également remercier toutes les personnes et organisations qui ont pris part à la collecte de données en lien avec ce mémoire. Celui-ci n'aurait pas pu être possible sans votre apport.

Aussi, un grand merci à ma famille et à mes amis, votre soutien durant tout le processus m'a grandement aidé.

Pour finir, un remerciement spécial à Laurie-Anne St-Pierre. Merci pour tout ton soutien lors des derniers mois, je n'y serais pas arrivé sans toi.

Introduction

L'étude des événements, toutes catégories confondues, et de leur organisation est déjà en place depuis plusieurs années (Larsson, 2002, Mossberg, Lena et Getz 2006, Getz, Andersson et Larson, 2007, Karlsen et Nordström, 2009). Ces études incluant les parties prenantes qui sont impliquées dans l'organisation des événements ainsi que les processus qui structurent celle-ci. Cependant, ces études se limitent à l'organisation des événements par le réseau de parties prenantes et les actions qui sont faites par ces dernières sans explorer les possibles retombées qui pourraient les motiver. Ces dernières sont plutôt observées dans d'autres sujets d'étude, notamment l'image de marque d'une destination ou « place-branding ». Cette retombée est particulièrement pertinente, puisqu'elle comprend plusieurs aspects de la ville qui sont à la fois impactés par celle-ci et utilisés afin de la développer (Anholt, 1998, Dinnie, 2004, Anholt, 2006, Richelieu, 2018, Dubinsky, 2024) en plus de mobiliser des parties prenantes similaires à l'organisation des événements (Getz, Andersson et Larson, 2007, Kotler et Gertner, 2002, Morgan, Pritchard et Piggott, 2002, Stubbs et Warnaby, 2014). Ce lien entre ces deux sujets permet donc leur étude simultanée dans le cadre d'un projet portant sur des événements sportifs dans une ville précise.

Ce mémoire et la recherche qui y est associée sont donc répartis en deux volets principaux qui sont ensuite appliqués à un cas plus spécifique. Le premier volet se penche sur les interactions entre les différentes parties prenantes de l'écosystème d'organisation des événements sportifs à Montréal. Tandis que le deuxième volet se tourne vers les actions qui sont posées dans le cadre de l'organisation de ces événements et si celles-ci sont axées sur le développement de l'image de marque de la Ville de Montréal. À des fins de clarté lors de l'introduction, les deux concepts de ces volets sont inversés, mais ils retrouvent l'ordre nommé plus haut durant le reste du mémoire.

L'image de marque d'une destination, ou « place-branding » en anglais, est un concept selon lequel l'image de marque d'un endroit peut être construite à partir de ses attraits touristiques (Anholt, 1998). Ces attraits touristiques ne sont pas limités à des emplacements physiques. Ainsi, elles peuvent être des attractions touristiques populaires, telles que des monuments ou des bâtiments, des emplacements de restauration et d'hébergement, ou encore des sites ayant trait à la culture, à l'art, au divertissement et à l'environnement naturel (Baiocchi et al., 2024, Buhalis, 2000). Elles peuvent également prendre une forme plus abstraite dans le cas de l'identité culturelle, par exemple

(Kunzmann, 2004). Peu importe la source de l'image de marque, elle se doit d'être fidèle à celle-ci et de ne pas exagérer ou déformer la réalité, car une image de marque construite de cette façon perdra de son effet d'attraction pour des visiteurs potentiels (Anholt, 2006). L'image de marque d'une ville est plus facile à conceptualiser et faire perdurer dans le temps comparativement à un pays qui contient plusieurs villes d'importance et dont les caractéristiques utilisées afin de construire une image de marque diffèrent dans le territoire (Anholt, 2006).

Une composante de l'image de marque qui est souvent utilisée afin de la construire est le sport, plus précisément l'accueil de compétition sportive chez la ville qui veut la développer (Dinnie, 2004). Cette utilisation importante est due au fait que le sport génère non seulement plusieurs événements de différentes envergures, mais aussi de l'émotion chez l'audience qui peut être utilisée afin d'attirer touristes investisseurs, et résidents (Rein et Shields, 2007). Cette variété dans la taille des événements mène à une différenciation dans les ressources nécessaires pour les organiser et les accueillir ainsi que dans leurs effets (Dubinsky, 2024). Ces derniers sont multiples et peuvent être catégorisés comme étant économiques, sociaux ou environnementaux (O'Brien et Chalip, 2008)

La construction de cette image de marque, qu'elle soit faite à l'aide du sport ou non, implique plusieurs parties prenantes. En effet, celles-ci incluent des entités gouvernementales locales et nationales, des entreprises privées, des organisateurs d'événements, des groupes environnementaux ou civils, et les citoyens de la destination concernée (Getz, Andersson et Larson, 2007, Kotler et Gertner, 2002, Morgan, Pritchard et Piggott, 2002, Stubbs et Warnaby, 2014). De plus, dans le cas de l'utilisation du sport comme composante de l'image de marque, la taille de l'événement influence quelles parties prenantes seront impliquées dans son organisation et dans ses potentielles retombées pour l'image de marque (Dubinsky, 2024, Hemmonsbe et Knott, 2016, Hemmonsbe et Tichaawa, 2019). L'ensemble de ces parties prenantes n'agissent pas seules. En effet, la construction de l'image de marque et l'organisation des événements dont elle découle sont le résultat d'interactions entre toutes ces parties prenantes formant un réseau interconnecté (Kotler et Gertner, 2002, Stubbs et Warnaby, 2014). Ce réseau est régi par différentes caractéristiques qui influencent les actions que pose chacun des acteurs du réseau (Karlsen et Nordström, 2009, Zaheer, Gözübüyük et Milanov, 2010). Les parties prenantes du réseau peuvent

également être proches l'une de l'autre sur des bases cognitives, sociales, organisationnelles, institutionnelles, et géographiques (Boschma, 2005).

La Ville de Montréal, qui est hôte d'une multitude d'événements sportifs de différentes envergures tels que le Grand Prix de Formule 1, le marathon Beneva de Montréal, l'Omnium Banque Nationale, le festival de sports d'action Jackalope, et le GPC de Montréal (Tourisme Montréal, 2024a), présente un écosystème complexe de parties prenantes qui participent à l'organisation de ceux-ci de près ou de loin. Cet écosystème s'insère dans la stratégie de Montréal d'être reconnue à l'échelle nationale et internationale comme une destination de choix pour les événements sportifs (GPESM, 2016). Cette stratégie inclut non seulement des événements de grande ampleur, tels que des championnats ou coupes du monde de différents sports, mais aussi des événements de plus petite taille, tels que des championnats canadiens (GPESM, 2016). Pour ce faire, la Ville accueille plusieurs événements dans ses infrastructures comprenant le stade et le bassin olympique, le parc Jean-Drapeau, et le centre Claude-Robillard (Smits, 2009). D'autres événements, comme le Grand Prix cycliste (GPC) de Montréal ou le festival Jackalope, prennent place à même les rues de la ville. Ces événements sont présentés comme générant des retombées telles qu'une hausse du tourisme, une plus grande vie de quartier montréalaise, une hausse du bien-être des communautés locales, ainsi qu'une création d'emplois et autres retombées économiques (Ville de Montréal, 2025). Les événements sportifs auraient en effet généré 29 millions de dollars à la Ville en 2022 (Canton, 2022). Pour ce qui est de l'écosystème en tant que tel, il est composé non seulement des organisateurs d'événements, mais aussi de plusieurs entités gouvernementales des paliers municipal, provincial, et fédéral, de fédérations sportives, et de partenaires privés. Montréal et son écosystème de l'événementiel sportif représente donc une bonne opportunité d'en faire une étude de cas, puisque la Ville a une vision stratégique pour le futur des événements sportifs et une volonté de les accueillir sur son territoire en plus de présenter une variété de parties prenantes, ce qui peut mener à une diversité pertinente des interactions et des retombées espérées des événements.

Au travers des réponses aux questions de recherche, ce mémoire contribuera potentiellement à générer des pistes de solutions à ces problématiques et d'autres en soulevant des rôles clés de certaines parties prenantes et des interactions entre celles-ci. Aussi, l'ajout de l'image de marque de Montréal comme cadre de ces rôles et interactions propose une approche à ces problématiques potentiellement non-considérée auparavant par certains acteurs et donc qui pourrait permettre à

ceux-ci d'explorer de nouvelles avenues de solutions bénéficiant à l'écosystème de manière générale. Finalement, le cas plus spécifique du GPC de Montréal pourrait donner un exemple concret de rôles, d'interactions, et de retombées sur l'image de marque qu'un événement a dans l'écosystème et donc non-seulement venir enrichir la documentation des problématiques qui se dressent dans l'écosystème, mais aussi des solutions qui sont apportées par le GPC de Montréal et qui pourraient bénéficier à d'autres.

Pour faire suite à cette problématisation de l'écosystème de l'événementiel sportif de Montréal et du sommaire des bases théoriques, et ainsi conclure cette introduction, voici les questions de recherche sur lesquelles se baseront ce mémoire. Les deux concepts principaux de ce mémoire, soit l'image de marque d'une destination et l'approche de réseau, combinés à la Ville de Montréal et à son écosystème de l'événementiel sportif, posent les bases pour une étude à deux volets. D'abord, les acteurs sont analysés selon les interactions qu'ils ont avec l'écosystème et ses différents acteurs pour ensuite se pencher sur leurs objectifs de manière plus générale et si ceux-ci sont en lien avec l'image de marque de la Ville de Montréal. Les questions suivantes sont donc ressorties de ces deux volets :

- Quels acteurs composent l'écosystème de l'événementiel sportif à Montréal, quelles sont les relations qu'ils entretiennent entre eux, et quels sont les mécanismes qui modulent celles-ci?
- Dans quelle mesure les actions posées par les parties prenantes de l'écosystème de l'événementiel sportif à Montréal participent à la construction, au renforcement, et à la promotion à l'image de marque (« place-branding ») de la ville?
- Quels obstacles ont un impact sur la construction, le renforcement, et la promotion de l'image de marque de la Ville de Montréal?
- En quoi l'étude du GPC de Montréal illustre les relations entre les parties prenantes et leurs mécanismes ainsi que les effets des actions posées et leurs obstacles sur l'image de marque de la Ville de Montréal?

L'étude du GPC de Montréal comme quatrième point focal de la recherche est ressorti, puisqu'une étude d'un événement en particulier amène plusieurs éléments intéressants en lien avec ce projet. D'abord, la focalisation sur un événement permet d'approfondir l'étude du réseau d'acteurs propre à celui-ci. C'est-à-dire que les parties prenantes à l'étude dans les trois premières questions font

partie de l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal, mais ne sont pas nécessairement présentes dans l'organisation de chaque évènement. L'emphase sur le GPC de Montréal permet donc de cerner les parties prenantes impliquées spécifiquement dans l'organisation de leur évènement et de comprendre leur rôle, les actions qu'elles posent, et les obstacles qu'elles relèvent. Ensuite, ces données peuvent être contrastées à celles concernant l'écosystème général et ainsi déceler des possibles différences entre ces derniers et ce qui pourrait les expliquer. De plus, le GPC de Montréal représente un évènement d'envergure non seulement à cause de sa taille à proprement parler, mais aussi de la venue des Championnats du monde de cyclisme en 2026 qui rehausse son importance comme évènement de préparation à ceux-ci. Ceci augmente donc la pertinence de l'étude pour les parties prenantes impliquées dans celle-ci, puisqu'elles ont un intérêt particulier dans la réussite de ce prochain évènement qui engendrera des retombées importantes à plusieurs niveaux. Finalement, comme il est possible de constater dans ces questions, l'image de marque de la Ville de Montréal n'est pas utilisée afin de mesurer les impacts des interactions et des actions en tant que telles, mais plutôt afin de poser un cadre dans lequel elles peuvent être analysées. En effet, aucune analyse quantitative n'est faite des retombées sur l'image de marque et celle-ci est plutôt utilisée afin de juger si certaines interactions et actions semblent avoir un certain impact sur elle.

Chapitre 1 : Revue de littérature

Pour débiter, les événements sportifs sont d'abord situés dans la littérature concernant le tourisme de façon plus générale. Comme le tourisme comprend un éventail large de composantes et de différentes facettes qui peuvent être mobilisées afin d'attirer une audience à un endroit, il est important de préciser lesquelles définissent les événements touristiques en particulier. Par la suite, le rôle du sport dans le tourisme est également précisé. Celui-ci possédant des caractéristiques distinctes d'autres types de tourisme, il se devait d'être décrit plus en détail, puisque ces caractéristiques sont mobilisées plus tard lorsque les sujets d'événements sportifs et d'image de marque sportive d'une ville sont développés.

Après avoir contextualisé les événements sportifs touristiques, ceux-ci sont détaillés sous la forme des parties prenantes qui participent à leur organisation. Ces parties prenantes ne se limitent pas seulement à celles à l'intérieur de l'organisme organisateur, mais aussi tout autre acteur qui est relié de près ou de loin aux événements sportifs touristiques. Une fois que ces parties prenantes ont été posées, les liens entre celles-ci sont explorés. Ces liens et le réseau qu'ils créent sont dépeints de façon à expliquer les mécanismes derrière les interactions dans le réseau ainsi que les façons dont les acteurs du réseau peuvent se rassembler et ainsi s'assembler. Également, les parties prenantes du réseau sont contextualisées dans l'élaboration d'un projet, qui est dans le cas de ce mémoire un événement sportif.

Ensuite, l'image de marque de la ville (« place-branding ») est définie au travers d'une définition générale ainsi qu'une explication de son processus de création. Cette image de marque de la ville est utilisée afin de mettre en contexte le sport et sa place dans l'image de marque d'une ville. Ce dernier étant un excellent outil pour créer une image de marque de la ville, notamment au travers du « sport-branding » ou la création d'une image de marque de la ville à caractère sportif. Ce processus est décrit au moyen des différentes stratégies qui peuvent être utilisées afin d'y arriver, celles-ci variant selon le type d'événement qui est visé par la ville hôte. Par la suite, les différentes parties prenantes impliquées dans ces stratégies ainsi que leurs rôles au sein de l'écosystème de l'organisation de ces événements sont explicités. Pour finir cette partie, les autres impacts possibles des événements sportifs, outre ceux qui visent des parties prenantes incluses dans l'organisation des événements sportifs, sont détaillés.

Finalement, les questions de recherche de ce mémoire sont mises en relation avec la revue de littérature afin de démontrer leur pertinence face au sujet de ce projet.

1.1 Les évènements touristiques sportifs

Les évènements touristiques sportifs sont la base de cette étude. En effet, sans eux, le réseau d'organisation d'évènements sportifs n'aurait pas de raison d'être et ils ne poseraient donc aucune action dans le but d'engendrer des retombées spécifiques, que celles-ci soient reliées à l'image de marque de la Ville de Montréal ou non. Ces évènements touristiques sportifs doivent donc être d'abord définis avant de pouvoir poursuivre à propos de la constitution de leur réseau ainsi que des actions et retombées qui en découlent.

1.1.1 Les évènements touristiques

Les évènements peuvent être divisés en plusieurs catégories, telles que des évènements politiques, d'art et de divertissement, d'affaires et de commerce, d'éducation et scientifiques, sportifs ou récréatifs, privés, et des célébrations culturelles (Getz, 2008). De plus, la majorité de ces évènements ont été créés pour des raisons autres que touristiques, mais sont tout de même utilisés à des fins de tourisme (Getz, 1989). En plus de cette fonction touristique, les évènements, toutes catégories confondues, assument également d'autres rôles, tels que le renouvellement urbain ainsi que le développement communautaire, culturel et identitaire (Getz, 2008).

Peu importe la raison qui motive l'organisation de ces évènements, ceux-ci présentent des caractéristiques communes qui les définissent et les distinguent d'autres attractions touristiques. Ces caractéristiques sont l'ouverture au public, la célébration ou l'affichage d'un thème, une fréquence annuelle ou moins fréquente, des dates déterminées, la présence de structures permanentes qui n'appartiennent pas à l'organisateur, et un emplacement fixe (Getz, 1989). Avec ces caractéristiques, il est donc possible d'écarter les évènements privés de la définition d'évènements touristiques due à leur nature fermée au public.

De plus, le tourisme fait face à une augmentation de l'importance accordée aux expériences qu'il offre, celles-ci reposant sur l'image ou l'atmosphère d'un lieu (Richards, 2008), puisque ces expériences sont les seules qui peuvent prédire les intentions de revisite comparativement à la

motivation derrière la visite ou la valeur perçue de celle-ci (Chang, Backman et Chih Huang, 2014).

Cette importance des expériences est conceptualisée par Pine et Gilmore (1998) sur deux dimensions. La première étant la participation des clients qui s'étend d'une participation passive, dans laquelle les clients ne participent pas, à une participation active, dans laquelle les clients font partie intégrante de l'expérience et créent celle-ci d'une certaine manière. La deuxième dimension est la connexion avec l'environnement, c'est-à-dire si les clients absorbent la réalité de l'expérience à distance ou s'ils sont plutôt au cœur de l'action et sont immergés dans l'expérience. Pour un exemple poussé à l'extrême, cela pourrait s'apparenter à regarder un match de hockey à la télévision ou dans l'aréna elle-même.

De plus, ces expériences et leurs éléments plus intangibles se doivent d'être utilisés et incorporés dans des médias afin de créer des histoires à propos d'événements ou des personnes qui y participent d'une façon ou d'une autre dans le but d'attirer des gens vers des destinations ou événements spécifiques (Richards, 2009).

1.1.2 Le tourisme sportif

Le sport et le tourisme possèdent des liens significatifs entre eux (Weed, 2005). Plus spécifiquement, le sport peut être le facteur de motivation principal de touristes cherchant à visiter une destination (Cha, McCleary et Uysal, 1995), ou, dans d'autres cas, venir s'imbriquer dans une expérience de voyage plus complexe, incluant également d'autres éléments tels que le divertissement, le plaisir, l'aventure, l'unité familiale, et la culture (Ozel et Kozak, 2012). De plus, comme il est souligné par Cha, McCleary et Uysal (1995), la composante de sport qui est mise en lien avec le tourisme ne représente pas seulement l'action de pratiquer un sport ou une activité physique, mais aussi de regarder un événement sportif sans y participer activement.

Le sport en tant que tel n'est pas la seule composante du tourisme sportif, même si ce dernier est la motivation principale du touriste comme il a été mentionné précédemment. En effet, le sport comporte une composante sociale qui se décline en l'interaction qu'on les spectateurs avec leurs pairs et les participants, ainsi que leur interaction avec les lieux dans lesquels sont tenus les événements ou ceux qui sont traversés pour s'y rendre (Weed, 2005). Le tourisme sportif n'est

donc pas la seule somme du tourisme et du sport, mais devient un « phénomène social, économique, et culturel découlant de l'interaction unique entre activité, personnes et lieu. » (Weed et Bull, 2004).

Plus précisément, le tourisme sportif est un phénomène culturel dû à sa réflexion de la culture locale, à ses valeurs et à ses pratiques, et de sa capacité à créer une fenêtre sur l'arrière-scène du lieu hôte à l'aide du partage d'une célébration locale (Hinch et Higham, 2005). De plus, les caractéristiques du sport, telles qu'entre autres l'incertitude du résultat et la démonstration d'athlétisme, permettent de faire perdurer son authenticité malgré sa marchandisation due au tourisme sportif (Hinch et Higham, 2005).

Également, malgré le produit fini tangible que les événements sportifs créent, soit la compétition sportive en tant que telle, d'autres éléments contribuent à l'impact culturel du tourisme sportif. En effet, le partage d'une identité propre à la sous-culture du sport qui est pratiqué est un élément intangible des événements sportifs qui contribue à l'expérience et donc aux intentions de revisite de l'évènement (Green et Chalip, 1998).

Subséquemment, les événements touristiques sportifs seront nommés événements sportifs à des fins de concision, mais également parce que tout événement sportif peut être utilisé à des fins touristiques. C'est-à-dire que, peu importe sa taille, un événement sportif peut être intégré dans la construction d'une image de marque plus grande que lui, ce qui fait de lui un événement touristique sportif et non simplement un événement sportif (Dubinsky, 2024).

1.2 Les parties prenantes et les réseaux d'un événement touristique sportif

Maintenant que les événements sportifs ont été abordés, les parties prenantes qui contribuent à leur organisation peuvent être catégorisées et mises en relation. D'abord, comme il sera développé plus bas, l'écosystème d'organisation des événements sportifs inclut une multitude de parties prenantes qui ne sont pas limitées à une seule entité. Ces différents acteurs peuvent donc être catégorisés sous différentes classifications qui varient selon les critères qui sont utilisés. Ce sont ces classifications qui sont d'abord posées dans cette partie de la revue de littérature. Celles-ci sont explicitées dans le but de les réutiliser dans le reste de cette revue, mais aussi lors de l'analyse des données. Ainsi, les catégories énumérées plus bas serviront donc non-seulement à mettre en

contexte d'autres éléments de la revue tels que les liens qui les unissent, mais aussi d'autres éléments ayant trait à l'image de marque d'une ville et la création de celle-ci. De plus, la classification des composantes de l'écosystème ne suffit pas à expliquer celui-ci. En effet, les liens qui unissent les parties prenantes ainsi que les mécanismes qui modulent ces relations sont une partie intégrante de l'écosystème de l'organisation des événements sportifs. Cette partie de la revue de littérature vise donc à définir ce réseau d'organisation des événements sportifs au travers des composantes nommées plus haut. Également, comme les événements touristiques de manière générale partagent des caractéristiques communes comme mentionné précédemment et que la littérature concernant l'organisation d'événements sportifs spécifiquement se fait relativement rare, les catégorisations des parties prenantes présentes dans l'organisation d'un événement appartiennent à des événements généraux et non spécifiquement sportifs.

1.2.1 Les parties prenantes et leurs catégorisations

Les événements existent dans un contexte qui implique des relations avec plusieurs autres acteurs. C'est dans cet environnement que les buts et les ressources utilisées pour atteindre ceux-ci sont négociés par plusieurs parties prenantes (Getz, Andersson et Larson, 2007). Les parties prenantes impliquées dans l'organisation d'un événement sont multiples, celles-ci comprennent, entre autres, les organisateurs, les artistes, les médias, le commerce et les industries locaux, les commanditaires de l'événement, les autorités publiques, les associations et clubs, et les resquilleurs (Larson, 2002) ainsi que les fournisseurs, les lieux, les spectateurs, et les autres impactés par l'événement (Getz, Andersson et Larson, 2007). Ces acteurs ne sont pas nécessairement présents à chaque édition de l'événement. Certes, certains sont nécessaires à son organisation et sont donc des parties prenantes systématiques, mais d'autres ne sont pas vitales à l'événement et ne sont donc pas nécessairement présentes (Larson, 2002). Voici une première catégorisation des parties prenantes par Larson (2002) utilisant la nature de celles-ci afin de les classer.

1.2.1.1 Catégorisation par nature

Les organisateurs

Les organisateurs de l'événement peuvent avoir différents buts qui ne sont pas mutuellement exclusifs, comme faire du profit pour assurer la pérennité de l'événement ou offrir aux spectateurs un événement de haute qualité (Larson, 2002). Ceux-ci peuvent être composés de différents acteurs

dépendamment de l'évènement. Par exemple, ils peuvent être organisés par une organisation à but non lucratif, la municipalité hôte de l'évènement elle-même, ou bien une entreprise privée (Getz, Andersson et Larson, 2007).

Les autorités publiques

Les autorités publiques, telles que par exemple la municipalité dans laquelle se tient l'évènement, fournissent plusieurs services, comme la gestion des déchets, l'installation de signalisation, l'accès à l'eau, et la location d'un espace en plus de délivrer des permis avec l'implication d'autres entités, telles que les forces policières, les pompiers, les services de santé, et d'autres autorités publiques (Larson, 2002). Dans certaines instances, ces différentes autorités publiques peuvent également devenir des coproducteurs de l'évènement à cause de leur forte implication en tant que facilitateurs, fournisseurs de services, tels que ceux mentionnés plus haut, et régulateurs des paramètres de l'évènement (Karlsen et Nordström, 2009). Dû à leur nature, les autorités publiques sont toujours des régulateurs, tandis que les autres rôles sont optionnels (Getz, Andersson et Larson, 2007).

Les commanditaires

Les commanditaires sont une source monétaire pour les organisateurs de l'évènement, puisqu'ils payent afin d'être représentés au sein de celui-ci. Ceux-ci recherchent donc de la visibilité et un avantage compétitif sur leurs concurrents au travers de cette occasion marketing sans pour autant s'attendre à des revenus directement de l'évènement (Larson, 2002). Les commanditaires doivent être bien gérés par les organisateurs de l'évènement, puisqu'ils possèdent une influence directe à cause de leur apport monétaire et peuvent subséquemment se retirer s'ils ne sont pas satisfaits par leur investissement (Getz, Andersson et Larson, 2007).

Les commerces et les industries locaux

Le but principal des commerces et industries locaux présents dans l'organisation de l'évènement est de générer du profit grâce à celui-ci, que ce soit directement durant l'évènement ou par la suite grâce à la visibilité acquise (Larson, 2002).

Les associations et clubs

Des associations regroupant des commerces et des industries peuvent utiliser l'évènement comme une occasion de partenariat. En fournissant des services nécessaires à l'organisation en échange d'une compensation monétaire ou de visibilité dont ils bénéficieront, ils créent une situation dans laquelle les deux acteurs s'en sortent gagnants (Larson, 2002). Les services rendus aux organisateurs de l'évènement peuvent prendre la forme de bénévolat des membres de ces associations et clubs (Getz, Andersson et Larson, 2007).

Les resquilleurs (« free-riders »)

Les resquilleurs sont une autre catégorie d'acteurs qui sont impactés par l'évènement. Ils ne font pas partie de l'évènement en tant que tel et n'ont pas de lien avec les autres parties prenantes, mais ils profitent simplement de l'évènement à cause du trafic additionnel généré par celui-ci (Larson, 2002).

1.2.1.2 Catégorisation par fonction

Une deuxième catégorisation des parties prenantes a été créée par Andersson et Larson dans leur article de 2007. Celles-ci sont également décrites comme pouvant assumer plusieurs rôles, ce qui peut mener à des conflits ou des synergies. Ces rôles sont, toujours selon Getz, Andersson, et Larson (2007), organisateurs, coproducteurs, facilitateurs, alliés et collaborateurs, régulateurs, fournisseurs et lieux, audience et autres impactés.

Organisateurs

Les organisateurs incluent non-seulement les propriétaires de l'évènement, la direction, et les employés, mais aussi des personnes un peu à l'extérieur de cette bulle immédiate, tels que des bénévoles, des membres, et des conseillers. Leur rôle est d'organiser et de mettre en place l'évènement ainsi que d'animer son déroulement (Getz, Andersson et Larson, 2007).

Alliés et collaborateurs

Cette catégorie est axée sur des partenaires marketing et de lobbyisme. Elle est composée d'autres organisateurs d'événements similaires ou avec des objectifs communs en matière de lobbyisme, ou encore de réseaux privés et d'associations qui peuvent être utilisés afin de partager des ressources et des talents (Getz, Andersson et Larson, 2007).

Régulateurs

Les régulateurs sont composés de différentes autorités qui ont du pouvoir vis-à-vis d'un ou plusieurs aspects de l'événement. Ainsi, les organisateurs de ces derniers doivent obtenir leur coopération pour offrir des services à d'autres parties prenantes (sécurité, accès à un emplacement et à l'eau, services d'incendie et de santé) ou encore obtenir des permis pour exploiter certaines ressources et produire l'événement. Par exemple, un permis pour utiliser un espace public ou encore pour le son généré (Getz, Andersson et Larson, 2007).

Fournisseurs et lieux

Les fournisseurs et les lieux dans lesquels prennent place les événements sont principalement perçus comme des coûts par les organisateurs. Une tactique employée par ces derniers est donc de les intégrer en tant que commanditaires de l'événement, ce qui réduit les coûts (Getz, Andersson et Larson, 2007). Les artistes ou tout autre acteur s'apparentant à cette catégorie figure également dans les fournisseurs. Ceci est justifié par le fait que la relation entre les artistes et les organisateurs est généralement contractuelle et que les artistes peuvent être interchangés à chaque édition de l'événement (Getz, Andersson et Larson, 2007).

Coproducteurs

Ces acteurs participent volontairement à l'événement dans un rôle autre que celui de commanditaire, fournisseur ou lieu. Ce rôle peut être dirigé plus particulièrement vers l'audience

de l'évènement, comme dans le cas de services de restauration et de soins, ou encore de la coproduction d'une image de marque par le nom qui est donné au festival. Les coproducteurs peuvent également être des parties prenantes qui s'impliquent au travers de la direction de l'organisation de l'évènement, la production de celui-ci et le matériel qui y sont associés ou l'allocation d'espaces publics à l'évènement dans le cas de la ville hôte (Getz, Andersson et Larson, 2007).

Facilitateurs

Les facilitateurs se différencient des coproducteurs de par leur non-participation à l'évènement. Ils se contentent de fournir différentes ressources. Ces dernières sont autant financières et matérielles que de support. Par exemple, dans le cas d'une organisation médiatique qui s'occupe de la communication de l'évènement (Getz, Andersson et Larson, 2007).

Audience et autres impactés

Les spectateurs sont une partie prenante importante de l'évènement pour des raisons différentes dépendamment des buts de ce dernier. En effet, un évènement qui a besoin de revenus via la vente de billets visera à attirer le plus de gens possible, et ce, peu importe leurs origines, tandis qu'un évènement sans coûts d'entrée qui vise à satisfaire les habitants locaux sera plus axé sur leurs besoins et attentes et non ceux de visiteurs extérieurs potentiels (Getz, Andersson et Larson, 2007). Peu importe les spectateurs recherchés, il reste que leur opinion de l'évènement et, conséquemment, leur volonté d'y assister demeurent importantes dans tous les cas. D'autres impactés possibles nommées par Getz, Andersson, et Larson (2007) sont des groupes qui reçoivent des bénéfices monétaires ou autres de l'évènement, par exemple des œuvres de charité, ou encore la communauté hôte qui peut retirer autant des bénéfices que des inconvénients de l'évènement. Par exemple, des possibilités de divertissement ou d'ouverture culturelle d'un côté et une augmentation du trafic routier et de la pollution sonore de l'autre. Des groupes à intérêts diversifiés peuvent également entrer en jeu dépendamment de la nature de l'évènement. Ces groupes peuvent représenter une menace à la légitimité de l'évènement ou une opportunité de collaboration. Il reste

donc aux organisateurs de l'évènement à décider s'ils veulent les inclure dans leur processus ou les exclure complètement (Getz, Andersson et Larson, 2007).

Toutes ces parties prenantes peuvent aussi être remplacées ou bonifiées par d'autres acteurs remplissant la même fonction dans l'organisation de l'évènement (Larson, 2002). Cette diversité est due au fait que les parties prenantes remplissent parfois plusieurs rôles dans un même évènement et s'y engagent de manière volontaire et collaborative (Getz, Andersson et Larson, 2007). Toutes ces parties prenantes créent un tout et engendrent des impacts dans toutes les directions. C'est-à-dire que l'évènement ne se retrouve pas au centre et impacte individuellement tous les autres acteurs, mais qu'on y retrouve plutôt des liens complexes entre plusieurs acteurs qui s'influencent mutuellement durant le processus d'organisation (Karlsen et Nordström, 2009).

Ces deux différentes catégorisations peuvent donc être utilisées de manières complémentaires. C'est-à-dire qu'elles remplissent des rôles quelque peu différents. La première de Larson (2002) est plus descriptive et définit les parties prenantes selon leur titre, tandis que la deuxième de Getz, Andersson, et Larson (2007) définit des rôles que les parties prenantes peuvent prendre dans l'organisation d'un évènement. Au travers du tableau ci-dessous, il est possible d'observer qu'à cause de ces deux différents axes sur lesquels les parties prenantes peuvent être décrites (nature à la verticale et fonction à l'horizontale), certaines parties prenantes d'une certaine nature selon la catégorisation de Larson (2002) peuvent donc prendre la forme de différentes fonctions selon la catégorisation de Getz, Andersson, et Larson (2007). Lors de l'analyse, il sera discuté de quelle catégorisation est la plus utile pour cette recherche selon les données qui ont été recueillies et l'analyse celles-ci qui suivra. Aussi, il est pertinent de noter que même si certaines parties prenantes particulières ne figurent pas dans la catégorisation par nature, elles peuvent toujours être présentes dans une catégorie de fonction ou une autre dépendamment du rôle qu'elles jouent dans l'évènement.

Tableau 1 : Superposition des deux différentes catégorisations

	Organisateurs	Alliés et collaborateurs	Régulateurs	Fournisseurs et lieux	Coproducteurs	Facilitateurs	Audience et autres impactés
Autorités Publiques		X	X		X		X
Commanditaires			X		X	X	
Commerces ou industries locaux		X		X			
Organisateurs	X	X					
Associations ou clubs	X	X				X	X

1.2.2 Liens entre les parties prenantes

À présent que les parties prenantes ont été définies, les liens qui les unissent peuvent désormais être explorés. Plus précisément, ceux-ci incluent des caractéristiques génériques d'un réseau, des mécanismes de fonctionnement qui modulent les relations des acteurs au sein du réseau, et d'autres éléments qui peuvent avoir une incidence sur les liens qui unissent les parties prenantes. Ensemble, ces paramètres permettent d'expliquer les comportements des parties prenantes qui ont été définies auparavant, ce qui permet d'avoir une vue d'ensemble de l'écosystème d'organisation des événements sportifs avant de se concentrer sur le deuxième volet de la revue de littérature.

Comme il a été mentionné dans la partie précédente, les parties prenantes caractérisées plus haut n'évoluent pas en silo et indépendamment les unes des autres. De plus, la nature changeante de leur organisation, qui s'agrandit périodiquement afin de produire l'événement, entraîne des défis uniques à leur situation (Getz, Andersson et Larson, 2007). Ainsi, les interactions qu'elles ont entre elles peuvent être comprises au travers d'un modèle de réseau tel qu'il est posé par Karlsen et Nordström (2009). Celles-ci utilisent quatre caractéristiques des parties prenantes du modèle de réseau de Håkansson et Snehota (2006, p. 261) qui sont les suivantes (traduction libre) :

- « leur comportement est conditionné par un nombre limité de contreparties, chacune étant unique et poursuivant ses propres buts »
- « [les relations des parties prenantes] rendent possible d'accéder et d'exploiter les ressources d'autres parties prenantes et de relier les activités de ces parties prenantes ensemble »
- « [les capacités de chaque festival] sont développées au travers de leurs interactions dans les relations qu'il maintient avec les autres parties prenantes »
- « [les parties prenantes] sont conditionnées par le contexte de la totalité du réseau, c'est-à-dire par les interdépendances entre des tiers »

De plus, Håkansson et Snehota (2006) posent que les relations entre les parties prenantes sont durables dans le temps et ne sont pas limitées à une seule transaction ou quelques transactions individuelles. Ces relations sont également guidées par des buts propres à chaque acteur et à leur vision des activités des autres parties prenantes, ce qui est relié à la quatrième caractéristique de leur modèle de réseau, puisque les activités des autres parties prenantes incluent des relations qu'elles ont entre elles. Dans une optique de réseau, les liens entre les parties prenantes

représentent une ressource vitale. En effet, celles-ci permettent d'augmenter la performance d'une organisation au travers de la mobilisation des ressources externes à elles-mêmes, soient celles des autres parties prenantes avec qui elles ont des liens (Håkansson et Snehota, 2006).

1.2.2.1 Les mécanismes de fonctionnement du réseau

Selon le cadre créé par Zaheer, Gözübüyük et Milanov (2010), les réseaux peuvent être analysés à trois différents niveaux, la dyade, l'ego, et le réseau, ainsi qu'au travers de quatre différents mécanismes de fonctionnement, la confiance, l'accès aux ressources, le pouvoir ou le contrôle, et le signalement. Selon le niveau d'analyse, les différents mécanismes n'ont pas les mêmes effets sur les parties prenantes.

Les actions des parties prenantes du réseau et la structure de ce dernier peuvent être comprises comme des phénomènes « micro » et « macro » du réseau. C'est-à-dire que les actions des organisations qui sont prises à l'intérieur du réseau dans le but d'accéder à des ressources et créer des liens forts avec d'autres parties prenantes sont des phénomènes « micro » qui forment la structure « macro » du réseau (Gulati et Gargiulo, 1999).

Confiance

La confiance entre les parties prenantes est créée lorsque celles-ci sont plus « proches » l'un de l'autre. C'est-à-dire qu'ils ont une proximité qui est partagée et qui lie plusieurs parties prenantes entre elles (Coleman, 1988). Un plus grand niveau de confiance dans le réseau mène à des coûts de transactions plus bas entre les parties prenantes et une plus grande efficacité dans leurs relations (Zaheer, Gözübüyük et Milanov, 2010).

Au niveau de la dyade, la confiance qui se crée entre deux parties prenantes est due à l'accès à l'information de celles-ci au travers de différentes sources, telles que d'autres dyades ou réseaux qui confirment qu'elles sont des partenaires fiables (Gulati, 1995). Cette confiance permet par la suite une meilleure performance des deux parties prenantes en facilitant les échanges et les négociations tout en réduisant les conflits (Zaheer, McEvily et Perrone, 1998).

Au niveau de l'ego, la centralité de celui-ci augmente la confiance qu'ont les autres parties prenantes qui partagent le même réseau envers lui (Ingram et Roberts, 2000). De plus, la proximité telle que décrite par Coleman (1988), c'est-à-dire le degré d'association entre deux acteurs, augmente également la confiance envers une partie prenante par les autres membres du réseau.

Pouvoir ou contrôle

Le pouvoir ou contrôle propre à une partie prenante peut être accentué ou diminué lorsque celle-ci se retrouve dans un réseau. En effet, ce mécanisme est relié à la dépendance qu'une partie prenante a sur les ressources produites par les autres parties prenantes d'un réseau. Ainsi, une partie prenante possédant une ressource essentielle à une autre organisation possèdera du pouvoir sur celle-ci. De plus, une partie prenante qui parvient à relier deux nouvelles parties prenantes entre elles possède du pouvoir, puisqu'elle peut jouer l'une contre l'autre selon leurs besoins (Zaheer, Gözübüyük et Milanov, 2010).

Au niveau de la dyade, une partie prenante qui entame une alliance avec un partenaire non substituable dû à ses ressources disponibles se voit souffrir d'une perte de pouvoir vis-à-vis ce nouveau partenaire. Afin de venir corriger ce déséquilibre, la partie prenante en désavantage peut intégrer d'autres acteurs dans ces liens avec ce partenaire afin d'équilibrer les relations entre eux (Bae et Gargiulo, 2004). De plus, si les deux acteurs de la dyade se retrouvent avec des ressources non substituables pour leur contrepartie, ils se retrouvent liés par cette dépendance mutuelle et celle-ci vient donc nullifier le pouvoir que chacun a sur l'autre (Casciaro et Piskorski, 2005).

Au niveau de l'ego, un acteur qui réussit à combler un vide structurel en liant deux autres parties prenantes obtient ainsi un certain pouvoir de négociation sur ces dernières, puisqu'il assure le lien entre elles et retire des bénéfices en matière d'accès à l'information. C'est-à-dire quels acteurs obtiennent des informations et quand ils les obtiennent (Burt, 1992).

Signalement

Une partie prenante peut démontrer sa valeur à d'autres acteurs selon le réseau dans lequel elle se trouve. En montrant qu'elle se situe dans un réseau contenant d'autres parties prenantes de bonne

qualité, d'autres acteurs peuvent inférer qu'elle est également une partie prenante de bonne qualité (Zaheer, Gözübüyük et Milanov, 2010).

Au niveau de l'ego, Gulati et Higgins (2003) posent que les relations avec d'autres acteurs influents et reconnus ne sont pas suffisantes afin de signaler sa valeur. En effet, l'effet de ces relations est dépendant non seulement de la catégorie d'acteur à laquelle appartiennent les parties prenantes avec lesquelles les liens sont tissés, mais aussi le contexte du marché plus général dans lequel se retrouvent les parties prenantes.

Accès aux ressources

Les ressources échangées dans un réseau peuvent provenir des relations créées par le réseau, de la structure du réseau ou encore d'une ou de plusieurs parties prenantes. La ressource la plus communément échangée dans un réseau est l'information. Plus les liens unissant les parties prenantes sont forts ou la qualité de l'information est grande, plus l'information échangée le sera efficacement (Zaheer, Gözübüyük et Milanov, 2010). Également, les ressources peuvent contribuer à la performance d'une organisation par leur portée, leur richesse, et la réceptivité des parties prenantes face aux ressources (Gulati, Lavie et Madhavan, 2011). La portée représente la capacité de l'organisation à rejoindre des parties prenantes éloignées et diversifiées dans leur réseau. La richesse représente la valeur potentielle des ressources présentes dans le réseau. La réceptivité représente la capacité de l'organisation à accéder et à disséminer des ressources du réseau selon la qualité des autres parties prenantes.

De plus, l'accès aux ressources diffère selon le niveau d'analyse qui est utilisé. Ainsi, au niveau de la dyade, des liens plus ou moins forts expliquent des échanges de connaissances qui sont tacites ou explicites respectivement (Uzzi et Lancaster, 2003). De plus, les contextes d'exploitations ont également leur rôle à jouer. Un contexte d'exploration créant des liens plus faibles tandis qu'un contexte d'exploitation crée des liens plus forts entre les parties prenantes (Rowley, Behrens et Krackhadr, 2000).

Lorsque le niveau de l'ego est analysé, une plus grande centralité des liens entraîne un plus grand accès à l'information, de plus grandes capacités ainsi qu'un apprentissage accru. La centralité des liens réfère ici au nombre de liens qu'une partie prenante a avec d'autres (Ahuja, 2000, Shan,

Walker et Kogut, 1994, Powell, Koput et Smith-Doerr, 1996, George et al, 2001). Également, quand un acteur particulier réussit à combler un manque structurel dans le réseau, c'est-à-dire réunir deux autres parties prenantes qui n'avaient pas de lien auparavant, cet acteur augmente non seulement son accès à l'information (Zaheer et Bell, 2005), mais aussi ses capacités et son niveau d'apprentissage (McEvily et Zaheer, 1999).

1.2.2.1.1 La proximité des parties prenantes du réseau

Pour ce dernier mécanisme de fonctionnement du réseau, les différents types de proximité sont explorés afin de mieux qualifier l'accès aux ressources qui est fait par les parties prenantes du réseau. En effet, ces proximités permettent d'expliquer comment ces acteurs accèdent aux ressources, particulièrement l'information, en posant des bases qui les rassemblent et favorisent l'échange entre eux.

Les liens qui unissent les parties prenantes du réseau peuvent être qualifiés et expliqués par les ressemblances qu'elles partagent entre elles (Boschma et Frenken, 2010). Ces liens, qui sont aussi appelés des proximités, se découlent en cinq différentes formes : cognitive, organisationnelle, sociale, institutionnelle, et géographique (Boschma, 2005). Cet intérêt pour la proximité est en partie dû au fait que l'augmentation de la globalisation des firmes a mené à une plus grande anonymisation des relations entre celles-ci et donc une plus grande incertitude quant aux actions entreprises par les différents acteurs (Torre et Rallet, 2005). Les différentes formes de proximité peuvent donc être utilisées afin d'expliquer la création de réseau (Boschma et Frenken, 2010).

Proximité cognitive

La proximité cognitive fait référence à un chevauchement des connaissances de deux parties prenantes (Boschma, 2005). Ces connaissances sont acquises de façon cumulative au fil du temps et diffèrent d'une organisation ou d'un acteur à l'autre, ce qui rend les différences cognitives entre ces derniers communes (Boschma, 2005). Ces différences cognitives n'empêchent pas la proximité cognitive entre les acteurs, puisque leur présence permet non-seulement l'apprentissage des connaissances de l'autre par les acteurs, mais aussi la création de nouvelles connaissances que chacune des parties prenantes impliquées apprend (Balland, Boschma et Frenken, 2015).

Cependant, de trop grandes différences cognitives nuisent à la communication entre les parties prenantes, ce qui réduit donc ces apprentissages et créations. Un juste milieu doit donc être fait en différence et similitude afin d'obtenir une proximité cognitive permettant la création de connaissance et l'apprentissage des parties prenantes (Boschma, 2005). À l'inverse, une trop grande proximité cognitive nuit à l'apprentissage de nouvelles connaissances ou à la création de celles-ci à cause du chevauchement important des connaissances de chacune des parties prenantes (Boschma, 2005). Ce chevauchement peut être en place lors du contact original des firmes ou peut s'occasionner au fil du temps et des apprentissages communs qui rapprochent les deux acteurs cognitivement. Une solution est donc la recherche et développement autant à l'interne qu'avec de multiples acteurs afin d'augmenter la diversité des connaissances acquises (Balland, Boschma et Frenken, 2015).

Proximité organisationnelle

La proximité organisationnelle renvoie à des échanges qui sont faits de façon organisée, et ce, autant entre différentes organisations qu'à l'intérieur de celles-ci. Ces échanges peuvent être qualifiés selon le degré d'autonomie et de contrôle qu'ont les parties prenantes impliquées (Boschma, 2005). Ces échanges peuvent évoluer au fil du temps, particulièrement s'ils prennent une forme interorganisationnelle. En effet, ce qui débute par une collaboration en recherche et développement peut évoluer en l'acquisition d'une des firmes par l'autre, et ce, sans que le tout ait été planifié lors de la collaboration initiale. À l'interne, cette évolution peut prendre la forme de restructuration de départements ou d'unités selon les liens qui unissent les acteurs de ceux-ci (Balland, Boschma et Frenken, 2015). Dans tous les cas, une relation organisationnelle très structurée et organisée peut devenir trop rigide et empêcher toute modification à celle-ci et ce qui est échangé, tandis qu'une relation plus informelle présenter un manque de contrôle pour les acteurs sur cette dernière et les peut dissuader à cause de dangers potentiels tels que la rétention de la propriété intellectuelle (Boschma, 2005).

Proximité sociale

Cette proximité est basée dans le fait que toute relation économique possède une dimension sociale, ce qui veut dire que les relations sociales affectent cette relation économique (Boschma,

2005). La proximité sociale est présente sur une échelle personnelle et donc prend en compte des relations de parenté ou d'amitié ainsi que l'expérience personnelle (Boschma, 2005). Dans le cas de l'amitié et des expériences personnelles, celles-ci deviennent significatives pour la proximité sociale lorsqu'elles deviennent différentes du contexte dans lequel elles sont originaires. Par exemple, une proximité sociale est acquise lorsque deux collègues de travail entretiennent une relation même si leur situation d'emploi change, c'est-à-dire si l'un d'entre eux change d'emploi ou encore que l'organisation dans laquelle ils travaillaient ferme ses portes (Balland, Boschma et Frenken, 2015). L'apprentissage de nouvelles connaissances et l'acquisition de savoir, particulièrement tacite, sont favorisés par la proximité sociale. Cependant, une trop grande proximité sociale peut nuire à la capacité des parties prenantes à estimer l'opportunisme des autres, de réduire leur potentiel à effectuer des changements dans leur façon de faire, et de fermer la porte à d'autres acteurs qui pourraient contribuer à leur réseau (Boschma, 2005).

Proximité institutionnelle

La proximité institutionnelle repose sur des institutions formelles, telles que des lois, et des institutions informelles, telles que des mœurs ou des normes ancrées dans la culture. La proximité institutionnelle permet à des acteurs d'interagir dans un système sans incertitude par rapport aux possibles actions que l'autre peut poser (Boschma, 2005). Elle peut se retrouver à être modifiée par des parties prenantes collaborant à multiples reprises, ce qui peut engendrer la création d'objectifs communs ou autres points les rassemblant qui, par la suite peuvent même être codifiés de façon plus formelle sous forme de contrats, de règlements ou encore de lois (Balland, Boschma et Frenken, 2015). Par contre, une trop grande proximité institutionnelle peut réduire les possibilités que de nouveaux acteurs rejoignent le réseau ou encore entraîner une inertie qui empêche la création de nouvelles idées ou connaissances (Boschma, 2005).

Proximité géographique

La proximité géographique se définit par une distance physique, relative ou absolue, entre des parties prenantes (Boschma, 2005, Torre et Rallet, 2005). Elle peut être modifiée dans le temps par des acteurs qui choisissent de modifier leur position géographique pour se rapprocher d'autres parties prenantes avec lesquels ils interagissent pour différentes raisons (Balland, Boschma et

Frenken, 2015). Cette dernière proximité n'influence pas les acteurs au même titre que les précédentes. En effet, une proximité géographique insuffisante peut être substituée par d'autres formes de proximité qui permettent une communication adéquate entre les parties prenantes. Inversement, une proximité géographique trop grande peut être compensée par une ouverture à d'autres acteurs sous la guise des autres proximités (Boschma, 2005). Cette ouverture peut permettre de contrer des problèmes liés à une proximité géographique élevée, telle que le partage de ressources locales ou autres problèmes liés au partage de l'espace physique (Torre et Rallet, 2005).

1.2.2.1.2 Dynamisme et applications pratiques des proximités

De manière générale, les différents types de proximité n'ont pas tous le même dynamisme et les mêmes possibilités de changer dans le temps à la même vitesse. Ainsi, une partie prenante est beaucoup plus ancrée géographiquement qu'elle l'est cognitivement. Puisqu'il est plus facile de trouver de nouveaux partenaires de recherche ou d'affaires que de relocaliser ses bureaux à un nouvel endroit. Il en va de même pour les proximités sociale, organisationnelle, et institutionnelle qui nécessitent toutes non seulement une capacité des acteurs à maintenir une relation entre eux, mais aussi des ajustements de ceux-ci afin de trouver une proximité qui convient à chacun (Balland, Boschma et Frenken, 2015).

D'un point de vue plus pratique, la plupart de ces proximités sont interreliées. Par exemple, une proximité sociale peut augmenter la proximité cognitive de deux acteurs au fil de leurs échanges et discussion. Aussi, une proximité géographique peut permettre une plus grande proximité sociale à cause de la facilitation des interactions qu'elle amène. D'une autre part, les proximités organisationnelle, sociale, et institutionnelle ont plus de chance d'être interreliées à cause de la perméabilité des caractéristiques institutionnelles dans les interactions interpersonnelles (Boschma, 2005).

Pour ces quatre mécanismes, des études au niveau du réseau ont permis de démontrer qu'au travers des mécanismes d'accès aux ressources et de confiance, le réseau permet un plus grand succès régional à ceux qui y participent (Saxenian, 1994) ainsi qu'un transfert plus efficace du savoir dans

le cas de l'accès aux ressources spécifiquement (Singh, 2005). De plus, le fait de se retrouver dans des « blocs stratégiques » composés d'organisations avec les orientations stratégiques ou bien avec des orientations complémentaires donne aux organisations un pouvoir accru vis-à-vis de celles à l'extérieur de leur bloc. En effet, elles peuvent profiter des liens qui les unissent afin d'accentuer leurs capacités, comme il a été vu dans les mécanismes d'accès aux ressources et de confiance, et donc profiter d'un avantage concurrentiel (Nohria et Garcia-Pont, 1991).

1.2.2.2 Autres éléments influençant le fonctionnement du réseau

Outre les mécanismes de fonctionnement du réseau, d'autres caractéristiques de celui-ci viennent influencer le comportement des parties prenantes qui le composent. En effet, des éléments ayant trait à la disposition des acteurs au sein du réseau ainsi que la phase de création dans laquelle se trouve le produit créé par ceux-ci ont également des influences sur leurs comportements.

1.2.2.2.1 Position de négociation des parties prenantes (« bargaining position ») et la position dans le réseau

La position des parties prenantes peut être comprise au sens de leur position de négociation (Håkansson et Snehota, 2006). C'est-à-dire que s'il est assumé que chaque contrepartie d'une organisation est capable de créer la même valeur d'extrant, ce qui permet de donner un avantage différentiel est donc la capacité de transformation d'un intrant plus efficacement que les autres. Donc, si un intrant est échangé avec d'autres parties prenantes, une organisation a une meilleure position de négociation quand elle peut plus efficacement transformer l'objet de l'échange en extrant. Dans une situation où l'intrant est composé du contexte social et des liens sociaux entretenus avec d'autres organisations, la position d'une organisation devient favorable quand elle est capable de bien s'adapter à son contexte et d'obtenir des ressources des autres parties prenantes qu'elle ne peut pas produire elle-même au travers de ces liens sociaux favorables (Håkansson et Snehota, 2006).

1.2.2.2.2 La réalisation de projet par le réseau

L'organisation d'un événement, qui peut s'apparenter à un projet, est le résultat d'une interdépendance entre les parties prenantes (les institutions) (Grabher, 2002). Ces parties prenantes sont importantes dans la réalisation du projet pour quatre raisons répertoriées par Eskerod, Huemann, et Savage (2015) ; elles fournissent des ressources financières et non financières ; elles évaluent le succès du projet selon leurs propres critères ; elles peuvent avoir un effet négatif sur le projet si elles y sont opposées ; et ce dernier peut avoir des effets positifs ou négatifs sur ces parties prenantes en tant que telles. Selon Hellgren et Stjernberg (1995), le réseau développé afin d'organiser un projet peut être divisé en deux phases, le design de celui-ci et ensuite son implémentation. Ces deux phases comportent des caractéristiques et une logique de fonctionnement différentes.

La phase de design est sous-divisée en plusieurs étapes et correspond à l'émergence d'un réseau de parties prenantes qui travaillent ensemble pour l'élaboration du projet. Durant ces étapes, les acteurs varient et se partagent l'influence sur le projet et les décisions prises par rapport à celui-ci (Hellgren et Stjernberg, 1995). Cette phase amène avec elle de l'incertitude due à la multiplicité des acteurs présents dans le processus. En effet, comme ceux-ci cherchent à optimiser leurs propres bénéfices en minimisant leurs coûts, et ce, autant sur le court terme que sur le long terme, cela entraîne une certaine incertitude pour les autres acteurs du processus, puisqu'ils ne sont pas certains des prochaines actions des autres parties prenantes (Hellgren et Stjernberg, 1995). Afin de limiter cette incertitude, Van Marrewijk et al (2016) proposent que les ententes faites sur les rôles, les relations, et la collaboration entre les parties prenantes soient clairement communiquées à ces dernières, particulièrement lorsque le projet et son réseau entrent dans leur deuxième phase. Aussi, malgré le fait que les parties prenantes agissent de façon rationnelle dans cette notion d'optimisation, ils ont tout de même de la difficulté à évaluer les impacts à long terme de leurs décisions, ce qui renforce cette incertitude dans le processus décisionnel (Hellgren et Stjernberg, 1995).

La phase d'implémentation consiste en la transformation des décisions prises dans la phase de design, autant importantes ou minimes soient-elles, en des actions concrètes (Hellgren et Stjernberg 1995). De plus, cette phase crée une pseudo-hiérarchie entre ses différents acteurs.

Celle-ci est due au fait que les organisateurs contrôlent la majorité des ressources et donc se retrouve en position d'autorité vis-à-vis des autres (Hellgren et Stjernberg, 1995).

Peu importe l'évènement ou la phase dans laquelle il se situe, un évènement qui se veut réussi et continué à l'être dans le futur se doit de créer des situations « donnant-donnant » avec toutes les parties prenantes incluses dans son organisation (Karlsen et Nordström, 2009). Cela inclut, entre autres, la figure d'autorité centrale de l'organisation du projet, ou l'organisateur en tant que tel. En effet, si cette figure d'autorité va à l'encontre des institutions ou parties prenantes déjà présentes dans l'organisation du projet, et donc les défie au niveau de leurs capacités, connaissances et de leur structure organisationnelle, elle aura plus de difficulté à mener à bien son projet puisqu'elle se heurtera à ces bases rigides (Engwall, 2003). De plus, les facteurs de succès traditionnels et universels d'un projet basé sur des caractéristiques telles que la taille, la portée, la complexité, et l'incertitude technologique d'un projet devraient plutôt être remplacés par des facteurs basés sur les liens sociaux unissant les parties prenantes d'un projet, soit la légitimité des procédures utilisées et le prestige du projet afin de s'assurer de la réussite de celui-ci (Engwall, 2003). D'autre part, la flexibilité des parties prenantes durant leur collaboration sur le projet est dépendante de la stabilité de la collaboration avec les mêmes partenaires. Cependant, cette stabilité vient également diminuer l'innovation et la création de nouvelles connaissances (Ligthart, Oerlemans et Noorderhaven, 2016).

1.3 L'image de marque sportive d'une destination

Comme il sera développé dans cette section, l'image de marque sportive d'une destination est un concept qui est construit par plusieurs parties prenantes formant un réseau, et ce au travers de nombreux aspects d'un endroit, dont la tenue d'évènements sportifs. Avant de détailler plus grandement l'image de marque sportive d'une destination, un portrait sera dressé d'une image de marque plus générale et de son processus d'élaboration. Ensuite, l'image de marque sportive sera abordée sous les angles de son influence dans l'image de marque, les rôles des parties prenantes faisant partie de son réseau de conception, et des autres impacts liés au sport dans l'image de marque. Cette section permet de comprendre l'image de marque à laquelle contribue les évènements sportifs et leur écosystème organisateur, mais également les retombées importantes découlant des actions qu'ils peuvent entreprendre au sein de cet écosystème.

Contrairement aux précédentes sections de cette revue de littérature, les sujets qui seront abordées dans cette partie ne seront pas directement utilisés dans l'analyse. En effet, comme il a déjà pu être constaté lors de la présentation des questions de recherche, l'image de marque de la ville de Montréal n'est pas ici le point focal de cette recherche et des questions qui y sont reliées. Elle est plutôt utilisée comme base des questions et pose un cadre dans lequel les parties prenantes, leurs interactions, et leurs actions sont analysées. Ceci est dû au fait que non-seulement est-ce plus difficile d'analyser un concept tel que l'image de marque qui est plus abstrait, mais aussi car avant de pouvoir analyser les impacts quantifiables qu'ont les acteurs de l'écosystème sur cette image de marque, tous ces concepts se doivent d'être définis et mis en relation. Ce dernier point se rapprochant davantage de l'objectif de cette recherche. Cette troisième partie de la revue de littérature sert donc à expliquer et définir l'image de marque, plus précisément d'une ville et au travers du sport, comme concept général afin qu'il puisse être mis en relation avec les autres concepts au travers des questions.

1.3.1 L'image de marque d'une destination (« place-branding »)

La construction d'une image de marque permet à des destinations touristiques de se différencier de la multitude d'autres emplacements qui possèdent des installations et des attraits touristiques similaires, ce qui engendre une parité et substituabilité entre les destinations touristiques (Morgan, Pritchard et Piggott, 2002). Cette image de marque de la destination est basée et bâtie sur des attraits déjà existants de l'emplacement qu'elle représente (Anholt, 1998). À cause de ces fondements ancrés dans des attraits déjà existants, l'image de marque d'une destination peut être dépassée ou inexacte. En effet, certaines destinations ont une image de marque peu intéressante malgré les attraits qu'ils exhibent, tandis que d'autres ont encore une image de marque attirante qui est basée sur des attraits qui sont maintenant désuets (Anholt, 2006).

Le produit qui est l'objet de la construction d'une image de marque est en fait un amalgame d'une multitude de produits et d'attraits qui forment ensemble cette destination touristique. Ceux-ci incluent entre autres les établissements d'hébergement et de restauration, les attractions touristiques, les différents emplacements en lien avec l'art, la culture, et le divertissement ainsi que l'environnement naturel (Baiochi et al., 2024, Buhalis, 2000). Cette image de marque est également constituée par l'identité culturelle qui permet de différencier la destination parmi

d'autres (Kunzmann, 2004). Une autre façon de conceptualiser les différentes manières de produire une image de marque a été proposée par Ashworth (2009). Cette manière inclut trois instruments différents qui ne sont pas mutuellement exclusifs et peuvent être combinés afin d'obtenir l'effet désiré et selon les caractéristiques de l'emplacement qui les utilise. Les trois instruments sont l'association à une personnalité, le design urbain et les qualités visuelles des immeubles, ainsi que l'utilisation d'événements. Ces trois instruments sont utilisés pour obtenir de la renommée auprès de personnes intéressées par les différents objets et ainsi obtenir une association positive entre ceux-ci et l'endroit qui les utilise à des fins de création d'image de marque.

De plus, l'image de marque n'est pas le résultat du travail d'une seule organisation, plusieurs parties prenantes travaillent sur des aspects de cette marque afin de créer son identité. Ainsi, des parties prenantes, telles que des entités gouvernementales locales et nationales, des chambres de commerce, des associations professionnelles, des groupes environnementaux ou civils, et les citoyens de façon plus générale ont un impact sur les produits offerts par la destination qui à leur tour influencent l'image de marque de celle-ci (Kotler et Gertner, 2002, Morgan, Pritchard et Piggott, 2002, Stubbs et Warnaby, 2014). L'image de marque de la destination doit également être acceptée par ces parties prenantes qui peuvent exercer des pressions si elles ne sont pas satisfaites dû à leur position dans la création de cette image (Hall, 2007). En plus de considérer l'environnement interne d'une destination dans le but de créer son image de marque, les destinations avec lesquelles elle est en compétition doivent également être comprises. C'est-à-dire les opportunités et les menaces que leur image de marque présente pour la nouvelle destination (Kotler et Gertner, 2002).

Comme il a été mentionné précédemment, l'infrastructure d'un endroit peut également avoir un impact sur son image de marque. Celle-ci est particulièrement utile dans l'utilisation de l'identité culturelle d'une destination dans son image de marque, et ce peu importe la provenance (publique, privée ou mixte) de l'infrastructure. L'infrastructure ne doit cependant pas devenir excessive, auquel cas elle deviendrait un signe d'un manque d'authenticité de l'endroit (Baiocchi et al., 2024). Dans le même ordre d'idée, la culture d'un endroit peut être utilisée pour passer sous silence ou masquer certains enjeux sociaux par des parties prenantes voulant promouvoir certains aspects de la destination au profit d'autres (McLean, 2014). Également, ne pas interagir avec certaines parties prenantes ou sections d'une communauté peut venir influencer l'appartenance qu'elles ressentent

envers l'endroit et ainsi nuire à cette identité culturelle et éventuellement à l'image de marque de l'endroit (Courage, 2017).

Établir une image de marque permet de rejoindre quatre différentes catégories : les visiteurs, autant domestiques qu'internationaux, les résidents, qu'ils soient nouvellement arrivés ou établis depuis une longue période de temps, les entreprises et industries, encore une fois domestiques ou étrangères, et des consommateurs étrangers qui pourraient consommer des produits locaux (Herstein et Berger, 2013).

L'image de marque d'une ville plus particulièrement présente des aspects différents d'autres échelles, tels qu'un pays entier. En effet, une ville est plus facile à conceptualiser en termes de climat, pollution, transport, loisirs et sports, et vie culturelle qu'un pays qui contient plusieurs grandes villes et où ces caractéristiques divergent d'un endroit à l'autre (Anholt, 2006).

1.3.2 Le processus de création d'une image de marque d'une destination

Comme il a été mentionné précédemment, la conceptualisation et la création d'une image de marque est un phénomène complexe. Un certain processus doit donc être suivi afin de s'assurer du succès de la création de cette image de marque.

La première étape dans l'établissement d'une image de marque d'une destination est de poser les valeurs propres à cette destination. Afin d'attirer des touristes potentiels, celles-ci doivent être durables, pertinentes, communicables, et saillantes comparativement à d'autres (Morgan, Pritchard et Piggot, 2002).

La deuxième étape consiste en positionner l'image de marque selon les valeurs qui ont été identifiées précédemment. Pour ce faire, une pyramide de l'image de marque peut être créée. Celle-ci consiste en trois étapes : ce qu'est la marque, ce que cette marque accomplit, et un slogan pour articuler le tout (Urde, 1994). Ce qu'est la marque représente des caractéristiques plus rationnelles de cette dernière, tandis que ce qu'elle accomplit est associé à ses caractéristiques émotionnelles, ce qui permet d'attirer de potentiels touristes selon ce qui les attire personnellement (Morgan, Pritchard et Piggot, 2002).

Malgré les pressions exercées par les parties prenantes, les créateurs de l'image de marque d'une destination ne doivent pas succomber à la tentation d'une approche « top-down » afin de forcer les parties prenantes à accepter une image de marque, ce qui pourrait sembler plus simple afin de les aligner sur une vision commune. En effet, cette approche sera vue comme trop restrictive et ne sera pas acceptée par les parties prenantes. Des lignes directrices ainsi que des informations sur les effets positifs d'une image de marque qui sont continues dans le temps devraient plutôt être utilisées afin de rallier toutes les parties prenantes derrière un but commun (Curtis, 2001). La dimension de constance dans le temps est importante, puisqu'une image de marque peut prendre du temps avant de voir son succès se transformer en une reconnaissance internationale (Anholt, 2006, Morgan, Pritchard et Piggot, 2002).

Au travers de tout le processus que représente la création d'une image de marque d'une destination, l'organisation se doit d'allouer ou d'être allouée des fonds suffisants afin d'avoir un potentiel impact important auprès d'un ou de multiples segments démographiques visés (Kotler et Gertner, 2002). Cependant, la somme totale dépensée n'est pas le seul indicateur de la portée que peut avoir une image de marque de destination. En effet, les fonds et leur portée peuvent se retrouver multipliés par l'implication de l'internet et de ses utilisateurs qui peuvent user de leur présence et influence sur le web pour promouvoir la destination (Morgan, Pritchard et Piggot, 2002). Ce phénomène se voit également répliqué par l'utilisation de réseaux d'ambassadeurs qui peuvent agir au travers de l'internet, mais aussi en personne, en usant du bouche-à-oreille afin de convaincre certains groupes en dehors de la portée de l'image de marque d'une destination (Andersson et Ekman, 2009). Ces réseaux peuvent être constitués de citoyens locaux de la destination, de professionnels occupant des postes de gestion importants au sein d'entreprises locales, de personnes possédant une notoriété, et ce, peu importe la source, ou de personnes appartenant à des niches spécifiques en lien avec l'image de marque. Aussi, tous ces changements dans l'image de marque sont inutiles si la destination ne reflète pas ce qui est promu. L'image de marque se doit de refléter une réalité qui est présente dans les conditions, la population, les politiques et autres aspects de la destination (Anholt, 2006).

Herstein et Berger (2013) présentent trois erreurs communes faites durant le processus de planification et d'implémentation de l'image de marque. Celles-ci sont une nouvelle image trop

radicalement différente de l'ancienne, une image mal alignée avec les produits et attractions qu'offre l'endroit, et une exagération des produits et attractions d'une destination.

Afin d'éviter les problèmes décrits précédemment en termes d'identité d'un endroit et également de l'approche « top-down » qui est parfois utilisée par les preneurs de décisions, Aitken et Campelo (2011) proposent les quatre « R » de l'image de marque d'une destination. Ceux-ci sont les droits (« rights »), les rôles, les relations et les responsabilités. Ces quatre « R » permettent une meilleure compréhension des parties prenantes et de leurs relations avec l'endroit qui est visé par l'image de marque.

Les droits

Les droits représentent non seulement ceux qu'on chaque personne et parties prenantes vis-à-vis d'eux-mêmes, mais aussi ceux qui ont trait à la propriété de la terre ou autres possessions matérielles.

Les rôles

Les rôles découlent en partie des droits. C'est-à-dire que ces derniers déterminent les rôles que des parties prenantes ont à jouer dans leur entourage immédiat ainsi que dans leur communauté plus large.

Les responsabilités

Les responsabilités sont autant individuelles que collectives. Elles sont directement liées aux rôles dans le sens où les rôles sont assumés afin de répondre à des responsabilités qui sont elles-mêmes issues des droits autant individuels que de la communauté.

Les relations

Les relations sont renforcées par tous les autres éléments de l'image de marque d'une destination. C'est-à-dire que les relations entre les parties prenantes d'une même communauté ou de communautés différentes sont entretenues par les droits qu'elles ont ainsi que les rôles et responsabilités qui en dérivent. Sans ceux-ci, les relations ne seraient pas aussi fortes, puisqu'elles ne reposeraient pas sur des bases concrètes et solides.

Ces quatre « R » sont constamment en interaction les uns avec les autres et permettent la création de pratiques inclusives pour les membres de la communauté et de l'endroit ciblé par l'image de marque. Cette inclusivité est ce qui donne aux parties prenantes non seulement la capacité de gérer comme ils le désirent l'image de marque, mais aussi, conséquemment, leur permet de mieux s'identifier à cette image de marque et lui conférer son authenticité.

Une autre approche a été proposée par Anholt (2008) et se décompose en trois points qui permettent de renforcer l'efficacité des actions promouvant une image de marque d'une destination. Ces trois points sont :

- L'alignement de plusieurs secteurs qui dégagent la même image de marque ;
- L'image qui est communiquée doit être réelle et substantielle, c'est-à-dire basée sur des faits vérifiables ;
- Ces actions doivent être posées sur une période de temps prolongée afin de favoriser le développement de l'image de marque.

1.3.3 Le rôle du sport dans l'image de marque

Le sport comme élément influençant l'image de marque est une composante qui peut être étudiée sous différents aspects allant de l'accueil de compétitions d'envergure aux résultats d'une équipe locale ou nationale (Dinnie, 2004). Il peut être utilisé comme un outil très puissant à cause de la visibilité qu'il procure, de l'émotion qu'il génère, autant pour l'audience présente en personne que le marché qui le visionne, et de sa capacité à attirer des investisseurs, des touristes, et des résidents (Rein et Shields, 2007). Le sport est particulièrement efficace lorsqu'il est utilisé comme seule identité représentant une image de marque. Si une destination préfère présenter son image de marque comme ayant plusieurs facettes, par exemple avec une emphase sur la municipalité et ses services aux citoyens en plus d'une destination sportive et touristique, cette multiplicité d'identités nuira à l'image de marque qui est véhiculée par le sport et les événements sportifs (Hemmonsbey et Knott, 2016).

1.3.3.1 La stratégie derrière l'utilisation du sport et d'événements sportifs dans l'image de marque d'une destination

Les villes font usage du sport et d'événements sportifs pour atteindre différents objectifs, et ce peu importe la taille de la ville, de l'événement, et de l'audience (Dubinsky, 2019, 2024). Pour toute taille d'événement, la stratégie doit prendre en compte trois aspects : le concept, l'infrastructure, et la distribution (Rein et Shields, 2007). Additionnellement, afin de différencier leur destination, les stratégies derrière l'image de marque devraient utiliser une approche holistique qui inclut non seulement le sport, mais aussi des dimensions économiques, commerciales et sociales afin de perpétuer une emprunte durable dans le temps auprès des communautés résidentes qui à leur tour aideront à créer et promouvoir l'image de marque de la destination (Richelieu, 2018). Malgré ces caractéristiques générales, la stratégie derrière l'image de marque d'un endroit diffère selon la taille des événements qui sont ciblés, ceux-ci pouvant varier de locaux à globaux, avec des événements régionaux, nationaux, et internationaux entre ces derniers. De plus, ces niveaux ne sont pas exclusifs l'un à l'autre, ils se basent sur les précédents et ont un effet sur les suivants (Dubinsky, 2024).

Pour les stratégies locales, celles-ci visent plus particulièrement à créer une identité collective pour des communautés locales ou la municipalité dans son ensemble. Elles ciblent plus particulièrement des clubs locaux et des sports participatifs dans le but de créer un engagement dans la communauté et identifier l'ADN sportif de la municipalité (Dubinsky, 2024). Ces événements permettent aussi de promouvoir des commerçants locaux en plus de renforcer la fierté qu'on les résidents envers leur communauté. Cette dernière menant à une plus grande loyauté des résidents envers leur communauté, ce qui les transforme en des ambassadeurs sans coûts supplémentaires pour cette dernière (Herstein et Berger, 2013).

Pour les stratégies régionales, elles cherchent non seulement à créer une identité collective, mais aussi à recevoir de la reconnaissance extérieure à la municipalité qui déploie la stratégie. De plus, elle fait affaire avec des entrepreneurs et des entités politiques locales afin d'obtenir du soutien financier et administratif. Ces stratégies visent donc des compétitions régionales qui agrandiront leur bassin de fans locaux et créeront des rivalités régionales afin d'assurer une certaine pérennité (Dubinsky, 2024). Les stratégies régionales et locales engendrent des bénéfices pour leurs hôtes non seulement monétaires, sous la forme d'argent déboursé par les visiteurs dans les commerces locaux, mais aussi en encourageant la participation des résidents locaux dans leur communauté,

que ce soit comme participant dans une activité sportive ou comme bénévole (Walo, Bull et Breen, 1996).

Pour les stratégies nationales, elles recherchent la reconnaissance externe ainsi qu'un héritage plus durable, et ce sur le court ou le long terme. Afin d'atteindre ces buts, ces stratégies utilisent des événements nationaux et récurrents en plus d'impliquer des équipes locales compétitives afin de créer cet héritage (Dubinsky, 2024). Les événements peuvent également être d'origine internationale, mais principalement attirer des touristes locaux à la ville ou au pays hôte. Afin d'attirer le plus de gens possible, les organisateurs de l'événement et d'autres parties prenantes responsables du tourisme dans la ville concernée devraient travailler de concert afin de maximiser les retombées de l'événement sur le tourisme dans la ville hôte (Herstein et Berger, 2013). L'ajout de médias nationaux permet également d'aller chercher une reconnaissance externe qui peut par la suite favoriser le tourisme (Dubinsky, 2024). Cette reconnaissance peut être vis-à-vis de la ville hôte, mais aussi des instances particulières dans la ville, telle qu'une université (Taks et al., 2011). Dans tous les cas, et ce, pour des stratégies nationales et régionales, l'événement devrait être amélioré d'année en année afin de conserver son attraction envers les visiteurs existants en plus d'augmenter son attractivité pour de potentiels touristes (Herstein et Berger, 2013). Comme pour les stratégies régionales, l'organisation d'événements dans une communauté permet la participation des résidents comme bénévoles, ce qui renforce le sentiment de communauté en plus d'attirer des visiteurs qui n'auraient pas nécessairement visité la ville sans la présence de l'événement (Walo et al., 1996).

Les stratégies internationales, qui s'appuient sur des événements internationaux, tels que des championnats du monde ou bien d'autres événements récurrents, comme un tournoi du Grand Chelem au tennis, recherchent également cet héritage durable dans le temps. Pour ce faire, elles se font partenaires avec des gouvernements nationaux et des fédérations internationales afin d'attirer le genre d'événements qui vont créer cet héritage recherché (Dubinsky, 2024). Un lien entre la ville hôte et les événements doit être fait afin que ces derniers soient utilisés comme levier par la ville pour développer des avantages tangibles ou intangibles (Herstein et Berger, 2013). Cet héritage peut être créé sous la forme de la construction de nouvelles installations sportives, ou encore de la publicité positive d'une organisation qui participe d'une façon ou d'une autre à l'événement (Taks et al., 2011). Un autre aspect de l'héritage est une augmentation de la

participation de la population hôte dans le sport présenté durant l'évènement. Cependant, cette augmentation de la participation n'est pas garantie. En effet, un évènement international va augmenter la participation chez ceux qui sont déjà impliqués dans le sport en question, mais pas pour ceux à l'extérieur de sa bulle (Taks et al., 2014).

Les stratégies globales sont réservées à des mégaévènements, tels que les Jeux olympiques ou la coupe du monde de la FIFA. Les retombées économiques importantes impliquent que des parties prenantes importantes, telles que des multinationales et des organismes internationaux, comme la FIFA ou le comité des Jeux olympiques, seront présentes dans la stratégie afin d'assurer que les retombées bénéficient à tous. Les évènements doivent également être organisés à un même endroit de façon récurrente afin de garantir des retombées autant tangibles (rénovations de quartiers ou d'installations sportives, formation de bénévoles qui pourront être mobilisés à nouveau dans le futur) qu'intangibles (changement de l'image de la ville ou du pays) ainsi qu'un héritage sur le court et long terme qui peut (Dubinsky, 2024, Taks et al., 2011). Afin de garantir ces retombées, les créateurs de ces stratégies globales devraient s'assurer que les évènements produiront des revenus et des développements urbains par leur seule présence, qu'ils signifient un tournant vers une économie de services, et qu'ils symbolisent un effort communautaire et collectif de la population locale (Herstein et Berger, 2013).

Comme les évènements sportifs sont généralement médiatisés, ils tentent de générer des images et scènes qui peuvent être utilisées à des fins de promotion (McGillivray, 2019). Afin de maximiser cette promotion pour la ville hôte, ces évènements devraient différencier cette dernière d'autres villes au travers de son iconographie, plus particulièrement en intégrant les icônes représentatives de la ville dans le logo de l'évènement ou d'autres éléments récurrents dans l'organisation de l'évènement (Green, Costa et Fitzgerald, 2003). Aussi, les images représentatives et différentielles de la ville doivent être utilisées pour représenter celle-ci dans les médias avec une emphase particulière sur le caractère unique de l'image qui ne pourrait pas être associée par erreur à une autre ville (Green, Costa et Fitzgerald, 2003).

1.3.3.2 Rôles des différentes parties prenantes dans l'utilisation du sport pour le développement de l'image de marque d'une destination

Peu importe l'identité des parties prenantes ou le rôle qu'elles ont dans l'image de marque d'un endroit, ils doivent être engagés d'une manière ou d'une autre envers le développement de l'identité et de l'image de marque (Hemmonsby et Knott, 2016).

Du côté des acteurs gouvernementaux, leur rôle de financement, du moins partiel, des événements sportifs qui prennent place dans leur juridiction provient de la responsabilité qu'ils ont de promouvoir cette juridiction. Ceci pouvant être accompli au travers d'investissement dans les événements sportifs majeurs ainsi que dans leur marketing (Hemmonsby et Tichaawa, 2019). Cependant, ces acteurs gouvernementaux, qui peuvent aussi prendre la forme d'agences de tourisme responsables du marketing d'un endroit et mandatées par d'autres entités gouvernementales à cette fin, peuvent se retrouver en conflit avec les organisateurs de l'évènement à cause de leurs objectifs différents pour ce dernier. En effet, les organisateurs peuvent être davantage concentrés sur la réussite de l'évènement, tandis que les acteurs gouvernementaux sont plus axés sur faire paraître l'endroit sous son meilleur jour dans le but d'attirer le plus de visiteurs possibles dans le futur (Merrilees, Getz et O'Brien, 2005). Également, un phénomène a été observé par Djaballah, Hautbois, et Desbordes (2015) dans des événements sportifs français non globaux. Ce phénomène consistait en une mauvaise collecte de données des entités gouvernementales locales, qui s'appuyaient trop sur leurs données internes au lieu d'aller en chercher dans les communautés touchées par les événements, ce qui résultait en une mauvaise interprétation des impacts sociaux reliés aux événements et un coût d'opportunité relié à ceux-ci. Comme par exemple la création d'emplois pour des personnes en situation d'handicap ou encore des projets éducatifs pour les enfants. Ils recommandent donc une plus grande mobilisation de la communauté, des partenariats avec des entreprises locales, ainsi qu'une meilleure gestion de la relation avec les organisateurs ou encore un contrôle plus direct de l'évènement par les entités gouvernementales.

Les parties prenantes appartenant à la même industrie que celle de l'évènement, particulièrement celles ayant une échelle ou portée internationale, ont aussi un rôle à jouer dans l'image de marque d'un endroit. En effet, elles peuvent user de leur position stratégique sur le marché et dans d'autres événements pour lui donner de la visibilité auprès de visiteurs ou spectateurs qui ne l'auraient autrement pas aperçue, ce qui du même coup promeut l'image de marque de l'endroit qui accueille l'évènement (Hemmonsby et Tichaawa, 2019).

Les médias ont également un grand rôle à jouer dans l'établissement d'une image de marque. En effet, les images générées par les événements sportifs et leur production doivent être véhiculées au travers de médias, autant plus traditionnels que sociaux, afin d'attirer de potentiels visiteurs. Cette attraction peut être due autant à cause d'images positives qui attirent l'œil, ou encore la démonstration d'expériences qui créent un sentiment de « FOMO » (fear of missing out) chez les personnes qui les visionnent (Hemmonsby et Tichaawa, 2019).

Les commanditaires sont aussi des parties prenantes qui ont un rôle à jouer dans le réseau de création d'une image de marque de destination. En effet, dû à leur nature comme source de financement importante, ceux-ci exercent une influence sur les organisateurs de l'évènement afin de promouvoir leurs propres objectifs au travers de l'évènement. Ceux-ci étant généralement liés à l'exposition de leur propre image de marque aux spectateurs et téléspectateurs de l'évènement (Merrilees, Getz et O'Brien, 2005).

Peu importe les parties prenantes impliquées dans l'organisation d'un événement sportif ou dans l'action de promouvoir ce dernier, il reste qu'afin d'obtenir des résultats positifs par rapport à l'image de marque de l'endroit qui accueille l'évènement, toutes les parties prenantes doivent être alignées en termes de support des enjeux économiques, sociaux, et environnementaux ainsi que des stratégies qui seront utilisées à cette fin (Hemmonsby et Tichaawa, 2019). De plus, des communications personnelles entre les acteurs importants aident à maintenir de bonnes relations entre ceux-ci et éviter des conflits qui pourraient émerger (Merrilees, Getz et O'Brien, 2005).

Les parties prenantes peuvent aussi être catégorisées selon un rôle plus général sur une échelle établie par Henninger et al. (2016) allant de partie prenante primaire à quaternaire, peu importe leur nature. Ainsi, les parties prenantes primaires sont celles possédant le pouvoir de décider de la stratégie qui sera implémentée pour déterminer l'image de marque d'un endroit. De plus, elles déterminent la position des autres parties prenantes sur l'échelle selon leur perception des parties prenantes les plus performantes sur la scène nationale et internationale, ce qui permettra de développer une image de marque plus forte.

Les parties prenantes secondaires prennent la forme d'organiseurs de festivals, d'universités, et d'organisations culturelles ou industrielles qui ont une réputation nationale ou internationale. Elles sont sélectionnées par les parties prenantes primaires à cause de cette réputation et agissent à titre de consultants pour l'établissement de la stratégie et d'exécuteur de celle-ci. La différence avec

les parties prenantes primaires est que, malgré leur association avec l'endroit dans lequel elles se trouvent, elles ont leurs propres objectifs qui sont distincts de ceux des corps gouvernant leur ville ou territoire dans lequel elles se trouvent.

Les parties prenantes tertiaires sont impliquées de façon partielle dans le processus de création de l'image de marque. Plus spécifiquement, certaines sont intéressées à être impliquées activement dans la création de l'image de marque, mais ne sont pas perçues par les parties prenantes primaires comme étant assez réputées auprès de la population et de potentiels visiteurs pour avoir un impact, tandis que d'autres ne sont tout simplement pas intéressées à participer. Ces parties prenantes peuvent prendre la forme de restaurants, d'hôtels ou de clubs sportifs sans renommée nationale ou internationale.

Les parties prenantes quaternaires, quant à elles, ne sont pas impliquées du tout dans la création de l'image de marque de la destination.

1.3.3.3 Autres impacts des événements sportifs sur l'image de marque d'une destination

Le sport peut être utilisé afin de créer des espaces physiques qui véhiculent certaines expériences au travers de leur apparence esthétique (Gandy, 2017). Ces espaces physiques peuvent prendre l'apparence de « Live Cities », un outil urbain visant à promouvoir les attributs positifs d'une ville, tels que ses attractions touristiques et sa vie culturelle, à diminuer ses faiblesses, par exemple ses quartiers moins développés, et à mettre l'emphasis sur les commanditaires de l'évènement. Le tout étant mis en place afin de s'assurer de la pérennité de l'évènement au travers de l'augmentation de la valeur immobilière de la ville, des intentions de visite, et des investissements des commanditaires (McGillivray, 2019). De plus, cette utilisation des « Live Cities » ou tout autre événement sportif qui attire des visiteurs doivent inclure des composantes de sincérité et d'excitation (Papadimitriou, Apostolopoulou et Kaplanidou, 2015), ce qui est présent dans les événements sportifs à cause de l'incertitude de son résultat et sa démonstration d'athlétisme (Hinch et Higham, 2005).

L'impact des sports peut aussi être quantifié en trois différentes catégories de retombées, soit des retombées économiques, sociales et environnementales (O'Brien et Chalip, 2008). Malgré leurs

différences, ces retombées utilisent néanmoins des stratégies similaires dans le déploiement des moyens pour les atteindre, ce qui permettrait donc de les utiliser de façon complémentaire et simultanée afin de maximiser les retombées (O'Brien et Chalip, 2008).

Le sport joue également un rôle dans l'image qu'ont les résidents d'une ville de cette dernière, sous la condition qu'il y ait une correspondance entre l'évènement et la ville. Si cette dernière est remplie, les résidents ont une image plus positive de leur ville et ont des comportements qui favorisent une image positive pour des non-résidents, ce qui à son tour est bénéfique pour le développement de l'évènement sportif (Oshimi et Harada, 2019).

Afin que les évènements génèrent un impact social pour un endroit et ses résidents, ils doivent créer un sentiment de communauté en plus d'utiliser l'évènement et l'influence médiatique qui y est rattachée afin de cibler des enjeux sociaux et proposer des changements dans le but d'améliorer ceux-ci (O'Brien et Chalip, 2008). Plusieurs moyens sont utilisés afin de générer ce sentiment de communauté. Ceux-ci sont orientés vers des rassemblements sociaux et de différentes façons pour les spectateurs et visiteurs de l'évènement de créer des liens sociaux entre eux (Chalip, 2006).

1.4 Contributions des questions de recherche

La première question de recherche présentée ci-dessous et la revue de littérature reliée à celle-ci viennent répondre à des lacunes dans la littérature actuelle qui ont été soulevées dans les dernières années. Par exemple, les recherches futures devraient faire progresser la conceptualisation des relations interorganisationnelles (Schulenkorf et al., 2024) en plus de la compréhension des relations entre les parties prenantes d'un projet interorganisationnel et l'organisateur chapeautant le projet ainsi que leurs impacts sur le travail effectué (Ligthart, Oerlemans et Noorderhaven, 2016). Pour ce faire, la recherche devrait utiliser des entretiens afin d'identifier les décisions marketing stratégiques qui sont prises et les défis qui y sont reliés (Dubinsky, 2024).

Le volet de la revue de littérature concernant les parties prenantes d'un évènement touristique sportif vient donc poser les bases afin de répondre à ces lacunes. En effet, les différentes parties prenantes (organismes, autorités publiques, audience, etc.) sont identifiées au travers des différents textes de Larson (2002), Anderson et Larson (2007), et Karlsen et Nordström (2009) afin de pouvoir ensuite explorer les liens qui les unissent entre elles. Ces liens sont d'abord définis

dans une approche de réseau qui est caractérisée par le modèle de Håkansson et Snehota (2006) et qui stipule que les parties prenantes sont non seulement reliées à toutes les autres parties prenantes du réseau, même si celles-ci ont des interdépendances seulement entre elles, mais aussi qu'elles ont accès aux ressources des autres parties prenantes du réseau au travers des relations qu'elles ont avec elles, et que chacune des parties prenantes peut avoir ses propres buts ou objectifs indépendamment des autres. Le réseau est ensuite détaillé au travers des mécanismes qui peuvent affecter les relations entre ses acteurs. Ces mécanismes sont l'accès aux ressources, la confiance, le pouvoir ou le contrôle, et le signalement (Zaheer, Gözübüyük et Milanov, 2010). Les types de proximités de Boschma (2005), qui sont divisés en cinq catégories : cognitive, organisationnelle, sociale, institutionnelle, et géographique, permettent de mieux définir le mécanisme d'accès aux ressources puisqu'ils donnent aux parties prenantes une base mutuelle pour se comprendre et échanger. Ces mécanismes sont également complétés par la position de négociation de Håkansson et Snehota (2006) qui se base sur la capacité d'une partie prenante à transformer un intrant efficacement et la gestion de projet par un réseau qui détaille les rôles des parties prenantes ainsi que les étapes du projet (Hellgren et Stjernberg, 1995, Engwall, 2003, Karlsen et Nordström, 2009, Van Marrewijk et al., 2016). En combinant la littérature sur les parties prenantes à celle sur les liens qui les unissent, il en résulte une revue de littérature qui permet de répondre aux questions de recherche futures qui ont été énumérées plus tôt. À la lumière de tous ces éléments, la première question de recherche de ce projet est :

Question de recherche 1 : Quels acteurs composent l'écosystème de l'événementiel sportif à Montréal, quelles sont les relations qu'ils entretiennent entre eux, et quels sont les mécanismes qui modulent celles-ci?

La deuxième question de recherche est également en partie basée sur des lacunes dans la recherche qui ont été soulevées dans la littérature récente concernant l'image de marque d'une destination. Celles-ci incluent les intentions derrière l'organisation d'événements sportifs pour la ville, ou les objectifs espérés sur l'image de la ville (Oshimi et Harada, 2019), tout en prenant en compte les événements sportifs de toute taille (Schulenkorf et al., 2024), ainsi que les divergences d'objectifs des parties prenantes (Richelieu, 2018). Ces intentions et objectifs des parties prenantes concernées

par l'organisation d'événements sportifs viennent donc dicter les actions qui seront entreprises par celles-ci (Aitken et Campelo, 2011, Djaballah, Hautbois et Desbordes, 2015, Richelieu, 2018).

La partie de la revue de littérature concernant l'image de marque d'une destination ainsi que le « sport-branding » vient contextualiser la deuxième question de recherche qui permettra de répondre à ces lacunes dans la recherche. L'image de marque est la conceptualisation que se font d'un endroit des personnes et qui lui permet de se différencier d'autres endroits similaires (Pritchard et Piggott, 2002). Celle-ci peut être basée sur différents éléments, tels que les attractions touristiques, les différents emplacements en lien avec l'art, la culture, et le divertissement ainsi que l'environnement naturel (Baiocchi et al., 2024, Buhalis, 2000) ou encore l'identité culturelle de façon plus générale (Kunzmann, 2004). Des parties prenantes, telles que des entités gouvernementales locales et nationales, des groupes environnementaux ou civils, les citoyens de façon plus générale, et autres acteurs ont un impact sur ces éléments de la destination (Kotler et Gertner, 2002, Morgan, Pritchard et Piggott, 2002, Stubbs et Warnaby, 2014). L'image de marque peut rejoindre quatre différentes catégories : les visiteurs, les résidents, les entreprises et industries, et des consommateurs étrangers qui pourraient consommer des produits locaux (Herstein et Berger, 2013). L'image de marque d'une ville est plus facile à conceptualiser que celle d'un pays qui contient plusieurs grandes villes dont les caractéristiques utilisées pour l'image de marque peuvent diverger (Anholt, 2006). La création d'une image de marque est basée dans des valeurs durables, pertinentes, communicables et saillantes (Morgan, Pritchard et Piggot, 2002) et perdure dans le temps afin de rallier les acteurs derrière elle (Curtis, 2001, Anholt, 2006, Morgan, Pritchard et Piggot, 2002). Cependant, la création de l'image de marque doit prendre en compte l'apport de toutes les parties prenantes impliquées afin de s'assurer de son succès. Pour ce faire, l'approche des quatre « R » de Campelo (2011) comprenant les droits (« rights »), les rôles, les relations et les responsabilités ou encore celle de Anholt (2008) qui stipule que l'image de marque doit être réelle et substantielle ainsi qu'affichée par différents secteurs sur une longue période de temps, peuvent être utilisées.

Le sport est une composante de l'image de marque qui peut être efficace afin de la promouvoir (Rein et Shields, 2007). Des stratégies locales, régionales, nationales, internationales ou globales peuvent être utilisées pour attirer et organiser différents types d'événements contribuant à l'image de marque de la destination à leur manière (Dubinsky, 2024). Comme dans le cas de l'image de

marque générale, les différentes parties prenantes ont leur rôle à jouer et peuvent être catégorisées selon leur rôle spécifique (Djaballah, Hautbois, et Desbordes, 2015, Hemmonsbey et Knott, 2016, Hemmonsbey et Tichaawa, 2019, Merrilees, Getz et O'Brien, 2005) ou encore être placé dans un modèle général comprenant quatre niveaux décrivant leur implication et pouvoir au sein de l'organisation des événements sportifs touristiques (Henninger et al., 2016). De manière générale, les événements sportifs et l'image de marque qu'ils génèrent peuvent avoir des impacts économiques, sociaux, et environnementaux (O'Brien et Chalip, 2008, Richelieu, 2018) qui ont des effets sur l'infrastructure et l'apparence esthétique de la ville (Gandy, 2017), et l'attitude des résidents (Chalip, 2006, Oshimi et Harada, 2019) entre autres. L'image de marque d'une destination, bonifiée et précisée par la notion de « sport-branding », donne un cadre qui permet de vérifier l'alignement des actions posées en vue d'obtenir certains objectifs et retombées par les parties prenantes en plus de spécifications concernant les acteurs impliqués et les stratégies associées selon la taille de l'évènement. Compte tenu de toutes ces composantes, la deuxième question de recherche est :

Question de recherche 2 : Dans quelle mesure les actions posées par les parties prenantes de l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal participent à la construction, au renforcement, et à la promotion à l'image de marque (« place-branding ») de la ville?

La troisième question de recherche suit le même fil conducteur que la deuxième. C'est-à-dire que cette fois-ci ce ne sont pas les actions des parties prenantes qui sont analysées quant à leurs contributions à l'image de marque de la Ville de Montréal, mais plutôt les obstacles qui sont relevés comme étant une entrave pour le développement de l'image de marque. Ceci découle de la littérature qui est décrite précédemment concernant les actions des parties prenantes, puisque les obstacles ont également trait à ces mêmes actions. À la lumière de tous ces éléments, la troisième question de recherche est :

Question de recherche 3 : Quels obstacles ont un impact sur la construction, le renforcement, et la promotion de l'image de marque de la Ville de Montréal?

La quatrième question de recherche fournit des données empiriques additionnelles à celles qui ont été collectées afin de répondre aux deux premières questions. En effet, le fait que la collecte de donnée auprès du GPC de Montréal ait été faite de façon plus complète qu’auprès des autres parties prenantes, celle-ci étant représentée par un plus grand nombre d’entretiens pour le GPC de Montréal, permet un regard plus complet sur cet événement en particulier. Cet approfondissement de l’organisation d’un événement permet donc de mieux qualifier non seulement les autres parties prenantes présentes dans leur écosystème ainsi que les interactions entre celles-ci, mais aussi les actions posées en accord avec les objectifs des membres de l’organisme organisateur du GPC de Montréal et leur perception des objectifs des autres parties prenantes. Ce regard plus poussé sur un événement en général est pertinent puisque, comme il a été souligné par Hemmonsby et Tichaawa (2019), une analyse d’un événement sportif plus en détail permettrait d’approfondir la compréhension des mécanismes derrière la création d’image de marque d’une destination ainsi que des liens entre parties prenantes. De plus, l’utilisation d’entretiens afin de dresser le portrait du GPC de Montréal vient répondre à une suggestion de recherche future faite par Dubinsky (2024) concernant les décisions stratégiques d’un organisateur d’événement sportif. En tenant compte de ces éléments, la quatrième question de recherche est :

Question 4 : En quoi l’étude du GPC de Montréal illustre les relations entre les parties prenantes et leurs mécanismes ainsi que les effets des actions posées et leurs obstacles sur l’image de marque de la Ville de Montréal?

Chapitre 2 : Présentation du cas

Cette étude présente deux cas qui ne sont pas distincts, mais plutôt emboîtés l'un dans l'autre. Ainsi, le premier cas est l'écosystème d'organisation des événements sportifs à Montréal, et le deuxième est un événement plus en particulier prenant place dans cette même ville, soit le GPC de Montréal. Ces deux cas sont donc deux facettes d'une même étude de cas. Ce chapitre sert à mettre en contexte autant le GPC de Montréal et son histoire que la Ville de Montréal comme une ville accueillant des événements sportifs.

2.1 La Ville de Montréal

Aujourd'hui, Montréal accueille toujours de nombreux événements récurrents. Ceux-ci sont de nature culturelle ou artistique, dans le cas des Francos de Montréal, du Festival International de Jazz, du Festival international du film, du festival Osheaga, de l'International des Feux Loto-Québec, du Mondial de la bière, ou encore de l'Igloofest (Tourisme Montréal, 2024b). Ils sont aussi de nature sportive avec des événements tels que le Grand Prix de Formule 1, le marathon Beneva de Montréal, l'Omnium Banque Nationale, le festival de sports d'action Jackalope, et le GPC de Montréal (Tourisme Montréal, 2024a). Une partie de ces événements sont possibles grâce aux espaces publics, tels que la Place des Arts, la place Jacques Cartier ou encore le Vieux-Port, qu'offre la Ville de Montréal. En effet, ceux-ci peuvent accueillir des milliers de personnes et sont à la disposition d'organiseurs d'événements qui veulent les utiliser (Smits, 2009). Montréal a également accueilli dans le passé des événements majeurs ponctuels, notamment l'Exposition universelle de 1967 et les Jeux olympiques en 1976. Ces deux événements ont amené la construction de multiples installations et infrastructures, telles que les îles Sainte-Hélène et Notre-Dame, le pavillon de la France devenu le Casino de Montréal, et Habitat 67 pour l'Expo ainsi que le stade olympique, le vélodrome (maintenant devenu le Biodôme), et le bassin olympique pour les Jeux olympiques (Smits, 2009). D'autres événements sportifs de moins grande envergure tels que les Championnats du monde de course en ligne canoë-kayak en 1986, les Championnats du monde FINA en 2005, les premiers Outgames mondiaux en 2006, la Coupe des Présidents en 2007, la Coupe du monde de football des moins de 20 ans en 2007, la Coupe du monde féminine de soccer en 2015, le championnat mondial de hockey junior IIHF en 2015 et 2017, et les

Championnats mondiaux de patinage artistique ISU en 2020 ont également pris place à Montréal dans les dernières années (Canada Soccer, 2012, Kamber, 2007, Outgames, 2006, Royal Montréal, 2024, Tourisme Montréal, 2024a, World Aquatics, 2024).

En effectuant ce rôle d'hôte pur cette multitude d'évènements, la Ville de Montréal veut remplir sa vision pour sa stratégie en matière d'évènements sportifs, soit « être reconnue comme la destination sportive au Canada et comme l'une des meilleures au monde » (GPESM, 2016, p. 5). Les cinq enjeux qui ont été identifiés pour s'assurer de la réussite des événements sont le financement, les infrastructures et les équipements, l'expertise, le rayonnement et la visibilité ainsi que l'administration et l'organisation (GPESM, 2016).

Les objectifs en matière d'évènements compétitifs accueillis sont d'un méga-événement (ex. : Coupe du monde de soccer, Jeux olympiques, Jeux panaméricains) d'ici 25 ans, deux événements internationaux unisports fédérés de grande envergure (ex. : Coupe du monde féminine de la FIFA) aux deux ans, trois événements internationaux unisports fédérés (ex. : coupe du monde de patinage de vitesse) par année, 20 événements internationaux de type invitation (ex. : l'international Gymnix) par année, et 25 événements Tremplin (ex. : Finale des Jeux du Québec) par année. Du côté participatif, la Ville de Montréal veut accueillir un événement multisports de masse (ex. : World Outgames, World Masters Games) et un événement unisport fédéré de masse (ex. : Régate mondiale d'aviron des Maîtres de la FISA) aux huit ans ainsi que 25 événements métropolitains (ex. : Marathon de Montréal et Tour de l'île de Montréal) par année. Du côté professionnel, Montréal veut accueillir cinq événements signatures (ex. : Grand Prix Cycliste de Montréal) par année, cinq événements sportifs émergents (ex. : Festival Jackalope) par année en plus de faciliter la tenue d'évènements de type spectacle/ professionnels ponctuels (ex. : matchs d'équipes professionnelles, Omnium Banque Nationale) (GPESM, 2016, p. 17). Les événements choisis pour chacune de ces catégories sont sélectionnés selon cinq critères, soient le potentiel de succès, les retombées économiques qu'ils auront, les infrastructures disponibles ou qui résulteront de l'évènement, le rayonnement et l'envergure, et les retombées sociales et sportives (GPESM, 2016).

Les actions qui seront prises dans le court terme par la Ville de Montréal afin d'accomplir ces objectifs sont : le soutien financier de candidatures pour ces types d'évènements sportifs, la mise en place d'une cellule de veille et de démarchages stratégiques, la production d'un guide du

promoteur pour ces événements, la création d'un programme modèle de legs, et le développement d'outils pour l'analyse et la priorisation des projets (GPESM, 2016, p. 19).

De plus, l'écosystème de l'événementiel sportif à Montréal présente certains enjeux qui nuisent à l'accueil d'événements sur son territoire. Notamment, les organisateurs d'événements sportifs à Montréal se disent fatigués dans leur quête de financement afin de pouvoir organiser leurs événements. Ceci s'applique particulièrement pour ceux qui sont gratuits, puisqu'ils doivent être financés à au moins 70% par les entités gouvernementales publiques, faute de quoi ils n'ont pas lieu (Boucher, 2024a). Également, de nombreux services qui étaient auparavant offerts sans frais aux organisateurs ne le sont désormais plus, comme dans le cas de la sécurisation du parcours par le SPVM, où des compensations sont demandées pour la location de clôtures ou la perte de revenus des parcomètres (Drouin, 2024b). Les initiatives qui sont présentement en place dans le but de supporter les événements sportifs au Québec ne sont pas à la hauteur de ces besoins financiers grandissants. En effet, il existe présentement un Programme de soutien aux événements sportifs internationaux (PSESI) qui offre un total de 5 millions de dollars par années pour ce type d'événement et qui effectif jusqu'en 2025-2026. Cependant, cette enveloppe est partagée entre 51 différents événements au cours de l'année (Boucher, 2024a), ce qui ne répond pas aux besoins budgétaires d'un événement de l'ampleur du GPCQM qui présente un budget de 7 millions de dollars (Drouin, 2024b). D'un côté plus logistique, l'absence d'une autorité centralisée qui viendrait en aide aux organisateurs d'événements rend la tâche plus difficile. En effet, la grande diversité d'agences et de départements qui doivent être contactés, autant du côté de la ville de Montréal et ses municipalités que des entités gouvernementales provinciales et fédérales, afin d'assurer la réussite de l'événement rend l'organisation de ce dernier pénible (Boucher, 2024b). Cela se remarque lorsque les événements de Montréal sont comparés au marathon de Rome, par exemple, où les coureurs traversent le Vatican et longent le Colisée, tandis que la fermeture de rues à Montréal et l'accès à des attractions touristiques par des événements restent difficiles (Boucher, 2024b).

2.2 L'histoire de l'UCI et du WorldTour

Le 14 avril 1900, l'Union Cycliste Internationale (UCI) est fondée à Paris par les Fédérations nationales belge, française, italienne, suisse et américaine.

Entre les années 1948 et 2004, trois prix et un classement se succèdent dans le but de reconnaître les meilleurs cyclistes autour du monde. Les deux premiers, le Challenge Desgrange Colombo ainsi que le Super prestige Pernod, sont créés par des entités privées tandis que le classement mondial sur route et la Coupe du Monde sont des créations de l'UCI.

Entre-temps, en 1965, la Fédération Internationale Amateur de Cyclisme (FIAC) et son homologue professionnel, la Fédération Internationale de Cyclisme Professionnel (FICP), sont créées et s'établissent à Rome et à Bruxelles respectivement. L'UCI demeure et prend le rôle de coordonnateur entre les deux organisations. En 1992, la FIAC et la FICP sont réunifiées sous l'UCI, l'organisation déménage son siège à Lausanne en Suisse. En 2002, le siège est à nouveau transféré à Aigle en Suisse (UCI, 2024b).

En 2005, le ProTour est créé. Celui-ci regroupe les 18 meilleures équipes et, en leur accordant une licence, les oblige à participer à tous les événements du ProTour. Cependant, l'ensemble des coureurs de chaque équipe n'ont pas l'obligation de participer à chaque événement (UCIProTour, 2008). D'autres équipes continentales professionnelles de l'UCI peuvent également participer à ces événements, mais ce, sur invitation seulement de l'UCI (Rebegianni, 2015).

Cette nouvelle unification des événements et les règles qui y sont associées ne font pas l'unanimité parmi les parties prenantes du ProTour. En effet, les organisateurs des Grands Tours (France, Italie, et Espagne) veulent pouvoir décider des invitations données aux équipes continentales professionnelles à la place de l'UCI (Rebegianni, 2015). S'ensuit un conflit qui poussera les organisateurs des Grands Tours et d'autres courses leur appartenant à retirer leurs événements du ProTour et à créer un deuxième calendrier de courses s'intitulant le « calendrier historique ». En 2009 et 2010, le classement ProTour est remplacé par le classement mondial UCI, qui est complété par le calendrier historique (Rebegianni, 2015). Finalement, en 2011, le classement mondial UCI et le calendrier historique sont réunis sous la nouvelle bannière s'intitulant l'UCI WorldTour. Celle-ci conserve la formule du ProTour tout en réintégrant les Grands Tours et autres courses associées au calendrier historique (Wynn, 2010).

Durant ces années de conflit, plus précisément en 2010, une licence ProTour et subséquemment WorldTour est accordée au Grand Prix Cycliste de Montréal. Ceci représente la première instance d'un événement cycliste sur route depuis la fin du Grand Prix des Amériques en 1992.

Ce mouvement de mondialisation du cyclisme entrepris par l'UCI dans le tournant précédant les années 2000 avait comme un de ses buts principaux d'agrandir le marché du cyclisme professionnel, qui était à l'époque concentré dans quelques pays d'Europe, soit la France, l'Italie, la Belgique et l'Espagne (Rebegianni, 2015). Cette mondialisation s'est vue non seulement résulter en une diversification des origines des coureurs qui proviennent maintenant de partout sur le globe, mais aussi d'une montée du financement d'entreprises privées. Celles-ci pouvant être représentées par l'équipe qu'elles financent sur la scène internationale (Rigo, 2010). Cependant, ces partenaires financiers extérieurs au monde du cyclisme ne trouvent pas nécessairement leur compte dans ces nouvelles courses, puisqu'elles peuvent prendre place dans un marché économique qui n'est pas intéressant pour ceux-ci. Les partenaires de marque, c'est-à-dire ceux aillant trait au cyclisme, bénéficient quant à eux d'une nouvelle visibilité qui les avantage puisqu'ils percent un nouveau marché qui, de facto dû à sa présence à la course, s'intéresse au cyclisme (Goldbaum, 2011). De plus, les nouveaux coureurs internationaux se font encore rares comparativement aux Européens. En effet, pour l'édition du WorldTour 2024 encore inachevée, seulement 12 coureurs provenant de l'extérieur de l'Europe ont remporté au moins une étape sur 75 coureurs au total (UCI, 2024d). En 2015, la quantité de courses sur le territoire européen se trouvait toujours au taux élevé de 70%, ce qui représente toutefois une amélioration comparativement au 90% de 20 ans auparavant (Rebegianni, 2015). Aujourd'hui, la tendance a été en partie renversée avec ses six épreuves des 35 du WorldTour prenant place à l'extérieur du continent européen, soit deux au Canada et en Australie respectivement, en plus d'une en Chine ainsi qu'une aux Émirats arabes unis (UCI, 2024d). Cette disposition correspondant à un taux d'environ 83% de courses prenant place sur le territoire européen. Malgré cette régression, l'UCI vise toujours l'augmentation de la mondialisation du cyclisme. En effet, outre ceux nommés précédemment, l'organisation utilise plusieurs moyens afin de poursuivre cet objectif. Notamment, elle s'est dotée d'une certification EDGE (Economic Dividends for Gender Equality) en 2019 et supporte plusieurs initiatives afin de promouvoir la diversité et l'inclusion dans ses rangs (UCI, 2024a). De plus, l'UCI a mis en place et supporte de nombreuses initiatives qui visent à développer le cyclisme dans le monde, que ce soit au travers d'investissements monétaires totalisant plus de 6 millions de francs suisses en 2019 ou encore d'actions concrètes, telle que la première tenue des Championnats du Monde Route UCI en Afrique en 2025 (UCI, 2024a).

2.3 Le Grand Prix Cycliste de Montréal

Le GPCQM prend place dans les villes de Québec et Montréal à une journée d'intervalle. Il en est maintenant à sa 13^e édition avec sa première ayant pris place les 10 et 12 septembre 2010 dans chaque ville respective. 18 équipes du WorldTour y prennent part. Pour le Grand Prix de Montréal, les coureurs effectuent 17 tours de 12,2 km chacun dans une boucle située sur le Mont-Royal, le tout totalisant plus de cinq heures d'effort (GPCQM, 2024b).

En 2023, Montréal s'est vu décerner la distinction « UCI Bike City » lors des Championnats du monde de cyclisme en Écosse. Cette marque d'honneur est accordée afin de souligner non seulement l'accueil d'événements cyclistes de l'UCI, mais aussi le développement du cyclisme et des infrastructures reliées à celui-ci dans les communautés de la ville. Montréal est la deuxième ville canadienne à recevoir cette mention après Vancouver en 2018 (UCI, 2024c). Le GPCQM s'est engagé de multiples façons dans des initiatives qui sont dans l'esprit du label « UCI Bike City ». En effet, le GPC de Montréal invite les athlètes de l'équipe canadienne à participer à la course aux côtés des meilleurs en plus d'être un commanditaire d'autres événements cyclistes au Québec, tel que la Coupe du Québec Espoir et Élite. Également, il priorise les fournisseurs locaux, offre un parc à vélos gratuit et verse des fonds à des organismes à buts sociaux (GPCQM, 2024a).

Afin de s'assurer de la tenue de l'événement, les organisateurs du GPC de Montréal s'associent avec plusieurs partenaires publics. En plus de leur nature publique, ces partenaires sont issus de tous les niveaux de gouvernance. C'est-à-dire qu'ils proviennent des niveaux municipal, provincial, et fédéral sous la forme de la Ville de Montréal et de Tourisme Montréal, du gouvernement du Québec, et du gouvernement du Canada (GPCQM, 2024c).

Une autre partie du financement est acquise au travers de commanditaires privés, la plupart étant européens et recherchant de la visibilité au travers de la télédiffusion (Drouin, 2024b). Ceci représente un avantage pour le GPC de Montréal, puisque ce dernier s'occupe de sa propre production télévisuelle (Desjardins, 2022), ce qui évite des contraintes additionnelles qui seraient engendrées par une sous-traitance de celle-ci.

Un service similaire au « Bureau des grands événements » de la Ville de Québec est en cours de développement à Montréal également. Ce service, qui s'intitulera la « centrale événementielle du sport », servira à offrir de l'aide aux organisateurs en matière de financement ainsi qu'à les diriger vers les services ou départements municipaux appropriés. Cependant, à la différence de Québec,

le service est plutôt axé sur l'accompagnement et non la prise en charge des besoins des organisateurs. Elle sera subordonnée au Conseil du sport de Montréal et non directement à la Ville de Montréal (Boucher, 2024b).

Pour revenir au GPC de Montréal, celui-ci est toujours apprécié par les coureurs, et ce, autant pour sa position stratégique dans le calendrier du WorldTour le plaçant comme une course préparatoire d'importance pour les championnats du monde, que pour la course et son parcours en tant que tels qui ont une grande place dans le cœur des coureurs et des équipes (Desjardins, 2022). Cet engouement a même gagné les coureuses canadiennes qui espèrent obtenir leur propre épreuve afin de pouvoir vivre cette même expérience dans le futur (Drouin, 2024).

Chapitre 3 : Méthodologie

Cette partie se penche sur la méthodologie qui a été employée durant cette recherche. Dû à la participation d'individus dans le cadre des entretiens, la démarche du projet a été approuvée avant ses débuts par le Comité d'éthique à la recherche de HEC Montréal (CER).

L'étude de cas a été choisie pour une multitude de raisons. Tout d'abord, la forme des questions de recherche, l'absence d'un besoin de contrôle des comportements des participants ainsi que la focalisation sur un événement moderne pointent vers l'utilisation d'une étude de cas afin de recueillir les données nécessaires à la recherche (Yin, 2018). Ceci est reflété dans les deux facettes de l'étude de cas, soit l'écosystème d'organisation des événements sportifs à Montréal de façon plus générale en premier lieu, et le GPC de Montréal ainsi que ses interactions avec son réseau organisateur en deuxième lieu. Ces deux composantes présentent donc une proximité géographique et temporelle non seulement à l'interne, mais aussi entre elles, ce qui permet donc d'utiliser des études de cas afin de recueillir les données nécessaires. De plus, comme le sujet d'étude gravite autour de l'écosystème d'organisation des événements sportifs à Montréal, il va de soi que la deuxième condition soit remplie, puisqu'un contrôle du comportement des différentes parties prenantes impliquées irait à l'encontre de l'objet de la recherche cherchant à comprendre ces derniers. Également, comme le sujet de recherche est les acteurs de l'organisation d'événements sportifs à Montréal et les rôles qu'ils jouent, autant par rapport à l'organisation de l'événement que des effets de celui-ci sur les parties prenantes, il devient difficile de séparer le contexte (réseau d'acteurs ou écosystème de l'organisation d'événements sportifs à Montréal en premier lieu et du GPC de Montréal plus spécifiquement en deuxième lieu) du phénomène (interactions entre eux et actions spécifiques en vue d'engendrer des retombées ou effets). Le contexte et ses influences deviennent donc importants dans la recherche, ce qui renforce l'utilisation d'une étude de cas comme méthode de recherche (Yin et Davis, 2007). Aussi, cette recherche portant sur l'organisation d'événements sportifs à Montréal et de ses parties prenantes correspond aux trois caractéristiques d'une étude de cas de Yin (2018), soit une étude qui prend en compte une situation distinctive avec l'information et les variables qui y sont reliées, l'utilisation d'une base théorique établie au préalable, et l'utilisation de plusieurs sources d'informations afin de trianguler celles-ci pour arriver à un résultat. De plus, malgré l'utilisation d'un seul cas et non de plusieurs comme il est possible de le faire dans une étude de cas multiples,

il est quand même possible de faire des généralisations théoriques qui peuvent s'appliquer à d'autres cas dans le futur (Yin, 2018).

Afin de réaliser cette étude de cas, les étapes prescrites par Simon Roy dans son chapitre de livre dirigé par Roy (2021) ont été suivies. Ces étapes sont :

1. La préparation du cadre théorique
2. La sélection du ou des cas
3. La préparation du terrain et la préenquête
4. La collecte de données
5. L'analyse
6. La rédaction

Dans le cadre de ce mémoire et du projet de recherche qui y est associé, les étapes correspondantes prennent la forme suivante :

1. La revue de littérature
2. La sélection du ou des cas
3. L'élaboration des questions de recherche
4. L'élaboration du guide d'entretien et la mise en place d'une rencontre préparatoire
5. Les entretiens semi-dirigés
6. L'analyse des données recueillies
7. La révision et la finalisation du mémoire

La revue de littérature

La revue de littérature est utile malgré la dimension exploratoire d'une étude de cas, puisqu'elle permet de bien documenter un phénomène et ce qui a été fait en matière de recherche à propos de celui-ci en plus de permettre de poser des questions pertinentes en lien avec lui (Roy, 2021). Dans le cas de ce mémoire, la revue de littérature a permis d'identifier les sujets pertinents à l'étude de l'évènementiel sportif à Montréal, ce qui sera touché dans la prochaine section. Ces sujets sont les événements sportifs comme catégorie d'événements touristiques, le réseau d'acteurs qui participe à l'élaboration de l'évènement, l'image de marque d'une destination, et l'utilisation du sport dans la création de l'image de marque d'une destination.

La sélection du ou des cas

Selon la définition de Roy (2021, p. 167), « un cas peut faire référence à un phénomène, un évènement, une organisation ou un ensemble d'individus ; le cas ne se limite donc pas nécessairement à un lieu physique ». Dans le cas de ce projet de recherche, le sujet avait été quelque peu défini d'avance dans le sens où il a débuté avec une offre de projet portant sur « l'internationalisation des villes via les événements sportifs, en se concentrant sur les Grands Prix Cyclistes de Québec et Montréal » (Doloreux, 2023). Après une revue de la littérature, les thèmes mentionnés dans la partie précédente sont ressortis, avec l'image de marque d'une destination remplaçant la composante d'internationalisation de la ville tout en y étant reliée de par leurs liens avec les relations internationales. De plus, cette revue de la littérature a aussi permis d'identifier la pertinence du réseau de parties prenantes impliquées dans l'organisation des événements sportifs à Montréal au travers d'une catégorisation de celles-ci selon leur nature et le rôle qu'elles jouent dans l'organisation des événements. Ainsi, des organismes extérieurs à l'organisation en tant que telle des événements sportifs à Montréal, tels que des acteurs gouvernementaux et municipaux ou encore des commanditaires ont été identifiés comme étant pertinents à ce projet de recherche. Cette identification de la pertinence des acteurs multiples dans l'organisation d'événements sportifs à Montréal a engendré une certaine réorientation de l'étude de cas. En effet, afin de bien comprendre l'écosystème d'organisation des événements sportifs à Montréal, il a été jugé qu'une meilleure approche était de l'étudier de façon spécifique sans passer par le GPC de Montréal comme noyau du réseau, puisque certains acteurs auraient pu être ignorés de cette façon. Cependant, le GPC ne se trouve pas écarté pour autant, puisqu'il se retrouve comme point central de la dernière question qui l'utilise comme une situation plus précise dans le contexte de l'organisation d'événements sportifs à Montréal.

Afin d'identifier les parties prenantes pertinentes à l'étude de cas de l'évènementiel sportif à Montréal, deux techniques ont été utilisées. Premièrement, des parties prenantes importantes du réseau ont été identifiées au travers de documents officiels de la Ville de Montréal ou de Tourisme Montréal, tels que la Stratégie montréalaise en matière d'événements sportifs (GPESM, 2016). Deuxièmement, de nouveaux acteurs ont été identifiés au travers des entretiens, ce qui a permis d'acquérir de nouveaux contacts et de les solliciter pour des entretiens par la suite. Cette technique

d'échantillonnage dite « boule de neige » a été déterminée comme viable dû à la difficulté de joindre directement les parties prenantes dans certain cas dû à l'absence de leur mention dans la documentation publique. En effet, l'échantillonnage boule de neige « permet d'obtenir des échantillons d'une taille adaptée de populations difficiles à joindre dans des délais et à des coûts raisonnables » (Johnston et Sabin, 2010, p. 44).

L'élaboration des questions de recherche

Les questions de recherche, malgré leur position dans la dernière partie de la revue de littérature, ont été élaborées à la suite de la sélection de l'étude de cas de l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal. Comme il est mentionné dans la section 1.4 du mémoire, celles-ci ont été créées afin de répondre à des lacunes dans la littérature concernant l'évènementiel sportif de façon générale. Ainsi, la première cherche à identifier les parties prenantes et leurs interactions dans le contexte spécifique de l'organisation d'évènements sportifs, la deuxième conserve le même contexte, mais se tourne vers les actions qu'elles posent en lien ou non avec l'image de marque de la ville dans laquelle se déroulent les évènements, et la troisième, encore une fois dans le même contexte, se concentre sur les obstacles en lien avec les actions posées et l'image de marque de Montréal. Pour la quatrième question, l'utilisation d'un contexte plus spécifique dans la sélection du GPC de Montréal permet de préciser non-seulement les relations que l'organisateur a avec les autres parties prenantes et les interactions qui y prennent place, mais aussi l'importance de l'image de marque de la ville pour eux. Cette précision s'en trouve augmentée par le fait que plusieurs entretiens sont réalisés avec différents répondants occupant différentes positions au sein de l'organisme organisateur.

L'élaboration du guide d'entretien

Conformément à la dimension qualitative de la recherche, celle-ci a utilisé des entretiens semi-dirigés afin d'effectuer sa collecte de donnée auprès des différents individus qui ont accepté d'y participer. L'avantage de ces entretiens semi-dirigés est qu'ils permettent au répondant de prendre davantage l'initiative par rapport à ses propos et l'expérience qu'il souhaite partager durant l'entretien (Poupart, 2012). Cette initiative peut donc ouvrir la porte à des expériences ou des dimensions qui n'étaient pas attendues par le chercheur qui, à leur tour, ajoutent une plus grande

richesse au niveau des données recueillies et une meilleure compréhension de l'objet d'étude (Poupart, 2012). Les entretiens semi-dirigés sont aussi utiles dans la mesure où ils peuvent aller chercher des données directement sans avoir à filtrer de l'information superflue. C'est-à-dire que les questions sont conçues de manière à recueillir les données utiles à la recherche sans avoir à traiter de l'information non pertinente. Les entretiens permettent aussi de capter la réalité du répondant, soit autant sa perception des données que son attitude envers celles-ci et le sens qu'il en retire (Yin, 2018).

Le guide d'entretien est séparé en cinq différents blocs. Ceux-ci portent respectivement sur le rôle du répondant dans son organisation, les objectifs et les rôles de l'organisation, les interactions qui ont lieu avec acteurs qui travaillent au sein de l'organisation des événements sportifs à Montréal, qu'ils fassent partie de la même organisation ou non, les retombées ou effets escomptés des événements sportifs à Montréal pour les différentes parties prenantes, et ce, selon la vision du répondant, et finalement une question de conclusion qui cherche à faire ressortir des changements possibles à l'organisation des événements sportifs à Montréal que le répondant verrait comme bénéfiques vis-à-vis de sa position dans le réseau de parties prenantes.

Le guide d'entretien a donc été construit de façon à employer des questions générales qui permettent aux répondants d'explorer différentes facettes de chaque question. Ainsi, les thèmes généraux présentés dans la revue de littérature sont abordés dans le questionnaire (organisation et son rôle, interactions avec autres acteurs du réseau, effets de l'événement sur l'ensemble des parties prenantes), sans toutefois que les questions reliées à ceux-ci soient fermées (ex. : est-ce que votre rôle dans le réseau d'acteurs est X?). Il est à noter que la notion d'image de marque d'une destination n'est pas explicitement mentionnée dans la quatrième question portant sur les retombées ou effets des événements sportifs à Montréal, mais seulement les impacts plus généraux sur la Ville de Montréal. Ceci est par design dans le but de vérifier si cette idée est dans l'esprit des répondants ou si elle est plutôt une arrière-pensée qui n'affecte pas leur organisation ou leurs actions. En effet, une question qui nomme des concepts directement pourrait influencer le répondant dû à la tendance de celui-ci de dire ce que l'interviewer veut entendre (Yin, 2018).

En utilisant des questions de recherche qui emploient le « comment » ou le « pourquoi » et une base théorique qui cherche à expliquer les phénomènes qui sont explorés dans l'étude de cas, cette dernière cherche à produire des résultats qui confirment, infirment ou élargissent les bases

théoriques utilisées et qui peuvent être généralisés à d'autres études de cas dans le futur au travers de ces bases théoriques et non des résultats directs de la recherche, ce qui contribue à sa validité externe (Yin, 2018).

Après trois entretiens, le guide d'entretien a été modifié à quelques égards. Premièrement, les blocs 1 et 2 ont été interchangés dans l'ordre des questions. Cela est dû au fait que les répondants mélangeaient souvent leur propre rôle dans celui de l'organisation, ce qui menait à une certaine confusion lorsque la deuxième question était posée et nuisait à la clarté des réponses. Le rôle de l'organisation est donc d'abord abordé afin de permettre aux répondants d'élaborer le plus possible sur celui-ci avant d'entrer dans les détails techniques de leur poste. Deuxièmement, des sous-questions ayant trait à leur position dans le réseau de parties prenantes, plus particulièrement si les répondants ont un certain pouvoir décisionnel, s'ils se voient comme un noyau du réseau ou un pont entre d'autres parties prenantes, et s'ils savent si d'autres acteurs communiquent entre eux sans leur apport. Ces questions ont été ajoutées afin de mieux détailler les réponses des répondants vis-à-vis de leur réseau et dans le contexte des caractéristiques du réseau de Zaheer, Gözübüyük et Milanov (2010), et aussi, car elles donnent des occasions aux répondants de rebondir et de détailler davantage leurs relations au sein du réseau en leur donnant des exemples de possibles relations qu'ils ont avec les autres. Ces relances sont posées seulement après la première question si elles n'ont pas été répondues directement par le répondant. Contrairement à la logique concernant l'image de marque de la Ville de Montréal, ces questions sont posées, car les dynamiques du réseau sont présentes et influencent les actions du répondant qu'il y pense ou non lors de sa réponse, puisqu'elles impliquent les actions d'autres acteurs. Comparativement à l'image de marque de la Ville de Montréal qui pourrait potentiellement affecter seulement ses décisions sans que les autres parties prenantes y aient eu une influence.

Mise en place d'une rencontre préparatoire

Une rencontre préparatoire a été effectuée avec un membre de l'organisation du GPC de Montréal. Cette rencontre avait pour but de se familiariser avec les buts de chacun au travers de ce projet, puisqu'une partie du projet est centrée autour de l'organisation du GPC de Montréal et de ses interactions avec le réseau qui lui est propre. La rencontre a donc permis de s'assurer que chacun comprenait le rôle de l'autre dans ce projet afin que la collecte de données se fasse de manière

fluide. Également, cette rencontre a permis de partager une liste des personnes en lien avec le GPC de Montréal afin que ces personnes puissent être contactées pour commencer la collecte de données avec celles-ci.

À la suite de cette rencontre, le guide d'entretien a été légèrement modifié. En effet, il s'y trouvait des éléments qui pouvaient porter à confusion pour les répondants. Ceux-ci étaient l'emploi du mot « organisation », qui était utilisé pour faire référence à l'entreprise ou l'organisme dans lequel la personne travaille, mais qui pouvait être interprété comme faisant référence seulement à l'organisme du GPC de Montréal en tant que tel. « L'organisation » a donc été modifiée en faveur de « votre organisation » afin de retirer toute confusion face à quelle organisation celle-ci faisait référence pour le répondant.

Les entretiens semi-dirigés

Comme il a été mentionné précédemment, de multiples parties prenantes appartenant à différentes organisations ont à ces entretiens. Cela a permis de multiplier les sources de données, qui à leur tour « réduisent l'influence de biais personnels et approfondissent l'analyse du cas étudié » (Roy, 2021, p.170). Ces parties prenantes ont été approchées au travers d'un courriel avec un modèle préétabli et approuvé par le CER. Ce courriel mentionne que la partie prenante a été approchée à cause de son rôle dans l'écosystème d'organisation d'événements sportifs à Montréal. Des relances étaient faites au besoin par courriel si une réponse n'était pas reçue dans les jours ou la semaine suivant l'envoi du premier courriel.

À la suite d'une réponse positive, les entretiens semi-dirigés ont eu lieu en personne ou en présentiel selon la préférence des répondants. Une partie du temps était prise afin de répondre à toutes questions que les répondants pouvaient avoir vis-à-vis du formulaire de consentement ou du projet de recherche de façon plus générale. Le formulaire était habituellement rempli et signé antérieurement à l'entretien sous forme électronique, puisqu'il était envoyé lors de la mise en place de l'entretien à la suite de la première réponse positive du répondant. L'échantillon des répondants correspond assez bien à l'ensemble des parties prenantes du réseau.

L'analyse des données recueillies

« Comme le cas est limité, l'équipe de recherche a la possibilité d'approfondir l'influence des différents éléments contextuels qui l'entourent » (Roy, 2021, p. 175). C'est précisément ce que cherche à faire ce projet de recherche en utilisant les points de vue de chacune des parties prenantes répondantes sur non-seulement leur rôle dans le réseau de l'organisation d'événements sportifs à Montréal, mais aussi des actions qu'ils posent afin d'atteindre des objectifs qu'ils associent à ces événements, que ceux-ci soient en lien avec l'image de marque de la Ville de Montréal ou non. Ces données sont ensuite comparées à la littérature existante, autant du côté des parties prenantes, leurs fonctions, et leurs interactions avec les autres membres du réseau que du côté de l'image de marque de la ville, du rôle du sport dans celle-ci, et des acteurs associés à ces phénomènes ainsi que leurs actions et objectifs.

Les données recueillies, soit les parties prenantes répondantes, représentent assez bien l'écosystème de l'événementiel sportif montréalais pour quelques raisons. Tout d'abord, la petite taille de cet écosystème a permis d'atteindre une représentativité au travers d'un plus petit nombre d'entretiens. Ensuite, d'un point de vue plus pratique, il est possible d'observer cette représentativité à l'œuvre au travers d'un recoupement des points de vue entre différentes parties prenantes. C'est-à-dire que si chacune des parties prenantes avaient eu une opinion différente et des nouvelles informations à apporter, peut-être que davantage d'entretiens auraient été nécessaires afin de s'assurer que de nouveaux points de vue et opinions ne restaient pas dans l'ombre. Cependant, le dédoublement de certains points par plusieurs parties prenantes, comme il sera possible de voir plus tard, permet de confirmer jusqu'à un certain degré que l'échantillon est représentatif et que suffisamment de données ont été collectées (Yin, 2018). Cela ne confirme par hors de tout doute que l'échantillon est représentatif, mais il en reste que s'en est une bonne indication. Après avoir été recueillies, ces données ont été codées une première fois selon une catégorisation de nature plus fine que celle qui sera expliquée dans le chapitre 4. Cette catégorisation n'a pas été retenue pour l'analyse dû à des soucis d'anonymité. En effet, une catégorisation telle qu'agence ou ministère du gouvernement provincial ou fédéral, par exemple, ne laisse pas beaucoup de place à l'anonymat. Cette première catégorisation a toutefois permis de mieux comprendre les différents répondants et pouvoir par la suite, au travers de celle-ci et de leurs réponses, les placer dans les catégories nommées dans le prochain chapitre.

Pour ce qui est de l'anonymat, les répondants des différentes organisations faisant partie de l'écosystème d'organisations des événements sportifs à Montréal ne seront pas mentionnés de nom dans le mémoire. Ils seront plutôt regroupés selon leur nature ou leur fonction dans le réseau et anonymisés ainsi. Par exemple, une partie prenante X pourrait être nommée comme un partenaire d'évènement sportif à Montréal sans mentionner à quel évènement elle participe ou encore à quel secteur industriel elle appartient (institution financière, distributeur alimentaire, équipement et matériel, etc.). Du côté du GPC de Montréal, il est nommé de nom avec le consentement de ce dernier. Cependant, afin de protéger les répondants en lien avec le GPC de Montréal de conséquences possibles à leur participation à cette recherche, ils ne sont pas cités directement dans la réponse à la quatrième question, les réponses des différents répondants étant plutôt paraphrasées sans être citées. De plus, chacun des répondants a eu la possibilité au travers de leur formulaire de consentement d'anonymiser leur poste au sein de leur organisation respective s'ils le désiraient.

La révision et la finalisation du mémoire

Au niveau de la collecte de données pour les trois premières questions, celle-ci a été conclue lorsque de nouvelles organisations n'étaient plus disponibles afin de participer à des entretiens. En partie parce que les documents publics n'offraient plus de nouvelles parties prenantes à contacter et aussi, car les recommandations de contacts par les répondants correspondaient à des personnes ou organisations qui avaient déjà répondu également. Pour la quatrième question, la collecte de données s'en est tenue à la liste fournie par l'organisateur du GPC de Montréal, puisque cet organisme possède une bonne connaissance des répondants pouvant être pertinents à l'étude suite à la rencontre préparatoire. Du côté de l'analyse des données, celle-ci a été conclue lorsque des modifications entraînaient seulement des améliorations marginales à sa qualité en ce qui a trait non seulement au traitement des données empiriques, mais aussi aux liens qui pouvaient être faits avec le cadre théorique.

Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

Au travers de ce chapitre, les différentes questions qui ont été présentées à la fin de la revue de littérature seront examinées à l'aide des données qui ont été recueillies au travers des entretiens.

4.1 Analyse des interactions de l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal

Comme il a été mentionné dans la justification des questions de recherche, la première question sur laquelle se basera l'analyse est :

Question de recherche 1 : Quels acteurs composent l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal, quelles sont les relations qu'ils entretiennent entre eux, et quels sont les mécanismes qui modulent celles-ci?

Afin de répondre à cette question, les parties prenantes seront d'abord catégorisées selon leur nature. Ensuite, elles seront soumises à une nouvelle catégorisation portant sur leur fonction dans l'écosystème de l'organisation des événements sportifs à Montréal afin de mieux comprendre leurs rôles dans celui-ci. À partir de ces catégorisations, les liens qui unissent les parties prenantes et leurs fonctions seront explicités en utilisant les interactions qui prennent place au sein de l'écosystème et de son réseau, ainsi que l'accès aux ressources des parties prenantes et leurs moyens d'y accéder au travers des différentes proximités, le pouvoir ou le contrôle des acteurs du réseau, et la méthode de signalement que certains utilisent.

4.1.1 Catégorisation des parties prenantes de l'écosystème

4.1.1.1 Catégorisation des parties prenantes de l'écosystème selon leur nature

Les parties prenantes impliquées dans l'écosystème des événements sportifs à Montréal présentent une variété de catégories et de fonctions qui peuvent être utilisées afin de les positionner dans cet écosystème.

Les différentes catégories de parties prenantes ont été répertoriées à la lumière des entretiens qui ont été réalisés avec celles-ci. La plupart de ces catégories s'apparentent à celles posées par Larson

(2002) qui représentent les différentes natures des organisations présentes dans un réseau événementiel.

D'abord, comme les événements sportifs représentent l'élément rassembleur de ce réseau, il va de soi que les organisateurs de ces événements sont une des parties prenantes du réseau. Ces organisateurs peuvent prendre la forme d'une firme privée, d'une OBNL ou encore d'une fédération sportive provinciale ou nationale (E20). Ensuite, vu la visée municipale de ce réseau, certaines de ses parties prenantes sont donc des instances gouvernementales au niveau municipal. Celles-ci s'apparentent à la catégorie d'autorités publiques, puisqu'elles ont la charge des services publics utilisés lors des événements. Par ailleurs, plusieurs bailleurs de fonds sont également présents dans l'écosystème. Ceux-ci peuvent être de nature privée, ou encore de nature publique au travers d'instances gouvernementales municipales, provinciales, et fédérales (E5, E8, E22, E23). Les bailleurs de fonds privés sont davantage connus sous le nom de partenaires ou commanditaires dans le milieu (E15), mais correspondent néanmoins à la même catégorie. Des entreprises privées fournissant des services à différentes parties prenantes sont aussi présentes dans l'écosystème de l'événementiel sportif montréalais, celles-ci sont catégorisées comme des commerces ou industries locaux à cause de leur génération de profit liée à la réalisation de l'événement (E7, E8, E12, E13). Également, les fédérations sportives, autant nationales que provinciales, peuvent être considérées comme une association ou un club dû à leur regroupement autour d'une industrie, dans ce cas-ci un sport en particulier. Aussi, les contreparties attendues des fédérations à la suite des événements incluent des aspects de visibilité intrinsèque à ce dernier, comme l'attraction de spectateurs qui mène à l'accroissement des inscriptions dans les clubs sportifs locaux (E2, E3, E5) et des aspects financiers qui ne sont pas directement monétaires, mais qui s'y apparentent au travers de don de matériel et d'équipement ainsi que de possible mise à niveau d'infrastructures (E2, E6, E8, E9, E10, E14). Des OBNL non-organisatrice, des infrastructures et les entités les gouvernant ainsi que la population locale sont également incluses dans l'écosystème de l'événementiel sportif de Montréal.

Certaines des parties prenantes nommées précédemment, telles que les OBNL non-organisatrices, les infrastructures, et la population générale, sont difficilement identifiables au travers de celles-ci. Par exemple, une OBNL non-organisatrice ne pourrait pas être catégorisée ni comme organisatrice, puisque, comme son nom le souligne, elle ne l'est pas. De plus, elle ne peut pas être

identifiée comme un commanditaire ou un commerce et industrie locaux dus à son caractère non lucratif et l'absence d'une volonté d'obtenir un avantage compétitif ou de générer du profit. En effet, ces organisations sont davantage axées sur des enjeux sociaux, dont la facette financière aide à atteindre leur but, mais n'est pas une fin en soi (E3, E4, E11, E14). Une autre partie prenante absente de cette catégorisation est la population locale. Autant d'un point de vue de spectateur que de bénévole. En effet, les bénévoles sont soulignés comme pouvant provenir des associations et clubs, mais sans être une catégorie en soi. Pourtant, ceux-ci sont une partie prenante intégrante de l'organisation d'un évènement, autant pour la main-d'œuvre qu'ils apportent que leur savoir technique dans certains cas (E8, E12, E14, E16, E19, E20, E22). Du côté des spectateurs, leur présence aux événements et leurs motivations pour justifier derrière celle-ci sont soulignées comme étant un aspect important des événements (E5, E7, E8, E9, E10, E12, E13, E16, E18, E19, E20, E21).

4.1.1.2 Catégorisation des parties prenantes selon leurs fonctions

Les omissions nommées plus haut justifient pourquoi la deuxième catégorisation de Getz, Andersson et Larson (2007), vient compléter la première en apportant une classification de rôles ou de fonctions. Voici dans quelles fonctions s'inscrivent les différentes parties prenantes listées plus tôt :

Organisateurs

Les organisateurs sont composés en première partie des acteurs qui ont été mentionnés précédemment dans cette catégorie. La nature de ces derniers étant également une description adéquate de la fonction qu'ils ont dans le réseau. C'est-à-dire qu'ils sont des organisateurs qui, comme leur nom indique, organisent les événements. Cependant, de nouveaux ajouts sont présents dans la nouvelle définition plus large en lien avec la fonction d'organisation. En effet, les bénévoles participant à l'organisation de l'évènement peuvent maintenant être inclus dû à leur rôle dans l'organisation en amont ainsi durant le déroulement même de l'évènement. Leur importance est soulignée par un répondant :

« Il y a des centaines de gens qui sont bénévoles à chaque année puis qui viennent nous aider. Donc ils ont fait un super bon travail, on est chanceux de les avoir, ils font un excellent travail. » (E19)

Tout comme leur participation de manière générale, les compétences particulières des bénévoles sont également d'une grande importance pour l'organisation des événements. Celles-ci peuvent être vues dans cette réponse d'une partie prenante de l'écosystème événementiel montréalais qui démontre l'implication bénévole de personne possédant une expertise déjà présente par rapport à l'organisation d'évènement :

« Je fais très peu de démarchage parce que presque tous les projets que je fais actuellement ont été en premier des projets dans lesquels je me suis impliqué bénévolement. » (E12)

Alliés et collaborateurs

Les alliés et collaborateurs se font rares dans le réseau de l'événementiel sportif à Montréal. En effet, peu ou pas de lobbying est effectué en comparaison avec d'autres regroupements d'industrie. Ceci est témoigné par un répondant :

« C'est que [les événements touristiques] tombent entre 2 chaises et ne sont pas nécessairement bien représentés au niveau, je ne veux pas dire touristique... C'est là que les autres petites associations existent, comme le RÉMI (Regroupement des Événements Majeurs Internationaux), qui s'occupent des événements internationaux, le REFRAIN (Regroupement des Festivals Régionaux Artistiques Indépendants) qui s'occupe des petits événements. Sauf que le RÉMI et le REFRAIN, ils n'ont pas d'événements sportifs, c'est beaucoup plus musical, culturel, et cetera. Et donc c'est ça les événements, les festivals sportifs en tant que tels, des fois tombent entre deux chaises parce que justement ils ne sont pas nécessairement touristiques ou pas touristiques. Les fédérations sportives travaillent beaucoup plus pour représenter les athlètes et non pas les événements, donc ils n'ont pas justement d'associations actives. » (E4)

Cependant, des initiatives prises par certaines parties prenantes permettent tout de même une certaine collaboration entre les organisateurs. Ainsi, la « Tournée des champions » permet aux différents organisateurs et d'autres acteurs du réseau intéressés par celle-ci d'assister aux différents événements et d'en apprendre davantage sur un thème défini à l'avance :

« Tourisme Montréal, pour cet été, ça finit en octobre ou novembre, a organisé une tournée des champions. C'est peut-être 10 organisations sportives, il y a les Grands Prix Cyclistes, Championnats de patinage de vitesse, l'équipe d'athlétisme et cetera. Et ces personnes-là, on va dans des événements sportifs montréalais pour voir, pour faire une visite de site, pour jaser, pour se partager de la connaissance, du contenu. Tu vois comme samedi qui s'en vient, c'est le « Red Bull Cliff Diving » au Vieux-Port. Puis, le sujet c'est marketing, rayonnement de la marque et tout ça. » (E12)

Une autre initiative, s'intitulant « Perspective 2024-2026 », a permis :

« Un maillage des promoteurs, des fédérations et des propriétés. Ça permettait vraiment de pouvoir pendant une demi-journée, de pouvoir tout se réunir, puis de discuter un peu des projets, des tendances qui se font dans tout ce qui était commandites qu'on a. » (E6)

Malgré l'absence d'organisations qui effectuent du lobbying auprès d'instances gouvernementales au nom de l'évènementiel sportif, ce réseau présente tout de même des collaborateurs de différentes natures qui se partagent des ressources, principalement dans ce cas-ci des connaissances et du savoir-faire. Ces collaborateurs sont donc non seulement les organisateurs, mais aussi des fournisseurs de services privés, des instances gouvernementales, des fédérations sportives, et des infrastructures (E6).

La fonction de collaborateur est unique en son genre dans ce réseau de fonctions. C'est-à-dire que, comme aucune partie prenante ne participe en tant que telle à l'organisation d'un évènement au travers de son rôle de collaborateur, ceux qui endossent cette fonction le font seulement dans le but d'échanger avec d'autres qui endossent à ce moment la fonction de collaborateur. Ce qui fait en sorte que la fonction de collaborateur ne ressort pas lors des prochaines sections ayant trait aux interactions ou aux retombées, puisqu'elle est autosuffisante dans ses interactions.

Régulateurs

Les régulateurs sont nombreux dans le réseau de l'évènementiel sportif à Montréal. En effet, on y retrouve d'abord des régulateurs plus classiques, tels que des instances gouvernementales municipales qui doivent approuver l'utilisation d'espaces publics ou allouer l'utilisation de services publics :

« [l'instance gouvernementale de niveau municipal] traite avec tous les intervenants de sécurité publique, avec les arrondissements, avec les SDC, donc les sociétés de développement commercial, donc tout le monde qui a un impact ou qui est sur le trajet de l'évènement [...] Parler avec le SPVM, l'entreprise de signalisation engagée par le promoteur, le service d'incendie, urgence santé, la STM, un évènement comme ça, avec des fermetures de cette ampleur-là, le Ministère des Transports, donc tout le monde est sollicité » (E18)

Une autre catégorie de régulateur est les bailleurs de fonds, autant publics que privés. Les bailleurs de fonds publics sont des régulateurs puisqu'ils exigent que certaines caractéristiques ou retombées spécifiques soient présentes dans l'évènement en échange de leur investissement monétaire :

« Au niveau d'événements sportifs à Montréal, c'est évidemment d'accueillir des événements sportifs qui génèrent ces activités-là. Donc, les touristes, que ça soit des gens de 40 km et plus qui viennent ou plus spécifiquement 100 km et plus de Montréal. La distinction est importante parce que, au-delà de 100 km, on présume qu'ils vont fort probablement s'héberger dans un hôtel, donc dépenser davantage dans la destination, au niveau d'activités de restauration, d'hôtellerie. » (E22)

« Donc, dans le volet un, il faut que ça soit sanctionné par la fédération internationale. Si ce n'est pas le cas, automatiquement, ça tombe dans le volet 2. La discipline doit être présentée aux Jeux olympiques. [Le bailleur de fonds] demande un minimum de 6 pays participants, minimum de 50% des athlètes doivent provenir de l'extérieur du Canada et un minimum de 20% des athlètes doivent provenir de l'extérieur du Canada et des États-Unis. Puis rapidement, pour le volet 2, le nombre de pays minimal est de 4 et non de 6. Puis, les pourcentages sont inférieurs, donc ça prend un minimum de 30% des athlètes qui viennent de l'extérieur du Canada et non 50, puis ce sont 10% qui doivent venir de l'extérieur du Canada et des États-Unis, versus 20% pour l'autre. Donc, ce sont les principaux critères d'admissibilité dans ce programme. » (E5)

« En grosse partie, c'est le volet haute performance, donc [le bailleur de fonds] va regarder la discipline sportive pour dire : est-ce que c'est une discipline sportive qui a du potentiel pour des médailles aux Jeux paralympiques, aux Jeux olympiques, L'événement comme tel, est-ce qu'il va attirer les meilleurs athlètes au monde? Est-ce que c'est du Canada, États-Unis, ou c'est un championnat mondial que les meilleurs athlètes de partout vont se présenter. Est-ce que les meilleurs athlètes canadiens vont être là? Les athlètes brevetés, est-ce que la discipline sportive est ciblée par À nous le Podium? » (E9)

Les bailleurs de fonds privés exigent différentes contreparties à leur implication monétaire ou en services qui influencent elles aussi des aspects de l'événement :

« Mais, pour nous, la clause la plus importante quand on se met à travailler avec les organisateurs, c'est de dire : moi, si je suis partenaire avec, puis à tous les niveaux, avec le XXXXXXXXXXXXXXXX ou avec le XXXXXXXXXXXX, je vais avoir l'exclusivité dans ma catégorie [industrielle] » (E15)

Finalement, les infrastructures possèdent aussi une fonction de régulateur à cause de leur capacité à contrôler l'offre des infrastructures qu'elles gèrent et qui y a accès :

« Mais, il y a aussi l'enjeu de la cohabitation entre la vocation locale, donc pour la population locale ou régionale, d'une infrastructure qui entre en conflit avec son rôle d'accueil événementiel. Ce qui fait en sorte que des fois la possibilité ou l'accès pour les événements sportifs est complexe, ou du moins ne peut pas être confirmé dans des délais raisonnables, ce qui pour certains événements internationaux sont des enjeux. » (E22)

Fournisseurs et lieux

Les fournisseurs varient en fonction selon les besoins de l'événement. Ainsi, plusieurs des fournisseurs relevés dans le réseau de l'événementiel sportif à Montréal étaient axés sur des services stratégiques ou de production photo et vidéo :

« Dans l'environnement sportif, je joue un rôle des fois au niveau des demandes de subventions donc entre autres ça c'est le rôle le plus important je dirais que j'ai joué du côté de Montréal en accompagnant des organisations d'événements sportifs. Mais, également au niveau de certaines stratégies pour le développement de leur événement. » (E8)

« [La mission du fournisseur] c'est vraiment d'accompagner tout type d'événements dans l'écoresponsabilité, donc, diminuer les impacts environnementaux, augmenter les répercussions positives également. » (E11)

« C'est de la connaissance stratégique, puis d'aider avec la donnée à faire soit du développement stratégique et du développement, disons que [le fournisseur] a des données financières pour les aider, peut-être à se comparer par rapport à la moyenne générale des choses. » (E4)

« J'agis en tant que fournisseur contractuel pour différentes organisations sportives des grands événements sportifs à Montréal. Dans une année, je peux faire près d'une dizaine d'événements sportifs majeurs grand public à Montréal et j'agis soit à titre de fournisseur de services, de photos et de vidéos pour les événements ou soit à titre plus personnel. XXXXXXX vend des heures à un promoteur pour une portion de l'événement au niveau logistique ou opérationnel. » (E7)

Pour ce qui est des fournisseurs de produits plus tangibles, tels que les services d'hôtellerie ou de restauration, ils sont davantage aux limites du réseau et sont connectés à celui-ci au travers des facilitateurs plus impliqués qui seront détaillés plus bas, ce qui explique leur moins grande implication dans le réseau immédiat de l'évènementiel sportif :

« [Le facilitateur] va les accompagner évidemment sur la recherche d'installations connexes, par exemple une salle de bal ou une salle pour un événement en marge de l'événement sportif, des restaurants, l'hôtel. » (E22)

Pour ce qui est des lieux, tout comme les organisateurs de nature et de fonction, leur nom est indicatif des deux catégorisations. Ils sont des infrastructures ou bien des lieux, publics ou privés, qui peuvent être aménagés afin d'accueillir des événements sportifs (E18, E20). Certains de ceux-ci étant même libre de coûts :

« Dépendamment du niveau d'événements, c'est sûr que pour nous il y a un aspect où quand c'est un événement sportif fédéré, on va donner gracieusement le site de compétition parce que comme j'ai dit en début, c'est important pour nous le développement du sport. Ce qui fait qu'on va supporter les fédérations à ce niveau-là. » (E21)

Coproducteurs

Les coproducteurs sont des parties prenantes qui pourraient prendre d'autres rôles, mais qui participent activement à la production de l'évènement, ajoutant ainsi à leur fonction. Un exemple de ceci est un partenaire qui non-seulement fournit des ressources financières, mais également un produit qui va venir compléter l'expérience de l'audience à l'évènement :

« Puis pourquoi je dis que je voulais revenir sur le côté de l'activation, c'est là où je trouve que, de plus en plus, on travaille avec les partenaires pour améliorer l'expérience. [...] Comment on peut travailler avec le promoteur pour offrir quelque chose qui va améliorer l'expérience à l'événement sportif et améliorer l'expérience du festivalier ou du fan. » (E15)

D'autres coproducteurs sont plus impliqués dans des aspects techniques que requièrent les événements sportifs, tels que la gestion de l'organisation :

« Ça m'est arrivé régulièrement de proposer à des organismes l'expertise de XXXXXX qu'ils n'avaient pas, donc que ça soit dans la création publicitaire, dans l'alignement, les stratégies, on a même déjà proposé à des organismes de faire leur plan média à leur place. » (E10)

D'autres encore sont impliqués du côté de l'accueil des événements dans des lieux publics :

« [Le coproducteur] accompagne les événements sportifs, donc le côté logistique de ces événements-là. [...] [Le coproducteur] les accompagne donc vraiment pour le concret de la chose. [...] Parler avec le SPVM, l'entreprise de signalisation engagée par le promoteur, le service d'incendie, urgence santé, la STM. Un événement comme ça, avec des fermetures de cette ampleur-là, le Ministère des Transports, donc tout le monde est sollicité. » (E18)

Des infrastructures d'autres types peuvent également être impliquées tel que mentionné plus tôt dans l'extrait de l'entretien E21 dans la section *Fournisseurs et lieux*.

Contrairement à la définition de cette fonction faite par Getz, Andersson et Larson (2007), les seules actions d'ajouter son nom à l'événement ou d'être un des « présentateurs » ne constituent pas une contribution suffisante afin de classer un acteur de coproducteur dans ce mémoire. Ceci est dû au fait que cette omission permet une meilleure classification et séparation entre des bailleurs de fonds qui ne font qu'être présents passivement dans la présentation des partenaires et d'autres qui ont des activations sur le terrain et participent activement à la production de l'événement.

Facilitateurs

Les facilitateurs du réseau événementiel sportif à Montréal sont principalement des OBNL et des bailleurs de fonds qui fournissent autant des ressources matérielles ou plus intangibles dans le cas d'expertise, que des ressources monétaires dans certains cas. Pour certains bailleurs de fonds, ce rôle de facilitateur et l'absence d'implication dans l'événement qui en résulte n'est pas avantageuse, puisqu'il en résulte seulement une visibilité pour eux :

« C'est ça qui est difficile, c'est que souvent les organisateurs d'événements vont aller valoriser les bénéfices de visibilité qui peuvent nous offrir : des bannières, des posters, des logos. Mais moi, j'ai aucun enjeu de ce côté-là. Tu es XXXXXX, cette marque est connue par 99,9% des Canadiens. Ça fait que pour moi c'est un défi, alors que pour une marque qui est en peut-être en pénétration de marché, ça peut être un bénéfice qui est super précieux. » (E15)

Ils préfèrent donc le rôle de coproducteur afin de pouvoir générer davantage que seulement de la visibilité par rapport à leur marque :

« Tout est dépendant de la commandite, parce qu'il faut se rappeler que selon qui est la clientèle et c'est quoi la portée, l'objectif de la commandite peut être différent. L'objectif est-ce que c'est, par exemple, du développement des affaires? Est-ce que l'objectif c'est de la notoriété de la marque, est-ce que l'objectif c'est d'aller chercher de l'ouverture de compte? » (E10)

Il en reste que, pour d'autres, fournir du support financier ne nécessite pas une implication de leur part dans la production de l'évènement :

« On a un rôle conseil pour tout ce qui touche le financement aussi. Mais, comme ça, je l'insiste, on est vraiment dans le soutien financier quasi exclusivement des événements. Donc, grosso modo, notre rôle est assez simple, si je pourrais dire. C'est, de par ce programme-là, d'offrir un soutien financier. Donc nous, on en fait l'analyse, on reçoit des demandes d'aide, on a souvent des discussions qu'on peut avoir avec les demandeurs, mais il faut que les demandes d'aide soient remplies puis il y a une analyse qui permet de déterminer un montant recommandé. » (E5)

Ce qui place donc certains des bailleurs de fonds comme des facilitateurs, tandis que d'autres demeurent dans la catégorie de coproducteur.

Pour les OBNL, celles-ci sont catégorisées comme des facilitateurs à cause de l'expertise et du soutien qu'elles apportent aux organisateurs d'évènements. Ceux-ci peuvent prendre différentes formes, tel l'accompagnement dans le démarchage relié à l'organisation de l'évènement auprès des différentes parties prenantes ou encore fournir une liste de bénévoles prêts à remplir différents rôles au sein de l'évènement :

« [L'OBNL] est vraiment facilitateur, met en relation les différentes parties prenantes. Voilà y a un besoin au niveau de de de la fan base, il y a un besoin au niveau des responsabilités. [L'OBNL] va vraiment être là pour les accompagner dans ce sens-là pour leur indiquer les démarches à suivre. » (E6)

« [L'OBNL] a une banque de données de 1500-2000 bénévoles qui sont dédiés au bénévolat lors des événements sportifs. » (E3)

Toutes ces différentes fonctions permettent donc aux OBNL du réseau de l'évènementiel sportif montréalais d'être des facilitateurs qui peuvent aider les organisateurs ou d'autres parties prenantes à faire leur travail plus facilement.

Malgré l'expertise technique et les services qui sont fournis par les fournisseurs de services privés, ils n'ont pas été ajoutés à cette catégorie à cause des coûts qu'ils chargent aux organisateurs d'événements. La catégorie de facilitateur étant davantage axée sur des services rendus sans demande de compensation monétaire par l'acteur de la part de l'évènement et de ses organisateurs.

Audience et autres impactés

La première partie prenante présente dans cette catégorie est l'audience. Comme son nom l'indique, sa fonction est d'assister à l'évènement sportif. Elle est présente dans l'écosystème au travers des considérations qu'elle génère auprès des autres parties prenantes qui désirent son attention au travers des événements, autant du côté des organisateurs que des autres parties prenantes de l'écosystème :

« [L'organisateur] essaye surtout de faire vivre des expériences mémorables aux gens. Tu sais, qui vont pouvoir les faire vibrer, les inspirer au sport qu'il représente. » (E13)

« En tant que Montréalaise, je trouve ça le fun de savoir qu'on a accès à des événements comme ça. Comme dimanche, le Grand Prix cycliste qui est à côté de chez nous, qu'on peut aller voir les meilleurs coureurs au monde. Je pense que d'avoir accès à des belles performances sportives, puis de pouvoir y assister puisque la majorité de nos événements sont gratuits. C'est ce que je pense que les montréalais veulent. » (E21)

Non seulement est-ce que son assistance est importante, mais ses caractéristiques, telles que sa provenance, le sont également pour certains :

« Puis, quand j'ai un événement où la portée est internationale, ça devient moins pertinent pour moi parce que si je retourne dans mes objectifs de générer des revenus pour l'entreprise. Si c'est une Coupe du monde où l'audience et les athlètes sont à 90% pas canadiens ou ne demeurent pas au Canada, j'ai aucun intérêt à être là en tant que marque, à part pour la visibilité » (E15)

« Au niveau d'événements sportifs à Montréal, c'est évidemment d'accueillir des événements sportifs qui génèrent ces activités-là. Donc, les touristes, que ça soit des gens de 40 km et plus qui viennent ou plus spécifiquement 100 km et plus de Montréal. La distinction est importante parce que, au-delà de 100 km, on présume qu'ils vont fort probablement s'héberger dans un hôtel, donc dépenser davantage dans la destination, au niveau d'activités de restauration, d'hôtellerie. » (E22)

La population générale rentre aussi dans les considérations des parties prenantes de l'écosystème et donc est incluse dans ce dernier. En effet, celles-ci envisagent les impacts qu'auront les événements sportifs sur cette population, autant dans leur qualité de vie au jour le jour que de leurs habitudes :

« Que l'événement n'apporte pas de la difficulté dans leur vie. Dans le sens que des fois des événements, comme si tu habites dans le centre-ville, on va fermer telle rue, il n'y a plus de stationnement parce qu'il y a trop de monde. C'est là que je peux comprendre qu'il y a des gens qui aiment moins ça, surtout si ça arrive à toutes les fins de semaine. » (E9)

« Alors de s'assurer que dans sa promotion d'une ville active, de saines habitudes de vie. C'est de soutenir la venue d'événements sportifs qui mettent en vitrine des athlètes de bon niveau, de très haut niveau, qui ont une pratique sportive qu'on espère exemplaire et qui donnent le goût à une pratique sportive. Ce qui fait en sorte que monsieur, madame tout le monde, papa, maman, peuvent emmener leurs enfants voir du patinage de vitesse, voir du plongeur, voir de la natation. Puis on espère donner le goût à ces gens-là de pratiquer la natation, faire du vélo, aller voir des matchs de soccer, du patinage de vitesse, puis les essayer. » (E14)

Finalement, d'autres impactés reçoivent des retombées des différents événements sportifs, qu'elles soient au niveau des infrastructures, de l'équipement, et du matériel que de l'expertise :

« Un grand événement d'envergure qui a besoin qu'on déplace ou qu'on construise quelque chose. Puis, on évalue si les retombées sont intéressantes. Ça se peut que l'influence de la ville, du promoteur et tout ça, puis que tout le monde ensemble détermine qu'OK, on va mettre la pression pour faire ces travaux-là » (E21)

« Les retombées économiques qui viennent avec un événement là bon, c'est ça que tu as des nuitées, des dépenses commerciales, mais c'est aussi la formation des bénévoles qui peuvent être utilisées dans d'autres événements, l'amélioration des équipements sportifs, l'achat d'équipements sportifs, qui peuvent être légués au club ou à la fédération après les événements. » (E20)

« Même chose au niveau développement ou retombées humaines, il y en a beaucoup avec XXXXXX. Ça a permis le développement professionnel pour plusieurs personnes. Dans l'équipe de 2023, je te dirais que 90% se sont retrouvés aux Jeux olympiques en 2024 à différents niveaux. Mais, c'est de leur expérience qu'ils ont acquise ici, à la maison, sur le terrain, dans des événements internationaux qu'ils ont pu transposer pour leur permettre d'aller vivre des expériences là-bas. Ça m'est arrivé aussi avec des bénévoles. J'ai des bénévoles qui ont été recrutées pour aller où de Paris pour aller dans d'autres jeux, fait que ça permet vraiment de développer ce volet-là. » (E16)

Cette dernière catégorie, en particulier les autres impactés, représente une fonction que beaucoup de parties prenantes peuvent endosser. Ainsi, il n'est pas rare que celles-ci prennent différents rôles selon la situation et l'interaction. Ces rôles peuvent inclure celui d'autre impacté sans toutefois que cela soit une nécessité. Par exemple, un bailleur de fonds peut être autant un régulateur lorsqu'il définit les contreparties qu'il attend en échange de sa contribution monétaire qu'un coproducteur lorsqu'il est présent à l'événement au travers d'une activation. Également, il pourrait être un facilitateur s'il fournit des services autres qu'une contribution monétaire sans toutefois participer à l'événement comme tel. Une fédération sportive pourrait être un organisateur d'événement, un collaborateur qui participe à des réunions avec des organisations similaires, un facilitateur qui prête des bénévoles à un événement organisé par une autre partie prenante ou encore un impacté qui reçoit de l'équipement post-événement.

Tableau 2 : Liens entre les différentes catégorisations des parties prenantes de l'écosystème événementiel sportif de Montréal

Catégorisation utilisée dans les entretiens	Catégorisation de Larson (2002)	Catégorisation de Getz, Andersson, et Larson (2007)
Instance gouvernementale niveau municipal	Autorité publique	Collaborateur/régulateur/coproducteur/autre impacté
OBNL - soutien aux événements	-	Facilitateur
Bailleur de fonds	Commanditaire	Régulateur/coproducteur/facilitateur
Fournisseur de services privé	Commerce ou industrie locaux	Collaborateur/fournisseur
OBNL - conseils stratégiques à différentes parties prenantes	-	Fournisseur
Organisateur	Organisateur	Organisateur/collaborateur
Fédération sportive	Association ou club	Organisateur/collaborateur/facilitateur/autre impacté
Infrastructure	-	Collaborateur/régulateur/lieu/coproducteur/autre impacté
Bénévoles	-	Organisateur
Audience	-	Audience
Population générale	-	Autre impacté

4.1.2 Mécanismes sous-jacents du réseau

Maintenant que les parties prenantes du réseau ont été posées, les relations qui les unissent et les mécanismes sous-jacents à ces relations peuvent être expliqués. Ainsi, conformément au cadre de Zaheer, Gözübüyük et Milanov (2010), ces mécanismes sont l'accès aux ressources, la confiance, le pouvoir ou le contrôle, et le signalement.

4.1.2.1 Confiance

De manière générale, les parties prenantes du réseau de l'évènementiel montréalais sont « proches » l'une de l'autre dû à la grande quantité de liens qui unissent chacune d'entre elles, ce qui accentue la confiance entre celles-ci (Coleman, 1988). En effet, les liens n'unissent pas des dyades de groupes en particulier sans toucher à d'autres, la plupart des catégories de fonction sont impliquées dans des échanges avec de multiples autres catégories. Même si certaines ne le sont pas, la multiplicité des fonctions des parties prenantes fait en sorte que celles-ci s'entretiennent avec plusieurs autres acteurs et leurs fonctions au travers des leurs. Pour simplifier l'analyse, les fonctions seront examinées une à la fois et selon leurs liens. Ainsi, même si une partie prenante pourrait être un organisateur, un collaborateur et un autre impacté, ses liens selon chaque fonction seront analysés séparément.

Organisateurs

Pour commencer avec les organisateurs, un d'entre eux était en relation avec ses fournisseurs, ses partenaires financiers qui faisaient office de régulateurs et coproducteurs, des facilitateurs, ainsi que l'audience lors de la tenue de l'évènement et d'autres impactés par ce dernier (E13). D'autres entretiens ont également souligné les liens qui unissent les organisateurs à ces parties prenantes (E1, E6, E8, E10, E14, E16, E20, E21, E22, E23).

Un autre organisateur était aussi en relation avec de nombreuses parties prenantes remplissant différents rôles dans le cadre de l'organisation de ses évènements :

« On travaille beaucoup avec les fédérations, puis les organisations [du sport présenté]. [...] Avec le directeur des communications, disons pendant le tournoi, pour qu'on fasse justement le pont entre les joueurs et les journalistes. [...] Donc tous les journalistes, les médias québécois, montréalais, même que ce soit canadiens, internationaux, [...] On a tous les bénévoles pour mettre en place un

tournoi. [...] Évidemment les commanditaires, XXXXXXXXXX, XXXXXX, j'en passe là, mais tous les commanditaires qui viennent sur place aussi. [...] Les fans c'est sûr, les amateurs de XXXXX qui viennent, puis on est toujours là pour les servir, pour s'assurer qu'ils aient une belle expérience, puis que tout se passe bien. [...] La Ville aussi parce que nous sommes sur le parc. [...] Bon évidemment ici la bâtisse. » (E19)

Au travers de ces extraits, les organisateurs sont illustrés comme étant en lien avec les régulateurs, les fournisseurs, les lieux, les coproducteurs, les facilitateurs, l'audience, les autres impactés, et même soi-même au travers des bénévoles qui sont inclus dans les organisateurs.

Collaborateurs

L'échange et les liens avec d'autres acteurs font partie inhérente de la fonction des collaborateurs. En effet, ceux-ci doivent échanger entre eux afin de pouvoir être catégorisés comme collaborateurs. Ce qui en résulte en des parties prenantes qui sont très ouvertes à l'échange avec d'autres :

« C'est sûr que le rôle est intéressant là-dedans, juste de de connaître les autres intervenants, de parler. Tu sais, ça reste que on a souvent tous les mêmes enjeux dans la gestion des bénévoles, dans recevoir des subventions, et cetera. Ça fait qu'on peut se parler. Pour moi, c'est quand même vraiment important de connaître les autres. » (E12)

« Ce groupe de travail là [GPESM] qui se réunit 4 fois par année, a un plan d'action qui découle de la stratégie en matière d'accueil d'événements sportifs à Montréal. [...] Mais, c'est aussi pour ramener à l'agenda des décideurs le sujet des événements sportifs à Montréal, les défis auxquels on fait face puis quelles pourraient être les solutions. » (E3)

Cependant, les collaborateurs échangent seulement avec d'autres collaborateurs, puisque, comme il vient d'être illustré, ils se réunissent entre eux afin d'échanger. Par ailleurs, les collaborateurs représentent une fonction qui est juxtaposée à plusieurs autres, davantage encore que d'autres fonctions à cause de l'expertise nécessaire qui doit être générée par la pratique d'un autre rôle afin de pouvoir la partager comme collaborateur. Ainsi, les collaborateurs échangent avec les autres parties prenantes non-seulement à cause de leur fonction qui est axée sur le partage avec d'autres collaborateurs, mais aussi dans le cadre des autres fonctions qu'ils entreprennent.

Régulateurs

Les régulateurs interagissent d'abord avec les organisateurs de l'évènement afin de contrôler certains aspects de ces derniers en échange de compensations monétaires ou de services fournis :

« Donc, quand XXXXXX arrive en général, on demande l'exclusivité. Évidemment, il y a des dollars qui sont rattachés à ça. [...] Ce qui fait en sorte que ça limite déjà l'organisateur à faire du démarchage. » (E10)

« On va même exiger de la visibilité à l'international dans des publicités, puis dans les diffusions qui sont faites. » (E23)

« Pour savoir l'évènement est admissible au programme, il y a un certain nombre de critères. » (E20)

Également, ces régulateurs se réunissent et se consultent entre eux afin de discuter des potentiels évènements qu'ils vont subventionner et donc réguler certains aspects :

« Donc, on parle de ces événements-là, qui va financer quoi. Puis ensuite, c'est souvent les événements futurs, c'est pour dire un tel événement qu'on pense avoir à Montréal, qu'est-ce que vous entendez parler des promoteurs ou de la fédération nationale? Est-ce que ça va aller ou pas aller ou il y a une autre ville en compétition pour ça? Donc ça, c'est un peu le type de discussion qu'on va avoir. Pour partager l'information, je dirais aussi que des fois, si on a un événement, s'il y a des enjeux en particulier où on devrait aller en détail. » (E9)

« Ils vont nous approcher en disant on a ça qui pourrait se tenir, on fait du démarchage pour ça. Est-ce que c'est quelque chose qui est intéressant, qui pourrait être admissible? Quelque chose qui pourrait avoir une aide substantielle ou non? donc là, on est approché, souvent par Tourisme Montréal, sinon les autres acteurs, donc municipaux, provinciaux, fédéraux. C'est vraiment, on se contacte s'il y a des enjeux au niveau financier, donc pour différents types d'enjeux financiers. » (E5)

Fournisseurs et lieux

Les fournisseurs interagissent en grande partie avec les organisateurs dus aux services qu'ils leur offrent :

« Ce que j'offre, c'est vraiment la portion logistique événementielle, donc souvent les projets que j'ai en ce moment [...] c'est vraiment la logistique, donc faire que l'évènement ait lieu, le fait que les matériels, le budget, les ressources humaines et les bénévoles, la programmation, l'horaire. » (E12)

« J'agis soit à titre de fournisseur de services, de photos et de vidéos pour les événements ou je vends des heures à un promoteur pour une portion de l'évènement au niveau logistique opérationnelle. » (E7)

« J'ai joué du côté de Montréal en accompagnant XXXXXX qui est une firme d'organisation d'événements sportifs. Donc, entre autres avec le XXXXX, pour faire des demandes de subvention, mais également de voir de certaines stratégies pour le développement de leur événement. » (E8)

Les fournisseurs interagissent également avec d'autres fournisseurs ou encore des bailleurs de fonds qui peuvent faire figure de régulateurs lorsque leurs services ou leur participation monétaire à l'évènement entraînent des contreparties, des coproducteurs lorsqu'ils participent à l'évènement ou encore des facilitateurs lorsqu'ils n'ont pas de rôle à jouer dans la production de l'évènement :

« Souvent, mes tâches, c'est de dépenser de l'argent, donc de trouver les bons fournisseurs pour les besoins. Et puis donc, d'analyser les besoins du promoteur, de les comprendre, de les challenger et puis de trouver les bonnes ressources, les bons fournisseurs pour exécuter le tout. » (E7)

« On est aussi impliqué au niveau des infrastructures sportives, donc avec des demandes de ce côté-là au niveau des subventions, puis le développement de plans d'affaires. » (E8)

« Puis, ça fait partie de l'écosystème de la commandite, mais quand [le coproducteur] travaille, il va faire affaire avec des fournisseurs. » (E10)

Les lieux dans lesquels prennent place les événements sont en contact avec les organisateurs des événements ainsi que des parties prenantes dont la fonction vient supporter les organisateurs dans leur création de l'évènement, soit les coproducteurs et les facilitateurs (E1, E2, E6, E14, E16, E18, E21, E22)

« On a une présence sur [groupe de coproducteurs/facilitateurs], on a des liens avec [coproducteur], bien sûr, avec l'équipe des sports là-bas, donc c'est beaucoup de représentation au niveau des comités qui fait qu'on va toujours rester en lien, en communication, puis avoir une idée globale de ce qui se passe à Montréal. Au niveau sportif aussi, puis la cohabitation de tous ces événements-là. Ensuite, c'est principalement avec le promoteur de l'évènement. » (E21)

Coproducteurs

En plus des organisateurs, des fournisseurs, et des lieux qui ont été mentionnés précédemment, les coproducteurs interagissent également avec l'audience de l'évènement. En effet, comme les coproducteurs produisent des « activations » sur le site de l'évènement, ils entrent en contact avec l'audience de ce dernier et participent à leur expérience :

« Puis pourquoi je dis que je voulais revenir sur le côté de l'activation. C'est là où je trouve que, de plus en plus, on travaille avec les partenaires pour améliorer l'expérience. C'est de dire, non, je ne mettrai pas une tente 10 par 10 où est-ce que tu pourrais donner des casquettes puis des foulards. Comment est-ce qu'on peut travailler avec le promoteur pour offrir quelque chose qui veut

améliorer l'expérience à l'événement sportif et améliorer l'expérience du festivalier ou du fan? » (E15)

Facilitateurs

Comme mentionné dans les parties précédentes, les facilitateurs interagissent avec les organisateurs, les fournisseurs, et les lieux. Ils peuvent interagir seuls avec d'autres parties prenantes :

« C'est vraiment faire toutes les actions pour faire en sorte qu'un événement se confirme et ensuite l'accompagner, en collaboration avec les autres partenaires de l'écosystème, le promoteur ou comité organisateur local vers le succès de son événement. » (E22)

Ou encore mettre en place des interactions entre des parties prenantes, incluant eux-mêmes pour discuter de l'organisation des événements sportifs :

« Par exemple, on a eu une rencontre il y a 2-3 mois pour justement permettre que s'il y a eu des enjeux sur un dernier événement, on va faire venir une partie prenante qui va venir elle-même nous exposer ce qui se passe. Peut-être que certains ne sont pas au courant, donc c'est pour permettre justement qu'on s'améliore en termes de tenue d'organisation d'événements d'envergure. » (E3)

Dans certains cas, les facilitateurs vont se consulter entre eux afin de se concerter sur leur apport individuel à certains événements selon les critères de chacun :

« Ce sont eux qui sont sur le terrain pour voir ce qui est pertinent ou pas pour leur région touristique donc ce sont des partenaires avec qui on va discuter régulièrement. Sinon, c'est sûr que s'il y a des enjeux, on peut même faire des rencontres avec plusieurs partenaires pour voir si c'est pertinent ou pas de le soutenir et que cet événement la vienne à Montréal. » (E23)

Dans tous les cas et comme pour les autres fonctions, le rôle de facilitateur n'est pas affixé de façon permanente à une partie prenante. Ainsi, il est possible qu'une de celles-ci fasse office de coproducteur dans le cadre d'un événement et de facilitateur dans un autre dépendamment de ce qu'elle veut retirer de sa participation à l'événement (E10, E15).

Audience et autres impactés

Pour l'audience, non seulement est-ce qu'elle entretient des liens avec les coproducteurs qui peuvent venir interagir avec elle :

« Il y a des firmes de sondage [...] qui font maintenant des sondages post événement auprès des « attendues ». Où est-ce que on est quand même quelques questions qu'on peut poser qui vont nous aider à dire ce que oui ou non on a à changer. » (E15)

Mais, elle peut également interagir avec les organisateurs au travers des différentes activations ou activités qu'ils mettent en place afin d'améliorer leur expérience durant l'évènement :

« Tu as des fédérations qui ont compris ça et qui ont fait choses fantastiques. Le judo est un bel exemple. Le judo a amené la Coupe du Président, une immense compétition de judo à l'Aréna Maurice-Richard et avait installé dehors, sur la pelouse, un chapiteau où il y avait des séances d'entraînement, de la démonstration du judo. C'est devenu un tel « happening » que les médias parlaient de la compétition, puis du festival de judo qui était dehors sur la pelouse. Puis tu as des athlètes de niveau international qui trippaient tellement qu'ils venaient s'entraîner avec monsieur madame tout le monde dehors sur les tatamis qu'on avait installés. Là, ça a été un exercice de promotion du judo qui a été fantastique et ça a même fait en sorte que plus de monde sont venus et ont acheté des billets pour venir voir la compétition à l'intérieur de Maurice-Richard. » (E14)

Pour les autres impactés, comme leur fonction est dépendante des retombées engendrées par les actions des autres rôles, ils entretiennent peu de lien avec les autres fonctions. Le lien qui est ressorti dans les entretiens est celui avec les organisateurs dus aux impacts qu'ont les événements produits par ces derniers sur les impactés :

« XXXXXXXX a mis en place un programme de lègue qui est recommandé aux différents comités et organisateurs d'événements et quand ils veulent venir faire un événement à Montréal, ils ont des questions à remplir : « Ça va donner quoi pour le club ou les clubs locaux de votre sport? Ils vont être impliqués comment dans l'organisation? Est-ce que ça va les aider à apprendre comment faire des compétitions de haut niveau avec des officiels internationaux ou nationaux? Est-ce qu'il va rester de l'équipement, est-ce qu'il y a une fan zone qui fait qu'eux peuvent faire de la promotion de la pratique de leur sport pour inciter des inscriptions? Est-ce qu'il y a une journée scolaire quand c'est pendant l'année scolaire ou est-ce qu'il y a des journées camp de jour? » » (E14)

Cet extrait démontre bien la diversité d'acteurs qui peuvent prendre la fonction d'autre impacté, tels que des officiels, des fédérations sportives, la population générale. Ceux-ci ne représentent pas les seules parties prenantes qui peuvent être des autres impactés, mais bien quelques exemples. De plus, comme il en est témoigné dans la figure 1, les autres impactés entretiennent un lien à sens unique avec les organisateurs. C'est-à-dire que ceux-ci n'ont pas été documentés comme, communiquant ou interagissant avec les organisateurs outre les impacts qu'ils reçoivent de ceux-ci et de leurs événements. Ils n'ont donc pas de flèche les reliant en retour aux organisateurs, indiquant leur manque d'initiation des interactions avec eux.

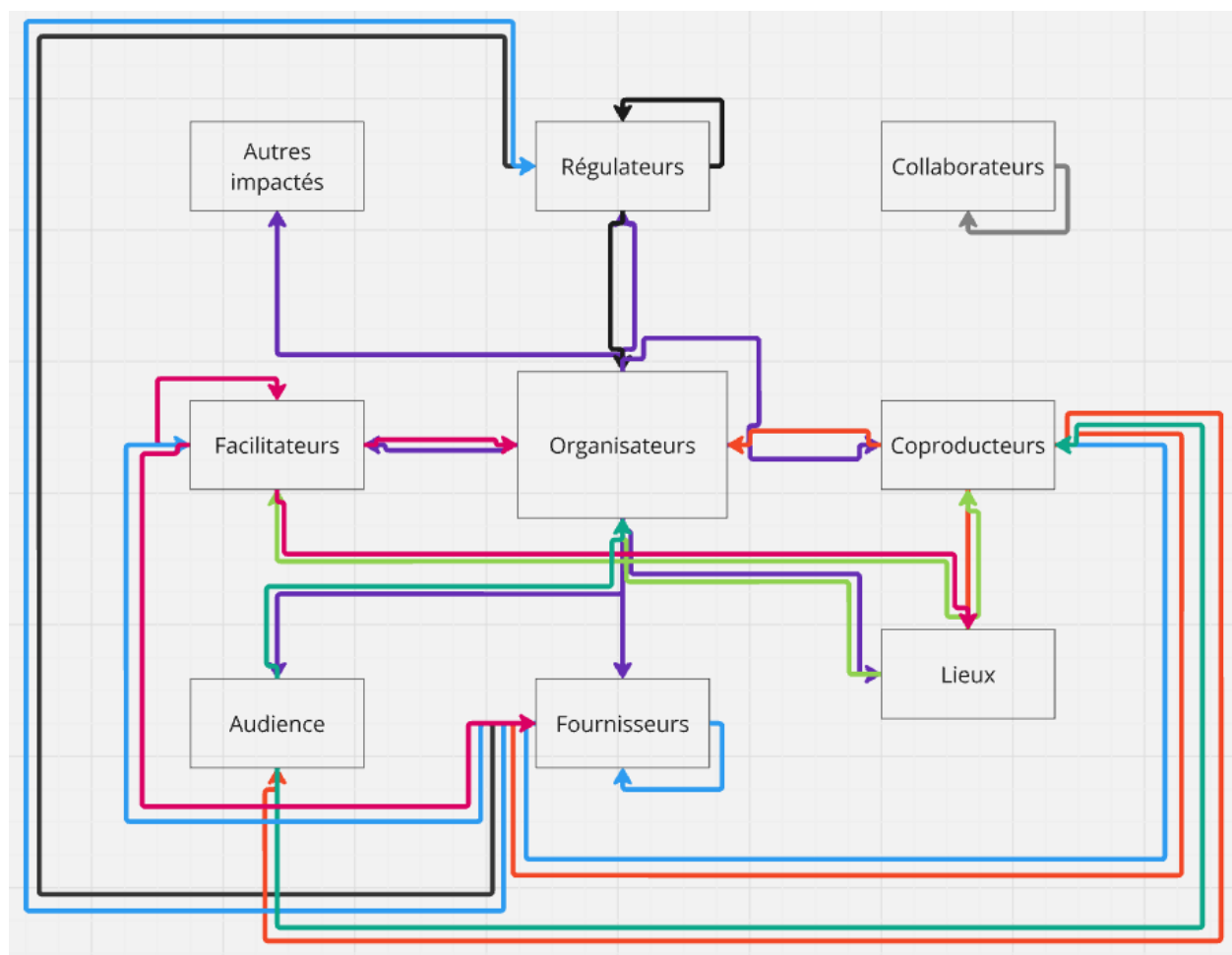


Figure 1 : Interactions entre les différentes fonctions de l'écosystème événementiel sportif de Montréal

Fonction	Organisateur	Collaborateurs	Régulateurs	Fournisseurs	Lieux	Coproducteurs	Facilitateurs	Audience	Autres impactés
Couleur	Pourpre	Gris	Noir	Bleu	Vert clair	Orange	Magenta	Vert foncé	-

4.1.2.2 Accès aux ressources

Les parties prenantes du réseau et les fonctions qu'elles occupent utilisent les interactions qui les unissent afin de partager des ressources. Ces ressources, tel qu'elles sont répertoriées par Zaheer, Gözübüyük, et Milanov (2010) et Boschma (2005), sont majoritairement des informations et connaissances. Le cas du réseau de l'écosystème de l'évènementiel sportif montréalais ne fait pas exception à ces généralisations. En effet, l'information et des connaissances sont constamment échangées entre les différentes parties prenantes, et ce, dans toutes les fonctions qu'elles occupent. Également, les ressources financières destinées à l'organisation de l'évènement sont échangées par certains acteurs du réseau.

Afin d'échanger ces informations, connaissances, et ressources financières, les parties prenantes s'appuient sur des proximités cognitives, sociales, organisationnelles, institutionnelles, et géographiques (Balland, Boschma et Frenken, 2015, Boschma, 2005, Boschma et Frenken, 2010, Torre et Rallet, 2005) qui leur permettent de mieux se comprendre et d'avoir un « terrain commun » qui les unit.

Proximité cognitive

La proximité cognitive est présente et utilisée par la totalité des parties prenantes du réseau. En effet, comme ce dernier est structuré autour de l'organisation d'évènements sportifs, ceci représente une base cognitive qui sert de point focal autour duquel les acteurs peuvent échanger et se comprendre. Ainsi, ils peuvent discuter de différents aspects de l'organisation des évènements sportifs et échanger de l'information et des connaissances à ce sujet :

« [Un organisateur], ils contrôlaient 100% de leur production, donc c'est eux qui arrivaient et qui la faisaient. Par contre, ils faisaient toujours des « features » sur Montréal, donc ça c'était des volets où est-ce qu'on allait nous le demander où voir à ce niveau-là. » (E16)

« Dans certains cas, on donne un exemple, il y a des travaux majeurs qui sont au parc olympique pour un an ou 2, alors on sait très bien que le parc olympique pourra pas accueillir d'évènements majeurs pour 2-3 ans encore, mais on est déjà en mode de savoir : OK, on va faire quoi en 2027, 2028? Parce que là, on refait le toit du stade. Le stade lui-même ne pourra pas accueillir de match de soccer ou de compétition d'athlétisme ou autre. Mais, quand les travaux vont être finis, on veut ramener rapidement des compétitions. » (E14)

« J'ai travaillé beaucoup avec [l'organisateur] pour qu'on fasse justement le pont entre les joueurs et les journalistes. Donc lui, il était là pour un peu coordonner ça, s'assurer que ça se passe bien, que tout le monde respecte les règles, les limites, les standards et tout ça que le joueur sache à quoi

s'attendre un peu, le préparer par rapport aux entrevues par rapport aux conférences de presse, par rapport à la durée de tout, de tout ça aussi. » (E19)

« Ce groupe de travail, qui se réunit 4 fois par année, a un plan d'action qui découle de la stratégie en matière d'accueil d'événements sportifs à Montréal. (...) mais c'est aussi pour ramener à l'agenda des décideurs le sujet des événements sportifs à Montréal, les défis auxquels on fait face puis quelles pourraient être les solutions. » (E2)

Dans le cadre de leurs interactions, toutes les parties prenantes et les fonctions utilisent la proximité cognitive afin de discuter d'aspects en amont de l'évènement comme l'obtention de financement, l'organisation de l'emplacement, l'écoresponsabilité, l'approvisionnement et les services des fournisseurs, l'organisation des bénévoles ainsi que des aspects durant et en aval tel que l'expérience des participants, la reddition de compte pour les régulateurs, et les différents lègues des évènements (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E21, E22, E23). Même pour l'audience, dont l'utilisation de la proximité cognitive peut sembler plus exagérée, la proximité cognitive engendrée par l'évènement est sollicitée par les partenaires de l'évènement dans leur rôle de coproducteurs afin de déterminer si leur expérience permet des retombées significatives pour ces partenaires afin de déterminer leurs partenariats futurs (E10, E13, E15). C'est-à-dire que, pour les partenaires, faire l'expérience de l'évènement et de leurs activations crée de l'information et des connaissances qu'ils veulent exploiter pour modifier leurs partenariats dans le futur.

Également, les différences cognitives entre les parties prenantes sont exploitées dans le but qu'ils puissent échanger de l'information à ce sujet au travers d'initiatives telles que la « Tournée des champions » :

« Tourisme Montréal, pour cet été, ça finit en octobre ou novembre, a organisé une tournée des champions. C'est peut-être 10 organisations sportives, il y a les Grands Prix Cyclistes, Championnats de patinage de vitesse, l'équipe d'athlétisme et cetera. Et ces personnes-là, on va dans des événements sportifs montréalais pour voir, pour faire une visite de site, pour jaser, pour se partager de la connaissance, du contenu. Tu vois comme samedi qui s'en vient, c'est le « Red Bull Cliff Diving » au Vieux-Port. Puis, le sujet c'est marketing, rayonnement de la marque et tout ça. Il va avoir des discussions à ce sujet-là ça fait que c'est sûr que le rôle est intéressant là-dedans, juste de connaître les autres intervenants, de parler. Ça reste qu'on a souvent tous les mêmes enjeux dans la gestion des bénévoles, dans recevoir des subventions, et cetera. Ça fait qu'on peut se parler. » (E12)

« Quand il y a des questions, moi vu que ce n'est justement pas mon domaine, j'ai peut-être même encore plus à apprendre. J'ai peut-être moins à apporter à la discussion, mais peut-être plus à en retirer. Puis dans d'autres discussions, j'aurais peut-être plus à apporter sur mon expérience. » (E12)

Ceci permet aux acteurs du réseau de partager de l'information et des connaissances. Pas nécessairement dans le but d'innover sur de nouvelles idées au travers de la Tournée, mais du moins partager ce qu'ils jugent comme pertinent pour la réussite de l'organisation d'un événement sportif.

Une deuxième initiative s'intitulant « Perspectives 2024-2026 » a également été créée afin de partager des informations et des connaissances entre différentes parties prenantes :

« Un événement qui s'appelait perspective 2024-2026, qui était un maillage des promoteurs, des fédérations et des propriétés. Ça permettait vraiment de pouvoir, pendant une demi-journée, de pouvoir tout se réunir, puis de discuter un peu des projets, des tendances qui se font dans tout ce qui était commandites. » (E6)

Ces différentes initiatives ainsi que l'échange d'information et de connaissances de façon plus général rapproche cognitivement les parties prenantes, ce qui pourrait nuire à leur capacité d'innovation dans le plus long terme. Cependant, le roulement de personnel important dans l'industrie de l'organisation des événements sportifs vient amener un renouveau qui pourrait limiter ce trop grand chevauchement des connaissances qui nuit à la création de nouvelles connaissances.

Par ailleurs, ce roulement de personnel entraîne davantage des inconvénients que des bénéfices pour les parties prenantes :

« Il y a souvent des nouvelles personnes à la table. Tu sais, ils arrivent puis sont très nouveaux dans le monde d'événementiels puis ça n'a pas vraiment un impact sur l'événement, mais quand nous discutons, des fois, ils n'ont pas l'historique, ils n'ont peut-être pas les expériences. Parce que je regarde autour de notre table, il y a des gens que ça fait longtemps qu'ils font ça. Ce sont souvent les mêmes personnes aux organismes. Et puis, quand il y a quelqu'un de nouveau c'est comme « ah OK, toi t'étais avec qui? Ah OK tu as remplacé un tel, OK c'est bon. ». Des fois ils n'ont l'historique. Donc, ça n'impacte pas la livraison ou l'événement, mais des fois comme pour nos discussions il faut que tu recules un pas avant d'avancer un petit peu. » (E9)

« Ce qu'il ne faut pas oublier, c'est que dans les organismes non lucratifs, souvent, les employés sont là pour la mission de l'organisme, ils ne sont pas là pour la paye. Donc les taux de roulement qui sont relativement importants dans ce type d'organisme là font que le savoir se perd, ou du moins il ne transfère peut-être pas comme dans des grandes organisations. » (E10)

« Il y a beaucoup de roulements dans le milieu de l'événementiel, au niveau du personnel, donc il y a beaucoup de choses à recommencer, de la formation à recommencer régulièrement. » (E11)

Celui-ci représente donc une barrière à la création d'une proximité cognitive entre les différentes parties prenantes. Autant parce que celles-ci perdent des informations et des connaissances au travers des départs que parce qu'elles perdent des contacts entre les organisations qui permettent de partager ces informations et connaissances, et donc de nourrir la proximité cognitive.

Pour revenir au financement en tant que tel, qui représente un autre type de ressource échangé dans le réseau. Celui-ci est offert par les facilitateurs, qui se transforment alors souvent en régulateurs dus aux contreparties qui sont exigées pour l'argent versé, et reçu par les organisateurs ou des facilitateurs qui vont ensuite le transmettre aux organisateurs. Afin que cette ressource financière soit accordée, les parties prenantes et leurs fonctions se basent sur une proximité cognitive afin de comprendre les besoins de chacun. Ainsi, ces versements d'aide financière ne se font pas en une seule interaction, un long processus est mis en place qui implique plusieurs échanges d'informations et de connaissance préalablement à la transaction monétaire :

« On reçoit des demandes d'aide, on a souvent des discussions qu'on peut avoir avec les demandeurs. [...] Il y a beaucoup quand même d'accompagnement, de questions avec les demandeurs. » (E5)

« Souvent, on fait affaire avec des organismes à but non lucratifs qui ont des moyens qui sont limités en matière de ressources humaines. Donc, c'est sûr qu'on essaie toujours de les aider au maximum, mais on sait qu'ils ont une capacité maximale de pouvoir livrer quelque chose. Et ça, c'est important qu'on la connaisse cette limite-là, parce qu'on ne peut pas non plus gruger toute cette capacité-là de l'organisme. C'est-à-dire de donner et livrer l'événement si on est trop gourmand en termes de contrepartie. » (E10)

Proximité sociale

La proximité sociale est soulignée par certains comme étant une proximité aidant aux interactions entre les parties prenantes, notamment par un répondant qui dénote l'absence d'esprit de compétition dans l'industrie de l'organisation des événements sportifs (E12). Également, certains des répondants ont mentionnés utiliser des liens sociaux avec d'autres parties prenantes du réseau afin d'échanger des informations quant à la fiabilité et la réputation d'autres parties prenantes avec lesquelles ils pourraient faire d'éventuelles collaborations (E1, E6, E7).

Malgré le fait que l'écosystème de l'événementiel sportif à Montréal soit un petit milieu qui pourrait être propice à une telle proximité, les liens sociaux externes à des liens basés sur d'autres proximités n'ont pas été soulignés très fréquemment.

Proximité organisationnelle

La proximité organisationnelle facilite également les échanges entre les différentes parties prenantes du réseau. En effet, leurs similarités organisationnelles, au même titre que leurs bases cognitives partagées, permettent aux différents acteurs de mieux se comprendre et donc d'échanger plus facilement des informations et connaissances qui peuvent être pertinentes pour leurs homologues. Ainsi, des initiatives mentionnées plus tôt, telles que la « Tournées des champions » et « Perspectives 2024-2026 » rassemblent des parties prenantes qui se ressemblent d'un point de vue organisationnel, puisqu'elles partagent les quelques mêmes fonctions au sein du réseau de l'évènementiel sportif montréalais, sans pour autant que celles-ci soient toutes les mêmes :

« Il y a des rencontres qui sont organisées avec tous les partenaires rassemblés autour d'une même table pour justement discuter des événements précis. De voir s'il y a des événements qui cadrent encore dans leur dans leur politique, dans leurs objectifs. » (E5)

« Donc en fait, le but, c'est comme je le disais tantôt, [la partie prenante] a identifié des besoins auprès des promoteurs, auprès des fédérations provinciales, sur des compétitions sur lesquelles [la partie prenante] travaille avec eux. Puis on profite notamment cette année d'événements majeurs que l'on reçoit pour visiter ces établissements. » (E6)

Les parties prenantes partageant les mêmes fonctions, et donc une certaine similarité organisationnelle pour effectuer ces fonctions, se rencontrent aussi de façon indépendante à ces initiatives, utilisant encore une fois leur proximité organisationnelle pour discuter des enjeux qui les unissent :

« C'est vraiment, on se contacte s'il y a des enjeux au niveau financier, donc pour différents types d'enjeux financiers. Mais, normalement, c'est souvent quand les réponses aux demandes d'aide sont insuffisantes. Il y en a un qui se retire, par exemple. » (E5)

« Ça parle des événements qui sont en cours ou des événements qui sont confirmés pour Montréal. Puis là, c'est souvent, c'est XXXXXXXXXX, est-ce que vous contribuez à cet événement-là? Oui, non? Qu'est-ce que vous pensez de tout ça? » (E9)

« En interagissant régulièrement avec les autres partenaires de l'évènement pour nous c'est important. [...] On est régulièrement contact avec les mêmes partenaires : XXXXXX, XXXXX, XXXXXXXXXX. Il y en a que peu importe l'évènement que tu regardes, ils sont tout le temps là. XXXXXXXX sont tout le temps là. Ça fait que c'est sûr qu'on interagit avec eux, mais dans le respect. L'idée, ce n'est pas de se cannibaliser parce que de toute façon, on ne vend pas nécessairement les mêmes choses. » (E10)

Également, certaines parties prenantes peuvent en solliciter d'autres afin d'obtenir de l'aide vis-à-vis le contact avec des acteurs distants aux parties prenantes originales. Ceci est basé dans le fait que les parties prenantes originales savent que celles qu'elles contactent pour de l'aide ont une proximité organisationnelle avec des acteurs dont elles pourront bénéficier (E6, E14, E22) :

« [La partie prenante] est vraiment facilitateur, met en relation les différentes parties prenantes. Voilà, il y a un besoin au niveau de la « fan base », il y a un besoin au niveau de l'écoresponsabilité, [la partie prenante] va vraiment être là pour les accompagner dans ce sens-là, pour leur indiquer les démarches à suivre. » (E6)

« [Un rôle de la partie prenante], c'est donc d'asseoir autour de la table les personnes mandatées par leurs organismes respectifs pour développer plans de match, stratégies, planifications stratégiques, plans d'action pour mieux soutenir et accompagner tous les projets d'événements sportifs qui sont soit sur le radar susceptibles de débarquer à Montréal ou qui ont été confirmés pour se réaliser à Montréal. » (E14)

Proximité institutionnelle

La proximité institutionnelle est limitée à certaines fonctions, en particulier celles qui sont effectuées par des parties prenantes appartenant de près ou de loin à la fonction publique.

Pour les bailleurs de fonds publics, ils sont contraints par des lois qui spécifient à quelles organisations elles peuvent contribuer financièrement (E5, E8, E9, E16, E20, E22, E23) :

« Le Canada en général a une particularité où il va soutenir des événements sportifs fédérés liés avec le mouvement olympique, mais pas nécessairement du sport professionnel. » (E16)

D'autres organisations faisant partie de l'écosystème en font partie, car elles ont été mandatées par différentes instances gouvernementales de différents paliers de gouvernement d'effectuer des fonctions qui sont pertinentes à la tenue d'événements sportifs. Ces fonctions pouvant être de régulateur, de coproducteur, de lieu ou encore d'autre impacté. (E1, E2, E3, E5, E9, E14, E20, E21, E22, E23).

Proximité géographique

La proximité géographique est présente dans les interactions du réseau dû au fait que celui-ci est centré sur une zone géographique particulière, soit l'île de Montréal. Ainsi, chacune des parties prenantes est liée par cette proximité puisque, dans le cadre de l'organisation d'événements

sportifs à Montréal spécifiquement, l'espace physique accueillant les événements sportifs est le même pour tous (E4, E14, E21).

Aussi, la proximité géographique peut avoir une incidence sur des interactions lorsque des parties prenantes qui revêtent des fonctions d'organiseurs, de coproducteurs ou de facilitateurs font de la promotion pour l'événement et donc ont des liens avec la population générale, un autre impacté ainsi qu'une potentielle audience. En effet, ces parties prenantes vont utiliser des athlètes locaux afin de promouvoir l'événement et inciter la population à venir y assister ou regarder la diffusion, ce qui s'appuie sur une proximité géographique afin d'utiliser le sentiment d'appartenance ou de fierté de la population envers d'autres provenant du même endroit.

Comme il est illustré au travers des différentes proximités, elles ne sont pas séparées et propres à des parties prenantes ou des fonctions spécifiques. En effet, chacune de celles-ci utilise plusieurs proximités afin de partager des informations et des connaissances avec les autres. Un réseau tel que celui de l'événementiel sportif à Montréal a l'avantage d'être contraint dans son nombre d'acteurs dû à sa spécificité. Ce qui entraîne un enchevêtrement des acteurs sur plusieurs proximités, puisqu'ils ont peu de parties prenantes avec lesquelles échanger, multipliant donc leurs échanges et la création de proximités entre elles.

4.1.2.3 Pouvoir ou contrôle

Au niveau du pouvoir ou du contrôle, ceux-ci sont distribués entre différentes fonctions des parties prenantes de l'écosystème. Ce pouvoir est associé non pas aux parties prenantes en tant que telle, mais bien aux rôles qu'elles jouent. À titre d'exemple, une fédération sportive qui agit comme organisateur d'un événement n'aura pas le même pouvoir que lorsqu'elle est facilitatrice en support à un organisateur pour un autre événement.

Organisateurs

Les organisateurs possèdent un pouvoir décisionnel sur les événements, puisqu'ils en sont l'acteur principal au niveau de son organisation. Ils ont donc un contrôle sur l'emplacement de l'événement

(avec certaines limites vis-à-vis des capacités nécessaires de l'infrastructure dépendamment du sport), la date à laquelle il se tiendra, les membres de l'organisation, les partenaires financiers qui seront impliqués, et d'autres aspects de l'évènement (E8, E12, E13, E16, E19).

Cependant, leur pouvoir est néanmoins restreint par celui des autres fonctions comme il en sera témoigné dans les prochaines sections

Régulateurs

La fonction de régulateur démontre un pouvoir inhérent sur l'évènement. C'est-à-dire que, sans pouvoir, ils ne pourraient pas réguler des aspects de l'évènement et donc chaque une partie prenante se doit d'avoir un pouvoir décisionnel vis-à-vis de l'évènement afin de pouvoir être un régulateur. Ce pouvoir provient en grande majorité d'un levier en particulier, le financement de l'évènement. En effet, ce financement représente une ressource essentielle pour les organisateurs qu'ils se doivent d'obtenir afin de mener à bien leur évènement (E2, E3, E5, E6, E8, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E22, E23). Comme il représente une ressource importante, il est souvent utilisé afin de réguler les évènements d'une manière ou d'une autre :

« Les bailleurs de fonds qui vont souvent avoir un impact assez direct sur la manière qu'on va pouvoir développer un plan d'affaires. Parce que les bailleurs de fonds, ils en viennent à imposer leur vision sur un événement par la manière qu'ils vont octroyer les fonds. » (E8)

Cette ressource financière confère aussi aux régulateurs un certain pouvoir indirect sur d'autres régulateurs. En effet, les évènements sportifs ont habituellement besoin de plusieurs sources de financement afin de pouvoir avoir lieu, ce qui veut dire que les bailleurs de fonds qui font office de régulateurs ont un pouvoir plus indirect sur leurs homologues au travers de la distribution de leurs propres fonds (E5, E6, E9, E10, E20, E21, E22, E23) :

« [D'autres régulateurs] vont nous contacter pour dire regarde, on a reçu une demande, l'avez-vous reçu vous aussi parce que vous êtes indiqué comme étant un des bailleurs de fonds et que vous êtes dans le budget. On va dire, oui, non, on l'a reçu en analyse ou on va recommander tel ou tel montant. Ça fait qu'on a des discussions avec [les autres régulateurs]. » (E20)

Au travers de certaines règles et lois, le financement de certains bailleurs de fonds publics se doit d'être versé aux fédérations sportives associées à l'évènement organisé afin que celles-ci le conservent lorsqu'elles font office d'organisateur ou bien le versent à un organisateur externe dans certains cas (E5, E8, E9, E14, E16, E20). Ceci représente un cas spécifique dans lequel des

fédérations sportives, qui rempliraient habituellement d'autres fonctions dans l'écosystème événementiel sportif, deviennent des régulateurs qui décident de qui prendra le rôle d'organisateur et possiblement de fournisseurs externes qui leur viendront en aide.

Une autre ressource qui est utilisée par les régulateurs est l'accès à des lieux ou des infrastructures. En effet, comme plusieurs événements se déroulent dans des emplacements qui n'appartiennent pas aux organisateurs de l'évènement (E6, E8, E14, E19, E21), l'accès à ces emplacements devient une ressource essentielle qui peut être utilisée afin d'exercer un contrôle sur d'autres parties prenantes :

« C'est dans l'entente contractuelle, [le régulateur] peut limiter l'animation, le son qu'il va y avoir. Mettons, lors d'un événement à 07h00 le matin, il ne veut pas avoir un DJ qui réveille les gens de Saint Lambert. Ou sinon c'est toutes les restrictions sur les temps de montage, [le régulateur] ne veut pas qu'ils montent du matériel pendant 3 semaines, ce genre de choses-là. Ce sont des choses que [le régulateur] va indiquer dans le contrat qu'on appelle un bail événementiel. » (E21)

Fournisseurs

Pour les fournisseurs, leur pouvoir est relatif au mandat qui leur est octroyé par l'organisateur de l'évènement :

« Donc oui, j'ai un certain pouvoir décisionnel qui est toujours à faire approuver par les clients. Côté photo et vidéo, c'est moi qui choisis les équipes, c'est moi qui choisis la formule. Mais, tout dépend du besoin. Moi, normalement dans ma vie, ce que je fais, c'est de répondre aux besoins du client, ses objectifs, ses ambitions, sa réalité. Ça fait que tout part de ça. » (E7)

« Il y a des événements que je puisse en rôle-conseil mais 50% et plus, j'ai un gros rôle décisionnel. C'est sûr, je dis ça en toute humilité, mais c'est rare que je vais dire que ce n'est pas une bonne idée et que ça va aller de l'avant ou que ça c'est une bonne idée et que personne ne va m'écouter. D'habitude, j'ai quand même mon mot à dire. » (E12)

Leur pouvoir est donc contraint non-seulement par et aux tâches qui leur sont données, mais aussi selon ce que leurs clients (les organisateurs) leur confèrent. Ainsi, un fournisseur effectuant la même tâche pour deux événements distincts peut se voir accorder un pouvoir décisionnel différent selon les désirs et la façon de travailler des organisateurs. Ce pouvoir est relié au rôle que remplissent les fournisseurs pour les organisateurs. En effet, ceux-ci nécessitent les services des fournisseurs afin de pouvoir réussir un ou plusieurs aspects de l'organisation de leur événement, ce qui confère du pouvoir aux fournisseurs puisque leurs capacités représentent une ressource qu'ils produisent et dont les organisateurs ont besoin.

Facilitateurs

Les facilitateurs ont moins de pouvoir sur l'organisation et la tenue des événements en tant que telles que les régulateurs, car s'ils en avaient tout autant, ils seraient des régulateurs. Ils possèdent néanmoins une certaine influence sur la tenue des événements grâce à leurs ressources ayant trait à la stratégie entourant l'organisation des événements sportifs à Montréal. C'est-à-dire que certaines parties prenantes agissant comme des facilitateurs occupent cette position grâce aux connaissances stratégiques qu'elles ont vis-à-vis de l'organisation des événements sportifs à Montréal, ce qui leur permet d'influencer la tenue ou l'absence de celle-ci des événements sans pour autant affecter d'autres aspects de leur organisation ou de leur production :

« Non, [le facilitateur] n'a pas vraiment de pouvoir décisionnel. [...] Mais, c'est sûr qu'il a une influence au niveau des événements qu'on amène à Montréal, ça c'est clair. » (E6)

« Notre rôle, souvent c'est d'accompagner et de discuter avec les autres bailleurs de fonds sur le potentiel de succès d'un événement sportif, donc la plupart des ministères qui reçoivent des demandes vont nous solliciter pour avoir nos recommandations pour la hauteur du soutien. » (E22)

Pour les autres fonctions des parties prenantes, soit les collaborateurs, les coproducteurs, l'audience et les autres impactés, ils n'ont pas de pouvoir ou de contrôle directement sur l'organisation de l'événement.

4.1.2.4 Signalement

Au niveau du signalement, peu des parties prenantes se fient à celui-ci afin de déterminer la valeur des autres acteurs du réseau. En effet, comme mentionné dans la partie traitant la confiance et détaillant le réseau des fonctions, les parties prenantes préfèrent se consulter entre-elles afin d'obtenir l'opinion des autres vis-à-vis d'un acteur et déterminer leur propre relation avec celui-ci (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E9, E14, E20, E21, E22, E23). Cependant, le signalement est néanmoins utilisé comme une des caractéristiques déterminant les actions des régulateurs qui fournissent des fonds à des événements sportifs. En effet, ces régulateurs financent seulement des fédérations sportives qui peuvent par la suite choisir d'organiser l'événement elles-mêmes ou faire affaire avec un organisateur extérieur à leur fédération (E5, E9, E19, E20). L'association à une fédération

sportive par les organisateurs est donc une façon pour ceux-ci de signaler qu'ils organisent un événement de qualité et qu'ils sont fiables.

D'un autre côté, si l'évènement sportif en tant que tel est interprété comme étant un acteur du réseau, s'associer avec lui, ou, dans ce cas-ci qu'il prenne place en territoire montréalais, est utilisé par certaines parties prenantes dans le but de prouver leur qualité. Ce mécanisme est d'abord identifié comme étant exploité par la Ville de Montréal de manière générale vis-à-vis de sa population locale :

« Donc ils veulent faire connaître leur ville, mais ils veulent aussi que les citoyens acceptent, qu'il y ait une acceptabilité sociale importante au niveau des événements. » (E23)

« Ils veulent que les gens viennent et l'apprécient de manière constructive, positive. Puis, que ça amène un peu du tourisme mais aussi un peu de positif à la ville, comme on a la F1, comme on a d'autres événements grandioses qui amènent un peu de prestige, de positif, de tourisme, et d'action. » (E19)

Ce qui est confirmé dans un autre entretien dans la perspective d'une personne habitant sur l'île :

« En tant que montréalaise, je trouve ça le fun de savoir qu'on a accès à des événements comme ça. Comme mettons dimanche, le Grand Prix cycliste qui est à côté de chez nous, qu'on peut aller voir les meilleurs coureurs au monde. » (E21)

La population locale est donc visée par cette organisation d'événements sportifs et l'association qui peut y être faite avec la ville dans laquelle ils prennent place afin qu'elle perçoive la ville de manière plus positive.

Cette même association à des événements sportifs de qualité et bien organisés par la Ville de Montréal est également utilisée afin d'attirer de nouveaux événements sportifs sur son territoire. Pour ce faire, les organisateurs ou tout autre partie prenante qui tentent d'obtenir la candidature se doivent :

« Faire le plus beau package, vendre la destination, montrer que l'opportunité qu'ils ont à venir à Montréal, les avantages qu'ils ont à venir à Montréal. » (E6)

Ceci est plus difficile dans les dernières années à cause du manque d'événements sportifs de très grande envergure :

« On le voit, le palmarès de Montréal a un petit peu diminué. Parce que les palmarès sont aussi faits par rapport à tout ce qui est candidature de grande envergure, d'événements grande envergure de type Coupe du monde de soccer, de type Jeux Olympiques. Donc, ça aide vraiment au palmarès parce qu'on sent qu'il y a une ambition, donc on pourrait croire qu'il n'y a pas d'ambition. Mais si, il y a quand même des événements de grande envergure. Mais, ces types de méga événement, ça serait un bel effet autant sur le Canada que sur le Québec, et puis sur la ville de Montréal. » (E6)

La Ville de Montréal a donc tout intérêt à s'associer à tous les événements sportifs qui prennent place sur son territoire, particulièrement les plus importants, afin de tenter d'en attirer de nouveaux.

4.1.3 Conclusion

À la suite de cette première analyse, il est maintenant possible de mieux comprendre les parties prenantes de l'écosystème d'organisation des événements sportifs à Montréal et les liens qui les unissent.

D'abord, les parties prenantes peuvent être catégorisées selon leur nature, mais ceci présente des lacunes puisque certaines parties prenantes spécifiques ou non à l'écosystème de Montréal ne sont pas représentées dans la littérature. Ainsi, une catégorisation par fonction permet non-seulement de plus facilement regrouper les différentes parties prenantes, mais cette catégorisation devient plus pertinente dans l'analyse des liens unissant les parties puisque des acteurs de nature différentes peuvent néanmoins opérer les mêmes fonctions. Ce qui fait en sorte que ce sont les fonctions qui ont le plus d'incidence sur les liens des parties prenantes du réseau.

Les interactions de ces fonctions sont multiples. Les organisateurs, dus à leur rôle central dans l'organisation d'événements sportifs, sont ceux qui génèrent le plus d'interactions avec d'autres fonctions ainsi qu'avec eux-mêmes. Les fournisseurs, coproducteurs, et facilitateurs sont impliqués dans de nombreuses interactions également, tandis que les régulateurs, les lieux, et l'audience entretiennent moins d'interactions. Pour terminer, les collaborateurs et les autres impactés ne présentent qu'une seule interaction chaque. Cependant, comme une partie prenante peut endosser plusieurs rôles ou fonctions dans le réseau, cela ne veut donc pas dire qu'un collaborateur interagît seulement avec d'autres collaborateurs. En effet, un collaborateur, ou une autre fonction, peuvent aussi être un organisateur, par exemple dans un autre contexte et ainsi interagir avec une plusieurs autres fonctions et parties prenantes.

À partir de ces interactions, les fonctions échangent entre elles des informations, des connaissances, et des ressources financières. Pour ce faire, elles utilisent plusieurs proximités, mais, en plus forte occurrence celles cognitives et organisationnelles, suivies d'institutionnelles, sociales et géographiques respectivement afin de connecter avec différentes fonctions. Cette dernière proximité géographique représentant davantage un point d'ancrage du réseau plutôt

qu'une proximité qui est activement utilisée. Certaines d'entre elles ont également un pouvoir ou contrôle sur l'évènement et d'autres fonctions grâce à différentes caractéristiques de leur fonction. Notamment, les organisateurs possèdent un pouvoir sur l'organisation de l'évènement, puisqu'ils en sont la fonction principale. Les régulateurs sont la deuxième fonction possédant le plus de pouvoir dû aux contreparties qui sont exigées en échange des apports financiers ou autres fournis aux évènements. Les facilitateurs possèdent un pouvoir davantage d'influence, qui ne les classe donc pas comme des régulateurs, mais qui leur permet d'orienter certains aspects des évènements, tels que l'orientation stratégique générale des parties prenantes du réseau. Finalement, certaines fonctions signalent certaines intentions ou messages au travers de leurs actions et des interactions qu'elles ont avec d'autres fonctions. Plus particulièrement, certains régulateurs utilisent le signalement associé aux fédérations sportives comme étant un gage de fiabilité et de qualité de l'évènement afin d'octroyer leurs fonds. Aussi, d'autres parties prenantes s'associent aux évènements sportifs à Montréal afin de signaler aux habitants de la Ville ainsi qu'à des potentiels organisateurs futurs que Montréal en tant que telle est une ville qui, non-seulement est capable d'attirer des évènements d'importance, mais aussi qu'elle est une ville prestigieuse et en action.

Les résultats de l'analyse des parties prenantes de l'écosystème de l'évènementiel montréalais et leurs fonctions viennent nuancer la littérature déjà présente à propos de l'évènementiel de deux façons. D'abord, ils permettent une nouvelle catégorisation pour le deuxième volet de cette recherche ayant trait à l'image de marque de la Ville de Montréal. En effet, la littérature concernant cette image de marque, qu'elle soit en lien avec des évènements sportifs ou non, favorise en majeure partie l'utilisation de catégories de nature pour les parties prenantes impliquées dans le processus. Par ailleurs, cette catégorisation est même parfois omise et les références à l'écosystème sont faites de façon générale sans spécifier de quelle partie prenante il est question. Ainsi, l'apport de cette catégorisation par fonction est double : premièrement, elle permet l'utilisation d'une nouvelle catégorisation par fonctions qui, comme il a été décrit plus haut, est plus fidèle à la réalité de l'organisation d'évènement, ce qui vient découler en une catégorisation plus claire qui peut être utilisée lorsque l'organisation d'évènement est l'élément sur lequel se base l'image de marque d'une ville. Deuxièmement, cette catégorisation par fonction permet donc d'attribuer des actions posées par l'écosystème non pas à celui-ci en entier, mais bien des fonctions en particulier, ce qui est en ce moment soit omis, soit fait à partir de la nature des parties prenantes et non de leurs fonctions.

Ensuite, contrairement à la littérature existante décrivant les fonctions des parties prenantes présentes dans l'écosystème d'organisation d'évènement, cette analyse ne s'attarde pas seulement aux liens qui sont faits entre les organisateurs et les autres fonctions, mais aussi ceux entre les autres différentes fonctions. Ceci est d'une grande pertinence, puisque ces liens sont aussi d'une grande importance vis-à-vis de l'organisation d'évènement, même s'ils ne sont pas directement liés aux organisateurs. Les catégorisations et mécanismes qui sont utilisés dans cette analyse ne sont donc pas novateurs. Cependant, leurs applications à de nouveaux champs d'expertise ainsi qu'à des dynamiques auparavant non explorées amènent des bases intéressantes qui peuvent être utilisées afin de faire de nouvelles études de cas.

4.2 Analyse des actions posés par les parties prenantes de l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal

Pour faire suite à la première question et comme elle a déjà été introduite durant la justification des questions de recherche, la deuxième question sur laquelle se baseront l'analyse et l'interprétation des résultats est :

Question de recherche 2 : Dans quelle mesure les actions posées par les parties prenantes de l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal participent à la construction, au renforcement, et à la promotion à l'image de marque (« place-branding ») de la ville?

Afin de répondre à cette question, les actions posées par les différentes parties prenantes et leurs fonctions sont séparées et regroupées en trois catégories : les actions délibérément en lien avec l'image de marque, les actions incidemment en lien avec l'image de marque et les actions non en lien avec l'image de marque. De plus, seulement les actions ayant un lien avec une retombée quelconque sont catégorisées. Ainsi, une action en lien avec l'organisation d'un évènement sportif à Montréal qui n'est pas posée dans le but de générer une retombée, peu importe la nature de celle-ci, n'est donc pas catégorisée dans cette analyse. Cette catégorisation permettra non-seulement d'attester si l'image de marque de la Ville de Montréal est prise en compte par les parties prenantes de son écosystème de l'évènementiel sportif, mais aussi si certaines actions qui sont posées pour les atteindre et les retombées qui en découlent entrent dans la définition de création de l'image de marque de la ville. Ce qui pourrait indiquer qu'une stratégie alignée et centralisée autour de l'image de marque permettrait de mieux valoriser ces actions, leurs retombées, et les acteurs qui les posent.

4.2.1 Actions délibérément en lien avec l'image de marque

Les actions délibérément en lien avec l'image de marque peuvent prendre la forme d'actions concrètes, telles que le placement d'image de Montréal dans la télédiffusion de l'évènement et la promotion d'un évènement auprès des citoyens de la ville, ou encore des actions plus abstraites telles que s'assurer de la satisfaction des visiteurs au travers d'une multitude d'autres actions. Peu importe la forme qu'elles peuvent prendre, elles sont, dans tous les cas, entreprises par les parties prenantes dans le but d'améliorer ou de conserver l'image de marque de la Ville de Montréal. Cette image de marque, plus spécifiquement en lien avec la réception d'événements sportifs, est conceptualisée d'une certaine façon par plusieurs différentes fonctions de l'écosystème, telles que des organisateurs, des régulateurs, des fournisseurs, des coproducteurs, et des facilitateurs, ce qui confirme qu'elle est constante à un certain degré entre les acteurs de l'écosystème :

« Il y a des choses qu'on publie, qu'on annonce, qu'on affiche très clairement qui visent à positionner Montréal comme métropole du sport. Pas seulement au Québec, mais comme point d'ancrage important pour l'accueil d'événements sportifs au Canada. » (E14)

« La Ville de Montréal, forcément, on veut être à l'avant-plan, on veut être novateur, on veut offrir, tu sais, on veut avoir une belle réputation au niveau de l'événementiel qu'on gère ici. » (E18)

« Si on regarde le « landscape » de l'accueil au Canada, Montréal, c'est une des villes très active dans les événements de sport. » (E9)

« C'est sûr que pendant 3 ans de suite, on a été élu comme la destination numéro un en sport au Canada par « Sport Tourism Canada ». » (E6)

Afin de maintenir et améliorer cette image de marque, les parties prenantes visent à poser certaines actions spécifiquement.

D'abord, l'utilisation des médias et de la diffusion télévisuelle ainsi que sur le web est une action visant à promouvoir l'image de marque qui est très prisée par les parties prenantes :

« On avait un certain contrôle sur la production télévisuelle, c'est nous qui devons la mandater. Il y avait certains moments, par exemple dans les introductions et tout ça, où est-ce qu'on voulait qu'il y aille certains volets [de Montréal] qui soient montrés. » (E16)

« Dans nos différents critères d'évaluation sur le financement et aussi sur l'effort qu'on va mettre. Donc j'ai tout évidemment parlé des retombées directes, mais des retombées médiatiques ou des retombées en termes de visibilité sont des critères importants pour des événements majeurs. On va recevoir par exemple XXXXXXXX la semaine prochaine à Montréal. C'est un événement de très grande envergure qui a des retombées importantes en termes de visibilité. De par le fait qu'il soit diffusé, évidemment, à la télévision, qu'il y ait des images qui aillent un peu partout. » (E22)

« Ça doit attirer des touristes, mais ça doit aussi avoir une vitrine de visibilité à l'international ou au moins à l'échelle nationale à travers le Canada. » (E23)

« Parce que ce sont des événements internationaux, il y a un volet rayonnement médiatique international qui est non négligeable, qui fait connaître Montréal comme une ville active, qui fait connaître Montréal comme une ville qui a des événements, qui a des activités, que ça bouge, que c'est intéressant, qu'il y a toujours quelque chose à faire. » (E16)

Ce type d'action est ciblé par des organisateurs, des régulateurs, lieux, des coproducteurs, et des facilitateurs. Les collaborateurs ne sont pas concernés dû à leur nature isolée, tandis que les fournisseurs sont davantage axés sur la réussite de l'évènement ou de la tâche qui leur est assignée (E7, E8, E11, E12). Ainsi, même si cette tâche pourrait être la production vidéo de l'évènement, les fournisseurs ne sont pas focalisés sur l'effet sur l'image de marque de Montréal qui pourrait découler de cette production, mais plutôt sur la satisfaction du client qui demande la production vidéo. Au travers de cette promotion diffusée sur les différents médias, les différentes fonctions tentent de promouvoir Montréal au travers de ses différentes caractéristiques, comme il a été mentionné par le répondant E16 plus haut, mais aussi d'autres (E1, E6, E21, E23).

Aussi, l'expérience positive de l'évènement en tant que telle par les participants et l'audience pour spécifiquement améliorer l'image de marque de Montréal est également une retombée qui est visée par les différentes parties prenantes et fonctions :

« Puis pour les retombées générales, c'est d'amener et de faire découvrir aux gens aussi. Les gens qui vont venir dans un évènement sportif, d'essayer de faire découvrir l'environnement et l'endroit pour ramener qu'ils reviennent après pour d'autres activités. » (E21)

« Que ce soient que les gens ont aimé ça et puis qu'ils reviennent l'année d'après ou qu'ils achètent des billets pour d'autres personnes. Pour justement qu'il y ait plus de gens à chaque année, puis qu'on soit de plus en plus populaire, apprécié. » (E19)

En effet, autant les gens qui assistent à l'évènement sportif que les participants de celui-ci sont visés par non-seulement les organisateurs, mais aussi les facilitateurs, les coproducteurs ainsi que les lieux dans lesquels prennent place les évènements afin d'améliorer l'image de marque de Montréal au travers de leur expérience de l'évènement (E6, E16, E19, E21).

Les actions délibérément en lien avec l'image de marque de la Ville de Montréal posées par les parties prenantes de l'écosystème sont donc limitées à certaines qui sont en lien avec l'expérience qui est faite de l'évènement. Soit au travers de différents médias ou des personnes assistant et participant à l'évènement. Ces actions sont faites afin que l'audience et les participants conservent une image positive de l'évènement et par le fait même de la ville hôte.

4.2.2 Actions incidemment en lien avec l'image de marque

Comme il a été mentionné dans la dernière section, les actions liées à l'image de marque de la Ville de Montréal sont conceptualisées par les parties prenantes de l'écosystème comme étant peu nombreuses. En effet, celles-ci sont de l'opinion qu'elles sont réservées à des acteurs ayant un lien direct avec la Ville de Montréal (E5, E9, E10, E15, E20, E23) et donc que leurs actions n'ont pas d'impact sur l'image de marque de Montréal. De plus, elles sont également imaginées comme devant avoir un lien direct avec la visibilité de la Ville de Montréal ou son « rayonnement » sur l'échelle nationale ou internationale (E5, E9, E10, E15, E20, E23). Cependant, plusieurs actions faites par les différentes parties prenantes de l'écosystème des événements sportifs ainsi que les retombées qu'elles engendrent sont également liées au développement de l'image de marque de la Ville de Montréal. Additionnellement, cet impact est fait sans que cela soit connu des parties prenantes qui les entraînent, d'où le nom « actions incidemment en lien avec l'image de marque de Montréal ».

D'abord, plusieurs parties prenantes font partie de l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal dans le but de permettre aux athlètes locaux (sur une échelle régionale, provinciale ou nationale) de performer et de leur fournir des événements sportifs comme occasion de le faire :

« Je dirais que c'est plus de s'assurer que justement qu'il y a cet écosystème là pour permettre aux joueurs et aux joueuses de performer et de compétitionner, d'avoir l'espace, les ressources pour pouvoir pratiquer leur sport puis performer. On parle de Montréal, donc à un niveau peut-être, provincial, pour justement, après aller au niveau canadien et international si c'est leur but. » (E19)

« On veut amener des compétitions dans des sports dans lesquels on a des athlètes en développement puis qu'on peut même espérer voir en performance pendant ces événements-là. Ça aide les clubs et les associations régionales à apprendre comment faire des compétitions et développer leurs athlètes » (E14)

Ces parties prenantes font office d'organiseurs, de régulateurs, de lieux, de coproducteurs, et de facilitateurs. Les régulateurs sont une addition qui pourrait sembler surprenante par rapport aux autres fonctions. En revanche, ceux-ci poussent plusieurs des retombées incidentelles en lien avec l'image de marque de Montréal, dont celle-ci, au travers des critères qu'ils intègrent dans leur régulation de l'évènement. Ainsi, plusieurs bailleurs de fonds, agissant d'abord comme régulateurs afin que les événements satisfassent leurs critères d'admission à l'aide financière et par la suite coproducteurs ou facilitateurs selon leur rôle dans l'organisation de l'évènement, possèdent des

critères à l'aide financière qui incluent la participation d'athlètes locaux à l'évènement (E5, E9, E19, E20, E21). De plus, dépendamment de l'évènement, ces critères incluent également des taux de participation d'athlètes provenant d'autres pays afin de légitimiser la qualité de l'évènement (E5, E9, E20).

Une autre retombée visée par les parties prenantes incidemment en lien avec l'image de marque de Montréal est de faire bouger la population et de l'inciter à pratiquer le sport, que ce soit un sport en particulier ou de façon plus générale. Ils performant donc des actions afin de pouvoir générer ces retombées :

« On demande quand même aux promoteurs dans la procédure de candidature pour justifier un événement, pour savoir ce qu'on devrait le contribuer ou non. [...] On va regarder aussi le développement sportif, donc c'est quoi le leg qui est lié à cet événement-là? Après coup, donc, une fois qu'il va être parti, est-ce qu'il va avoir du développement au niveau des officiels, au niveau des entraîneurs, au niveau des athlètes ou des programmes qui vont être mis en place? » (E1)

« On a des choses avec les citoyens pour des programmes, plus de financement, pour l'accès au sport à des jeunes. » (E3)

Cette retombée est davantage ciblée par les organisateurs ayant une passion pour le sport ainsi que les régulateurs, lieux, coproducteurs, et facilitateurs à caractère publics et qui ont donc des visées concernant la population générale :

« Je dirais qu'il y a des retombées communautaires ou de société qui sont quand même recherchées et importantes, autant de faire bouger les jeunes, de rendre le sport accessible, de leur faire découvrir d'autres sports. Ça fait partie de nos de nos objectifs. » (E16)

« Essayer de promouvoir XXXXX, s'assurer qu'il y ait le plus de joueurs aussi québécois, canadien, qui jouent, puis qui commencent à jouer au XXXXX, à s'intéresser à ce sport là pour que justement on ait une bonne base de talent. » (E19)

« Ça permet de faire oui, rayonner Montréal, mais que ça bénéficie aux montréalais, c'est à dire que les montréalais soit y ont accès, soit puissent participer, soit aient des retombées de cet événement-là, que ce soit parce qu'ils ont essayé le sport et puis qu'ils veulent s'inscrire à cette activité-là. » (E2)

« On essaye surtout de faire vivre des expériences mémorables aux gens. Qui vont pouvoir les faire vibrer, les inspirer au sport qu'on représente. » (E13)

Cette retombée espérée et les actions qui y sont reliées, malgré le fait qu'elles n'entrent pas dans la conceptualisation des parties prenantes comme des composantes de l'image de marque, jouent néanmoins un rôle dans cette dernière. En effet, une participation plus élevée de la population dans l'audience de l'évènement et dans les activations disponibles vient avoir un impact sur la visibilité de l'évènement ainsi que sur la réussite de ce dernier de manière générale sous la forme de

l'opinion des personnes qui y assistent et y participent, ce qui vient améliorer l'image de marque de Montréal comme une ville dans laquelle les événements sportifs sont bien réussis. Ceci est dénoté par un répondant dans le cas d'une compétition de judo :

« Le judo a amené la Coupe du Président, une immense compétition de judo à l'Aréna Maurice-Richard et avait installé dehors, sur la pelouse, un chapiteau où il y avait des séances d'entraînement, de la démonstration du judo. C'est devenu un tel « happening » que les médias parlaient de la compétition, puis du festival de judo qui était dehors sur la pelouse. Puis tu as des athlètes de niveau international qui trippaient tellement qu'ils venaient s'entraîner avec monsieur madame tout le monde dehors sur les tatamis qui y étaient installés. Ça a été un exercice de promotion du judo qui a été fantastique et ça a même fait en sorte que plus de monde sont venus et ont acheté des billets pour venir voir la compétition à l'intérieur de Maurice-Richard. » (E14)

Les retombées de ce genre d'actions au sein d'un événement sont donc limitées à l'événement ou au sport en tant que tels sans que cela soit étendu à Montréal en général et à sa réputation ou image de marque en lien avec l'accueil d'événements sportifs.

Une autre retombée qui n'est pas mentionnée par les parties prenantes comme faisant partie intégrante de l'image de marque de la ville est la couverture médiatique locale. Comme il a été illustré par le répondant E14 dans le dernier extrait, la couverture médiatique locale, qui ne permet donc pas une visibilité ou un rayonnement international, et seulement parfois national, contribue à amplifier les deux points précédents, soit la présentation d'athlètes locaux et l'augmentation du taux de participation au sport de la population locale ainsi qu'à la promotion de l'événement de manière plus générale. Également, les médias locaux qui suivent les événements sportifs de plus petite envergure, contribuant donc à son image de marque, sont visés par un organisateur d'événement sans que le lien soit fait avec celle-ci :

« Quand on a justement peut-être des nouveaux médias ou des nouvelles personnes qui souhaitent s'intéresser à ce qu'on fait. Puis à l'année longue après, pas juste pendant le tournoi, mais couvrent un peu plus ce qui se passe au-delà de [l'événement] dans nos programmes provinciaux, canadiens, les autres tournois qui sont peut-être moins gros, mais qui sont aussi une grosse partie de ce qu'on fait. Ça va prendre de l'ampleur après chaque tournoi. C'est essayer de toujours avoir un petit peu plus quand on ressort à chaque année. » (E19)

Les médias locaux sont donc davantage conceptualisés comme étant un moyen de grossir les événements organisés et leur audience, et ce peu importe leur taille, plutôt que comme un facteur contribuant à l'image de marque. Néanmoins, les organisateurs visent ceux-ci et cherchent à les attirer afin de promouvoir leurs événements ou leur sport de manière générale.

Une autre retombée ayant trait à l'expertise qui est développée par les différentes parties prenantes et leurs fonctions est également relevée par ces dernières, sans toutefois qu'elle soit mise en relation avec l'image de marque de Montréal. En effet, l'action d'organiser des événements sportifs à Montréal crée une expertise reliée à celle-ci qui est conservée par les personnes qui travaillent dans le milieu et qui peut par la suite être appliquée à de nouveaux événements. Favorisant ainsi la réussite de ceux-ci ainsi que d'autres retombées qui peuvent également favoriser la création et le maintien de l'image de marque de la Ville (E3, E9, E14, E22). Ceci est illustré par un répondant :

« Il y a différents fournisseurs locaux qui sont utilisés et que là ça permet de créer des retombées. Ça permet de créer des emplois aussi pendant certaines périodes. Il y a un volet aussi où est-ce qu'en ayant des stagiaires et autres, ça nous permet de développer aussi les habiletés de certaines personnes, de leur donner des expériences de travail, de développer des choses qui vont pouvoir transposer dans d'autres volets. On a des stagiaires parfois qui se convertissent dans des emplois à temps plein. » (E16)

De plus, le rôle de l'infrastructure est sous-estimé en ce qui a trait à la création de l'image de marque de la Ville de Montréal. C'est-à-dire que certaines parties prenantes considèrent l'infrastructure présente, en particulier celle reliée aux Jeux olympiques de 1976, comme faisant partie de l'image de marque de Montréal (E6, E14, E21), tandis que d'autres parties prenantes et fonctions, principalement les organisateurs, lieux, coproducteurs, et facilitateurs, perçoivent les infrastructures comme étant reliées davantage aux événements en tant que tels au travers des régulations et particularités que ceux-ci requièrent afin qu'ils puissent prendre au sein de ces infrastructures. Ce qui signifie que les investissements faits dans les infrastructures afin de leur permettre de recevoir les événements sportifs bénéficient à ceux-ci (E1, E3, E14, E21, E22). De plus, une autre retombée de la rénovation et de la mise à niveau des infrastructures visée par ces mêmes fonctions est l'accès qui peut y être fait par la suite par la population locale (E1, E6, E14, E21, E22). Cependant, ces retombées et les actions prises pour qu'elles soient réalisées ne sont pas conceptualisées par ces parties prenantes comme étant reliée à l'image de marque de Montréal de façon générale, mais plutôt, comme il a été mentionné, des retombées et des actions bénéficiant aux événements ainsi qu'à la population locale.

Des actions plus générales sont soulevées par les parties prenantes, principalement les organisateurs, les fournisseurs, les coproducteurs, et les facilitateurs, comme visant à s'assurer de

la satisfaction des parties prenantes présentes autres que l'audience à l'évènement (E7, E11, E13, E16, E19, E21, E23). Plus particulièrement, les parties prenantes visées sont les régulateurs, puisque ceux-ci présentent des demandes qui doivent être remplies afin de s'assurer de leur support financier ou autre :

« Nos événements sont gratuits et on a toujours des partenaires privés et publics à attacher. Ça fait qu'ultimement, on veut que les sponsors, les partenaires soient contents. Sinon, si nous on trippe, mais que le partenaire ne trippe pas, c'est la fin de l'histoire, ça fait que c'est comme un équilibre. Il faut être capable de pouvoir plaire à tout le monde. C'est ce qui est difficile, de prioriser ceux qui sont les plus engagés dans les projets qu'on représente. » (E13)

Les bénévoles, malgré leur intégration dans le rôle d'organisateur, sont aussi visés par ces actions, puisque leur rôle s'avère vital à la tenue des événements :

« Après, les retombées du tournoi, que les bénévoles soient satisfaits de leur expérience puis que ça les incite à revenir l'année d'après. » (E19)

Ces actions viennent contribuer à la création de l'image de marque de plusieurs façons. D'abord, pour les bénévoles, ceux-ci ont un lien direct avec les participants et l'audience des événements, ce qui signifie que leur satisfaction peut être reflétée dans ces interactions et donc contribuer à l'image de marque de la ville au travers de la vision qu'ont les participants et l'audience des événements. Ensuite, certains régulateurs posent des demandes vis-à-vis de l'évènement qui contribuent à l'image de marque de la ville. En effet, en échange de compensation monétaire ou en biens et services, ces régulateurs peuvent demander à ce qu'une proportion des athlètes présents aux événements soient d'origines québécoises ou canadiennes, ou encore que les événements aient des retombées pour la population locale en termes d'équipement, d'infrastructure, de matériel ou autres legs (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E13, E14, E16, E19, E20, E21, E22, E23). Ces retombées, issues directement des actions faites par les organisateurs, les fournisseurs, les coproducteurs, et les facilitateurs, contribuent donc à l'image de marque de la Ville de Montréal sans que ces derniers posent ces actions avec l'intention concrète de le faire, car ils cherchent plutôt à satisfaire les demandes d'autres parties prenantes.

4.2.3 Actions non en lien avec l'image de marque

Comme dans la dernière section précédente, des actions sont posées par les organisateurs, les fournisseurs, les coproducteurs, et les facilitateurs dans le but de satisfaire les régulateurs et autres parties prenantes qui participent à l'organisation des événements sportifs. Cependant,

contrairement aux actions précédentes, certaines d'entre elles ne participent pas à la création ou au maintien de l'image de marque de la Ville de Montréal. Ainsi, plusieurs actions posées par les fonctions nommées plus tôt cherchent à créer des retombées qui ont trait à la visibilité des partenaires ou encore des retombées économiques plus générales (E7, E10, E11, E13, E15, E16, E19, E21, E23).

« On espère que les commanditaires apprécient aussi leur présence avec nous dans les tournois, puis qu'eux aient aussi un certain quelque chose à en tirer, donc que les gens s'intéressent peut-être plus à leurs produits et à leur marque ou apprennent à les connaître. C'est sûr que quand on est en collaboration comme ça, on veut juste que ça se passe bien pour tout le monde, puis que tout le monde soit content. » (E19)

« Par exemple, pour un événement comme le XXXXXXXXXX, l'idée c'est de développer le business, d'ouvrir les comptes de, de consolider des relations d'affaires. » (E10)

« On souhaite attirer des touristes, donc augmentation du nombre de nuitées au moins pendant la période de l'événement, mais aussi autour de l'événement. Parce qu'il y a certains touristes qui vont venir pour l'événement et rester après ou venir plus tôt pour visiter, fait que ça c'est sûr que c'est quelque chose qu'on souhaite qui arrive. » (E23)

Pour ce dernier exemple du répondant E23, malgré la volonté d'attirer des touristes, celle-ci n'est pas en lien avec l'image de marque de la Ville de Montréal. En effet, l'objectif premier n'est pas de construire une image de marque qui pourrait attirer des touristes dans le futur, mais plutôt de les attirer par n'importe quel moyen dans le but de générer des retombées économiques. L'accent n'est donc pas sur ce qui attire les touristes, mais plutôt sur ce que ces derniers peuvent générer, dans ce cas-ci non pas une image de marque, mais des retombées monétaires. De plus, ces retombées ne s'arrêtent pas à la Ville de Montréal, mais visent le Québec ou parfois même le Canada dépendamment de la partie prenante qui est impliquée, ce qui nullifie encore une fois le lien qui pourrait être fait avec l'image de marque de Montréal.

Pour les autres retombées visées par les actions, celles-ci étant principalement axées sur la visibilité, la notoriété, l'appréciation de la marque ou d'autres retombées désirées par des partenaires privés (E7, E10, E11, E13, E15, E16, E19, E21, E23), elles n'ont également pas trait à l'image de marque de la Ville de Montréal. Pourtant, la satisfaction de ces partenaires privées est très importante pour les organisateurs, comme il en est témoigné par le répondant E19 dans son dernier extrait ainsi que les autres répondants concernés par cet enjeu (E10, E13, E15, E16, E19). Ce qui détourne donc les actions posées par les organisateurs et autres fonctions qui sont faites

afin de concrétiser ces retombées vers d'autres avenues que celle de l'image de marque de la Ville de Montréal.

4.2.4 Conclusion

Les actions posées par les parties prenantes de l'écosystème de l'évènementiel à Montréal sont multiples. À l'exception de celles qui sont posées dans le but de satisfaire les régulateurs vis-à-vis des retombées économiques ainsi que la visibilité, la notoriété, et l'appréciation d'une marque en particulier, les autres actions posées par les organisateurs, les régulateurs, les fournisseurs, les lieux, les coproducteurs, et les facilitateurs contribuent à l'image de marque de la Ville de Montréal. Ces actions peuvent être posées de façon délibérée afin de contribuer ou le faire de façon incidentelle lorsque la partie prenante qui les pose n'a pas conscience de son impact sur l'image de marque de la Ville de Montréal. Les actions délibérées incluent l'utilisation des médias afin de présenter des images favorables de la Ville de Montréal lors de la diffusion sur différents médias ainsi que la focalisation sur l'expérience des participants et des spectateurs afin que ceux-ci en retiennent une impression positive et soient susceptibles d'assister à un autre évènement en sol montréalais ou en parler à quelqu'un d'autre qui pourrait faire de même. Pour les actions incidentelles, elles sont reliées au développement de plusieurs éléments locaux, tels que les athlètes, la pratique du sport de la population, la couverture des médias, l'expertise développée, les infrastructures, et la satisfaction générale des parties prenantes. Toutes ces composantes sont reliées au développement de l'image de marque de la Ville de Montréal sans que cela soit conceptualisé par les parties prenantes qui y prennent part.

Certaines des actions contribuant délibérément à l'image de marque posées par les parties prenantes viennent compléter la littérature déjà existante portant sur la création de l'image de marque d'une ville. D'abord, l'utilisation des médias est déjà bien documentée comme il l'est présenté dans la revue de littérature. Cependant, l'apport dans cette recherche des fonctions derrière cette utilisation des médias dans le but de contribuer à l'image de marque est un nouveau point qui est intéressant à considérer. En effet, cette spécificité permet une meilleure compréhension de la création de l'image de marque d'une ville, puisque l'utilisation des médias n'est plus rattachée seulement à l'évènement ou ses organisateurs de façon générale, mais bien des fonctions de l'écosystème en particulier. Ensuite, améliorer l'expérience de l'audience de

l'évènement, que celle-ci provienne de la ville dans laquelle l'évènement est organisé ou non, est aussi un élément qui est déjà présent dans la littérature. Encore une fois, l'addition des fonctions qui recherchent ce type de retombée et posent les actions nécessaires afin d'y arriver est une nouvelle composante qui, quant à elle, n'est pas présente dans la littérature.

Du côté des actions incidemment en lien avec l'image de marque de la Ville de Montréal, la majorité de celles-ci sont aussi déjà présentes dans la littérature concernant l'image de marque d'une ville. L'apport de cette recherche est donc encore une fois davantage du côté des fonctions qui performant ces actions. Ceci pourrait se révéler intéressant pour une ville qui tente de modifier son image et élaborer une stratégie rassemblant tous les acteurs importants de son écosystème, puisque ces fonctions et les parties prenantes associées pourraient être ignorées ou négligées par la stratégie si les décideurs ne prennent pas en compte les possibles fonctions de chacun des acteurs et leurs impacts sur l'image de marque de la ville. Cependant, une action n'est pas mentionnée dans la littérature, la création et la conservation de l'expertise reliée à l'organisation d'évènement sportif. Cette expertise est essentielle à l'organisation des évènements et, comme il sera vu lors des obstacles dans la prochaine partie, sa perte nuit à la création et au maintien de l'image de marque de la ville. Ce nouvel élément devrait donc être pris en compte lors de l'élaboration de nouvelles recherches ou encore de stratégies en lien avec l'image de marque d'une ville, et ce peu importe si celles-ci sont basées sur des évènements sportifs, car plusieurs types d'expertise pourraient être vitaux à l'image de marque d'une ville.

Pour les actions non en lien avec l'image de marque de la ville, comme celles-ci sont posées dans le but de satisfaire des régulateurs, sans pour autant contribuer au développement de l'image de marque, elles et les mentions des régulateurs sous leurs différentes formes (commanditaires, partenaires, etc.) sont moins évoquées. De plus, lorsqu'ils sont nommés, l'accent est mis sur leur besoin de visibilité et d'exposition auprès de l'audience de l'évènement, ce qui n'est pas le cas dans cette recherche. Celle-ci ouvre donc la porte à une meilleure compréhension des demandes des régulateurs par les autres fonctions de l'écosystème afin de réduire les coûts associés et ainsi permettre une focalisation sur les enjeux importants liés à l'évènement, par exemple l'élaboration de l'image de marque au travers de l'évènement.

4.3 Analyse des obstacles à la création de l'image de marque de la Ville de Montréal

Comme il en a été question dans la justification des questions de recherche, la troisième question de l'analyse est :

Question de recherche 3 : Quels obstacles ont un impact sur la construction, le renforcement, et la promotion de l'image de marque de la Ville de Montréal?

Afin de répondre à cette question, les obstacles seront divisés en trois catégories. Tout d'abord des obstacles plus généraux qui ont été identifiés par les répondants seront examinés. Ensuite, les obstacles découlant d'un mauvais alignement entre les parties prenantes, c'est-à-dire ceux ayant trait à des malentendus entre les parties prenantes concernant les actions qu'elles posent en vue d'obtenir certains objectifs. Finalement, d'autres obstacles liés cette fois-ci spécifiquement au financement seront explorés. Cette question de recherche permet donc d'identifier non-seulement les obstacles tels que nommés par les acteurs qui nuisent à leurs objectifs et conséquemment à l'image de marque de la Ville de Montréal, mais aussi des obstacles constatés au travers des différents points de vue des parties prenantes.

4.3.1 Obstacles généraux

Un phénomène qui est observé par plusieurs des répondants est un taux de roulement élevé auprès des parties prenantes de l'écosystème, ce qui nuit non-seulement à la conservation de l'expertise liée à l'organisation des événements sportifs, mais aussi aux contacts qui sont faits entre les différentes parties prenantes :

« Il y a beaucoup de roulements dans le milieu de l'événementiel, au niveau du personnel, donc il y a beaucoup de choses à recommencer, de la formation à recommencer régulièrement. » (E11)

« On voit malheureusement encore des gens débarquer, être embauchés pour organiser un événement. Puis, 2-3 mois avant que l'événement soit terminé, ils savent déjà que leur contrat va finir dans leur tête. [...] On voudrait les garder ici à certains niveaux, on sait qu'ils vont y aller là, mais comment on pourrait faire pour sécuriser, avoir une meilleure sécurité d'emploi, retenir plus longtemps l'expertise qui pourrait nous aider à attirer plus d'événements de haut niveau, avec des retombées encore plus importantes pour Montréal. » (E14)

« Le changement, le départ d'employés, le changement d'employés. Des fois, les contacts ne sont pas toujours faciles à établir. Moi, ça fait très longtemps que je suis là, donc mon nom est connu, mon contact est connu. Par contre, quand il y a des départs, on voit qu'après ça, le contact se perd un peu de façon naturelle là. » (E5)

Les parties prenantes, en particulier celles qui revêtent les fonctions d'organiseurs, de coproducteurs et de facilitateurs, essayent donc de poser des actions qui favorisent cette conservation et le partage de l'expertise (E4, E6, E10, E14, E16, E22). Ceci reste cependant un enjeu présent dans l'écosystème.

Un autre obstacle qui est soulevé par les parties prenantes de l'écosystème est la réticence d'une partie de la population à la tenue d'événements dans la Ville de Montréal (E7, E8, E9, E12, E16, E18). Une solution qui est apportée par l'ensemble des fonctions de l'écosystème est une plus grande diversité des événements ainsi qu'un accès gratuit à ces derniers (E1, E5, E7, E8, E10, E21 E23).

4.3.2 Mauvais alignement des parties prenantes vis-à-vis des régulateurs

Les parties prenantes, et ce, dans la plupart de leurs fonctions, ont parfois de mauvaises interprétations de ce que recherche les autres acteurs de l'écosystème. C'est-à-dire qu'ils ont une certaine conceptualisation de ce que les autres recherchent comme retombées au travers de leurs actions au sein de l'écosystème, mais que ces conceptualisations peuvent se révéler fausses. Celles-ci sont en lien avec une fonction de l'écosystème essentielle à son fonctionnement, les régulateurs offrant des possibilités de financement ou d'autres biens et services permettant la tenue des événements. Ces conceptualisations portent donc sur les actions et conditions à ces offres de financement, de biens, et de services qui sont faites par les régulateurs.

Comme il a été mentionné dans la Question 2, les partenaires publiques faisant office de régulateurs recherchent plusieurs différentes retombées au travers de leurs actions, soient les régulations qu'ils mettent en place afin que les organisateurs puissent obtenir de l'aide financière ou en bien et services. Ces actions sont centrées autour de quelques différents objectifs qu'elles tentent d'accomplir. Ceux-ci incluent le développement des athlètes locaux au travers de leur participation à des événements prenant place à Montréal :

« On souhaite supporter toute la chaîne sportive là dans son ensemble, donc soutenir les athlètes d'élite notamment. [...] Puis, toujours là-dedans, on souhaite augmenter la participation des athlètes justement à ces compétitions-là. Donc le fait d'avoir des compétitions sur le territoire québécois va donner la chance à des athlètes d'élite de performer, ce qu'ils n'auraient pas eu la chance de faire. »
(E5)

« Le premier objectif, c'est de donner des opportunités pour les athlètes des équipes nationales, pour l'excellence sportive, et le développement du sport. Un autre objectif que nous avons, c'est de s'assurer que les groupes sous-représentés ont un meilleur accès, plus grande équité, etcetera. » (E9)

« C'est sûr que tu as des objectifs sportifs, c'est à dire de faire participer les athlètes à la maison. Tout ce qui apporte un certain avantage de jouer à la maison, tu n'as pas de voyage, tu joues devant ta famille, tu es moins fatigué, au niveau des fédérations sportives, c'est moins cher au niveau du déplacement. » (E20)

Ainsi que des retombées plus économiques et touristiques pour la Ville de Montréal ou d'autres échelles géographiques :

« Voir si cette compétition est faisable dans un premier temps à Montréal et par la suite voir si cette compétition a des retombées économiques et touristiques pour la destination de Montréal » (E6)

« Aussi toutes les retombées économiques qui viennent avec un événement là bon, c'est sûr que tu as des nuitées, des dépenses commerciales » (E20)

« Notre rôle au niveau plus global, c'est de générer de l'achalandage touristique, donc la venue de personnes provenant de l'extérieur de Montréal dans notre métropole. Notre objectif n'est pas relié au nombre d'événements sportifs qu'on accueille, mais je dirais davantage au nombre de participants qu'on va accueillir et sur le nombre de nuitées qu'on va générer. » (E22)

« Ce volet-là exige que le festival où l'événement soutenu soit pertinent au niveau touristique, bien entendu, parce qu'on est le ministère du tourisme, donc ça doit attirer des touristes, mais ça doit aussi avoir une vitrine de visibilité à l'international ou au moins à l'échelle nationale à travers le Canada. » (E23)

Cependant, ces actions et les retombées qu'elles visent à créer sont mal comprises par d'autres fonctions de l'écosystème de l'événementiel sportif à Montréal. En effet, les réglementations ayant trait au développement économique en termes de nuitées et de dépenses commerciales sont soulignées par différentes fonctions, telles que les coproducteurs, les fournisseurs, les organisateurs, et les facilitateurs (E1, E7, E8, E10, E12, E16, E19, E21, E23). Cependant, l'aspect du développement des athlètes locaux est beaucoup moins repris par les répondants autres que les partenaires publics faisant office de régulateurs. Celui-ci étant mentionné seulement par les fonctions d'organisateur et de facilitateur (E19, E22). Le reste des parties prenantes interprètent plutôt les actions et réglementations des partenaires publiques comme étant axées sur l'augmentation des saines habitudes de vie chez la population générale (E8, E12, E16, E21, E23) ou encore sur le « rayonnement » et l'image de marque de la Ville de Montréal ou d'autres échelles géographiques (E10, E12, E16, E21, E23). Ceci pourrait expliquer l'aversion qu'ont les parties prenantes pour les réglementations et les redditions de compte liées à celles-ci qui sont demandées par les partenaires publiques :

« Mais, on doit sortir d'un cadre de rentabilité, souvent pour rentrer dans les paramètres d'un programme de soutien financier. Souvent, ces programmes-là vont ajouter des nouvelles dépenses

que l'organisateur n'aurait pas eu besoin de faire pour pouvoir aller chercher ce financement-là qui jamais va couvrir 100% des dépenses des exigences en lien avec le programme. Donc ça, c'est vraiment un effet pervers du côté des parties prenantes au niveau public parce qu'elles forcent les organisateurs à aller dans des directions pour obtenir des fonds, en ajoutant des obligations qui reviennent à faire en sorte que le bénéfice qu'on pourrait tirer au niveau financier vient avec une contrepartie, avec des obligations qui font en sorte que le levier est plus là. Donc je comprends les enjeux qu'on a au niveau public, qu'on veut atteindre certains objectifs, mais on ne tient pas toujours compte d'un point de vue plan d'affaires comme un événement peut se développer. » (E8)

Les partenaires privées dénotent aussi un mauvais alignement entre les retombées qu'ils désirent et les actions qui sont proposées par les organisateurs et autres fonctions :

« Les gens qui organisent ces événements-là ont de la difficulté à de bien connaître nos enjeux et nos objectifs. Et eux, de leur côté, ont de la difficulté à démontrer de la valeur, donc ils ont de la difficulté dans la proposition de valeur. Donc mon constat à moi, c'est que ces organismes-là seraient souvent capables d'aller chercher plus de sous s'ils étaient en mesure de démontrer la réelle valeur de ce qu'ils offrent. Donc, il faut que les gens se parlent et il faut aussi savoir que dans bien des organisations, dans l'écosystème sportif québécois, c'est peut-être un peu différent. Il n'y a pas toujours quelqu'un qui est aux dons et commandites. Parfois, c'est une personne qui fait la direction générale, les communications, les relations publiques, ce qui fait en sorte que bien que la personne aille l'expertise, elle n'a pas le temps à consacrer au maintien des partenariats et au développement. Donc, quand on a une personne qui n'est pas dédiée à ça, ça devient difficile d'avoir ces alignements-là, d'avoir ces objectifs-là, puis que les gens se parlent. » (E10)

Ce mauvais alignement est également témoigné par des répondants qui assument des fonctions de facilitateur et d'organisateur :

« Quand on parle d'un événement ponctuel, c'est moins attrayant en matière de visibilité parce que ce n'est pas une visibilité qui est annuelle, qui est permanente. Elle est ponctuelle. Pour les commanditaires, c'est moins intéressant. » (E2)

« Je te dirais au niveau privé, c'est que les événements qu'on organise sont de courte durée, ça fait que pour eux, c'est plus difficile de voir leurs retombées ou leur investissement comment ça va être converti. » (E16)

Cependant, peu d'actions concrètes sont proposées par les parties prenantes afin de remédier à cet enjeu outre une meilleure communication entre ceux-ci (E8, E10, E13, E15, E16). Seulement l'implication de partenaires locaux qui gagneraient à obtenir cette visibilité auprès de l'audience grâce à leur proximité à l'évènement est aussi soulignée (E2, E10, E15).

En plus de ces enjeux, les partenaires privés témoignent également d'un manque d'utilisation des autres services non monétaires qui sont offerts par ces derniers et qui pourraient être utilisés davantage par les organisateurs d'évènements sportifs (E10, E15).

4.3.3 Autres obstacles liés au financement

Les demandes de financement, particulièrement celles des partenaires publiques, sont accompagnées de demandes de redditions de compte afin de s'assurer que les régulations sont respectées (E5, E8, E9, E13, E20, E22, E23). Chacun des partenaires publics impliqués dans l'organisation d'un événement au travers de son financement ou son offre de biens et de services demande une reddition de compte, ce qui alourdit la tâche des organisateurs comme il est témoigné par ce répondant :

« À Montréal, il faut que tu fasses une reddition de comptes pour la ville, pour Tourisme Montréal, pour le gouvernement, pour chaque personne qui est un siège à la table si tu veux, puis ça rend les projets très complexes. » (E13)

Un autre obstacle qu'amènent ces redditions de compte est que celles-ci diffèrent pour chacun des partenaires publics, alourdissant donc grandement la tâche des organisateurs qui cherchent à maximiser leur financement. Cet obstacle est témoigné non seulement par les organisateurs, mais aussi par les partenaires publiques et autres fonctions impliquées dans cette reddition de compte, telles que les fournisseurs de certains services et des facilitateurs (E3, E5, E8, E9, E13, E20, E22, E23).

Malgré cet alourdissement des redditions de comptes que les organisateurs soulignent comme étant un obstacle facilement évitable et la conscience des partenaires publiques de l'existence de ce dédoublement, ces derniers précisent que rien ne peut être fait afin de remédier à la situation :

« On est des grosses machines administratives, on l'a déjà regardé pour essayer d'uniformiser les demandes, puis regarde, on fonctionne toujours de la même façon. C'est le plus gros défi qu'un organisme va avoir. Ce n'est pas juste Montréal, c'est partout, peu importe où est l'organisme. Les Montréal et Québec se rajoutent les secrétariats régionaux. Ce qui fait que oui, ça te permet une autre opportunité de financement, mais ça rajoute de la reddition de comptes là aussi. » (E20)

Cependant, les régulateurs publics se concertent tout de même entre eux comme il a été soulevé dans la Question 1 afin d'identifier les possibles difficultés que les événements pourraient éprouver en lien avec ces redditions de compte (E3, E5, E9, E10, E20, E23).

De plus, le financement qui est rattaché à l'atteinte des objectifs fixés par les partenaires publiques tarde parfois à rejoindre les poches des organisateurs (E7, E8, E13, E16, E22). Ceci est relevé autant par les organisateurs que des répondants occupant la fonction de fournisseur et de facilitateur. Ainsi, l'argent peut être versé quelques semaines avant l'événement ou même après la

tenu de celui-ci, ce qui complique la tâche des organisateurs qui doivent régler de nombreuses factures auprès de leurs fournisseurs afin de garantir le succès de l'évènement.

4.3.4 Conclusion

En conclusion, plusieurs obstacles nuisent à l'élaboration de l'image de marque de la Ville de Montréal par son écosystème d'organisation de l'évènementiel sportif. Ces obstacles sont diversifiés et sont en lien avec les actions qui ont été posées dans la question précédente. Ainsi, l'expertise qui est créée par l'organisation des événements est souvent perdue à cause du haut taux de roulement associé au milieu de l'évènementiel sportif. Également, une certaine partie de la population de la Ville de Montréal n'est pas réceptive à la tenue de ceux-ci dans leur ville malgré les efforts des organisateurs et d'autres fonctions afin de s'assurer de leur satisfaction. En général, l'obstacle le plus présent dans les entretiens auprès des répondants est le mauvais alignement entre les différentes fonctions et les régulateurs. En effet, les actions qui sont posées par ces derniers, c'est-à-dire leurs régulations en lien avec les événements et conditionnant leur financement, et les objectifs reliés à celles-ci sont mal comprises par le reste de l'écosystème d'organisation d'événements sportifs. Ceci se solde en des demandes et des redditions de compte qui sont mal reçues par les organisateurs, les fournisseurs, les coproducteurs, et les facilitateurs. Aussi, ces redditions de compte sont constatées comme étant trop lourdes dû à leur diversité jugée comme superflue aux yeux des fonctions autres que les régulateurs, qui, quant à eux, insistent sur leur incapacité à modifier le processus. Finalement, le financement rattaché à ces régulations pose parfois problème lorsqu'il est versé trop tard aux organisateurs, nuisant à leurs capacités à organiser leurs événements.

Les obstacles relevés dans cette section viennent compléter la littérature qui avait déjà été écrite à propos de l'image de marque, que celle-ci soit générale ou plus spécifiquement liée au sport. En effet, le mauvais alignement entre les parties prenantes de l'écosystème de l'évènementiel sportif sur certains enjeux, tels que les objectifs des régulateurs qui déterminent leur financement de l'évènement et les redditions de compte qui y sont associées, est un obstacle qui se rapporte aux conditions de la création de l'image de marque par les parties prenantes internes d'une destination. Aussi, le mécontentement d'une certaine partie de la population de Montréal entre également dans cet environnement interne de la destination. Ces deux obstacles peuvent être

interprétés comme des décisions « top-down » prises par les régulateurs qui veulent imposer une certaine façon d'organiser les événements sportifs sans nécessairement consulter ceux qui les organisent pour comprendre si les conditions nécessaires au financement sont alignées avec ce que ces derniers peuvent raisonnablement fournir. En plus du mauvais alignement à l'interne que crée cette approche « top-down », elle vient également créer un mécontentement d'une certaine partie de la population locale qui est aussi nommée dans la littérature comme une des parties prenantes interne qui contribuent à l'élaboration de l'image de marque et qui donc devrait être considérée.

D'autres obstacles relevés dans cette recherche viennent également compléter ce que la littérature pose sur la création de l'image de marque. D'abord, le financement continué d'initiatives permettant la création de l'image de marque est décrit comme une composante importante dans la littérature. Cet obstacle lié à la temporalité et au moment auquel est versé le financement vient donc donner un exemple concret de comment le financement, même s'il est suffisant, peut néanmoins présenter des difficultés pour l'organisation d'événements sportifs qui viennent par la suite contribuer à l'image de marque de la ville. Ensuite, la perte d'expertise est un nouvel élément qui n'est pas relevé dans la littérature concernant l'utilisation d'événement afin de créer l'image de marque de la ville. En effet, la littérature ne fait pas mention de l'expertise en lien à cette organisation d'événement, qui pourtant est mentionnée dans cette recherche par plusieurs répondants comme un enjeu important qui nuit grandement à l'organisation d'événements futurs. Ceci vient donc encore une fois ajouter à la littérature déjà existante en ajoutant une dimension qui devrait être prise en compte afin de s'assurer d'un développement de marque qui dure dans le temps, particulièrement si celle-ci est axée sur la tenue d'événements sportifs au sein de la ville. Cependant, cette perte d'expertise pourrait également être reliée à d'autres domaines si ceux-ci sont le point focal de l'image de marque d'une ville.

4.4 Analyse de l'étude du GPC de Montréal

Comme cette section reprend les trois questions précédentes et les applique à un événement précis, soit le GPC de Montréal, la quatrième question est donc plus globale et reprend les éléments des trois questions précédentes :

Question 4 : En quoi l'étude du GPC de Montréal illustre les relations entre les parties prenantes et leurs mécanismes ainsi que les effets des actions posées et leurs obstacles sur l'image de marque de la Ville de Montréal?

De plus, afin de protéger l'anonymat des répondants, ceux-ci ne sont pas cités ou mentionnés lors des paraphrases. Ceci est dû au fait que l'écosystème des répondants en lien avec le GPC de Montréal est relativement petit et donc que les répondants seraient facilement identifiables s'ils étaient cités.

4.4.1 Liens avec les autres parties prenantes et les mécanismes qui les modulent

Afin de reprendre la première question de l'analyse, l'organisme responsable du GPC de Montréal est d'abord catégorisé selon sa nature ainsi que ses fonctions au sein de son réseau. Par la suite, les mécanismes sous-jacents aux relations qui sont entretenues avec les autres parties prenantes sont analysés selon les mêmes catégories, soient la confiance, l'accès aux ressources, le pouvoir ou contrôle, et le signalement.

4.4.1.1 Catégorisation du GPC de Montréal

En tant qu'organisateur d'un événement sportif, il va de soi que la nature de l'organisme responsable de l'organisation du GPC de Montréal en est une d'organisateur. Pour ce qui est des fonctions, la première est encore une fois une fonction d'organisateur. Additionnellement, comme le GPC de Montréal a participé à la « Tournée des champions » de Tourisme Montréal, l'organisme organisateur du GPC de Montréal assume donc un rôle de collaborateur avec d'autres fonctions prenant également part à ce rassemblement. Également, l'organisation du GPC de Montréal invite d'autres organisateurs d'une course cycliste se déroulant à Gatineau prenant place à la suite de la leur afin de partager de l'expertise et travailler ensemble, ce qui entre également dans la fonction de collaborateur. De plus, certaines ententes entre des fournisseurs du GPC de Montréal et cette autre course sont facilitées par le contact avec le GPC de Montréal, ce qui fait donc d'eux des facilitateurs pour d'autres parties prenantes de leur réseau lors de certaines instances d'interactions.

Pour ce qui est des autres fonctions, comme les autres fonctions sont axées sur des parties prenantes externes à l'organisation des événements sportifs et que l'organisme organisateur du GPC de Montréal est focalisé sur l'organisation de cet événement, il est donc naturel que l'organisateur du GPC de Montréal n'assume pas d'autres fonctions auprès de son réseau.

4.4.1.2 Mécanismes sous-jacents aux relations du GPC de Montréal

Dans le même ordre d'idée que lors de la première question, la confiance présente dans le réseau, qui se traduit en des liens qu'entretiennent l'organisateur du GPC de Montréal et les différentes autres parties prenantes, est d'abord explorée avant de se tourner vers les autres mécanismes qui découlent de ces relations. L'accès aux ressources est encore une fois détaillé au travers des proximités de Boschma (2005) tandis que le pouvoir ou contrôle et le signalement sont analysés par la suite afin d'avoir une vue d'ensemble des parties prenantes présentes dans le réseau du GPC de Montréal ainsi que des relations qui les unissent à cet événement.

4.4.1.2.1 Confiance

Contrairement à la Question 1 qui incluait les relations de multiples fonctions entre elles, cette partie de la Question 4 est axée sur les relations qu'entretiennent le GPC de Montréal spécifiquement. Comme il a été établi dans la section 4.1.1.1, le GPC peut faire figure d'organisateur, de collaborateur ainsi que de facilitateur auprès de son réseau. La fonction d'organisateur permet le contact avec plusieurs autres fonctions qui participent à l'organisation de l'événement. Cependant, à l'instar de l'analyse qui a été faite dans la Question 1 à propos des collaborateurs, lorsque le GPC de Montréal assume ce rôle, il le fait seulement en relation avec d'autres collaborateurs. Ceux-ci sont non-seulement d'autres organisations locales participants à la tournée des champions, mais aussi des regroupements internationaux, tels que l'Association Internationale des Organisateurs de Courses Cyclistes (AIOCC).

Également, Le GPC fait aussi office de facilitateur pour un autre organisateur dans le cadre de ses relations avec des fournisseurs. Le reste de ses interactions sont donc faites en tant qu'organisateur auprès des différentes fonctions, telles que les régulateurs, les fournisseurs, les lieux, les coproducteurs, les facilitateurs, l'audience, et les autres impactés.

Pour ce qui est des liens avec les autres fonctions, chacune de celles-ci, excepté celle de collaborateur pour des raisons expliquées précédemment, sont répertoriées comme ayant des liens avec le GPC en tant qu'organisateur. Ainsi, pour l'interne de l'organisation, les employés de l'organisation ont des liens et des interactions entre eux, ce qui inclut ceux qui sont présents à temps plein et durant toute l'année, en plus des bénévoles et autres employés temporaires qui sont présents durant une courte durée de temps précédant l'évènement ou durant celui-ci.

Pour les régulateurs, des liens sont faits avec des bailleurs de fonds publics aux différents niveaux de gouvernement pour l'obtention des fonds, les requêtes des bailleurs de fonds en lien avec ces fonds et les redditions de comptes qui suivent l'évènement. Également, des liens sont présents avec les partenaires privés qui échangent aussi leur support monétaire ou en biens et services contre des contreparties en visibilité ou présence lors de la course.

Pour les fournisseurs, des liens avec différents types sont entretenus afin de pourvoir aux besoins du GPC de Montréal, tels que la sécurité des coureurs au moyen de barricades et de cloches de bétons ou encore le village des fans nécessitant des chapiteaux et autres équipements afin d'accueillir les partenaires et les fans.

De plus, les différents arrondissements faisant office de lieux sont sollicités et interagissent avec le GPC de Montréal afin de s'assurer de l'intégrité du parcours et des liens qui sont faits avec les résidents de la Ville de Montréal impactés par l'évènement.

Pour les coproducteurs, ceux-ci sont particulièrement présents dans les interactions en ce qui a trait aux activations qui ont lieu sur le site de l'évènement.

Les facilitateurs sont moins soulignés que les autres fonctions, mais restent néanmoins présents dans le réseau du GPC de Montréal. En effet, des liens sont faits avec des entités municipales qui aident le GPC de Montréal dans l'organisation de l'évènement sur le sol montréalais ainsi que le rayonnement de la ville et des actions à prendre en conséquence.

L'audience est une autre fonction qui interagit avec le GPC de Montréal, principalement lors de la journée de l'évènement, mais aussi en aval au travers de commentaire ou de rétroaction par rapport à différents aspects de l'évènement, tels que l'aménagement du site ou encore de l'expérience vécue. Ces liens qui sont faits durant et après l'évènement peuvent mener à la création de contacts et interactions permettant de possiblement améliorer les prochaines éditions.

Finalement, les autres impactés sont également en contact avec le GPC de Montréal, principalement sous la forme des résidents de Montréal qui n’assistent pas à l’évènement, mais qui doivent quand même être informés afin de leur causer le moins de désagrément possible par rapport aux fermetures de rues et du bruit causé par l’évènement. Également, les liens qui sont faits avec les fédérations locales qui perçoivent des bénéfices, tels que du matériel et de l’expertise au travers des personnes travaillant à l’organisation du GPC de Montréal qui retournent ensuite dans leur autre organisme local sont aussi présents dans l’écosystème du GPC de Montréal.

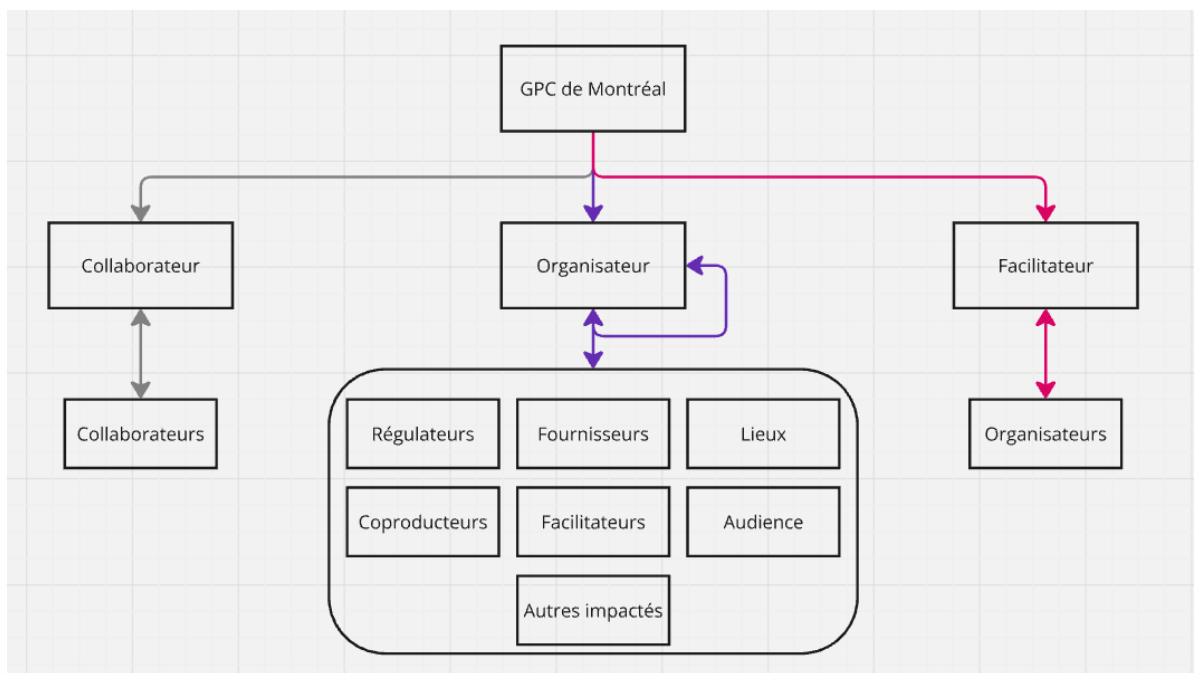


Figure 2 : Interactions du GPC de Montréal selon les fonctions qu’il assume

4.4.1.2.2 Accès aux ressources

L’écosystème du GPC de Montréal présente des éléments qui s’apparentent à différents types de proximités. Les parties prenantes de cet écosystème utilisent ces proximités afin d’échanger avec les autres fonctions qui ont été listées plus haut.

Proximité cognitive

La proximité cognitive est présente dans les interactions de l'écosystème du GPC de Montréal. En effet, les parties prenantes qui le compose l'utilisent afin de communiquer et interagir avec l'ensemble des autres parties prenantes de leur réseau. Que ce soit en lien avec les images qui seront utilisées lors de la télédiffusion, les nécessités en termes d'équipement et de matériel afin de s'assurer du bon déroulement de la course, des communications qui seront faites aux citoyens et des mesures mises en place afin de faciliter leur déplacement lors de la fin de semaine de l'évènement ainsi que des commentaires qu'ils reçoivent de ceux-ci en aval de l'évènement, des discussions en lien avec le financement des partenaires et de redditions de comptes qui sont demandées par la suite, ou encore du déploiement de la visibilité des partenaires ou d'autres demandes qu'ils pourraient avoir en lien avec leur partenariat, l'organisation du GPC utilise cette proximité cognitive afin de discuter avec les autres parties prenantes et leurs fonctions de tous les aspects de l'évènement.

Proximité organisationnelle

La proximité organisationnelle est sollicitée par le GPC de Montréal afin de communiquer avec d'autres organisateurs d'évènements sportifs à Montréal ainsi que d'autres évènements cyclistes ailleurs dans le monde afin de partager sur les meilleures pratiques à appliquer à leur propre évènement ainsi que des problèmes qu'ils ont rencontrés et des solutions qui peuvent être appliquées à ces derniers. Cette proximité permet donc à ces parties prenantes portant la fonction d'organisateur ou encore d'autres fonctions présentes dans l'écosystème de l'évènementiel sportif de se comprendre durant leurs échanges, notamment la « Tournée des champions » à un niveau montréalais ou encore à un niveau international avec des associations telles que l'AIOCC qui regroupe, comme son nom l'indique, d'autres organisateurs de courses cyclistes provenant de partout dans le monde.

Proximité institutionnelle

La proximité institutionnelle est soulevée au travers des liens que l'organisation du GPC de Montréal a avec les arrondissements de la Ville de Montréal et des responsabilités qu'ont celles-ci envers leur territoire respectif. En effet, ces responsabilités incluent la communication qui est faite auprès de leurs résidents afin de les avertir de la tenue de l'évènement et des conséquences qu'aura celle-ci sur la circulation et l'achalandage sur leur territoire ainsi que la réfection de la chaussée et l'aménagement du parcours. Ces dernières composantes sont d'un grand intérêt pour la tenue de la course et il se trouve donc un élément de l'importance de bien communiquer avec les arrondissements et non la direction de la Ville de Montréal sur les bases de cette proximité institutionnelle afin de s'assurer que tout soit à la hauteur des standards de l'évènement.

Proximité géographique

La proximité géographique figure dans les échanges qu'a l'organisation du GPC de Montréal, puisqu'elle est présente dans la nature même de l'évènement. C'est-à-dire que, comme celui-ci prend place à Montréal, les différentes parties prenantes et leurs fonctions interagissent autour de l'idée que l'évènement prend place dans une géographie définie et restreinte. Ceci les amène à interagir avec des collaborateurs, régulateurs, fournisseurs, lieux, coproducteurs, facilitateurs, l'audience et d'autres impactés qui sont liés par cette proximité géographique.

4.4.1.2.3 Pouvoir ou contrôle

Le pouvoir qu'ont les différentes fonctions sur l'organisation du GPC de Montréal est divisé entre deux fonctions. Celles-ci se le partagent malgré le fait qu'il soit davantage entre les mains des organisateurs.

Organisateurs

En tant qu'organisateur de l'évènement du GPC de Montréal, l'organisme organisateur de ce dernier possède un grand pouvoir sur sa tenue. En effet, il décide des partenaires et fournisseurs avec qui il fait affaire ainsi que des bénévoles qui sont employés afin de mener à bien l'évènement.

Cependant, il doit néanmoins coopérer avec une autre fonction qui influence les décisions qui sont prises.

Régulateurs

Les régulateurs sont la fonction qui a le plus de pouvoir par rapport à l'évènement après les organisateurs. En effet, les bailleurs de fonds faisant office de régulateurs peuvent faire des demandes par rapport à la visibilité qui leur est accordée ou encore aux accommodations, telles qu'une loge au fil d'arrivée ou un espace réservé dans le village des fans pour une activation en échange de leur contribution monétaire ou en biens et services.

Une autre catégorie de régulateur qui exerce une influence sur l'évènement est la fédération internationale qui chapeaute la compétition internationale dans laquelle s'insère le GPC de Montréal. Cette fédération, en échange d'accorder le droit aux organisateurs de mettre en place le GPC de Montréal, émet des stipulations et des règlementations qui encadrent la tenue de la course. Celles-ci sont multiples, mais l'emphasis est mise sur la sécurité des coureurs et des mesures et équipement qui sont mis en place afin de s'assurer de celle-ci.

4.4.1.2.4 Signalement

Peu de signalement est fait par l'organisateur du GPC de Montréal auprès des autres parties prenantes. La seule instance qui est dénotée est la communication et les différents outils qui sont utilisés afin d'avertir les résidents de la ville de l'arrivée prochaine du GPC de Montréal et des fermetures et autres inconvénients qu'il amène l'espace d'une fin de semaine. Ce signalement est donc fait en amont du GPC de Montréal afin de s'assurer que les résidents soient dérangés le moins possible et ainsi réduire les plaintes et attitudes négatives associées à la tenue de l'évènement.

4.4.2 Actions posées par l'organisation du GPC de Montréal

Comme il est le cas pour l'écosystème d'organisation des événements sportifs à Montréal, les actions posées par le GPC de Montréal peuvent avoir un impact sur l'image de marque de la Ville

de Montréal. Ces actions peuvent être délibérément ou incidemment en lien avec l'image de marque de la Ville de Montréal, ou bien ne pas avoir d'impact du tout sur celle-ci.

4.4.2.1 Actions impactant délibérément l'image de marque de la Ville de Montréal

Le GPC de Montréal recherche consciemment à contribuer à l'image de marque de la Ville de Montréal au travers de plusieurs actions qu'il pose. Notamment, ses employés sont conscients que le long temps d'antenne qui leur est accordé pour la diffusion de l'évènement à l'international combiné à l'autonomie qu'offre une production télévisuelle à l'interne permettent de donner une véritable vitrine à la Ville de Montréal afin de montrer ses différents icônes tels que le pont Jacques-Cartier, le mont Royal, le Stade olympique, et d'autres. Également, ces images sont diffusées dans plus de 120 pays, ce que l'organisation du GPC de Montréal comprend comme étant une composante de leur évènement qui a énormément de valeur pour la Ville de Montréal, puisque cette visibilité leur coûterait beaucoup plus cher que le montant associé à leur commandite actuelle de l'évènement.

En plus de l'utilisation de médias télévisés afin de contribuer à l'image de marque de Montréal, des journalistes et photographes européens sont également sollicités afin que ceux-ci viennent faire une couverture médiatique non-seulement de la course, mais aussi de Montréal et du Québec de façon plus générale en dehors du GPC de Montréal, par exemple au travers des restaurants, de promenades en BIXI, ou autres activités touristiques. Au travers de cette initiative, le GPC de Montréal cherche à faire rayonner la ville autant au travers du GPC de Montréal et des images qu'il montre de la ville que sous des angles différents que celui des évènements sportifs.

4.4.2.2 Actions impactant incidemment l'image de marque de la Ville de Montréal

Le GPC de Montréal recherche également d'autres moyens afin d'engager la population locale. Par exemple, une course ouverte à tous sur le même parcours que l'évènement qui a déjà était organisée dans le passé, mais qui est maintenant absente dû à des enjeux de sécurité pour les coureurs participants à cause des grandes vitesses atteintes et d'autres enjeux de sécurité, ou encore l'encouragement des spectateurs à venir assister au GPC de Montréal en vélo. La gratuité de

l'évènement est également soulignée comme étant un point fort puisqu'il classe le GPC de Montréal comme un des trois seuls évènements mettant en vedette un sport olympique gratuitement dans la ville. Aussi, les fermetures des rues qu'occasionne l'évènement sont limitées au maximum par les organisateurs du GPC de Montréal, ce qui restreint donc les activités additionnelles à la course principale qui ajouteraient du temps de fermeture et ainsi pourraient occasionner des désagréments pour les résidents.

Une autre action est la réutilisation de bénévoles dotés d'une certification spécifique décernée par l'UCI. Ceux-ci sont donc très importants pour le GPC de Montréal, puisqu'ils sont difficilement remplaçables. Ils sont donc formés et réengagés au travers des années afin de permettre cette conservation de l'expertise au sein du GPC de Montréal. Des bénévoles sans certification représentent également une main-d'œuvre utile pour le GPC de Montréal, particulièrement lors de la journée de l'évènement qui requiert leurs services pour une multitude de tâches.

4.4.2.3 Actions non en lien avec l'image de marque de la Ville de Montréal

Ces actions sont principalement en lien avec les partenaires privés et leur satisfaction vis-à-vis de ce qu'ils cherchent à retirer de l'évènement. En effet, celles-ci se concentrent sur la visibilité qui est donnée aux partenaires lors de la course au travers des panneaux publicitaires se trouvant sur le parcours ainsi qu'aux espaces de gradins qui sont accordés à des invités « VIP » appartenant ou étant en lien avec ces partenaires privés. Ces actions ne sont pas décidées au hasard, elles ont été mises en place, particulièrement celle ayant trait à la mise en place de gradins « VIP », face à la demande grandissante des partenaires privés de s'approprier l'évènement d'une autre manière qu'au travers d'une visibilité standard. Cette demande a été constatée au travers des contacts faits entre les organisateurs du GPC de Montréal et leurs partenaires privés.

4.4.3 Obstacles impactant le développement de l'image de marque de la Ville de Montréal

Un premier obstacle qui avait été mentionné par nombre de parties prenantes est la perte d'expertise et de contacts au fil des années dans l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal dû à la nature instable de l'industrie. Cependant, cet obstacle n'est pas relevé en aussi grande

importance par le GPC de Montréal. En effet, ceux-ci travaillent dans cette organisation depuis plusieurs années, ce qui est soulevé comme contribuant à leurs connaissances relativement à l'organisation d'évènement ainsi que la conservation de contacts avec d'autres parties prenantes. De plus, ils maintiennent ces relations au travers de l'année et après les évènements afin de trouver de possibles améliorations pour l'organisation de la prochaine édition. L'enjeu partagé entre le GPC de Montréal et les autres parties prenantes de l'écosystème est les changements de personnel dans les autres parties prenantes avec lesquelles ils sont en interaction. En effet, ce phénomène est souligné comme nuisant à des améliorations possibles à l'organisation de l'évènement ou la détection de problème en amont, puisque les contacts sont moins à l'aise avec les spécificités de l'évènement en tant que tel.

Comme mentionné précédemment dans la Question 3, les redditions de compte sont un obstacle nécessitant un grand investissement de temps pour le GPC et qui l'empêche de focaliser sur d'autres tâches. Par exemple, les redditions de compte demandent en grande partie la même information, mais que celle-ci est segmentée de manière différente dans chacun des rapports. Ainsi, un pourrait demander à ce que le traitement des eaux usées produites par l'évènement soit classifié dans la section « eau et énergie », tandis qu'une autre reddition de compte demande à ce qu'il soit placé dans la section « matières résiduelles ». Ces différentes segmentations sont soulignées comme étant un problème qui serait facile à régler et qui économiserait du temps pour les organisateurs d'évènements.

Un autre obstacle présent dans l'organisation du GPC de Montréal est la responsabilité des différentes parties prenantes vis-à-vis de certaines composantes de l'organisation de l'évènement, particulièrement en ce qui a trait à la mise à la disposition des moyens nécessaires à l'évènement. C'est-à-dire que, comme l'évènement se tient sur un territoire sous la juridiction de plusieurs arrondissements, il doit y avoir des ententes et une communication avec ceux-ci afin de s'assurer du bon déroulement de l'évènement et de la préparation nécessaire en amont de celui-ci, ce qui est soulevé comme un enjeu et possible obstacle pouvant entraver l'organisation du GPC de Montréal.

4.4.4 Conclusion

En conclusion, l'étude du GPC de Montréal permet de réaffirmer les interactions en liens qui sont présents dans l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de

nouvelles interactions entre les fonctions qui ont été relevées, puisque celles-ci étaient déjà complètes lors de la Question 1. Cependant, de nouvelles actions ainsi que de nouveaux obstacles ont été soulevés en lien avec le GPC de Montréal, ce qui permet d'enrichir l'étude qui avait été faite de l'écosystème de manière générale. En effet, des nouvelles actions, telles que l'aménagement de loges pour les partenaires de l'évènement ainsi que la mise en place d'actions afin d'engager davantage la population locale différencient le GPC de Montréal d'autres évènements prenant place dans la même ville. De plus, des obstacles relevés par l'écosystème général, comme la perte d'expertise au travers du taux de roulement de l'industrie ainsi qu'un nouvel obstacle, soit le besoin d'une communication efficace avec les différents arrondissements de la Ville de Montréal, diffèrent de ce qui avait été soulevé précédemment. Ceci pourrait être dû à de multiples causes, telles que l'ancienneté de l'évènement et les particularités liées à sa tenue sur un parcours en ville et non dans un stade ou autre endroit plus restreint dans l'espace. Dans tous les cas, ceci représente un aspect de l'élaboration de l'image de marque à travers des évènements sportifs qui est peu touché dans la littérature présentement. C'est-à-dire que l'aspect de la relation avec les partenaires est souligné comme important afin d'assurer le financement, mais sans spécifier les enjeux en tant que tels qui pourraient surgir, ou encore que l'aspect de l'infrastructure d'une ville et l'ancrage des évènements dans celle-ci est également importante, mais que l'exemple d'un évènement qui ne nécessite pas d'infrastructure en tant que telle pourrait présenter des avantages pour la ville hôte. Le tout sera élaboré davantage dans la prochaine discussion.

4.5 Discussion

Cette discussion cherche à mettre en relation les différents éléments de l'analyse qui se chevauchent entre eux. Ainsi, ce ne sont pas toutes les composantes de chacune des questions qui possèdent des liens, mais certaines de celles-ci présentent des relations directes qui peuvent être expliquées. Elle cherche également à comparer les données recueillies en lien avec l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal et celles qui concernent l'organisation du GPC de Montréal afin de relever de potentielles différences et ce qui pourrait les expliquer.

4.5.1 Impact des différentes fonctions sur les actions

Selon les résultats de la deuxième question de l'analyse, toutes les fonctions participant activement à l'organisation des événements, soit les organisateurs, les fournisseurs, les lieux, les coproducteurs, et les facilitateurs sont impliqués dans les actions délibérément en lien avec l'image de marque de la ville sauf pour les régulateurs dans le cas des actions en lien avec l'expérience des participants et spectateurs. En effet, même les fournisseurs, qui, dans leur conceptualisation de leurs actions participent à la satisfaction des organisateurs ou autres fonctions auxquelles ils répondent, contribuent néanmoins à l'image de marque au travers de leurs actions. Particulièrement celles qui impliquent la création d'image de la Ville de Montréal à insérer dans des productions médiatiques. Ceci démontre l'importance de l'implication et de l'alignement de tout l'écosystème et ses fonctions dans la création de l'image de marque, puisque si chacune peut y contribuer, elles peuvent également nuire à son développement ou du moins le ralentir si elles n'y participent pas adéquatement.

De plus, comme il a été mentionné dans l'analyse de la Question 2, les parties prenantes ayant un lien direct avec la Ville de Montréal sont conceptualisées par les autres comme étant les seules qui peuvent poser des actions ayant un impact sur l'image de marque de la Ville de Montréal. Cependant, ces parties prenantes de la Ville de Montréal occupent plusieurs fonctions qui leur permettent de rejoindre toutes les autres fonctions de l'écosystème de l'événementiel sportif de Montréal. En effet, en occupant les fonctions de régulateurs, facilitateurs, et coproducteurs, les différentes parties prenantes en lien avec Montréal peuvent donc rejoindre toutes les autres et avoir un impact sur les actions qui sont prises délibérément afin de les améliorer et s'assurer qu'elles sont bien alignées avec l'image de marque de la Ville veut projeter. Aussi, d'une manière plus importante, ces mêmes parties prenantes de la Ville de Montréal peuvent rejoindre les autres acteurs concernant les actions qui sont incidemment en lien avec l'image de marque afin de faire prendre conscience aux autres parties prenantes de l'impact qu'elles ont sur l'image de marque de la Ville et ainsi mieux aligner les objectifs et les actions de tous au travers des interactions qu'ils ont.

Pour ce faire, les parties prenantes de la Ville de Montréal peuvent s'appuyer sur les différentes proximités selon avec quel acteur elles souhaitent interagir. Plus particulièrement, les proximités

cognitives et organisationnelles peuvent être sollicitées, puisqu'elles sont celles qui sont le plus présentes dans l'écosystème.

Également, comme les parties prenantes directement en lien avec la Ville de Montréal font office de régulateurs, coproducteurs, et facilitateurs, elles possèdent ainsi un certain pouvoir sur les événements au travers des fonctions de régulateur et facilitateur. Ce pouvoir peut donc être utilisé en combinaison avec les proximités afin de pousser les autres parties prenantes de l'écosystème à poser des actions qui ont un impact positif sur l'image de marque de la Ville, ce qui sur le long terme bénéficiera à tous.

Les régulateurs autres que ceux directement liés à la Ville de Montréal sont l'autre catégorie de fonction qui a un grand impact sur les actions qui sont prises par les parties prenantes de l'écosystème de l'événementiel sportif à Montréal. En effet, leur pouvoir est très grand dû aux ressources financières ou autres qui permettent l'organisation des événements sportifs. Ils peuvent donc dicter directement ce qu'ils désirent en échange de leur contribution aux événements, ce qui a un grand impact sur les actions des autres parties prenantes, telles que les organisateurs, les fournisseurs, les lieux, les coproducteurs, et les facilitateurs.

Comme il a été mentionné dans la conclusion de l'analyse portant sur les parties prenantes faisant partie de l'écosystème l'événementiel sportif montréalais, leur catégorisation par fonction amène une nouvelle nuance à l'analyse de l'impact qu'ont ces parties prenantes sur l'image de marque de la ville. Ceci est témoigné dans cette discussion des impacts qu'ont ces fonctions sur les actions qui sont posées dans l'écosystème. Inclure cette catégorisation par fonction dans ces futures recherches permettrait donc d'ajouter une complexité qui bénéficierait à la qualité de l'analyse.

4.5.2 Impact de l'alignement des parties prenantes

L'alignement des parties prenantes a été constaté comme étant défaillant à un certain point durant l'analyse de la troisième question. Ce mauvais alignement avec les partenaires privés coûte aux organisateurs d'événements ainsi qu'aux autres parties prenantes impliquées (fournisseurs, lieux, coproducteurs, facilitateurs) des opportunités d'obtenir plus de ressources monétaires, mais aussi de différents biens et services offerts par ces partenaires privés et publics. Ce financement additionnel et autres services fournis permettraient donc d'organiser des événements de plus grande envergure ou de meilleure qualité qui auraient d'autres impacts en lien avec l'image de marque de Montréal, tels qu'une plus grande couverture médiatique ou encore une plus grande

satisfaction de l'audience et de la population locale. Ce dernier point pourrait aider à convaincre une partie de la population de Montréal qui a été désignée par les parties prenantes comme étant réticente à la tenue d'évènement dans leur ville. Également, ces opportunités pourraient permettre aux évènements de consacrer davantage de ressources aux demandes des autres régulateurs. Ce qui non-seulement leur fournirait davantage de ressources, mais aussi contribuerait à l'image de marque de la Ville de Montréal au travers d'actions délibérément et incidemment en lien avec celle-ci, comme il a été mentionné plus tôt et exploré plus longuement dans la Question 2 de l'analyse.

Au-delà des contributions qui pourraient être faites à l'image de marque de la Ville de Montréal au travers des actions de chacune des fonctions, l'utilisation de celle-ci dans la construction des objectifs et des redditions de comptes par les partenaires publiques pourrait faciliter le travail de toutes les fonctions de l'écosystème de l'évènementiel sportif. En effet, les régulateurs obtiendraient une base commune sur laquelle s'aligner dans l'élaboration d'une stratégie qui contribue sous différents angles, tels que le développement des athlètes locaux, les retombées économiques et touristiques, l'implication de la population locale, et autres à l'image de marque de la Ville de Montréal. Cette stratégie à différentes approches pourrait réduire la redondance qui se trouve présentement dans les redditions de compte des partenaires publiques et stimuler autant les organisateurs que les fournisseurs, les lieux, les coproducteurs, et les facilitateurs à contribuer à leur manière à l'image de marque de la ville.

Encore une fois, l'ajout des fonctions des parties prenantes afin de qualifier l'alignement entre les parties prenantes amène une nuance à l'analyse. De plus, le cas de Montréal peut être utilisé afin d'être comparé à d'autres villes et déterminer si les caractéristiques présentes dans celle-ci correspondent à ce qui est vu ailleurs. Cela pourrait permettre d'établir un modèle comprenant les piliers centraux de la création de l'image de marque d'une ville qui doivent être présents afin de s'assurer de sa réussite. Au travers de cette recherche, il est possible de constater que l'alignement entre les différentes parties prenantes et leurs fonctions semblent être un point important afin de s'assurer de la bonne création d'une image de marque d'une ville, ce qui était déjà mentionné dans la littérature. Cependant, cette étude permet de poser des exemples concrets de mauvais alignements qui pourraient se répéter dans de prochaines études.

4.5.3 Comparaison de l'écosystème de l'évènementiel sportif de Montréal et du GPC de Montréal

Comme abordé dans la conclusion de la question précédente, l'écosystème de l'évènementiel sportif de Montréal et le réseau du GPC de Montréal, les actions qu'ils posent, et les obstacles auxquels ils font face présentent des similarités et des différences. Cette section cherchera à faire une comparaison entre ces deux différents cas et en ressortir les éléments intéressants ainsi que de comparer les résultats combinés à la littérature présente sur le sujet.

4.5.3.1 Au niveau du réseau et des interactions entre les parties prenantes

Pour les liens du GPC de Montréal avec leur réseau illustrés par la confiance, ceux-ci sont très similaires au reste de l'écosystème de l'évènementiel à Montréal. Cependant, quelques différences demeurent. D'abord, le GPC a soulevé une communication avec les autres impactés, plus spécifiquement les résidents qui n'assistent pas à la course, qui est absente chez les autres parties prenantes de l'écosystème analysées dans la première question. Cela pourrait permettre des améliorations à l'organisation de la course qui réduisent la perception négative qu'ont les résidents par rapport aux inconvénients causés par l'évènement et donc réduire l'impact négatif sur l'image de marque de la ville qu'ils pourraient causer. De plus, la facilitation d'autres événements au travers du lien qui est fait entre le GPC de Montréal et leurs fournisseurs est également une bonne façon d'améliorer la qualité de ces événements et donc améliorer l'image de marque de la ville. Aussi, les liens à l'international avec d'autres collaborateurs, probablement dus à la tenue sur le long terme et le statut de l'évènement, permettent de créer un événement qui profite de toutes les améliorations possibles.

Pour ce qui est des proximités, celles-ci sont sensiblement les mêmes pour le GPC de Montréal que celles mentionnées par le reste de l'écosystème sportif montréalais. Cependant, la proximité sociale est absente du réseau du GPC de Montréal. Cela ne veut pas dire qu'elle l'est dans leurs échanges avec leur réseau. En effet, leur participation à des initiatives telles que la « Tournée des champions » ainsi qu'à d'autres à caractère international combiné au maintien de leur événement depuis plusieurs années peut laisser porter à croire que des liens sociaux ont été créés avec d'autres parties prenantes. De plus, l'aspect de proximité institutionnelle est davantage présent dans les discours entourant l'écosystème du GPC de Montréal, ce qui cadre avec les besoins de

l'évènement, qui comporte un parcours traversant plusieurs arrondissements et donc qui pousse le GPC de Montréal à communiquer avec les différents arrondissements et demander à ce que ceux-ci s'acquittent de leurs différentes responsabilités ayant trait à la réfection de la chaussée ainsi qu'au déplacement et à la mise à leur disposition de matériel.

Le contrôle ou pouvoir des autres parties prenantes est moins mis de l'avant par le réseau du GPC de Montréal que dans le reste de l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal. En effet, le pouvoir des organisateurs du GPC de Montréal vis-à-vis de l'évènement est souligné et seuls les régulateurs sont également mentionnés comme ayant du pouvoir, tandis qu'aucune autre fonction semble avoir un pouvoir décisionnel sur l'évènement. Pour ce qui est des fournisseurs, comme le GPC de Montréal est la partie prenante qui les sous-contracte, il est normal qu'elle ne les perçoive pas comme ayant un pouvoir sur l'évènement. Cependant, les facilitateurs ne sont également pas nommés. Ceci pourrait être dû au fait que leur position stratégique quant à la tenue des évènements est trop détachée de l'organisation de l'évènement en tant que telle pour que le réseau de celle-ci les perçoive comme ayant un impact. Ce qui, dans un sens, est vrai, puisque l'évènement est déjà confirmé comme ayant lieu, ce qui nullifie tout pouvoir d'influence sur la tenue ou non de celui-ci que pourraient avoir les facilitateurs.

Du côté du signalement, l'exemple qui est ressorti représente l'envers de la médaille d'un qui avait été relevé dans l'analyse de l'écosystème de l'évènementiel sportif. C'est-à-dire que d'un côté, la Ville de Montréal veut s'associer à des évènements sportifs afin d'améliorer l'image qu'ont les citoyens de celle-ci, tandis que le GPC de Montréal en tant qu'évènement veut minimiser les inconvénients pour les citoyens afin qu'ils conservent une image positive de l'évènement afin de faciliter leurs relations autant avec les citoyens que la Ville qui cherche la satisfaction de ses résidents au travers des évènements.

La comparaison entre l'écosystème général et celui du GPC de Montréal permet de constater comment l'utilisation de la catégorisation par fonction permet de comparer deux écosystèmes au travers des actions de leurs fonctions, et non par les actions de l'écosystème en entier. Ceci permet donc de créer des données qui peuvent par la suite être comparées à d'autres études de cas qui utilisent ces mêmes fonctions, mêmes si les parties prenantes qui les remplissent sont différentes par nature que celles présentes dans les écosystèmes de l'évènementiel sportif de la ville de Montréal et de l'organisation du GPC de Montréal.

4.5.3.2 Actions

Au même titre que le reste de l'écosystème, le GPC de Montréal cherche à satisfaire ses partenaires privés au travers de différentes manières. Cependant, ces actions sont plus diversifiées et semblent mieux alignées avec les besoins des partenaires privés, ce qui diffère du reste de l'écosystème. En effet, l'offre de valeur créée au travers non-seulement des panneaux publicitaires tout le long du parcours, mais aussi des loges dédiées ou toute autre solution créée en réponse à une communication faite avec les partenaires privés permet de mieux combler les demandes de ceux-ci qui ont été soulevées lors de la Question 3. Cette deuxième partie, soit la présence de loges dédiées et autres solutions du même genre, témoigne de l'importance de la communication avec les parties prenantes impliquées dans l'organisation des événements sportifs, ce qui est soulevé dans la littérature. Cependant, cet exemple concret de ce que recherchent les partenaires ainsi que la réponse à cette demande est un exemple qui n'est pas recensé dans celle-ci. Pourtant, accéder à ces demandes d'une façon ou d'une autre est un aspect important de l'organisation de l'évènement, qui, comme il a été mentionné plus tôt, permet de plus facilement contribuer par la suite à l'élaboration de l'image de marque. Ces différences dans les réponses aux demandes des partenaires, qui ont par la suite un impact sur le reste de l'évènement, méritent donc d'être analysées plus longuement afin d'en constater les impacts.

Aussi, la caractéristique de l'espace utilisé et de l'infrastructure nécessaire à la tenue de l'évènement est un autre élément qui est peu touché dans la littérature portant sur l'image de marque d'une ville. En effet, différents événements nécessitent différents besoins en infrastructure, ce qui influence non seulement l'organisation de l'évènement, mais aussi les impacts qu'ils ont sur l'image de marque de la ville. Présenter des images de la ville peut donc aller plus loin que seulement le faire lors de pause durant l'évènement, l'évènement en tant que tel peut présenter la ville au travers de son parcours ou autre caractéristique de celui-ci.

4.5.3.3 Obstacles

Une des différences est la moins grande importance associée à la perte d'expertise et de contacts par le GPC de Montréal comparativement à l'écosystème de l'évènementiel sportif de manière générale. Celle-ci pourrait être due à la nature plus permanente du GPC de Montréal. En effet, son

maintien depuis 13 éditions a permis l'accumulation autant d'employés à l'interne qui sont familiers avec le fonctionnement et l'organisation de l'évènement que des contacts à l'externe qui connaissent également bien l'évènement ou dont l'organisme employeur est familier avec le GPC de Montréal et donc peut les guider dans leur collaboration.

Une autre différence avec l'écosystème général est la plus grande importance attachée à la communication avec les différents arrondissements afin de pouvoir aménager le parcours des coureurs. Cette différence dans l'importance accordée à cet obstacle peut être due au fait que le parcours nécessite plus d'espace qu'un évènement sportif autre qui se tient dans un stade, ce qui expliquerait la plus grande communication nécessaire avec les arrondissements.

Ce qui mène à ces deux différences, soit l'ancienneté de l'évènement ainsi que ses besoins en matière d'infrastructure (dans ce cas-ci, qui est davantage un parcours sans infrastructure fixe), est encore une fois peu soulevé dans la littérature. Le côté infrastructure a été touché précédemment dans les actions, mais pour l'ancienneté, celle-ci n'est que mentionnée que lorsque la progression en taille d'évènements est expliquée au travers du modèle de Dubinsky (2024), sans pour autant que celui-ci fasse référence à un évènement grandissant au fil des années en tant que tel, mais plutôt une succession d'évènements différents. Ainsi, il serait intéressant de se pencher sur les liens durables qui se forment dans le temps, ce que permet la perspective de réseau amenée plus tôt dans cette analyse, afin de déterminer les impacts qu'ils ont sur l'organisation de l'évènement, et en aval la création de l'image de marque de la ville.

4.5.4 Particularités de l'écosystème de Montréal

En comparant les données de l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal et la littérature concernant l'image de marque d'une ville, il est possible de déceler certaines particularités à Montréal qui sont intéressantes à être soulignées. Ces particularités ne sont pas présentes au sens qu'elles sont uniques à la Ville de Montréal, il est très probable que d'autres villes fassent de même dans leur organisation d'évènements sportifs, mais plutôt au sens où ces particularités n'ont pas encore été répertoriées dans la littérature.

D'abord, l'utilisation de l'infrastructure par les évènements sportifs sort quelque peu de ce qui est décrit dans la littérature. Par exemple, l'utilisation des rues, des plans d'eau, ou d'autres

caractéristiques géographiques de la Ville de Montréal, que celles-ci soient naturelles ou aménagées avec d'autres intentions et ensuite utilisée comme endroit dans lequel accueillir un évènement sportif, semble contribuer grandement à l'image de marque de la ville, du moins du point de vue des parties prenantes de l'écosystème.

Ensuite, tandis que la culture d'une destination ou d'une ville est présentée dans la littérature d'une façon assez monolithique, les données de ce mémoire présentent une autre réalité qui semble davantage adaptée aux besoins d'un écosystème organisationnel sportif. En effet, la culture de Montréal est présentée comme un ensemble diversifié de sous-groupes qui ne recherchent pas les mêmes évènements et n'ont pas les mêmes besoins. En réponse à cette culture hétérogène, l'écosystème d'organisation des évènements sportifs à Montréal cherche donc à organiser non pas des évènements qui répondraient à tous les besoins des habitants de Montréal, mais plutôt une grande diversité d'évènements afin de remplir les différentes niches possibles qui s'offrent à lui. Sans que cela ne soit mentionné, cela pourrait également venir aider l'image de marque de Montréal car sa plus grande diversité d'évènement viendrait répondre aux besoins ou envies d'une plus grande démographie extérieure à la Ville qui viendrait assister à ces évènements.

Également, contrairement à ce qui est présent dans la littérature, l'écosystème d'organisation de l'évènementiel sportif à Montréal utilise les évènements afin de populariser certains sports, et ce à l'extérieur de leur « bulle » qui y participe déjà. Ceci est fait en utilisant, par exemple, des sorties scolaires ou encore des évènements extérieurs que la population locale peut rencontrer par hasard. Ceci va à l'encontre de la littérature qui perçoit les évènements comme un aboutissement de la culture sportive locale et sert à la renforcer sans pour autant la propager dans de nouvelles sphères.

4.5.5 Modèle émergent

Comme il a été mentionné précédemment, ce mémoire et les questions de recherches qui y sont reliées ont eu comme objectif de qualifier et poser les bases de l'écosystème responsable de l'organisation des évènements sportifs au sein d'une ville, dans ce cas-ci Montréal. De plus, le cadre utilisé afin de qualifier les interactions entre acteurs de l'écosystème ainsi que leurs actions est celui de l'image de marque. Celui-ci a été choisi car il comporte des caractéristiques qui peuvent par la suite être fragmentées et analysées en sous-catégories. Premièrement, la grande diversité et quantité de parties prenantes qui participent à la création de l'image de marque d'une

destination est intéressante puisqu'elle confère une vision d'ensemble de l'écosystème. La catégorisation choisie comme représentant le mieux ces parties prenantes en est une de fonction puisqu'elle permet de plus facilement appliquer des travaux précédents à un nouvel écosystème et ainsi pouvoir assigner une fonction à chaque acteur de l'écosystème. D'autre part, cette catégorisation par fonction permet une certaine applicabilité à d'autres écosystèmes d'organisation d'évènements, sportifs ou non, puisque les différents acteurs peuvent se retrouver à remplir les mêmes fonctions que celles présentes dans cet écosystème même si elles sont de nature différente. Deuxièmement, comme la littérature portant sur l'image de marque d'une destination inclut les interactions entre les acteurs qui la construisent, il est donc naturel que ces interactions soient également comprises dans ce modèle. C'est ce que les mécanismes de fonctionnement d'un réseau ont cherché à décrire. Troisièmement, les actions posées par les parties prenantes de l'écosystème sont prises en compte. Un avantage de l'image de marque comme cadre de ce modèle est que ces actions peuvent être comprises comme ayant un impact, délibéré ou non, ou pas sur l'image de marque. Ce qui permet d'inclure toutes les actions posées par les parties prenantes de l'écosystème.

Il en émerge donc un modèle d'un écosystème, basé sur l'image de marque comme cadre ou base, qui comprend non-seulement toutes les parties prenantes qui le composent, mais aussi les interactions qu'elles ont entre elles, les actions qu'elles posent, ainsi que leurs fonctions plus générales au sein de cet écosystème.

Tableau 3 : Modèle émergent

	Interactions avec les autres fonctions et elles-mêmes	Actions posées
Différentes fonctions des parties prenantes	<i>Mécanismes de fonctionnement du réseau qui participe à la création de l'image de marque</i>	<i>Action impactant délibérément/incidemment ou non en lien avec l'image de marque</i>

4.5.6 Conclusion

En conclusion, les parties prenantes, peu importe leur fonction, ayant un lien avec la Ville de Montréal ainsi que les régulateurs sont considérés comme influentes par rapport à l'image de marque de la ville. De plus, un mauvais alignement dans la compréhension des objectifs des autres

parties prenantes entre elles nuit à la capacité de l'écosystème de contribuer à l'image de marque au travers de chacune de leurs actions. Également, le GPC de Montréal présente quelques différences avec le reste de l'écosystème. Principalement en ce qui a trait à sa compréhension des objectifs des autres fonctions et des actions que l'organisme pose afin de satisfaire les demandes des autres parties prenantes.

Toutes ces caractéristiques de l'écosystème général, ainsi que celui du GPC de Montréal, amènent des pistes en liens avec la construction, le renforcement, et la promotion de l'image de marque d'une ville qui parfois s'apparentent à la littérature déjà existante, mais qui aussi ouvrent de nouvelles portes sur ce que les prochaines recherches à ce sujet pourraient comporter. En effet, l'écosystème d'organisation de l'évènementiel sportif à Montréal présente des particularités qui ne sont pas présentes dans la littérature et qui pourraient se porter à des recherches futures.

Chapitre 5 : Conclusion

Cette conclusion cherche à récapituler l'ensemble de la recherche qui a été faite en plus d'adresser les limites de celle-ci ainsi que de suggérer de potentielles futures recherches qui pourraient être effectuées.

5.1 Sommaire

L'image de marque de la ville de Montréal est en partie créée au travers des événements sportifs qui y prennent place. Ceux-ci sont le résultat d'un écosystème de parties prenantes autant privées que publiques qui assument plusieurs fonctions afin d'organiser ces événements. Ces fonctions, issues des travaux de Getz, Andersson, et Larson (2007), prennent la forme d'organiseurs, de collaborateurs, de régulateurs, de fournisseurs, de lieux, de coproducteurs, de facilitateurs, d'audience, et d'autres impactés. Ces fonctions sont davantage utiles qu'une classification selon la nature des parties prenantes, telle que celle de Larson (2002) puisqu'elles permettent d'accorder une fonction à toutes les parties prenantes de l'écosystème, ce qui n'est pas le cas avec une classification par nature des parties prenantes. Également, les parties prenantes peuvent endosser différentes fonctions selon ce qui leur est demandé pour l'organisation d'un certain événement. Ces différentes fonctions permettent de placer les parties prenantes dans les dynamiques et mécanismes présents au sein de l'écosystème. Ainsi, la confiance présente entre les parties prenantes, qui est reflétée par les interactions qu'elles ont entre elles, l'accès aux ressources, qui est illustré par les proximités qui permettent aux parties prenantes d'interagir, le pouvoir ou contrôle qu'ont les parties prenantes sur les décisions prises en lien avec l'organisation des événements, et le signalement qui est fait par certaines fonctions au travers de certaines composantes des événements sont tous des mécanismes qui sont présents dans l'écosystème d'organisation des événements sportifs à Montréal et qui sont analysés au travers des fonctions qui y participent.

Au travers de leurs fonctions, les parties prenantes posent des actions qui peuvent être regroupées en trois catégories : délibérément en lien avec l'image de marque, incidemment en lien avec l'image de marque, et pas en lien avec l'image de marque. Ces différents types d'actions permettent de constater quelles fonctions contribuent davantage au développement de l'image de

marque de la Ville de Montréal, que ceci soit fait de façon délibérée ou par accident. Les fonctions contribuant davantage à l'élaboration de l'image de marque de Montréal sont les organisateurs, les régulateurs, les fournisseurs, les lieux, les coproducteurs, et les facilitateurs. Celles-ci n'incluent pas les régulateurs privés qui sont focalisés sur les retombées économiques ainsi que la visibilité, la notoriété et l'appréciation de leur marque que leurs partenariats avec les événements sportifs procurent.

De plus, les obstacles soulevés par les parties prenantes ainsi que ceux relevés au travers des données recueillies amènent à constater que des améliorations peuvent être faites au niveau de l'écosystème. En effet, le manque d'alignement dans la compréhension des objectifs de chacun vis-à-vis des événements sportifs nuit aux demandes de financement et aux redditions de compte reliées à celles-ci, ce qui a ultimement un impact sur l'image de marque de Montréal au travers de l'organisation des événements sportifs. De plus, d'autres obstacles, tels que le moment du versement du financement, la perte d'expertise reliée à l'organisation des événements, et la réceptivité d'une partie de la population montréalaise nuisent également à cette création de l'image de marque.

Finalement, l'étude du GPC de Montréal permet de constater de façon plus précise si les données recueillies pour l'ensemble de l'écosystème montréalais s'appliquent à leur situation. Au niveau des fonctions et des mécanismes du réseau, le GPC de Montréal présente plus de liens avec des fonctions telles que les collaborateurs et les autres impactés. Pour ce qui est des actions posées, celles-ci sont mieux alignées que le reste de l'écosystème, particulièrement en ce qui a trait aux demandes des régulateurs privés. Également, les obstacles soulevés par le reste de l'écosystème, comme la perte d'expertise touchent moins l'organisation du GPC de Montréal. Toutes ces caractéristiques différant du reste de l'écosystème pourraient être expliquées par la durée dans le temps du GPC de Montréal. En effet, ses multiples éditions au travers des années ont créé des circonstances qui pourraient mitiger les obstacles qui ont été soulevés par le reste de l'écosystème.

Cette recherche, autant le volet de l'analyse de réseau et de la création de l'image de marque de la ville, que celui de l'étude de cas, a permis de soulever autant des éléments déjà présents dans la littérature concernant l'image de marque de la ville, que certains qui n'y faisaient pas figure et qui méritent de s'y attarder plus longuement. Notamment, l'utilisation de fonctions associées aux parties prenantes ainsi que des liens qui unissent chacune d'entre elles afin d'étudier le réseau

amène une profondeur à l'analyse qui peut par la suite être utilisée pour se pencher sur la création de l'image de marque. Celle-ci pouvant être décomposée en des actions qui sont posées pour la construire et des obstacles qui se dressent qui comportent chacun leurs particularités lorsqu'ils sont examinés au travers des rôles des différentes fonctions de l'écosystème.

5.2 Limites

Cette étude comporte certaines limites reliées à différents facteurs. D'abord, la première limite est que les résultats obtenus en lien avec les fonctions relevées des parties prenantes, les interactions entre celles-ci, les actions qu'elles posent, et les obstacles qu'elles soulèvent, et ce autant pour l'étude de l'écosystème de l'évènementiel sportif à Montréal que pour le GPC de Montréal plus spécifiquement, ne sont pas nécessairement applicables à d'autres situations. En effet, la spécificité du contexte montréalais génère des résultats qui ne peuvent donc pas nécessairement être appliqués à d'autres villes, que celles-ci soient québécoises, canadiennes, ou encore d'un autre pays. Ceci est dû à plusieurs facteurs, dont certains déjà mentionnés dans ce mémoire, tels que la législation en place dans le contexte montréalais, le climat et autres attributs géographiques influençant le type d'évènements qui peuvent être accueillis, et la culture et l'héritage liés aux évènements accueillis dans le passé. Pour donner quelques exemples, le bureau des grands évènements présent dans la Ville de Québec vient différencier son écosystème d'organisation des évènements sportifs de celui de Montréal malgré les grandes ressemblances qu'ils ont d'autres parts, rendant les résultats de cette recherche moins applicable à cette situation. D'un autre côté, les interactions liés à l'aménagement des rues de la ville par rapport à l'accumulation de neige devant être déplacée pour certains évènements ou encore l'aménagement du fleuve ou d'un bassin adjacent ne seraient peut-être pas applicables à des contextes où la neige ou la présence d'un plan d'eau important sont absents.

La deuxième limite repose dans le fait que la population en tant que telle n'a pas été questionnée lors des entretiens, ce qui aurait possiblement pu être fait en s'entretenant avec une personne représentant différents groupes de citoyens, tels que les maires d'arrondissement. Ceci n'a pas été entrepris dû au fait que la diversité des citoyens, mais aussi des évènements sportifs montréalais a été présentée comme un point important lors des entretiens, ce qui rendait l'obtention d'un point de vue représentatif de l'ensemble de la population difficile. De plus, les possibles représentants

énumérés plus haut ainsi que d'autres possibilités sont difficiles à identifier. En effet, les répondants eux-mêmes n'ont pas relevé de représentants de la population avec lesquels ils s'entretenaient régulièrement afin d'obtenir des informations à propos de l'avis de la population. Ceux qui recevaient des opinions le faisaient sur une base personnelle avec des individus qui soumettaient leurs rétroactions en lien avec les événements, ce qui rend difficile de trouver des acteurs du réseau sur une base de l'effet boule-de-neige de cette façon.

La troisième limite est en lien avec les concepts de « parties prenantes » ou « acteurs » ainsi que leur participation à l'organisation des événements sportifs qui ont été utilisés pour ce mémoire. En effet, certains répondants pourraient avoir eu différentes conceptualisations de ce que consiste une partie prenante, et surtout de si elles sont impliquées dans l'organisation des événements sportifs à Montréal. Pour donner un exemple fictif, un organisateur pourrait ne pas percevoir un département du gouvernement fédéral comme une partie prenante présente dans l'écosystème participant à l'organisation des événements sportifs montréalais, car ils pourraient être perçus comme des bailleurs de fonds sans impact sur les événements. Ceci a été pris en compte lors des entretiens et des relances étaient posées par rapport à d'autres types de parties prenantes qui pouvaient être impliquées de différentes manières dans l'organisation des événements. Néanmoins, certains répondants pourraient tout de même avoir conservé cette différente conceptualisation.

La quatrième limite a trait au questionnaire élaboré dans le cadre de ce projet et de la méthodologie utilisée. Afin de conserver les entretiens ainsi que ce mémoire concis, des sujets tels que l'image de marque de la Ville de Montréal et l'utilisation du sport afin d'y arriver n'ont pas été poussées autant en profondeur qu'ils auraient pu l'être. En effet, le questionnaire a été construit afin de vérifier si les répondants considèrent l'image de marque de la Ville de Montréal dans leurs décisions vis-à-vis de l'organisation des événements sportifs, mais les questions ne sont pas allées en profondeur sur les mécanismes régissant cette création de l'image de marque. Cette limite ouvre la porte à des recherches futures qui seront abordées dans le prochain point plus en lien avec l'image de marque de la ville.

5.3 Recherches futures

Plusieurs recherches futures pourraient être faites en lien avec les résultats de celle présente dans ce mémoire. D'abord, comme il a été mentionné dans la première limite, cette recherche se focalise sur le contexte montréalais d'organisation des événements sportifs. Il pourrait être pertinent de s'attarder à un contexte comportant des éléments similaires, mais qui présente tout de même des différences pouvant impacter les résultats, tels que la Ville de Québec, par exemple. En effet, celle-ci présente des similarités au contexte de Montréal, telles que les bailleurs de fonds publics provinciaux et nationaux et des organisateurs, fournisseurs, facilitateurs, et autres fonctions qui opèrent dans les deux villes, mais aussi des différences comme le bureau des grands événements qui s'occupent de fournir plusieurs services aux organisateurs qui ne le sont pas dans le contexte montréalais. Il serait donc intéressant de comparer les deux situations et identifier les différences au niveau des fonctions, interactions, actions et obstacles présents dans chacun et leur influence sur le développement de l'image de marque de chaque ville.

Dans un même ordre d'idée, d'autres recherches pourraient se pencher sur les actions en tant que telles concernant la création de l'image de marque de la ville, plus particulièrement dans le cas du sport ou non, et si elles sont alignées les unes avec les autres ainsi que les impacts qu'elles ont les unes sur les autres et conséquemment sur l'image de marque de la ville choisie en général. Cette dernière composante, soit les conséquences que les actions ont sur l'image de marque de la ville, se prête plus particulièrement à représenter une suite logique de ce mémoire. En effet, en posant l'image de marque comme cadre des interactions et actions posées dans l'écosystème sportif et en définissant ces dernières, la prochaine étape serait d'analyser de façon plus détaillée les impacts positifs ou négatifs qu'ont ces interactions et actions sur l'image de marque. Une nouvelle méthodologie qualitative pourrait d'abord être proposée afin d'identifier les facteurs ou leviers influençant directement l'image de marque d'une ville, pour ensuite continuer en définissant plus quantitativement les impacts des interactions et actions.

Une autre possibilité de recherche future pourrait porter sur la création d'une image de marque qui comporte de multiples facettes. En effet, malgré le fait que la littérature met en garde contre l'utilisation de plusieurs composantes différentes afin de créer une image de marque d'une ville (Hemmonsby et Knott, 2016), le cas de l'évènementiel qui peut être constitué autant d'événements sportifs que culturels pourrait s'avérer être une exception à cause du chevauchement

de ceux-ci au niveau de l'organisation des événements qui nécessitent des besoins similaires en termes d'infrastructure, d'expertise, de financement et autres.

Bibliographie

- Ahuja, Gautam (2000). « Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study », *Administrative science quarterly*, 45(3), 425-455.
- Aitken, Robert, & Campelo, Adriana (2011). « The four Rs of place branding », *Journal of Marketing Management*, 27(9-10), 913-933.
- Andersson, Marcus, & Ekman, Per (2009). « Ambassador networks and place branding », *Journal of Place Management and Development*, 2(1), 41-51.
- Anholt, Simon (1998). « Nation-brands of the twenty-first century », *Journal of brand management*, 5, 395-406.
- Anholt, Simon (2006). « The Anholt-GMI city brands index: How the world sees the world's cities », *Place branding*, 2, 18-31.
- Anholt, Simon (2008). « Place branding: Is it marketing, or isn't it? », *Place branding and public diplomacy*, 4(1), 1-6.
- Ashworth, Gregory (2009). « The instruments of place branding: How is it done? », *European Spatial research and policy*, 16(1), 9-22.
- Bae, Jonghoon, & Gargiulo, Martin (2004). « Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry », *Academy of Management Journal*, 47(6), 843-859.
- Baiocchi, Alessandra, Dantas, Danilo C., Pessôa, Luís Alexandre G. de Pessôa, & Colbert, François (2024). « Cultural branding of cities: the role of live music in building a city's brand », *Cultural Trends*, 1-19.
- Balland, Pierre-Alexandre, Boschma, Ron, & Frenken, Koen (2015). « Proximity and innovation: From statics to dynamics », *Regional studies*, 49(6), 907-920.
- Boschma, Ron (2005). « Proximity and innovation: a critical assessment », *Regional studies*, 39(1), 61-74.
- Boschma, Ron, & Frenken, Koen (2010). « The spatial evolution of innovation networks: a proximity perspective », *The handbook of evolutionary economic geography*. 120-135, Edward Elgar Publishing.
- Boucher, Sébastien (2024a, 8 juillet). « Montréal, ville d'événements sportifs... vraiment? », *La presse*, section Sports. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/info/long-format/2085769/montreal-ville-evenements-sportifs-inquietude>

Boucher, Sébastien (2024b, 9 juillet). « Évènements sportifs : des solutions pour Montréal », *La Presse*, section Sports. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/info/long-format/2086059/montreal-ville-evenements-sportifs-solutions>

Buhalis, Dimitrios (2000). « Marketing the competitive destination of the future », *Tourism management*, 21(1), 97-116.

Burt, Ronald S. (1992). « Structural holes » *Social stratification*, 659-663. Routledge.

Canada Soccer (2012, 25 mai). « Moment 6 : Canada hosts record-setting FIFA U-20 World Cup », Canada Soccer. Récupéré de <https://canadasoccer.com/news/moment-6-canada-hosts-record-setting-fifa-u-20-world-cup/>

Cantin, Violette (2022, 9 juin). « Les grands événements sportifs à Montréal amorcent leur retour », *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/sports/720672/montreal-les-grands-evenements-sportifs-a-montreal-amorcent-leur-retour>

Casciaro, Tiziana, & Piskorski, Mikolaj Jan (2005). « Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory », *Administrative science quarterly*, 50(2), 167-199.

Cha, Subkin, McCleary, Ken W., & Uysal, Muzaffer (1995). « Travel motivations of Japanese overseas travelers: A factor-cluster segmentation approach », *Journal of Travel Research*, 34(1), 33–39.

Chalip, Laurence (2006). « Towards social leverage of sport events », *Journal of sport & tourism*, 11(2), 109-127.

Chang, Lan-Lan, Backman, Kenneth F., & Chih Huang, Yu (2014). « Creative tourism: A preliminary examination of creative tourists' motivation, experience, perceived value and revisit intention », *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 8(4), 401-419.

Coleman, James S. (1988). « Social capital in the creation of human capital », *American journal of sociology*, 94, 95-120.

Curtis, Julie (2001). « Branding a state: The evolution of Brand Oregon », *Journal of Vacation Marketing*, 7(1), 75-81.

Desjardins, David (2022, 17 août). « Le grand retour des Grands Prix Cyclistes : Entrevue avec Sébastien Arsenault », *Vélo Mag*. Récupéré de <https://www.velomag.com/actualites/le-grand-retour-des-grands-prix-cyclistes-entrevue-avec-sebastien-arsenault/>

Dinnie, Keith (2004). « Place branding: Overview of an emerging literature », *Place branding*, 1(1), 106-110.

Djaballah, Mathieu, Hautbois, Christopher & Desbordes, Michel (2015). « Non-mega sporting events' social impacts: a sensemaking approach of local governments' perceptions and strategies », *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 48-76.

Dubinsky, Yoav (2019). « From soft power to sports diplomacy: A theoretical and conceptual discussion », *Place Branding and Public Diplomacy*, 15(3), 156-164.

Dubinsky, Yoav (2024). « Branding a City as a sports town: A conceptual model based on 'Track Town USA' », *Journal of Global Sport Management*, 9(1), 1-17.

Drouin, Simon (2024, 25 avril). « Les meilleures d'ici rêvent d'une version féminine », *La Presse*, section Sports. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/sports/cyclisme/2024-04-25/grands-prix-de-quebec-et-de-montreal/les-meilleures-d-ici-revent-d-une-version-feminine.php>

Drouin, Simon (2024, 13 mai). « Pas de troisième Grand Prix cycliste au Québec », *La Presse*, section Sports. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/sports/cyclisme/2024-05-13/pas-de-troisieme-grand-prix-cycliste-au-quebec.php>

Engwall, Mats (2003). « No project is an island: linking projects to history and context », *Research policy*, 32(5), 789-808.

Eskerod, Pernille, Huemann, Martina, & Savage, Grant (2015). « Project stakeholder management—Past and present », *Project management journal*, 46(6), 6-14.

Gandy, Matthew (2017). « Urban atmospheres » *Cultural geographies*, 24(3), 353-374.

Getz, Donald (1989). « Special events: Defining the product », *Tourism management*, 10(2), 125-137.

Getz, Donald (2008). « Event tourism: Definition, evolution, and research. », *Tourism Management*, vol. 29, p. 403–428.

Getz, Donald, Andersson, Tommy, & Larson, Mia (2007). « Festival stakeholder roles: Concepts and case studies », *Event Management*, 10 (2), 103–122.

George, Gerard, Zahra, Shaker A., Wheatley, Kathleen K., & Khan, Raihan (2001). « The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms », *The Journal of High Technology Management Research*, 12(2), 205-226.

Goldbaum, Maxime (2011). « La mondialisation du cyclisme passe par Pékin », *Le Monde*. Récupéré le 10 septembre de https://www.lemonde.fr/sport/article/2011/10/05/la-mondialisation-du-cyclisme-passe-par-pekin_1582223_3242.html

GPCQM (2024a). *Engagements*, GPCQM. Récupéré le 8 juillet 2024 de <https://gpcqm.ca/engagements/>

GPCQM (2024b). *GP Montréal*, GPCQM. Récupéré le 8 juillet 2024 de <https://gpcqm.ca/grand-prix-montreal/>

GPCM (2024c). *Partenaires*, GPCQM. Récupéré le 26 novembre 2024 de <https://gpcqm.ca/partenaires-du-gpcmq/>

Grabher, Gernot (2002). « Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context. » *Regional Studies*, vol. 36, no 3, p. 205-214.

Green, B. Christine, & Chalip, Laurence (1998). « Sport tourism as the celebration of subculture », *Annals of tourism research*, 25(2), 275-291.

Gulati, Ranjay (1995). « Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis », *Administrative science quarterly*, 619-652.

Gulati, Ranjay, & Gargiulo, Martin (1999). « Where do interorganizational networks come from? », *American journal of sociology*, 104(5), 1439-1493.

Gulati, Ranjay, & Higgins, Monica C. (2003). « Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success », *Strategic management journal*, 24(2), 127-144.

Gulati, Ranjay, Lavie, Dovev, & Madhavan, Ravindranath (2011). « How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks », *Research in organizational behavior*, 31, 207-224.

Green, B. Christine, Costa, Carla, & Fitzgerald, Maureen (2003). « Marketing the host city: Analyzing exposure generated by a sport event », *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 4(4), 48-66.

Groupe des partenaires en événements sportifs de Montréal (GPESM) (2016). *Stratégie Montréalaise en matière d'événements sportifs*, Montréal. Récupéré de https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/SECT_SPORTS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/EVEN_SPORTMTL_NOV-2016_PRINT.PDF

Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan (2006). « No business is an island: The network concept of business strategy », *Scandinavian Journal of Management*, 22, 256–270.

Hall, Derek (2007). « Branding and national identity: the case of Central and Eastern Europe », *Destination branding*, 125-141. Routledge.

Hellgren, Bo, & Stjernberg, Torbjörn (1995). Design and implementation in major investments—a project network approach. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 377-394.

Hemmonsby, Janice, & Knott, Brendon (2016). « Branding an African city through sport: The role of stakeholder engagement », *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(3), 1-14.

Hemmonsby, Janice, & Tichaawa, Tembi Maloney (2019). « Using non-mega events for destination branding: A stakeholder perspective », *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 24(1), 252-266.

Henninger, Claudia E., Foster, Caroline, Alevizou, Panayiota J., & Frohlich, Chris (2016). « Stakeholder engagement in the city branding process », *Place Branding and Public Diplomacy*, 12, 285-298.

Herstein, Ram, & Berger, Ron (2013). « Much more than sports: sports events as stimuli for city re-branding », *Journal of Business Strategy*, 34(2), 38-44.

Hinch, Tom, & Higham, James. (2005). « Sport, tourism and authenticity », *European Sport Management Quarterly*, 5(3), 243-256.

Ingram, Paul, & Roberts, Peter W. (2000). « Friendships among competitors in the Sydney hotel industry », *American journal of sociology*, 106(2), 387-423.

Johnston, Lisa G., & Sabin, Keith (2010). « Échantillonnage déterminé selon les répondants pour les populations difficiles à joindre », *Methodological Innovations Online*, 5(2), 38-48.

Kamber, Raymond (2007). « International Canoe Federation – Medal Winners », *Nautic Media*.
Récupéré de
<https://web.archive.org/web/20160113142416/http://www.bcu.org.uk/files/Pages%201-41%20from%20Medal%20Winners%20ICF%20updated%202007-2.pdf>

Karlsen, Sidsel et Nordström, Caroline Stenbacka (2009). « Festivals in the Barents Region: Exploring Festival-stakeholder Cooperation. » *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 9, no 2-3, p. 130-145.

Kotler, Philip and Gertner, David (2002). « Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective », *Journal of Brand Management*, 9:4/5, 249-261.

Kunzmann, Klaus R. (2004). « Culture, creativity and spatial planning », *Town planning review*, 75(4), 383-404.

Larson, Mia (2002). « A political approach to relationship marketing: Case study of the Storsjöyran Festival », *International Journal of Tourism Research*, 4(2), 119-143.

Ligthart, Rik, Oerlemans, Leon, & Noorderhaven, Niels (2016). « In the shadows of time: A case study of flexibility behaviors in an interorganizational project », *Organization Studies*, 37(12), 1721-1743.

- McEvily, Bill, & Zaheer, Akbar (1999). « Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities », *Strategic management journal*, 20(12), 1133-1156.
- McGillivray, David (2019). « Sport events, space and the ‘Live City’ » *Cities*, 85, 196-202.
- McLean, Heather E. (2014). « Cracks in the creative city: The contradictions of community arts practice » *International journal of urban and regional research*, 38(6), 2156-2173.
- Merrilees, Bill, Getz, Donald, & O'Brien, Danny (2005). « Marketing stakeholder analysis: Branding the Brisbane goodwill games » *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1060-1077.
- Morgan, Nigel, Pritchard, Annette & Piggott, Rachel (2002). « New Zealand, 100% pure. The creation of a powerful niche destination brand », *Journal of brand management*, 9, 335-354.
- Mossberg, Lena et Getz, Donald (2006). « Stakeholder Influences on the Ownership and Management of Festival Brands. » *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 6, no 4, p. 308-326.
- Nohria, Nitin, & Garcia-Pont, Carlos (1991). « Global strategic linkages and industry structure », *Strategic management journal*, 12(S1), 105-124.
- O'Brien, Danny, & Chalip, Laurence (2008). « Sport events and strategic leveraging: Pushing towards the triple bottom line », *Tourism management: analysis, behaviour, and strategy*, 318–338. Oxfordshire: CABI.
- Oshimi, Daichi & Harada, Munehiko (2019). « Host residents' role in sporting events: The city image perspective », *Sport Management Review*, 22(2), 263-275.
- Outgames (2006). *1st World Outgames Montreal 2006*, Outgames. Récupéré le 9 juillet 2024 de <https://montreal2006.info/home.html>
- Özel, Çağil Hale, & Kozak, Nazmi (2012). « Motive based segmentation of the cultural tourism market: A study of Turkish domestic tourists », *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 13(3), 165-186.
- Papadimitriou, Dimitra, Apostolopoulou, Artemisia, & Kaplanidou, Kyriaki (2015). « Destination personality, affective image, and behavioral intentions in domestic urban tourism », *Journal of travel research*, 54(3), 302-315.
- Pine, B. Joseph, & Gilmore, James. (1998). « Welcome to the experience economy », *Harvard Business Review*.
- Poupart, Jean (2012). « L'entretien de type qualitatif. Réflexions de Jean Poupart sur cette méthode », *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo*, 1(1).

Powell, Walter W., Koput, Kenneth W., & Smith-Doerr, Laurel (1996). « Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology », *Administrative science quarterly*, 116-145.

Rebeggiani, L. (2015). « The organizational structure of professional road cycling », *The economics of professional road cycling*, pp. 33-54. Cham: Springer International Publishing.

Rein, Irving & Shields, Ben (2007). « Place branding sports: Strategies for differentiating emerging, transitional, negatively viewed and newly industrialised nations », *Place Branding and Public Diplomacy*, 3, 73-85.

Richards, Greg (2008), « Creative tourism and local development », Wurzburger, R., Aageson, T., Pattakas, A. and Pratt, S. (Eds), *Creative Tourism: A Global Conversation: How to Provide Unique Creative Experiences for Travelers Worldwide*, Santa Fe: Sunstone, pp. 78-90.

Richelieu, André (2018). « A sport-oriented place branding strategy for cities, regions and countries », *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(4), 354-374.

Rigo, Mathieu (2010). « Le sport dans la mondialisation », *Questions internationales*, no 44, p.46-49. Récupéré de https://www.vie-publique.fr/files/fiche_produit/pdf/3303331600442_EX.pdf

Rowley, Tim, Behrens, Dean, & Krackhardt, David (2000). « Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries », *Strategic management journal*, 21(3), 369-386.

Saxenian, Anna Lee (1994). « Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128 », *Nature*, 372(6508), 737.

Roy, Simon (2021). « L'étude de cas », dans Isabelle Bourgeois (dir.) *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, 7e édition, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 157-177.

Royal Montréal (2024). *Coupe des Présidents 2007*, Royal Montréal. Récupéré le 9 juillet 2024 de <https://fr.rmhc.org/presidents-cup/#:~:text=En%202007%2C%20la%20septi%C3%A8me%20%C3%A9dition,fait%20marquant%20de%20cette%20comp%C3%A9tition.>

Schulenkorf, Nico, Welty Peachey, Jon, Chen, Guangzhou, & Hergesell, Anja (2024). « Event leverage: A systematic literature review and new research agenda », *European Sport Management Quarterly*, 24(3), 785-809.

Shan, Weijan, Walker, Gordon, & Kogut, Bruce (1994). « Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry », *Strategic management journal*, 15(5), 387-394.

Singh, Jasjit (2005). « Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns », *Management science*, 51(5), 756-770.

Smits, Florence (2009). « L'événement au cœur de la politique touristique: l'exemple de Montréal (Events as cornerstone of touristic development: the example of Montreal) », *Bulletin de l'Association de géographes français*, 86(3), 358-366.

Stubbs, Julian, & Warnaby, Gary (2014). « Rethinking place branding from a practice perspective: Working with stakeholders », *Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions*, 101-118. Cham: Springer International Publishing.

Taks, Marijke, Green, B. Christine, Misener, Laura, & Chalip, Laurence (2014). « Evaluating sport development outcomes: The case of a medium sized international sport event », *European Sport Management Quarterly*, 14, 213–237.

Taks, Marijke, Kesenne, Stefan, Chalip, Laurence, & Green, Christine B. (2011). « Economic impact analysis versus cost benefit analysis: The case of a medium-sized sport event », *International Journal of Sport Finance*, 6(3), 187.

Torre, André, & Rallet, Alain (2005). « Proximity and localization », *Regional studies*, 39(1), 47-59.

Tourisme Montréal (2024a). *Événements sportifs*, Tourisme Montréal. Récupéré le 9 juillet 2024 de <https://sports.mtl.org/fr/pourquoi-montreal/evenements-futurs-et-passes>

Tourisme Montréal (2024b). *Quoi faire*, Tourisme Montréal. Récupéré le 9 juillet 2024 de <https://www.mtl.org/fr/quoi-faire>

UCI (2024a). *Diversité et inclusion*, UCI. Récupéré le 25 novembre 2024 de <https://fr.uci.org/diversite-et-inclusion/3o8vLG6wbzkWlVQz1ocnXl>

UCI (2024b). *L'histoire*, UCI. Récupéré le 8 juillet de <https://fr.uci.org/uci-histoire/4E4a552SyXOUBCsZkEN8v>

UCI (2024c). *Qu'est-ce que le label UCI Bike City?*, UCI. Récupéré le 8 juillet 2024 de <https://fr.uci.org/label-uci-bike-city/1LNlr3tV8qojqvAMcGJ2Hh>

UCI (2024d). *UCI WorldTour 2024*, UCI. Récupéré le 10 septembre 2024 de <https://fr.uci.org/competition-hub/worldtour-uci-2024/61daMsB7pyjxiQ1MQ59QIy?tab=courses-et-r%C3%A9sultats>

UCIProTour (2024). *UCI ProTour*, UCI ProTour. Récupéré le 8 juillet 2024 de <https://web.archive.org/web/20081112180949/http://www.uciprotour.com/templates/UCI/UCI1/layout.asp?MenuId=MTcxNw>

Urde, Mats (1994). « Brand orientation—a strategy for survival », *Journal of consumer marketing*, 11(3), 18-32.

Uzzi, Brian, & Lancaster, Ryon (2003). « Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients », *Management science*, 49(4), 383-399.

Van Marrewijk, Alfons, Ybema, Sierk, Smits, Karen, Clegg, Stewart, & Pitsis, Tyrone (2016). « Clash of the titans: Temporal organizing and collaborative dynamics in the Panama Canal megaproject », *Organization studies*, 37(12), 1745-1769.

Ville de Montréal (2025). *Pratiques durables*, Ville de Montréal. Récupéré de <https://www.mtl.org/fr/pratiques-durables>

Walo, Maree, Bull, Adrian and Breen, Helen (1996), « Achieving economic benefits at local events: a case study of a local sports event' », *Festival Management and Event Tourism*, Vol. 4 No. 1, pp. 95-106.

Weed, Mike (2005). « Sports tourism theory and method: concepts, issues and epistemologies », *European Sport Management Quarterly*, Vol. 5 No. 3, pp. 229-242.

Weed, Mike, & Bull, Chris. (2012). *Sports tourism: Participants, policy and providers*. Routledge.

World Aquatics (2024). *11th FINA World Championships 2005*, World Aquatics. Récupéré le 9 juillet 2024 de <https://www.worldaquatics.com/competitions/771/11th-fina-world-championships-2005>

Wynn, Nigel (2010, 1^{er} octobre). « ProTour is dead, long live the World Tour », *Cycling Weekly*. Récupéré de <https://www.cyclingweekly.com/news/latest-news/protour-is-dead-long-live-the-world-tour-57108>

Yin, Robert K. (2018). *Case study research and applications*, 6^{ième} édition, Thousand Oaks, Sage.

Yin, Robert K., & Davis, Darnella (2007). « Adding new dimensions to case study evaluations: The case of evaluating comprehensive reforms », *New directions for evaluation*, 2007(113), 75-93.

Zaheer, Akbar., & Bell, Geoffrey G. (2005). « Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance », *Strategic management journal*, 26(9), 809-825.

Zaheer, Akbar, Gözübüyük, Remzi & Milanov, Hana (2010). « It's the connections: The network perspective in interorganizational research », *Academy of management perspectives*, 24(1), 62-77.

Zaheer, Akbar, McEvily, Bill, & Perrone, Vincenzo (1998). « Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance », *Organization science*, 9(2), 141-159.

Annexe A : Certificat d’approbation d’éthique



Comité d’éthique de la recherche

Le 02 juillet 2024

À l'attention de : Samuel Reiher

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2025-6049

Titre du projet de recherche : Les acteurs et les rôles du Grand Prix cycliste de Montréal

Bonjour Samuel Reiher,

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 02 juillet 2024. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 juillet 2025**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en œuvre ces modifications.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Lorsque votre projet est terminé, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet (ou F9a - Fin de projet étudiant sous l'égide d'un autre chercheur)*, selon le cas. **Les étudiants doivent remplir un formulaire F9 afin de recevoir l'attestation d'approbation éthique nécessaire au dépôt de leur thèse/mémoire/projet supervisé.**

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal



Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2025-6049

Titre du projet de recherche : Les acteurs et les rôles du Grand Prix cycliste de Montréal

Chercheur principal : Samuel Reiher

Directeur/codirecteurs : David Doloreux, Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 02 juillet 2024

Date d'entrée en vigueur du certificat : 02 juillet 2024

Date d'échéance du certificat : 01 juillet 2025

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2024-07-03 à 08:55



Approbation du projet par le comité d'éthique suite à l'approbation conditionnelle
Comité d'éthique de la recherche - HEC Montréal

2 / 2

Annexe B : Guide d'entretien

HEC MONTRÉAL

Guide d'entretien

Objectif : Le but de la recherche est de mieux comprendre comment les différentes parties prenantes qui participent à l'organisation des événements sportifs de Montréal travaillent les unes avec les autres, quels sont leurs objectifs par rapport à ces événements, et les retombées ainsi que les effets escomptés de ces événements sur différentes parties prenantes.

Thèmes/questions centrales	Aide-mémoire
1. Rôle dans votre organisation Est-ce que vous pourriez nous décrire votre rôle et son fonctionnement (tâches, hiérarchie/organigramme, liens avec d'autres postes, expérience)	<i>Dans cette section, nous cherchons à mieux connaître votre poste et les tâches que vous accomplissez dans le cadre de votre travail</i> - Fonctionnement - Hiérarchie/organigramme - Liens avec d'autres postes/équipe à laquelle vous faites partie - Expérience dans votre rôle ou autres connexes/similaires
2. Objectifs et rôle de votre organisation - Quel est le rôle/position de votre organisation au sein de l'écosystème d'organisation d'événements sportifs à Montréal? - Quels sont les objectifs de votre organisation par rapport aux événements sportifs et les critères qui mesurent ces objectifs?	<i>Dans cette section, nous cherchons à mieux connaître votre organisation et ses principales activités</i> Quels sont les principaux services ou biens fournis par votre organisation?

HEC MONTRÉAL

3. Interactions avec d'autres acteurs - Dans le cadre de votre rôle au sein des événements, avec quels acteurs (interlocuteurs spécifiques ou organisations) interagissez-vous afin d'accomplir vos objectifs? À quelle organisation appartiennent les interlocuteurs et acteurs avec lesquels vous interagissez? - Est-ce que ces acteurs interagissent aussi entre eux sans votre apport? Quoi/pourquoi : Quelles informations échangez-vous avec ces acteurs? Pour quelles raisons en avez-vous ou en ont-ils besoin? Comment : Quels sont les processus utilisés dans le cadre de vos interactions? Y a-t-il des différences selon les interlocuteurs ou organisations? - Processus décisionnel - Y a-t-il des barrières/obstacles à vos interactions? Si oui, quelles sont-elles?	Acteurs : organisateurs d'événements, organismes gouvernementaux (municipal, provincial, fédéral), entreprises privées, le public, médias, associations citoyennes, etc. <i>Information : savoir-faire spécifiques ou en lien avec une expertise; connaissances générales, information de marché</i>
4. Les retombées/effets des événements sportifs - Selon vous, quelles sont les effets ou retombées désirés pour ces événements sportifs? - Pour votre organisation spécifique. - Pour les événements sportifs auxquels vous avez participé à l'organisation - Pour la Ville de Montréal - Pour d'autres parties prenantes (par exemple des industries connexes telles que les producteurs de vêtements, d'équipement sportif, etc.).	<i>Accordez-vous une importance à l'image de marque de la Ville de Montréal? Celle-ci influence-t-elle vos activités d'une manière ou d'une autre</i>
5. Conclusion Selon vous, quels changements apporteriez-vous à l'organisation des événements sportifs de Montréal pour faciliter vos objectifs et les retombées potentielles de ces derniers?	

Annexe C : Formulaire de consentement



DEMANDE D'AUTORISATION D'EFFECTUER UNE RECHERCHE DANS UNE ORGANISATION

Votre organisation a été approchée pour participer au projet de recherche suivant : Les acteurs et les rôles des événements sportifs à Montréal.

Ce projet est réalisé par Samuel Reiher qui étudie à la maîtrise à HEC Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au 514-236-2337, ou par courriel à l'adresse suivante : samuel.reiher@hec.ca. Ce projet est réalisé sous la supervision du Professeur David Doloreux que vous pouvez joindre par téléphone au 514-340-6909, ou par courriel à l'adresse suivante : david.doloreux@hec.ca.

Les renseignements recueillis au cours de ce projet seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. L'ensemble de la collecte de données sera faite au moyen d'entrevues semi-dirigées. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication.

Chaque participant doit nous indiquer le niveau de protection qu'il souhaite conserver lors de la publication des résultats de recherche. Toutefois, les répondants seront informés que leur anonymat ne pourra être garanti.

Nous vous demandons l'autorisation d'effectuer notre collecte de données dans votre organisation. La mention du nom de l'organisation dans le projet de publication ne peut être faite sans l'autorisation de la haute direction à cet effet. Nous vous demandons l'autorisation de dévoiler le nom de votre entreprise dans la publication d'un document qui sera rendu public.

Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

J'accepte que cette recherche soit conduite dans l'entreprise que je dirige.

- ☐ **Oui**
☐ **Non**

J'accepte que le nom de mon entreprise soit dévoilé lors de la diffusion des résultats de cette recherche.

- ☐ **Oui**
☐ **Non**

Nom de l'entreprise	
Adresse du siège social	
Nom et fonction du ou des signataires autorisés	
Numéro de téléphone	
Courriel	
Signature	

Résumé du projet de recherche :

Ce projet vise à analyser les interactions entre les différentes parties prenantes de l'écosystème de l'événementiel sportifs à Montréal ainsi que les objectifs et les retombées envisagées par celles-ci. Le réseau de chaque acteur, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation, est étudié sous l'aspect du rôle de chacun dans l'élaboration des événements ainsi que les retombées ou les effets des événements qu'ils désirent pour leur organisation ou d'autres parties prenantes.

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

- **Niveau de confidentialité**

Option 1 :

- ☐ **J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par ailleurs, le nom de votre organisation sera cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat.

Option 2 :

- ☐ **Je ne veux pas que ma fonction apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par contre, le nom de votre organisation sera cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez compter sur la protection absolue de votre anonymat.

Prises d'enregistrements audios ou audiovisuels

- **Consentement à l'enregistrement audio ou audiovisuel de l'entrevue :**

- ☐ **J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**
☐ **Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**
- ☐ **J'accepte que des enregistrements audiovisuels de ma personne puissent être utilisés par le chercheur pour l'analyse des données.**
☐ **Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audiovisuel de cette entrevue.**

Si vous acceptez, toutes les bandes audios ou vidéos seront confidentielles, protégées par un mot de passe et conservées sous clef. Ces vidéos ne sont jamais publiées ou rediffusées publiquement d'une quelconque façon. Seuls les chercheurs impliqués dans le projet auront accès à ces vidéos.

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Samuel Reiher _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements
personnels**

- **Niveau de confidentialité**

Option 1 :

- ☐ **J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtenir votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat.

Option 2 :

- ☐ **Je ne veux pas que ma fonction apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtenir votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection absolue de votre anonymat.

Prises d'enregistrements audios ou audiovisuels

- **Consentement à l'enregistrement audio ou audiovisuel de l'entrevue :**

- ☐ **J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**
☐ **Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

☐ **J'accepte que des enregistrements audiovisuels de ma personne puissent être utilisés par le chercheur pour l'analyse des données.**
☐ **Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audiovisuel de cette entrevue.**

Si vous acceptez, toutes les bandes audios ou vidéos seront confidentielles, protégées par un mot de passe et conservées sous clef. Ces vidéos ne sont jamais publiées ou rediffusées publiquement d'une quelconque façon. Seuls les chercheurs impliqués dans le projet auront accès à ces vidéos.

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Samuel Reiher _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____