

HEC Montréal

Le choix d'un marché d'expansion ou de relocalisation pour les cinq
grandes ligues de sport professionnelles d'Amérique du Nord

par

Pier-Olivier Tremblay

Science de la gestion
(Stratégie)

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

Décembre 2020

© Pier-Olivier Tremblay, 2020

Remerciements

À Éric Brunelle, mon directeur et ami. Eric, à travers des multiples discussions, tu m'as permis, par ta franchise et compréhension, de réaliser ce défi qui me semblait insurmontable au début de mon parcours. Ton calme dans les moments corsés, ainsi que ta capacité à me faire remarquer les éléments à améliorer dans mon écriture, m'ont été d'une grande utilité. Plus d'une fois, tu as su résumer ce qui bouillait dans ma tête en une pensée claire et précise. Tes défis m'ont forcé à constamment donner le meilleur de moi-même. Je suis très reconnaissant d'avoir pu compter sur un directeur qui a démontré une telle passion pour mon sujet. Nos échanges sur l'actualité sportive me manqueront certainement. Je ressors certainement grandi de cette expérience. Je te remercie d'être en grande partie responsable de mon évolution comme chercheur.

À ma mère, Caroline qui m'a lu et relu, encore et encore, m'aidant ainsi à exprimer ma pensée de manière efficace, concise et sans coquille. Merci pour ton aide et pour ton soutien infini lors de certains moments de désespoir inévitables.

À mon père, Sylvain, qui entre Séoul, Frankfort et Paris a été le premier cobaye du produit fini. Merci pour tes questions, ton intérêt et ton opinion de passionné de sport.

À mon frère, David, qui m'a convaincu de faire un mémoire sur le sport lors d'un traditionnel souper de famille. Merci de toujours me pousser à être la meilleure version de moi-même.

À Charles Lévesque, qui, dans une discussion au retour d'une soirée bien arrosée dans notre ville adoptive, a été le premier à faire germer ce projet dans ma tête.

Aux évaluateurs de ce mémoire, merci d'avoir pris le temps de partager ma passion durant les nombreuses heures de lecture que nécessitaient ce mémoire.

Et finalement, merci à tous mes collègues et amis qui sont aussi passés par la rédaction d'un mémoire, et à ceux qui sont toujours au cœur de leur projet. Pour toutes ces discussions autour d'une bière sur nos joies, nos peines, nos frustrations et nos découvertes dans l'accomplissement du plus grand travail de nos carrières académiques respectives, merci et bonne chance.

Résumé

Lors des vingt dernières années, les équipes sportives ont vu leur valeur économique monter en flèche. En effet, un investissement dans une équipe de sport a été presque deux fois plus payant qu'un investissement similaire dans l'indice boursier. La NBA, la NFL, la MLB, la NHL et la MLS, ont quant à elles, connu une croissance mirobolante de leurs revenus. Cette combinaison de facteurs pousse donc les ligues à vouloir étendre leur activité. En outre, les phénomènes d'expansion et de relocalisation se sont multipliés. Par exemple, la NHL a déménagé les Thrashers d'Atlanta à Winnipeg en 2011, elle a accueilli une nouvelle équipe en 2017 à Las Vegas et en accueillera une nouvelle à Seattle en 2021. Ces trois mouvements ont été générés, entre autres, par la santé financière fleurissante de la ligue.

Ces récents mouvements et ajouts d'équipes au sein des cinq ligues de sport professionnelles en Amérique du Nord ont éveillé notre intérêt autour de l'expansion et de la relocalisation d'équipes. Ces phénomènes plutôt récents ne font pas l'objet d'une couverture complète dans la littérature. Nous nous sommes donc penchés sur le sujet.

L'objectif de ce mémoire est d'approfondir nos connaissances sur les différents facteurs clés contribuant au succès d'une expansion ou d'une relocalisation dans ces cinq ligues sportives nord-américaines. Au fil de notre étude, nous avons déterminé que l'ensemble du savoir sur ce domaine se divisait en quatre perspectives, chacune d'elles fournissant un total de six facteurs clés de succès. À l'aide de trois cas récents d'expansion et relocalisation, soit ceux des Golden Knights de Las Vegas, des Jets de Winnipeg et du Atlanta United FC, nous avons été en mesure d'étudier en profondeur ces six éléments qui contribuent au succès de ces deux phénomènes.

Au fil du développement et de l'analyse des cas, plusieurs constats ont émergé, mais deux d'entre eux retiennent particulièrement notre attention. Premièrement, nous avons fait la découverte d'un facteur sous-estimé dans l'évaluation des marchés visés pour y installer une équipe de sport professionnelle, soit son *cool factor*. En effet, notre analyse nous porte à croire que chaque ville est dotée de ce facteur singulier. Nous avons défini cet élément comme étant l'attrait naturel d'une ville, particulièrement sa réputation au niveau national et international. Plusieurs éléments peuvent influencer le *cool factor* d'une ville, notamment son histoire, son prestige, ses restaurants ou ses bars. Les impacts

de ce facteur peuvent être nombreux pour une nouvelle équipe. À titre d'exemple, sa mise en marché ou le recrutement des joueurs viennent en tête de liste. Une équipe relocalisée, ou d'expansion qui élirait domicile dans une ville ayant un important *cool factor* aurait donc une longueur d'avance pour obtenir des partisans partout sur la planète, et ce, grâce à une stratégie marketing digitale par exemple. Le *cool factor* de la ville agit comme aimant naturel pour l'équipe. Le cas des Golden Knights en est le parfait exemple.

Deuxièmement, il semble que les infrastructures sportives urbaines pourraient être utilisées comme moteur économique. La majorité des recherches effectuées sur les retombées économiques liées aux infrastructures sportives pointent vers l'incapacité de ces dernières à créer de la valeur économique dans leur marché. Toutefois, nous pensons que les nouvelles infrastructures conçues en milieu urbain pourraient, quant à elles, être utilisées comme moteur économique plus vaste qu'un simple regard sur les impacts de l'équipe sportive. De nombreux exemples, tels les nouveaux amphithéâtres à Sacramento et Detroit, font figure de proue dans cette nouvelle tendance où les infrastructures sportives sont au cœur de projets de revitalisation économique d'un quartier. En effet, ces deux amphithéâtres, quoique très récents, ont été en mesure de redonner une deuxième vie à leur quartier respectif. Ils ont permis à leur ville de recueillir des investissements privés importants en plus de permettre, à plusieurs entreprises locales de voir l'affluence dans leur boutique augmenter significativement. Nous suggérons que de telles infrastructures urbaines pourraient offrir une rentabilité suffisante pour justifier des investissements provenant des villes.

Ce mémoire met la table pour la prochaine phase d'expansion et de relocalisation dans les cinq grandes ligues d'Amérique du Nord, que ce soit en Amérique à nouveau, ou, qui sait, outre-mer.

Table des matières

1. Problématique	9
2. Revue de Littérature.....	18
2.1 L'aspect commercial du sport et le monde des affaires	18
2.1.1 Position 1 : L'industrie du sport, une industrie différente.....	19
2.1.2 Position 2 : L'industrie du sport, partie intégrale du monde des affaires	22
2.2 Les marchés	25
2.2.1 Qu'est-ce que le marché d'une équipe professionnelle.....	27
2.2.2 Quatre perspectives d'analyse d'un marché	31
2.3 La perspective économique	32
2.3.1 La NBA comme premier objet d'analyse	33
2.3.2 Le potentiel des petits marchés	39
2.4 La perspective des dynamiques de compétition de marchés	44
2.4.1 La compétition directe dans le sport	46
2.4.2 La compétition indirecte dans le sport	51
2.5 La perspective du comportement du consommateur	56
2.5.1 La connexion psychologique entre une équipe et ses partisans	58
2.5.2 La connexion psychologique selon Ulhman et Trail (2012)	61
2.6 La perspective infrastructure	65
2.6.1 Retombé économique	68
2.6.2 Le bien public.....	71
2.7 Conclusion de la Revue de Littérature	76
2.7.1 La question de recherche.....	78
3. Méthodologie.....	80
3.1 Introduction.....	80
3.2 Choix de la méthode de présentation des données.....	80
3.2.1 La méthode par cas	80
3.2.2 La sélection des trois cas.....	82
3.2.3 La construction des cas.....	85
3.3 L'analyse des cas	88
3.3.1 Structure de l'analyse	88
4. Les cas.....	91
4.1 L'état des lieux dans les cinq ligues professionnelles à l'étude.....	91
4.1.1 La structure de revenus des ligues.....	91
4.1.2 Les différents marchés de chaque ligue	94
4.1.3 Portrait des partisans et récents développements	105

4.1.4 Récents changements de stade	109
4.2 Les cas.....	111
4.2.1 Les Golden Knights de Las Vegas	111
4.2.2 Atlanta United FC, <i>Unite and Conquer</i>	120
4.2.3 Le retour des Jets à Winnipeg.....	129
5. Résultat.....	136
5.1 Analyse selon la perspective économique.....	136
5.1.1 La diminution du seuil minimal de résidents d'un marché	137
5.1.2 Grands bassins de population, plus de revenus ?	147
5.1.3 L'évolution du revenu médian des ménages.....	154
5.2 Analyse selon la perspective des dynamiques de compétition	154
5.2.1 La compétition indirecte et ses effets.....	156
5.2.2 La compétition directe et ses effets	161
5.3 Analyse selon la perspective du comportement du consommateur	168
5.3.1 Les actions communautaires au centre de la perspective	168
5.4 Analyse selon la perspective infrastructure	180
5.4.1 L'expérience du consommateur de sport.....	182
5.4.2 La construction d'un nouveau stade, un point de contact important	192
6. Résultats complémentaires	195
6.1 Qu'est-ce que le <i>cool factor</i>	195
6.2 Les nouvelles infrastructures pourraient changer la donne	200
7. Conclusion.....	206
7.1 Introduction.....	206
7.2 Nos contributions.....	208
7.3 Les limites de notre recherche	210
7.4 Les avenues futures de recherche	212
7.5 En conclusion	213
Annexe.....	215
Bibliographie	220
Références Journalistiques.....	225

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Rendement des équipes professionnelles	11
Tableau 2 : Les dimensions qui différencient le sport de l'entreprise traditionnelle.....	20
Tableau 3 : Les critères économique et de revenu dans le modèle de Rascher et Rascher (2004).....	38
Tableau 4 : Les types de substitution	49
Tableau 5 : La compétition indirecte du sport.....	52
Tableau 6 : Les marchés de la NHL en 2018-2019.....	96
Tableau 7 : Les marchés de la MLS en 2018-2019.....	98
Tableau 8 : Les marchés de la MLB en 2018-2019.....	100
Tableau 9 : Les marchés de la NFL en 2018-2019	102
Tableau 10 : Les marchés de la NBA en 2018-2019.....	104
Tableau 11 : Dernière phase d'expansion dans la MLS	107
Tableau 12 : Les nouvelles infrastructures d'équipes relocalisées	110
Tableau 13 : Domicile des équipes d'expansion depuis 2015	110
Tableau 14 : Les foules moyennes présentes au match des équipes d'Atlanta	152
Tableau 15 : L'effet de substitution entre les équipes du marché d'Atlanta 2016-2018	162
Tableau 16 : L'effet de substitution entre les équipes du marché d'Atlanta 2010-2012	165

Liste des Figures

Figure 1 : Marché des Spurs de San Antonio (NBA).....	28
Figure 2 : Marché des Penguins de Pittsburgh (NHL).....	28
Figure 3 : Région Métropolitaine de Seattle.....	30
Figure 4 : Région de 75 milles entourant le centre-ville de Seattle	30
Figure 5 : Le marché des Maples Leafs et des Sabres.....	47
Figure 6 : Les recherches menées en utilisant la méthode CVM.....	73
Figure 7 : Les perspectives d'analyses.....	78
Figure 8 : Les revenus dans les ligues professionnelles nord-américaines	93
Figure 9 : Marché des Golden Knights de Las Vegas.....	114
Figure 10 : Les spectateurs en moyenne au match des équipes de la MLS en 2019 (Top 12).....	128
Figure 11 : Les spectateurs en moyenne au match des équipes de la MLS en 2019 (12 pires équipes).....	128
Figure 12 : Les quatre perspectives du modèle intégré.....	136
Figure 13 : Les quatre perspectives d'analyse des marchés.....	154
Figure 14 : Une ville attrayante facilite le recrutement.....	159
Figure 15 : Relation entre l'attractivité de la ville et les résultats au guichet	160
Figure 16 : Les quatre perspectives d'analyse des marchés.....	168
Figure 17 : Les quatre perspectives d'analyse des marchés.....	180

Le choix d'un marché d'expansion ou de relocalisation pour les cinq grandes ligues de sport professionnelles d'Amérique du Nord

Chaque année, les ligues de sports professionnels s'enrichissent un peu plus. Les revenus de la National Football League (NFL) ont augmenté d'environ 7 % par année depuis 2016 pour atteindre 14,2 milliards de dollars américains en 2018. La National Basketball Association (NBA) a, pour sa part, vu ses revenus exploser en 2017 avec une augmentation de 25 % par rapport à l'année précédente. Ceux-ci pointent à 7,4 milliards de dollars américains en 2018. La National Hockey League (NHL) et la Major League Baseball (MLB) ne sont pas en reste avec des revenus de 4,86 milliards et 10,3 milliards respectivement durant la même période (Gough, 2019). La plus jeune ligue, soit la Major League Soccer (MLS), fait figure de laissée-pour-compte devant ces quatre titans. La MLS a chiffré ses revenus à 851 millions en 2017 (Gough, 2019). De plus, la valeur des équipes de cette ligue est aujourd'hui évaluée à 313 millions de dollars en moyenne, selon Forbes (Smith, 2019). Ces chiffres sont certes afférents pour le commun des mortels. Ils ne sont toutefois rien en comparaison avec les objectifs fixés par les différentes ligues ainsi que les prévisions annoncées. Le commissaire de la NFL, Roger Goodell, prévoit que la NFL pourrait rapporter 25 milliards d'ici 2027. Au rythme actuel, la NHL devrait atteindre les 12 milliards de revenus d'ici 2029 alors que la NBA pourrait voir son énorme popularité rapporter gros, 25 milliards d'ici 2030.

La valeur des équipes évoluant dans ces ligues est en forte croissance. Chaque transaction effectuée pour l'achat d'une nouvelle équipe constitue un nouveau record. Acheté en 1993 pour 85 millions de dollars, le club des Rockets de Houston est passé aux mains de Tilman Fertitta en 2017. Celui-ci a dû débours la mirobolante somme de 2,2 milliards de dollars américains pour mettre la main sur la concession. Cette transaction battait ainsi la somme record établie en 2013 par les Clippers de Los Angeles, vendus à Steve Ballmer pour la somme de 2 milliards (Amik et Zillgitt, 2017). En 2019, l'équipe des Nets de Brooklyn a été

vendue en totalité au propriétaire Joseph Tsai, pour la nouvelle somme record de 2,3 milliards de dollars américains (Draper et Hoffman, 2019).

Au début des années 2000, la majorité des équipes de la NBA essuyait des pertes et les équipes ne prenaient presque aucune valeur. Toutefois, la valeur moyenne des équipes a augmenté de 13 % en moyenne depuis les débuts du classement fourni par Forbes il y a 20 ans. La NHL a aussi connu une expansion rapide alors que la valeur moyenne de ses équipes a augmenté de 16,7 % en moyenne depuis la saison 1999-2000 (Vega et Swift, 2019). La Major League Soccer voit quant à elle ses équipes prendre de la valeur à une vitesse intéressante. La valeur des équipes actuelles a augmenté en moyenne de 21,2 % depuis 2013 (en comptant les équipes d'expansions confirmées) (Bogert, 2019). De plus, les frais d'expansion pour la 28^e et la 29^e équipes ont été fixés à 200 millions de dollars américains, soit 680 % du prix demandé en 2009 lors de l'expansion des Sounders de Seattle (30 millions). En 2020, la MLS a alloué une autre équipe, la 30^e de sa ligue, à Charlotte en Caroline du Nord. Pour obtenir la franchise, le propriétaire Dave Tepper a dû fournir la somme de 325 millions de dollars. Ces frais d'expansion étaient 160 % plus élevés que ceux payés par St-Louis pour l'équipe d'expansion précédente (Creditor, 2019). C'est certes une bonne nouvelle pour des propriétaires comme Joey Saputo, qui a acheté la franchise de l'Impact de Montréal pour 40 millions en 2011.

La valeur des équipes de toutes les ligues a considérablement augmenté lors des dernières années, poussant plusieurs équipes à des valeurs dépassant la somme de 2 milliards de dollars. La NFL a ainsi vu les Panthers de la Caroline être vendus pour 2,2 milliards de dollars en 2017. Depuis le début de l'évaluation de la valeur des équipes professionnelles effectuée par Forbes en 1998, les équipes de la NFL ont vu leur valeur augmenter de 11,6 % par année. Ceci représente plus d'une fois et demie le rendement du S&P 500, qui se chiffre à 7,03 % durant la même période selon Wealthsimple. La MLB a, quant à elle, vu la valeur de ses équipes augmenter de 11 % durant la même période.

Tableau 1 : Rendements des équipes professionnelles

Organisation	Période	Augmentation annuelle de la valeur des équipes
NBA	1998-2019	13 %
NFL	1998-2019	11,6 %
MLS	2013-2019	21,2 %
NHL	1999-2019	16,7 %
MLB	1998-2019	11 %
*S&P 500	1998-2019	7,03 %

L'expansion pour atteindre de nouveaux sommets

À la fin des années 2000, la MLS a implanté plusieurs nouvelles équipes dont une à Seattle. Celle-ci a connu un retentissant succès, autant sur le terrain que dans ses états financiers. L'équipe s'est qualifiée pour les éliminatoires dès sa première saison en 2009 et ne les a toujours pas ratées en 10 ans d'existence. En plus, elle est sacrée championne en 2016 et en 2019 (MLS soccer staff, 2019). Ce genre de succès a permis aux Sounders de Seattle de figurer au sommet des assistances moyennes lors de leurs matchs à domicile, jusqu'en 2017. C'est cette année-là toutefois que l'Atlanta FC a fait ses débuts en MLS et mis fin au règne des Sounders pour les records d'assistance. Dès sa première saison, l'équipe a dépassé Seattle au sommet pour les assistances lors des matchs présentés à son domicile, au stade Mercedes-Benz, avec 48 000 personnes en moyenne. Durant la même année, les Sounders ont atteint une moyenne de 43 000 personnes par match alors que la moyenne de la ligue se situait à 22 000 personnes par match selon le site de la MLS. Le succès sur le terrain a été tout aussi instantané pour l'Atlanta FC. Cette équipe d'expansion a remporté les grands honneurs dès sa deuxième saison. Les nouvelles équipes qui se joignent à la ligue et qui connaissent du succès sont certainement un facteur qui explique l'augmentation de la valeur des équipes en MLS.

Ces récents succès ont poussé la ligue à continuer sur sa lancée. Des expansions dans les villes de Los Angeles, Orlando ainsi que New York ont permis à la MLS d'accroître la valeur de ses équipes rapidement pour atteindre une moyenne de 240 millions en 2018. La MLS a d'ailleurs poursuivi dans la même veine et a confirmé six expansions.

Tout d'abord, une équipe a vu le jour à Miami en 2020. La même année, la ville de Nashville a fait ses débuts en MLS. Par la suite, la ville d'Austin fera son entrée en 2021; les villes de St-Louis et de Sacramento se joindront à la ligue en 2022. De nombreuses villes ont tenté d'obtenir la dernière équipe qui se joindra à la ligue. Le commissaire Garber a octroyé cette 30^e équipe à l'homme d'affaires David Tepper, propriétaire des Panthers de la Caroline (NFL), qui plantera la franchise à Charlotte en Caroline du Nord.

La NHL n'est pas en reste du côté de l'expansion de ses activités. Elle a en effet réalisé une expansion ayant connu un succès immédiat, les Golden Knights de Las Vegas. Finalistes de la coupe Stanley dès leur première saison, les Golden Knights ont compilé des chiffres impressionnants. L'équipe a joué tous ses matchs à guichet fermé, ce qui représente une audience de 17 368 spectateurs, voyant même la capacité du stade être dépassée de 3 % par match (Snel, 2018). Achetée au prix fort de 500 millions, la franchise a été évaluée à 575 millions après seulement un an d'activité, une augmentation de 15 %. Un tel succès ne fait que mousser la volonté de la direction de la NHL de rejoindre de nouveaux partisans, dans de nouvelles villes.

Cette dernière concession de la NHL a représenté un tremplin vers la prochaine expansion. Effectivement, la Ligue nationale de hockey a déjà annoncé l'arrivée d'une 32^e équipe qui sera implantée à Seattle. Cette franchise a été vendue au prix de 650 millions USD en 2018. Ce montant représente 150 millions de plus que lors de la précédente expansion. L'équipe fera son entrée dans la NHL en 2021-2022. Il est clair que la santé resplendissante des ligues professionnelles

nord-américaines représente l'occasion pour celles-ci de s'établir dans de nouveaux marchés.

Les ligues majeures à la conquête de nouveaux marchés

La volonté des ligues professionnelles d'étendre leurs activités ne date pas d'hier. Plusieurs matchs professionnels des quatre grandes ligues ont été disputés ailleurs que dans les marchés déjà occupés par des concessions. La NHL utilise depuis longtemps cette tactique pour créer un engouement autour de son produit à l'étranger. En 1938, par exemple, une série opposant les Canadiens de Montréal aux Red Wings de Detroit a été présentée en Europe. Plus récemment, la Ligue Nationale de hockey a disputé des matchs présaisons en Chine. D'autres initiatives de plus petite taille consistaient à jouer des matchs présaisons dans d'autres marchés nord-américains. Encore aujourd'hui, les Canadiens de Montréal jouent souvent des matchs présaisons à Québec ou à Halifax.

À la mesure de la NHL, la NBA a lancé la série *Global Games*. Depuis 1991, des équipes s'affrontent chaque année dans des matchs présaisons ou de saison régulière dans un autre pays. La série s'est arrêtée à la Barbade, en France, en Allemagne, au Mexique, à Londres et tout récemment en Chine et en Inde (Sheitrum, 2013). La MLB a elle aussi présenté plusieurs matchs de saison régulière dans d'autres pays, et ce, à partir de 1996. La plupart des matchs ont été disputés au Japon et au Mexique, endroits où le baseball était déjà très populaire (Adler, 2020).

En 2005, la NFL a imité ses comparses en présentant son premier match de saison régulière à l'extérieur des États-Unis, au stade Azteca au Mexique. Ce premier match fut un grand succès, il attira une foule de 100 000 personnes. Réalisant l'immense potentiel de ce genre de match, la NFL a poursuivi l'expérience. En 2007, elle a lancé la Série Internationale. Cette série présente des matchs de saison de la NFL en Angleterre, au stade Wembley. Cette tentative de la NFL, pour tester son produit dans d'autres marchés, a démontré son intérêt

de rejoindre plus d'amateurs et ainsi de vendre des droits de télévision et de diffusion à l'étranger.

La relocalisation pour les exceptions

Évidemment, les ligues professionnelles ne comptent pas seulement des équipes à succès. Certains marchés font exception à la récente explosion de revenus. Comme en affaires, tout n'est pas toujours rose et certaines franchises représentent une épine dans le pied des ligues. Elles ralentissent l'augmentation de la valeur des équipes et font diminuer le profit de la ligue. Une solution utilisée par le passé pour tenter de relancer une concession était de la déménager. En délocalisant une équipe d'un marché où elle ne fonctionnait pas et en la relocalisant dans un marché évalué comme supérieur, les ligues espéraient que la situation financière de l'équipe allait s'améliorer. C'est pourquoi il y a eu de nombreux déménagements d'équipe à travers les années. Encore aujourd'hui, plusieurs villes sont bien au fait des difficultés de certaines concessions et aimeraient bien mettre la main sur l'une des équipes en difficulté. On a qu'à penser aux mille et une rumeurs de déménagement des Coyotes de l'Arizona dans la NHL en raison d'un manque d'appui politique et de pertes financières importantes (Fifield, 2019). Pourtant, l'équipe des Coyotes évolue toujours en Arizona. Toutefois, il existe d'autres exemples d'équipes qui n'ont pas eu d'autre choix que de déménager.

En 2011, le bureau des gouverneurs de la NHL a accepté la vente des Thrashers d'Atlanta au groupe *True North Sports & Entertainment* qui a annoncé le déménagement de l'équipe au Canada, à Winnipeg, dès la saison suivante (Podell, 2011). Les Thrashers avaient vu la foule présente à ses matchs à domicile diminuer significativement pour se classer 28^e dans la Ligue nationale. Par conséquent, l'équipe avait vu sa valeur chuter de 5 % par rapport à 2009. De plus, elle a essuyé des pertes de 8 millions durant la même année (Gough, 2020). En raison de ce bilan peu reluisant, les propriétaires n'ont jamais été en mesure de trouver un acheteur désirant garder la franchise en Géorgie. Le déménagement a

toutefois été un succès alors que les Jets de Winnipeg ont une valeur de 435 millions (2018). L'équipe génère des revenus de 135 millions. Malgré les récents déboires et menaces de déménagement de certains propriétaires, c'est encore, à ce jour, le dernier déménagement que la NHL ait connu.

La NBA a connu sa part de déménagements. Trois de ceux-ci sont survenus durant les années 2000. Le dernier remonte à 2008 alors que les SuperSonics de Seattle ont déménagé à Oklahoma City après avoir vu les efforts du propriétaire pour garder l'équipe à Seattle avortés complètement. À ce moment-là, les SuperSonics et le KeyArena (le stade) perdaient tous les deux des sommes importantes (Hughes, 2006). C'est en bonne partie la raison qui explique pourquoi la Ville de Seattle a refusé de d'appuyer un projet de nouveau stade. Après cet échec, le propriétaire Howard Schultz a accepté l'offre du groupe *Professional Basketball Club LLC* et a vendu son équipe. Celle-ci joue désormais ses matchs à domicile à Oklahoma City sous le nouveau nom de Thunder (Allen, 2008). Vendu en 2006 pour la somme de 325 millions de dollars américains, le Thunder vaut maintenant 1,5 milliard de dollars américains et génère des revenus de 241 millions de dollars (Forbes, 2020).

Plus récemment, la NFL a procédé à plusieurs déménagements. Tout d'abord, les Rams de St-Louis ont fait un retour en Californie, à Los Angeles, après 21 saisons dans le Missouri. Les Rams ont évolué en Californie de 1946 à 1994. En 2014, les Rams de St-Louis ont généré des revenus de 290 millions de dollars américains et étaient évalués à 1,45 milliard. En 2018, les Rams de Los Angeles ont été évalués à 3,2 milliards de dollars et ont engrangé des recettes de 366 millions. Le succès de ce déménagement a attiré l'attention d'un autre propriétaire, Dean Spanos, propriétaire des Chargers de San Diego. Le club figurait alors dans le dernier tiers de la ligue en termes de revenus générés avec 304 millions amassés et une valeur de 1,525 milliard (2015). Avec l'approbation de la ligue, il a décidé de déménager lui aussi sa franchise à Los Angeles. En 2017, les Chargers de Los Angeles affichaient une valeur de 2,3 milliards et rapportaient

346 millions (Forbes, 2019). Une augmentation supplémentaire du côté des revenus est à prévoir lorsque les Chargers quitteront leur stade actuel, le vieux StubHub Center à Los Angeles, pour s'installer dans leur nouveau domicile d'Inglewood, en 2021, au SoFi Stadium. Cette merveille d'architecture moderne construite pour la somme d'environ 6 milliards de dollars américains devrait permettre aux Chargers d'augmenter leurs revenus de façon considérable. La NFL a donc eu raison de croire que les revenus et la valeur de ses équipes pourraient augmenter dans la "Cité des anges" (Forbes 2015). En 2020, ce sont les Raiders d'Oakland qui feront le dernier déménagement en liste lorsqu'ils débiteront leur première saison dans la capitale du vice, Las Vegas. Les raisons de cette décision de la NFL sont sensiblement les mêmes que pour les autres déménagements. Les Raiders figurent, année après année, dans le bas fond du classement des clubs de la NFL en termes de revenus générés (Gough, 2019). Une situation que la NFL espère bien voir changer avec ce déménagement.

En conclusion, les phénomènes grandissants d'expansion et de relocalisation d'équipes tendent à se reproduire dans le futur pour permettre aux ligues d'atteindre leurs objectifs de revenus. Ces deux phénomènes amènent beaucoup de questions qui seront traitées dans ce mémoire. Par exemple, comment peut-on évaluer le potentiel d'une ville pour devenir un bon marché de sport pour une ligue professionnelle? Sur quels critères doit être basée cette analyse? Pour être en mesure de répondre à ces interrogations, il nous semble important de s'attarder sur les composantes de la sélection de marché pour l'expansion et la relocalisation.

Dans ce mémoire, nous établirons d'abord l'état de la connaissance actuelle disponible sur les expansions et les relocalisations dans les ligues professionnelles. Une fois la connaissance sur le sujet décrite et analysée, nous serons en mesure de définir un cadre conceptuel d'évaluation de la localisation d'une nouvelle équipe. Nous approfondirons ensuite ce cadre conceptuel pour faire l'analyse de cas provenant des différentes ligues professionnelles. À la fin de

l'analyse de ces cas, nous pourrions établir les critères cruciaux qui font d'un marché une occasion pour une ligue professionnelle. Nous finirons alors par une réflexion supplémentaire sur les grands enjeux des deux phénomènes qui ont été soulevés par les analyses effectuées dans ce mémoire. Avant d'en arriver là, il convient de se pencher sur la connaissance déjà disponible sur le sujet.

Chapitre 2

Revue de Littérature

2.1 L'aspect commercial du sport et le monde des affaires

Il est acquis que les ligues de sport professionnelles sont en plein essor (Broughton, 2019). L'augmentation des revenus et de la popularité des équipes professionnelles a attiré l'intérêt de plusieurs chercheurs sur les dynamiques d'expansion dans ces ligues. C'est grâce à ces nombreuses recherches menées que la connaissance s'est développée à pas de géant durant les dernières décennies permettant ainsi de mieux comprendre le développement de la NHL, NBA, NFL, MLB et MLS, mais aussi d'autres ligues à travers la planète. Évidemment, les auteurs ne sont pas tous en accord sur certains postulats et conclusions proposés par rapport au développement de ces ligues.

L'industrie du sport, une industrie comme les autres?

Un débat fait rage dans la littérature sur la place de l'industrie du sport dans le domaine des affaires. Premièrement, spécifions que tous les chercheurs, peu importe leur position, sont en accord pour reconnaître que le volet commercial du sport est différent du monde des affaires traditionnelles. Dans la recherche de Stewart et Smith (1999, lu dans Smith et Stewart, 2010), l'industrie traditionnelle est définie comme une entreprise sujette aux régulations gouvernementales, aux pressions du marché ainsi que de celles des consommateurs. Les deux auteurs font aussi référence aux quatre principes de gestion émis par Henry Fayol (1916), planifier, organiser, diriger et contrôler pour définir l'industrie traditionnelle. Toutefois, les chercheurs divergent sur les normes et règles qui régissent l'industrie du sport et sur la différence existante entre celle-ci et le monde des affaires.

Les deux positions sur ce débat sont les suivantes. Une portion des auteurs soutient que l'industrie du sport est fondamentalement différente des industries traditionnelles. Selon eux, l'aspect commercial du sport est régi par des règles différentes de celles qui régissent le monde des affaires et possède ses propres

normes. L'autre camp définit l'industrie du sport comme une industrie qui partage plus de similitudes que de différences avec les industries traditionnelles. L'industrie du sport pourrait donc être analysée et traitée avec les mêmes outils de gestion que l'industrie traditionnelle selon cette opinion. Il est important de s'attarder sur ce débat dans le cadre de ce mémoire. En effet, la pertinence de celui-ci en dépend. L'utilisation d'outils de gestion et de meilleures pratiques dépend de l'issue de ce débat ayant lieu dans la littérature. De plus, la pertinence des découvertes effectuées grâce à l'utilisation du cadre d'analyse bâti au fil de la littérature est influencée par ce débat. Même si celui-ci ne forme pas le cœur de notre propos, il est nécessaire d'illustrer les deux positions avant de s'attarder aux critères d'évaluation des marchés.

2.1.1 Position 1 : Le sport, une industrie différente des autres

Lorsque des chercheurs se sont intéressés aux affaires sportives, plusieurs ont défendu la position que l'aspect commercial du sport était trop différent du monde des affaires pour être analysé et traité comme une industrie dite traditionnelle. Pour développer leurs argumentaires, ils ont souligné plusieurs facteurs qui sont différents dans l'aspect commercial du sport (Foster *et al.* 2006). Ces différences devraient donc amener les gestionnaires du sport à adopter des pratiques différentes de celles utilisées par des gestionnaires évoluant dans des industries dites plus traditionnelles.

Cette différence décrite entre la gestion sportive et la gestion d'une entreprise peut être classée en 10 aspects donnant au sport sa saveur particulière selon la méta-analyse de Stewart et Smith (1999, lu dans Smith et Stewart, 2010). À des fins de simplicité, ces 10 aspects ont été classés en 4 dimensions auxquelles nous avons donné un titre basé sur la recherche exhaustive de Smith et Stewart (2010). Ils sont tous énumérés ici et ils sont expliqués plus en détail dans les pages qui suivent. Premièrement, la passion irrationnelle du sport; deuxièmement, les mesures de performance des équipes sportives; troisièmement, l'imprédictibilité

du sport et quatrièmement, l'offre de produit limitée du sport. Les quatre dimensions ainsi que les dix aspects sont résumés dans le Tableau 2.

Tableau 2 : Les dimensions qui différencient le sport de l'entreprise traditionnelle

Nom de la dimension	Définition	Aspect inclus dans la dimension	Définition des aspects selon Stewart et Smith (1999)
Passion irrationnelle	Les amateurs font preuve d'un haut taux de loyauté pour l'équipe ainsi qu'un optimisme contagieux et un attachement profond pour le produit.	Passion	Le sport a une importance symbolique et émotionnelle particulière qu'on ne retrouve pas dans une compagnie d'assurance ou une banque.
		Optimisme aveugle	Le fan de sport a une haute tolérance aux changements de personnel et aux fluctuations dans la qualité du produit.
		Loyauté envers les produits et les marques	La plupart des sports sont inélastiques et ont un haut degré de loyauté.
		Succès d'autrui	L'identification que les partisans ont avec leurs équipes transforme également leurs relations avec la famille, les amis et leur entourage. Il n'est pas rare de voir des jeunes émuler le comportement de leur héros qui évolue pour leur équipe.
Mesure de performance	La performance dans le sport ne serait pas mesurée en termes de profit comme dans l'industrie dite traditionnelle, mais en termes de victoire.	Gagner ou faire des profits	Alors que la majorité des organisations ont des objectifs multiples qui sont centrés vers l'optimisation du profit, les équipes de sport tentent plutôt d'optimiser le nombre de victoires acquises.
Variabilité du résultat	L'aspect commercial du sport mise sur l'imprévisibilité du résultat du match et la parité entre les équipes pour créer une tension et ainsi ajouter de l'excitation au match.	Balance compétitive	Les équipes opèrent parfois comme si la domination sur le terrain allait leur permettre d'être profitables. Toutefois, une ligue où la même équipe domine ne fait pas plus d'argent. Il est donc difficile de maintenir la balance entre domination et compétition.
		Qualité variable	Le sport est l'un des seuls produits qui dépendent de l'imprévisibilité pour avoir du succès. Le profit est maximisé lorsque le résultat est difficile à prédire.
		Comportement anti-compétitif	Les équipes de sport dépendent de la viabilité commerciale de leurs adversaires pour continuer d'évoluer. Il est donc nécessaire pour les équipes d'adopter un minimum de coopération entre elles.
L'offre de produit limitée	Le nombre de matchs d'une équipe pour une saison vient limiter sa capacité de production entreprise.	Offre	Là où le secteur privé peut augmenter sa capacité de production, il est difficile, voire impossible, pour l'industrie du sport d'en faire autant.
		Technologie	Alors que les entreprises privées tentent de gagner un avantage grâce à la technologie, les équipes sportives l'utilisent très peu et sont même réfractaires aux changements de ce type.

La première dimension, la passion irrationnelle, décrit l'intensité démontrée par les admirateurs et la loyauté que le sport génère. Le sport est une expérience hétérogène et éphémère. Il prend sa source dans la passion irrationnelle des amateurs, commande une loyauté sans pareille pour l'équipe et un attachement profond pour le produit. Cette passion et cette loyauté à toute épreuve feraient en sorte que le sport est unique. Selon les chercheurs préconisant cette position, il n'existe pas de produit qui serait en mesure de générer une telle loyauté; le sport est unique. L'attachement profond des consommateurs envers leurs équipes ne se retrouverait pas dans d'autres secteurs. Il s'agirait donc de la première différence marquée entre l'industrie du sport et l'industrie traditionnelle.

Deuxièmement, les mesures de performance d'une équipe de sport sont liées à la manière dont on évalue les organisations sportives. En effet, il semble que les consommateurs et les clubs mettent beaucoup d'importance sur les trophées accumulés ainsi que sur les saisons gagnantes. Les états financiers ne sont donc pas la priorité numéro 1 selon les chercheurs mis à contribution pour exprimer cette différence. Effectivement, la majorité des équipes nord-américaines voient leur succès mesuré par les championnats gagnés ainsi que par le ratio de victoires et défaites (Fort et Quirk 2004). À la différence des entreprises traditionnelles, les profits obtenus par les équipes sont rarement distribués aux actionnaires en dividendes. Le profit est plutôt réinvesti en talent ou en infrastructure dans le but d'obtenir de meilleures performances sur le terrain. De plus, très souvent les équipes sont la propriété d'une seule personne ou d'une poignée d'individus, ce qui est moins fréquent dans les industries traditionnelles.

Troisièmement, la dimension de l'imprédictibilité des résultats souligne l'aspect crucial de l'imprédictibilité dans le succès des événements sportifs. Le principal engouement autour d'un match de sport est que le résultat est inconnu de tous. Dans l'industrie du divertissement, des heures et des heures de répétitions sont effectuées dans le but d'obtenir la même qualité à chaque représentation (Stewart et Smith, 1999, lu dans Smith et Stewart, 2010). De son

côté, le sport mise en grande partie sur l'imprévisibilité du résultat du match et la parité entre les équipes riches et pauvres pour créer une tension et ainsi ajouter de l'excitation au match. Pour ce faire, les équipes adoptent des pratiques permettant de diminuer les inégalités et avantages compétitifs dans la ligue. Les systèmes de partage du revenu ou de plafond salarial sont un exemple probant de ce genre de pratiques qui tentent d'augmenter l'imprévisibilité du résultat de chacun des matchs.

Quatrièmement, la dimension de la capacité limitée concerne le peu de marge de manœuvre qu'une équipe sportive a en termes d'offre de produit. En effet, le nombre de matchs d'une équipe durant la saison vient limiter la capacité de production comme nulle autre entreprise (c.-à-d. une saison de la NHL compte 82 matchs de saison régulière tous les ans). Un spectacle qui obtient un succès monstre peut être prolongé, des représentations peuvent être ajoutées. Une entreprise qui vend un produit plus rapidement que prévu peut augmenter sa production et ainsi augmenter ses ventes. Ce n'est pas le cas pour le sport où une saison régulière a un nombre défini de matchs et un nombre défini de places dans son stade.

Ces quatre dimensions qui englobent les dix aspects résumés dans le Tableau 1 composent l'argument qui soutient que l'aspect commercial du sport est foncièrement différent du monde des affaires traditionnelles. Compte tenu des différences marquées, il serait impossible de gérer une équipe sportive ou une ligue sportive en utilisant des pratiques similaires à celles utilisées en gestion. Attardons-nous maintenant à l'avis des chercheurs qui croient que l'industrie du sport n'est pas différente de l'industrie traditionnelle.

2.1.2 Position 2 : Le sport, partie intégrante du monde des affaires

Depuis plusieurs années, le sport connaît une période de professionnalisation. Le nombre grandissant de programmes universitaires offerts en gestion du sport est un indicatif de l'intérêt des universités et du monde des

affaires pour une formation plus rigoureuse des futurs employés des équipes sportives. Plusieurs postes aux niveaux opérationnels et sportifs sont maintenant occupés par des gestionnaires de formation. Ce mouvement dans le sport suit une position bien campée dans la littérature. Effectivement, un groupe de chercheurs soutient que le sport comporte peu de différences avec les industries traditionnelles et qu'il peut être analysé en utilisant des outils et des principes de gestion bien connus. Dans le but d'exposer leur argumentaire, l'opinion de ces chercheurs sera détaillée en utilisant toujours les mêmes quatre dimensions; la passion irrationnelle, les mesures de performance des équipes de sport, l'imprédictibilité du sport et l'offre de produit limitée.

Premièrement, la passion irrationnelle décrit l'intensité démontrée par les admirateurs et la loyauté que le sport génère. Les auteurs qui clament la ressemblance entre l'aspect commercial du sport et le monde des affaires sont d'accord pour dire que le sport génère une passion irrationnelle chez ses partisans. Au fil de leur recherche, ils ont démontré que le sport n'est toutefois pas le seul produit qui génère cette passion irrationnelle (Ratner *et al.*, 1999). En effet, ils ont déterminé, par exemple, qu'une personne qui adore les sacs à main provenant d'une marque célèbre est prête à dépenser de façon irrationnelle pour se procurer ces sacs à main. Certains de ces consommateurs font preuve de la même identification envers cette marque qu'un partisan de sport. Les consommateurs de produits de consommation ne semblent pas avoir une nature moins éphémère et irrationnelle que le consommateur de sport. Selon plusieurs recherches exposées dans la méta-analyse de Smith et Stewart (2010), il semble clair que le consommateur utilise le sport pour subvenir au même besoin que tous les autres consommateurs lorsqu'ils achètent des produits de luxe et de plaisir (Ahuvia, 2005; Belk, 1988; Timothy, 2005). Selon eux, le processus expliquant le comportement du consommateur est identique. Ces arguments fournis par différents chercheurs contribuent à forger la perception que, bien que le sport crée une passion irrationnelle chez ses partisans, il n'est pas le seul produit à générer cette passion. C'est pourquoi, selon eux, la dimension de la passion irrationnelle

ne serait pas un élément distinctif entre l'industrie du sport et les industries traditionnelles.

Deuxièmement, en ce qui a trait aux mesures de performance des équipes sportives, les chercheurs qui participent au contre-argument prétendent que l'industrie du sport poursuit les deux objectifs, le profit ainsi que les victoires sur le terrain, sans que l'un soit plus important que l'autre. L'argument tient principalement du fait que, comme le chemin le plus court vers la rentabilité est souvent le succès sur le terrain, les deux objectifs vont de pair. De plus, les équipes ayant des coffres bien garnis ont à bien des égards une meilleure chance de gagner. Elles peuvent se payer le meilleur talent, les meilleures installations et les meilleurs entraîneurs. Il semble donc clair que même s'il est crucial pour une équipe d'avoir du succès sur le terrain, ce succès passe par le succès financier de l'équipe. À la mesure d'une compagnie œuvrant dans le secteur financier, la rentabilité est donc un des objectifs importants d'une équipe de sport. Pour cette raison, l'industrie du sport ne serait pas différente d'une industrie traditionnelle selon les partisans de cette position.

Troisièmement, la dimension de l'imprédictibilité du sport semble créer le plus grand consensus chez les chercheurs ayant traité du sujet. Les auteurs qui prétendent que l'industrie du sport est similaire aux industries traditionnelles concèdent la différence dans cette dimension. Le sport mise d'abord et avant tout sur l'imprévisibilité des résultats, ce qui le différencie d'un spectacle d'humour ou d'un voyage en avion. Toutefois, les équipes de sport mettent beaucoup d'efforts pour standardiser l'expérience du client en général. La qualité de l'expérience est au cœur des préoccupations des équipes dans le but de diminuer l'incidence du résultat sur le niveau de satisfaction du consommateur. On cherche alors à réduire les impacts négatifs liés à une défaite ou une contre-performance. Ce qui ramène certainement l'industrie du sport un peu plus près des autres industries alors que l'accent est mis sur une qualité standard pour chacun des clients. Malgré cette

tendance, il semble que la dimension de l'imprévisibilité du résultat marque une différence entre le sport et le monde des affaires de manière plus profonde.

Quatrièmement, le nombre limité de matchs dans la saison d'une équipe de sport lui impose une limite de production que la grande majorité des compagnies n'ont pas. Par exemple, une compagnie de vêtements peut décider d'augmenter la production d'un vêtement populaire. Les équipes de sport professionnel ne peuvent présenter plus de matchs ou agrandir leur stade durant la saison. Récemment, certains auteurs ont toutefois tenu à nuancer ce point de différenciation. Ceux-ci soutiennent que l'arrivée massive des technologies vient créer une certaine élasticité dans l'offre des équipes de sport. Évidemment, les équipes évoluent toujours dans un stade ayant une capacité limitée et ont un nombre de matchs limité. Toutefois, l'arrivée des technologies comme Internet, les réseaux sociaux, les blogues, podcasts et autres moyens d'entrer en contact avec le consommateur, a permis de contourner la capacité maximum d'un stade. Ainsi, il est possible d'avoir accès à un nombre presque incalculable de partisans. Il apparaît donc que même si les stades ne peuvent être agrandis et qu'une équipe ne peut présenter plus de rencontres durant une saison, cette dernière peut maintenant rejoindre plus de personnes. Il ne tient qu'aux équipes de multiplier les utilisations de la technologie pour augmenter leur capacité de production et donc, d'imiter n'importe quelle entreprise ayant une offre élastique.

Maintenant que nous avons touché brièvement la littérature sur l'industrie du sport, il convient de passer au vif du sujet de ce mémoire, soit l'analyse des marchés d'expansion et de relocalisation pour les ligues professionnelles nord-américaines.

2.2 Les marchés

Les ligues sportives nord-américaines connaissent un retentissant succès dans les dernières décennies, ce qui fait mousser l'intérêt de plusieurs riches investisseurs en quête d'occasions. La valeur des équipes ne cesse d'augmenter

et, chaque année, les ligues déclarent des revenus records. L'avenir semble tout aussi prometteur. Une part importante des revenus des ligues provient des contrats de télévision nationale. Ces ententes ont lieu entre de grands diffuseurs nationaux; on peut penser à FOX, Rogers, ESPN, et les ligues professionnelles. Ce genre de contrat s'échelonne souvent sur une longue période de temps. Le plus récent contrat est celui de la MLB qui a été prolongé en 2018 pour se terminer en 2028. FOX Sports versera 5,1 milliards de dollars à la ligue durant ces 10 ans pour télédiffuser les matchs aux États-Unis (Wagner, 2018). Ces revenus sont cruciaux pour les ligues : la négociation de ces contrats représente une occasion d'augmenter significativement les revenus. Ceci est un point intéressant pour la MLS qui devra renouveler son contrat de diffusion télévisuelle avec les principaux réseaux sportifs dès la saison 2022-2023 (Thomas, 2019). Une augmentation significative de la valeur du contrat est à prévoir. Par exemple, certains médias ont laissé entendre qu'une offre de 4 milliards de dollars américains a été déposée à la MLS pour s'octroyer les droits de diffusion de ses matchs, soit 4 fois plus que le montant actuel que la ligue reçoit de Fox et Univision (Carlisle, 2017). La MLS aurait toutefois refusé cette offre en raison des clauses contraignantes de relégation et promotion qui y étaient attachées. Même son de cloche du côté de la NFL et de la NHL, où les contrats de télévision nationaux doivent aussi être renégociés en 2022 et 2023 respectivement (Statistica Research Department, 2016) (Rebello, 2019). En raison des immenses sommes discutées pour ces contrats de diffusion, les perspectives économiques à moyen et long terme des ligues professionnelles sont excellentes.

La performance économique favorable des équipes professionnelles crée un immense engouement autour du produit. En effet, de nombreux milliardaires ont signifié leur intérêt d'investir au sein d'une équipe de sport professionnelle. En se fiant aux propos du commissaire de la MLS, Don Garber, on peut conclure que la demande pour une équipe est plus forte que l'offre (Shea, 2019). Les ligues tentent de profiter de cet engouement en faisant croître leurs opérations grâce à l'expansion. De nouvelles équipes ont fait et feront leur apparition aux États-Unis.

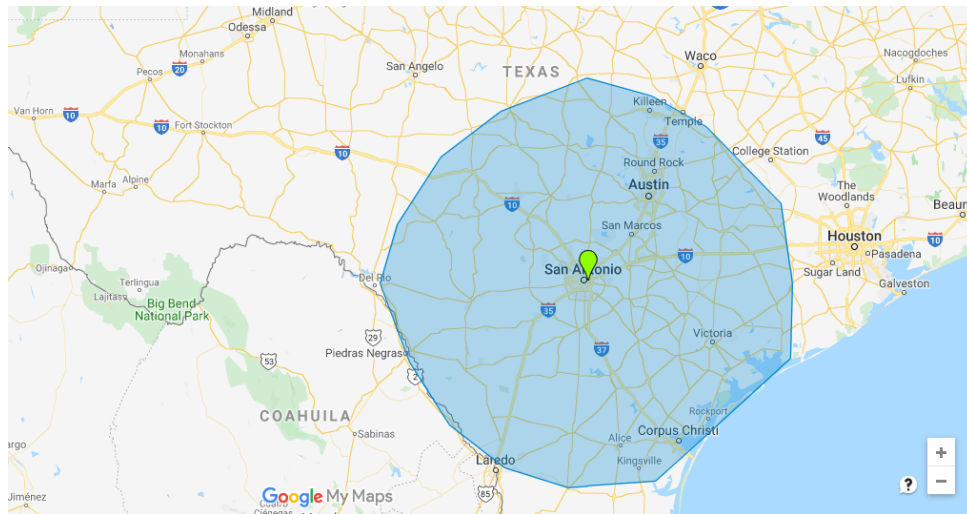
Il suffit de penser à la MLS qui passera de 24 équipes en 2019 à 29 équipes en 2022 (Reichard, 2019). La NHL a récemment ajouté les Golden Knights de Las Vegas et ajoutera une 32^e équipe à Seattle en 2021.

L'expansion de ces ligues à travers les États-Unis amène plusieurs questions intéressantes. En tête de liste, on peut se questionner sur le choix des nouvelles villes qui accueilleront une équipe professionnelle : Austin, St-Louis, Sacramento, Nashville, Miami, Seattle et Las Vegas. Pourquoi ces marchés plutôt que d'autres? Comment peut-on déterminer quel marché représente une bonne occasion? Il nous apparaît donc crucial de s'attarder au processus de sélection d'un marché. Mais tout d'abord, il convient d'apporter des précisions sur ce qui est entendu par le terme "marché".

2.2.1 Qu'est-ce que le marché d'une équipe professionnelle?

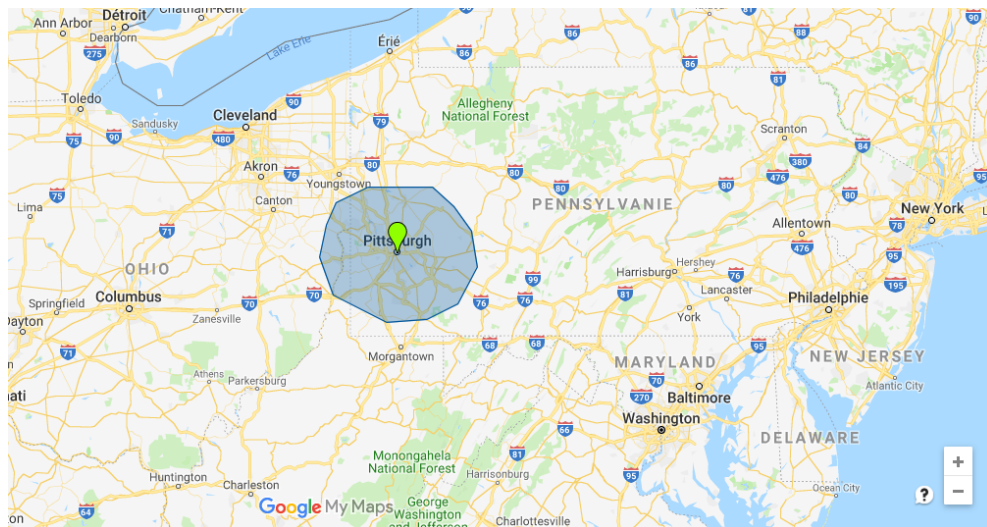
La sélection d'un marché est importante lors d'un processus d'expansion ou de relocalisation. Avec le récent succès des ligues et l'intérêt porté par plusieurs investisseurs, de nouveaux marchés vont accueillir une équipe sportive et il est important de déterminer lequel représente la meilleure occasion. Pour être en mesure de comparer les marchés, il faut tout d'abord définir ce que constitue le marché d'une équipe professionnelle. Utilisé à plusieurs reprises dans ce mémoire, le terme "marché" est explicitement défini par la plupart des ligues professionnelles. Celles-ci ont toutes des interprétations légèrement différentes de ce que représente le marché de chaque équipe. Un point commun toutefois, le marché d'une équipe est souvent défini par une distance entourant la ville ou le stade dans lequel l'équipe évolue. La distance prescrite par les ligues agit comme un rayon d'action exclusif pour l'équipe. En effet, les équipes de sport ne fonctionnent pas selon les règles du libre marché. Une région géographique leur est attribuée et l'équipe est la seule à pouvoir exploiter celle-ci. Comme la plupart des ligues utilisent des zones géographiques pour déterminer le marché d'une équipe, on peut tracer celui-ci sur une carte. Le résultat peut ressembler aux exemples présentés aux Figures 1 et 2 ci-dessous.

Figure 1 : Marché des Spurs de San Antonio (NBA)



Source :Gogle Maps

Figure 2 : Marché des Penguins de Pittsburgh (NHL)



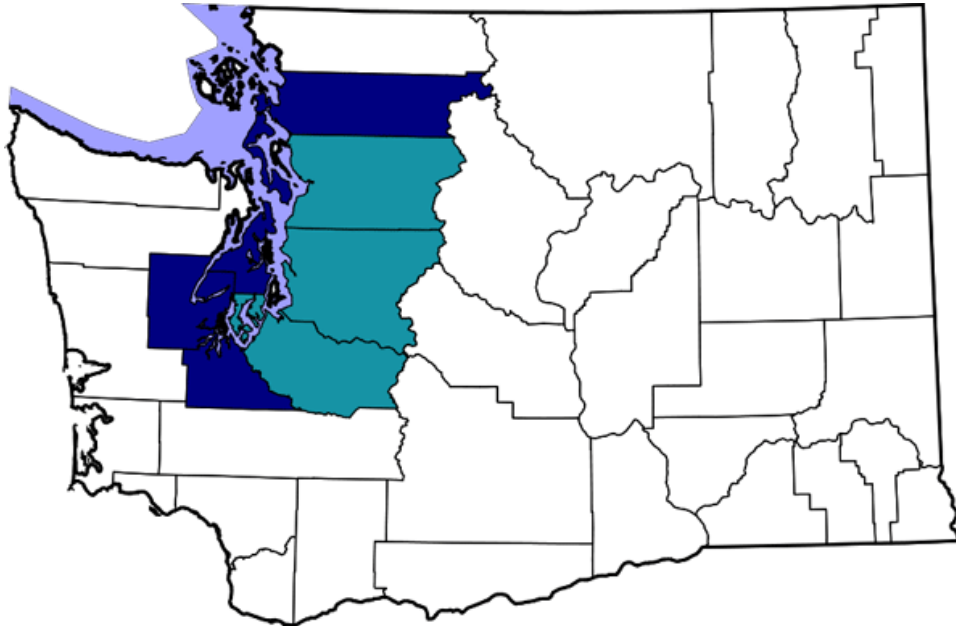
Source : Google Maps

En observant attentivement ces deux images, vous avez pu constater que le marché des Penguins de Pittsburgh dans la NHL (Figure 2) est plus restreint que celui des Spurs de San Antonio dans la NBA (Figure 1). Cette différence est attribuable à la définition de marché de chaque ligue. Dans ses règlements, la NHL définit le marché d'une équipe par tout ce qui se trouve à l'intérieur d'un rayon de 50 milles du stade où l'équipe évolue (Mills et Rosentraub, 2014). Dans la NBA, il est stipulé que le marché d'une équipe est tout ce qui se trouve à l'intérieur d'un rayon de 150 milles du stade où évolue cette dernière. La règle définissant le

marché des équipes a justement été changée en 2016, passant de 75 milles aux actuels 150 milles (Lombardo, 2016). Toutefois, chaque équipe maintient sa propriété sur les 75 milles entourant son stade. Dans cette région, il est impossible pour une nouvelle équipe de s'installer. De plus, une concession voulant faire de la publicité dans les 75 milles appartenant à une autre équipe devra d'abord obtenir son accord. La NFL, de son côté, définit le marché de chaque équipe comme étant les 75 milles entourant la ville en débutant par les limites officielles de celle-ci (Lynott, 2015). La MLB est certainement la ligue la plus libérale dans la définition de ses marchés. La seule règle qu'elle maintient est qu'une équipe souhaitant s'implanter dans un marché occupé par une autre équipe doit évoluer dans un stade ayant une distance d'au moins 5 milles aériens avec le stade de l'autre équipe (bureau du commissaire, 2019). La MLS, de son côté, ne semble pas encore avoir de règle concernant le marché appartenant à ses équipes.

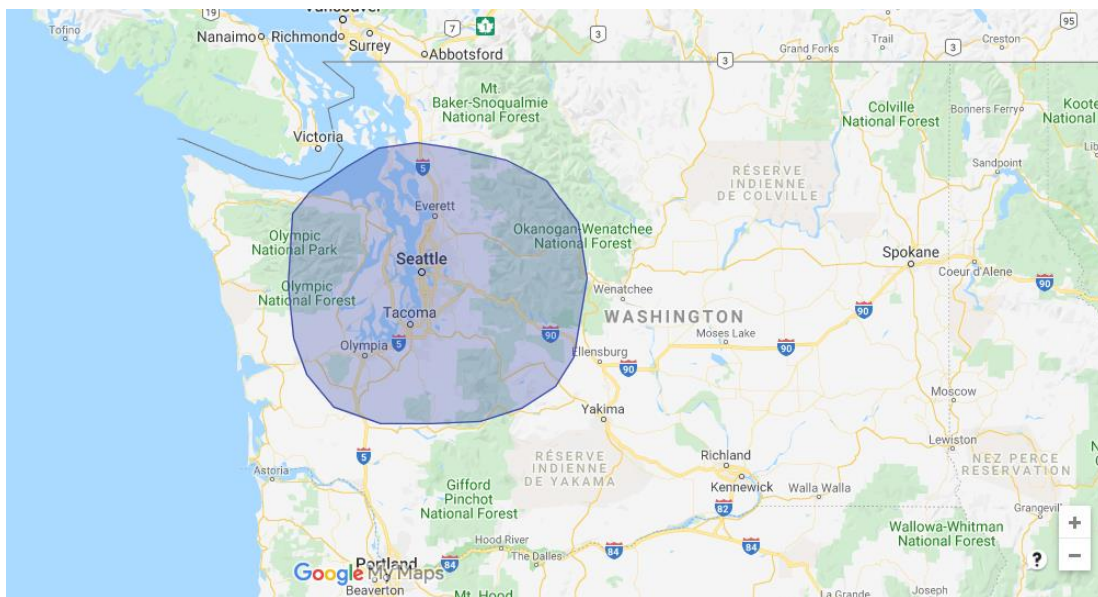
Dans la littérature, les différents chercheurs utilisent les régions métropolitaines comme marché d'une équipe de sport. Ces régions englobent la ville et ses banlieues environnantes, ce qui semble satisfaire les chercheurs pour déterminer la taille d'un marché. En utilisant cette méthode, on peut par ailleurs quantifier le marché des Seahawks de Seattle en utilisant les statistiques de la région métropolitaine de Seattle, qui inclut les villes de Tacoma et de Bellevue. Celle-ci est illustrée sur la figure 3. Les villes qui en font partie sont à moins de 75 milles des limites de Seattle et donc, la région métropolitaine représente bien le marché. À des fins de comparaison, la Figure 4 illustre quant à elle le marché des Seahawks selon la règle de la NFL des 75 milles entourant la ville.

Figure 3 : Région métropolitaine de Seattle



Source : NewGeographie.com

Figure 4 : Région de 75 milles entourant le centre-ville de Seattle



Source : Google Maps

Certains cas font toutefois exception et ne respectent pas les règles établies par les ligues pour ce qui est de la taille et l'exclusivité d'un marché. Les Devils du New Jersey, les Rangers de New York et les Islanders de New York, dans la NHL, se partagent presque exactement le même marché. Il en est de même pour les

Jets et les Giants de New York (NFL). Il n'y a toutefois pas qu'à New York que deux équipes d'une même ligue se partagent un marché; Los Angeles (NFL) et Chicago (MLB) font aussi partie de ce groupe. Il semble que les ligues tolèrent ce genre de chevauchement des marchés, probablement dû à la riche histoire de ces équipes. Toutefois, si une nouvelle équipe de football souhaitait s'installer à New York, par exemple, elle devrait payer un dédommagement aux deux équipes déjà présentes dans ce marché. Ce fut en effet le cas des Ducks d'Anaheim (NHL) qui ont dû payer 25 millions de dollars en compensation aux Kings de Los Angeles (NHL) à leur arrivée dans la ligue, en raison du chevauchement des marchés.

Maintenant que le concept de marché est défini de façon claire pour chacune des ligues professionnelles, plongeons dans le vif du sujet de ce mémoire, soit l'analyse de ces marchés.

2.2.2 Quatre perspectives d'analyse d'un marché

Lorsqu'une expansion est annoncée, le marché qui reçoit l'équipe est mis sous la loupe par les médias traditionnels et les amateurs de sport. Les questions fusent à savoir pourquoi ce marché plutôt qu'un autre. Certains partisans, un peu biaisés peut-être, se demandent pourquoi ce n'est pas leur ville qui a été choisie pour accueillir une équipe de leur ligue professionnelle préférée. Les facteurs qui expliquent ces décisions ont été traités par de nombreux chercheurs dans la littérature. Dans les prochaines lignes, nous ferons un survol des principaux critères d'évaluation proposés par la littérature pour décider quel marché représente la meilleure occasion pour une expansion ou une relocalisation d'équipe sportive. Nous avons divisé ces critères en quatre perspectives.

La première perspective étudiée est celle de la viabilité économique d'un marché. Selon les chercheurs ayant traité de ce sujet, le potentiel d'un marché est défini par ses caractéristiques intrinsèques. Cette perspective est largement traitée dans la littérature.

La deuxième perspective d'analyse concerne la viabilité compétitive du marché. Selon plusieurs recherches, cette perspective demeure cruciale dans l'évaluation du potentiel d'un marché. Les chercheurs ont évalué l'effet de la compétition au sein d'un marché sur le potentiel que celui-ci représentait pour une nouvelle équipe voulant s'y installer. Dans cette perspective, la compétition indirecte autant que directe semble avoir un impact. La perspective d'analyse des dynamiques de la compétition est donc une partie intégrante du portrait global d'un marché.

La troisième perspective d'analyse concerne l'aspect comportemental des résidents d'un marché. Des théories provenant de domaines connexes, comme la psychologie et le comportement du consommateur, forment la base de cette perspective. Les chercheurs se sont attardés à l'importance des caractéristiques du consommateur dans un marché donné pour établir et mieux comprendre leurs réactions à la suite de l'arrivée d'une nouvelle équipe.

La quatrième et dernière perspective d'analyse est centrée sur les infrastructures d'un marché. Les infrastructures nécessaires à l'accueil d'une équipe semblent être un facteur à prendre en considération dans l'analyse d'un marché. Plusieurs chercheurs ont indirectement touché cet aspect alors qu'ils ont étudié les points positifs et négatifs pour une instance politique d'appuyer un projet d'expansion en finançant des projets de construction de stade. L'importance des infrastructures au cœur de l'expérience du consommateur est aussi un élément soulevé dans cette perspective.

2.3 La perspective économique

Le premier aspect de l'analyse d'un marché qui sera traité est la perspective économique. L'analyse économique constitue la partie la plus quantitative et objective à réaliser dans une étude de marché. C'est bien souvent le premier critère qui vient en tête lorsque l'on tente de déterminer si un marché serait intéressant pour une équipe professionnelle. C'est aussi l'un des critères les plus

cités dans les médias traditionnels pour tenter d'expliquer le succès ou l'insuccès de certains marchés. Pour toutes ces raisons, nous présenterons en détail les deux principaux articles qui font l'analyse exhaustive des facteurs économiques à prendre en considération lors d'une analyse de marché.

2.3.1 La NBA comme premier objet d'analyse (Rascher et Rashcer, 2004)

La première recherche sur laquelle il est important de s'attarder est celle de Daniel Rascher et Heather Rascher, qui s'intitule "*NBA expansion and relocation: A viability study of various cities*", publiée en 2004. Leur recherche mesurait le potentiel de 23 villes américaines qui pourraient accueillir une équipe de la NBA. Cette recherche avait pour but de fournir un classement des villes représentant la meilleure occasion pour la NBA. Avant de plonger dans la méthodologie des chercheurs, il convient de spécifier comment ceux-ci définissent la meilleure occasion pour la NBA.

Les deux chercheurs ont déterminé que pour être considéré comme une opportunité, un marché doit avoir un potentiel de génération de revenus supérieur à ses coûts. Pour qu'un nouveau marché soit considéré par l'une des ligues sportives nord-américaines, il doit donc présenter des caractéristiques suffisantes en lien avec la taille de sa population, le revenu moyen par habitant et la présence corporative, entre autres. Un des objectifs majeurs d'une ligue est de réaliser du profit, donc le marché présentant les meilleures prédictions de revenus est classé comme la meilleure opportunité par les deux chercheurs.

Pour déterminer quel marché représentait la meilleure opportunité, les auteurs ont utilisé une méthode hiérarchique à deux équations. Dans la première équation, 25 villes américaines possédant une équipe de la NBA ont été évaluées pour déterminer l'importance de certains facteurs économiques, par exemple la population, le revenu moyen des résidents ou le nombre de compagnies présentes dans la ville dans leurs succès. Une fois ces facteurs identifiés, il a été possible de déterminer quelles villes orphelines du basketball professionnel avaient un portrait

similaire aux 25 villes analysées. La deuxième équation était une équation qui quantifie les revenus. Cette équation était composée de plusieurs facteurs qui ont tous un lien avec la création de revenus chez les 25 équipes de la NBA. Le prix des billets, la capacité du stade, le nombre de vedettes dans l'équipe et les chances de victoire de l'équipe sont des exemples de critères utilisés pour générer une moyenne des revenus réalisés par les équipes. Cette moyenne de revenus, jumelée aux critères économiques de chaque ville orpheline de la NBA aux États-Unis, a permis de créer une prédiction de la performance financière d'une équipe dans chaque marché. Avant de discuter des données récoltées ainsi que des résultats de l'étude, il convient de s'attarder plus longuement aux critères que les chercheurs ont utilisé dans leur recherche.

Les caractéristiques économiques nécessaires pour évaluer un marché

Dans la recherche "*NBA expansion and relocation: A viability study of various cities*", il est question de nombreux facteurs économiques et d'autres facteurs servant à dresser une image plus exhaustive du marché étudié. Ceux-ci composent la première équation du modèle développé par les deux auteurs. La population, le salaire moyen, le coût de la vie relatif, la présence corporative dans la ville, la compétition ainsi que le niveau d'intérêt pour le sport ont tous été observés de plus près dans la recherche des deux auteurs.

Tout d'abord, la taille de la population de la région métropolitaine de chacune des villes représente un indicateur intéressant. En effet, une grande partie des futurs supporteurs de l'équipe seront résidents de cette région. Il est bien sûr possible que l'équipe ait des admirateurs ailleurs que dans sa région métropolitaine. Toutefois, les équipes ayant une grande base de supporteurs hors de leur région sont souvent des équipes possédant une riche histoire. Les équipes comme les Canadiens de Montréal et les Cubs de Chicago viennent en tête de liste. Il serait surprenant qu'une équipe d'expansion soit en mesure de générer un tel engouement à l'échelle nationale comme le font ces équipes centenaires. De plus, si une équipe d'expansion réussissait à générer un engouement similaire à

ces équipes lors de ses débuts, il serait difficile de mesurer la taille de cette base d'admirateurs extérieure. Le bassin d'admirateurs potentiels d'une équipe est donc déterminé en grande partie par la taille de sa région métropolitaine dans la plupart des recherches (Jones et Ferguson, 1988).

Un indicateur tel que le taux de croissance de la population est utilisé sensiblement pour les mêmes raisons. La croissance constante du nombre de partisans est une priorité pour chaque équipe. Comme ses partisans sont plus susceptibles de se retrouver dans la région métropolitaine de l'équipe, il semble rationnel de prendre en considération l'augmentation de la population dans la région.

De plus, le revenu moyen de la population dans la région métropolitaine est également un élément considéré. Pour expliquer l'utilisation de ce facteur, Bruggink et Zamparelli (1999) ont déterminé qu'une augmentation de 1000 \$ dans le revenu moyen annuel faisait augmenter les chances pour une ville d'obtenir une équipe de la MLB de 8 %. Un autre facteur, le coût de la vie relatif, indique de son côté une relation inverse. Cette statistique est utilisée pour déterminer l'argent disponible des résidents pour dépenser à des fins de loisir, comme faire l'achat de billets pour un match d'une équipe de la NBA. Si le coût de la vie est élevé, l'argent disponible chez les résidents sera moindre. Les chances de voir les résidents investir plus d'argent dans l'achat de billets ou de marchandise diminuent donc.

Ensuite, les chercheurs considèrent la présence corporative dans le marché. Il est bien connu que les équipes dépendent d'investissements massifs des compagnies, que ce soit en commandite, pour les droits de nom d'un stade ou pour acheter des loges à un prix élevé (Reysen *et al.*, 2012). Pour quantifier la présence corporative d'un marché, il suffit de déterminer combien de compagnies figurant au classement des 500 plus grandes compagnies ont leurs quartiers généraux dans le marché analysé.

Une fois la présence corporative mesurée, les chercheurs proposent de s'attarder à la présence d'autres équipes professionnelles dans le marché. Rascher et Rascher (2004) utilisent simplement le nombre d'équipes de sport des autres ligues majeures déjà présentes dans le marché. L'hypothèse est qu'un résident qui aurait le choix entre plusieurs équipes aurait moins de chance de choisir à répétition la même équipe. Un résident d'une ville n'ayant qu'une équipe de basketball aurait plus de chance de la choisir, n'ayant pas d'autres options. Les chercheurs ajoutent par la suite l'impact des différentes offres récréatives présentes dans le marché. Les chiffres utilisés pour quantifier cette offre dans le marché proviennent d'une étude de toutes les régions métropolitaines au tournant du siècle, effectuée par Savageau (2000). Ce recueil inclut toutes les offres récréatives que peut offrir une région : club de golf, piste de course, parc d'attractions, restaurant, salle de spectacle, cinéma et centre de ski (Savageau, 2000).

Le dernier facteur utilisé dans la recherche de Rascher et Rascher (2004) est le niveau d'intérêt envers le sport dans les villes étudiées. Pour mesurer le niveau d'intérêt des citoyens d'une ville pour le basketball, les chercheurs utilisent l'index développé par *Scarborough Sport Marketing*. Celui-ci mesure l'importance du basketball chez les citoyens d'une ville sur une échelle de 1 à 63. Un score de 1 équivaut à une ville qui est très engagée auprès de son équipe de basketball. Une grande partie des résidents suivent les faits et gestes de l'équipe et en discutent quotidiennement entre eux. On peut penser à l'équipe des Celtics de Boston qui occupe une place très importante dans l'actualité de la ville de Boston et qui soulève la passion des citoyens, bon an mal an.

La taille de la population, son taux de croissance, le revenu moyen, le coût de la vie relatif, le niveau d'intérêt ainsi que la présence d'autres offres dans le marché sont tous des facteurs qui sont scrutés dans la recherche "*NBA expansion and relocation: A viability study of various cities*". Une fois les données sur chacun

des facteurs collectées, la première équation, qui s'attarde aux facteurs économiques, est complétée. On obtient alors le portrait exhaustif de chacune des villes ayant une équipe de la NBA et le portrait de 23 villes qui n'ont pas d'équipe, mais qui présentent des caractéristiques économiques similaires. Les chercheurs se penchent alors sur la deuxième équation du modèle, celle qui s'attarde à la création de revenus dans les équipes actuelles de la NBA. Une fois chacun des facteurs de cette équation décortiqués, les auteurs arrivent à produire une prédiction des revenus pour chacun des marchés étudiés. Regardons de plus près les facteurs qui composent la deuxième équation du modèle.

Les caractéristiques qui expliquent les revenus d'une équipe de la NBA

En raison de la nature privée des équipes de la NBA, les revenus des concessions sont de l'information confidentielle. La méthode de prédiction des revenus est donc nécessaire. Cette méthode consiste à utiliser tous les facteurs ayant une influence sur l'argent récolté par les équipes pour en arriver à une prévision des revenus. Elle se base bien évidemment sur d'autres recherches effectuées pour valider l'utilisation de certains facteurs comme le prix des billets ou l'âge du stade. Rascher et Rascher (2004) s'attardent donc sur trois variables dépendantes : le nombre de personnes présentes au match, les recettes au guichet et les autres revenus, ainsi que quatre variables indépendantes : le pourcentage de victoires de l'équipe à domicile, le prix de l'événement, le nombre de vedettes dans l'équipe et l'âge du stade. Munis de ces facteurs et des facteurs économiques de chaque ville, les deux chercheurs ont été en mesure d'établir une estimation des revenus des équipes de la NBA dans leur marché respectif. Rappelons que ces données existent seulement pour les équipes qui font déjà partie de la ligue.

En faisant une moyenne des données récoltées sur chacun des facteurs de toutes les équipes, les chercheurs ont été en mesure d'établir une équipe moyenne type qui peut ensuite être virtuellement insérée dans un marché n'ayant pas d'équipe. Par exemple, les auteurs ont fait la moyenne des personnes

présentes aux matchs pour toutes les équipes, 17 075 personnes en moyenne. L'équipe fictive insérée dans des marchés orphelins pour tester leur potentiel se verra donc attribuer une moyenne de 17 075 partisans présents à ses matchs. Une fois qu'une moyenne est obtenue pour chacun des facteurs de revenus d'une équipe, on complète la projection en utilisant les facteurs économiques propres à chacun des marchés orphelins que l'on souhaite tester. On obtient alors une prévision de revenus pour un marché n'ayant pas d'équipe. C'est de cette façon que les auteurs sont en mesure de déterminer la meilleure opportunité de nouveau marché pour une expansion ou une relocalisation dans la NBA. Le tableau 2 regroupe tous les facteurs qui sont mesurés dans le modèle utilisé par les chercheurs.

Tableau 3 : Les critères économiques et de revenu dans le modèle de Rascher et Rascher (2004)

Critères économiques du marché	Critères de potentiel de revenu	
Population	Variables indépendantes	Variables dépendantes
Taux de croissance	Coût de l'événement	Nombre de personnes aux matchs
Revenu moyen	Pourcentage de victoire	Recettes au guichet
Coût de la vie	Nombre de vedettes	Autres revenus
Présence corporative	Âge du stade	
Autres équipes sportives		
Fanatisme		
Compétition		

Les résultats de l'étude de Rascher et Rascher (2004) sont présentés sous forme d'un tableau qui démontre, en ordre de revenus potentiels générés, les meilleures villes pour implanter une équipe de la NBA. Au sommet on retrouve la majorité des grandes villes américaines qui sont déjà le domicile d'une équipe. Chicago, Los Angeles, Washington et New York figurent au sommet du classement. Les villes de Hartford, Baltimore, San Diego et Louisville figurent toutes dans le top 30 des meilleurs marchés pour intégrer une équipe de la NBA.

Ces villes qui n'en possèdent pas obtiennent une prédiction de revenus plus importante que plusieurs villes accueillant déjà un club. En effet, des villes comme Cleveland, Denver et Orlando figurent dans le dernier tiers du classement. Ce qui nous amène à nous demander pourquoi des équipes se sont établies dans ces villes si d'autres métropoles étaient plus lucratives pour ces dernières. Les auteurs ont suggéré que les équipes dans les marchés moins attrayants pourraient être relocalisées dans des marchés plus propices selon leur étude. Ils ont aussi ajouté la présence de certains impondérables dans la décision d'implanter une équipe dans un marché. Par exemple, les préférences du propriétaire de celle-ci ou le soutien politique disponible sont des éléments qui peuvent venir changer la donne. Il sera question du soutien politique un peu plus tard dans ce mémoire.

Ces dernières pages traitaient presque exclusivement de la recherche "*NBA expansion and relocation: A viability study of various cities*" de Daniel et Heather Rascher (2004). Celle-ci était centrée sur les revenus générés d'une équipe de basketball professionnelle dans un marché donné. Grâce à un modèle à deux équations hiérarchiques, les chercheurs ont été en mesure d'établir des projections de revenus pour une équipe de la NBA dans 23 villes n'ayant actuellement pas d'équipe. En comparant ces projections avec celles des villes ayant présentement une équipe, les auteurs ont établi un classement répertoriant les meilleures opportunités d'expansion ou de relocalisation pour la NBA. Ces deux chercheurs ne sont pas les seuls à avoir tenté de créer ce genre de classement : une dizaine d'années plus tard, en 2014, Poplawski et O'Hara ont écrit "*The Feasibility of Potential NHL Market Under the New Collective Bargaining Agreement*". Les prochaines pages seront utilisées pour décrire leur recherche et démontrer les quelques différences qui existent dans leur méthode avec l'article de Rascher et Rascher (2004).

2.3.2 Le potentiel des petits marchés (Poplawski et O'Hara(2014))

Exactement dix ans après la publication de la recherche de Rascher et Rascher (2004) concernant le potentiel des marchés de la NBA, Poplawski et

O'Hara (2014) ont publié une recherche abordant le même thème, soit l'analyse de marché sous l'angle économique. En effet, les deux chercheurs ont tenté d'identifier les marchés qui pourraient se classer comme des opportunités pour accueillir une équipe de sport professionnel. Quant à eux, ils ont choisi d'étudier les possibilités dans la NHL. Fait intéressant, en 2004-2005, la NHL suspendait ses activités en raison d'un conflit de travail. Ce conflit s'est terminé avec l'adoption d'une nouvelle convention collective qui instaurait un plafond salarial ainsi qu'un système de partage de revenus entre les équipes. Cette nouvelle résolution avait pour but de diminuer les inégalités entre les équipes et de permettre à des petits marchés de compétitionner avec les grands marchés traditionnels. Intéressés par l'impact de ce nouvel accord directement adressé aux petits marchés, Poplawski et O'Hara (2014) ont décidé de vérifier si la nouvelle structure de la NHL permettait à ceux-ci de fonctionner. En 2014, après avoir fait des recherches sur les années *post-lockout* (2005-2009) dans la NHL, les deux chercheurs publient "*The Feasibility of Potential NHL Market Under the New Collective Bargaining Agreement*". Une publication d'une grande importance au point de vue de l'analyse économique des marchés. Étant donné que le sujet de la première perspective d'analyse traitée dans ce mémoire concerne l'analyse économique, nous passerons les prochaines pages à analyser cette recherche et à faire le comparatif avec celle de Daniel et Heather Rascher (2004).

Tout d'abord, le but de Poplawski et O'Hara (2014) diffère légèrement de la précédente recherche. Ceux-ci tentent de déterminer quels marchés pourraient permettre à une équipe d'être viable en utilisant uniquement les recettes au guichet. Cette façon de faire est la meilleure façon d'évaluer un petit et un grand marché sur un pied d'égalité selon eux. Effectivement, les petits marchés ne pourront jamais rivaliser avec les grands en termes de commandite et de revenus de publicité. Ces revenus sont mesurés dans l'article de Rascher et Rascher (2004). Les résultats de la recherche de Poplawski et O'Hara (2014) se traduisent en pourcentage de chances pour l'équipe de couvrir ses frais dans un marché donné grâce aux recettes au guichet. La méthodologie des auteurs pour y parvenir

est complexe. Au total, dix équations sont formées contenant toutes un ou deux facteurs qui nécessitent une panoplie de données sur les équipes ainsi que sur les marchés. Pour en arriver à leur résultat, les auteurs commencent par résoudre deux équations avec des données provenant de la NHL entre 2005 et 2009. Les résultats de chacune des équations, une fois résolues, sont par la suite utilisés pour résoudre les équations précédentes. Les équations utilisées forment en soi une cascade : le résultat de chaque équation résolue est ensuite utilisé pour résoudre une autre équation et ainsi de suite. La dernière équation qui est résolue permet de multiplier la demande pour les matchs de hockey et le prix des billets. Le résultat de cette ultime multiplication permet de déterminer les recettes au guichet de l'équipe. Avant de discuter des résultats des chercheurs, faisons le tour des critères utilisés.

Les facteurs qui mesurent la qualité de la localisation

Dans le but de déterminer quel marché présentement inoccupé par la NHL pourrait être une bonne terre d'accueil pour une équipe, Poplawski et O'Hara (2014) ont utilisé plusieurs facteurs connus. Dans leur analyse, ils séparent ces facteurs en deux grandes catégories : ceux de la qualité de la localisation et ceux de la qualité de l'équipe. Selon eux, ces deux catégories englobent tous les facteurs qui ont une influence sur les revenus d'une équipe.

On compte 6 facteurs s'attardant à la qualité de la localisation : la population de la région métropolitaine, le revenu moyen des résidents de cette région, la compétition provenant des autres équipes majeures, le niveau d'intérêt de la population, l'âge du stade et le pays où se situe le marché. Certains de ces facteurs sont les mêmes que dans l'étude de Rascher et Rascher. La population, le revenu moyen ainsi que la compétition sont utilisés de la même façon dans les deux recherches, il est donc inutile de les expliquer de nouveau. Par contre, d'autres facteurs sont mesurés différemment et requièrent une attention particulière.

C'est le cas du niveau d'intérêt pour le sport dans le marché. Il est impossible pour Poplawski et O'Hara (2014) d'utiliser l'indice utilisé dans la recherche "*NBA expansion and relocation : A viability study of various cities*". Cet indice est utile seulement pour le basketball et non le hockey. Pour en arriver à une mesure qui s'applique au hockey, les chercheurs ont plutôt utilisé le nombre de joueurs de 9 et 10 ans qui sont inscrits au hockey mineur. Il s'agissait selon eux d'une méthode efficace pour déterminer si un marché a de l'intérêt pour le sport. Les enfants ne sont pas nécessairement les consommateurs visés à court terme par les équipes. Toutefois, les parents ont un rôle à jouer dans l'inscription des enfants à cette activité, ce qui peut signifier que ceux-ci apprécient aussi le sport. En ce qui a trait au stade, les auteurs ont utilisé l'âge du stade dans la même mesure que Rascher et Rascher (2004). Toutefois, ils ont aussi ajouté le coût de construction. Cet ajout permet de déterminer la qualité du stade.

Un autre facteur qui nécessite notre attention est celui du pays où évolue l'équipe. Ce facteur leur permet d'inclure la localisation du marché analysé, soit au Canada ou aux États-Unis. De cette façon, ils sont en mesure d'inclure plusieurs marchés canadiens dans leur recherche comme Hamilton, Québec et Winnipeg. Comme le hockey est très populaire au Canada, il semble normal de vouloir analyser les marchés canadiens comme options pour accueillir une équipe de la NHL. Les chercheurs font aussi mention que leur modèle inclut un taux de change de 1,2 dollar canadien pour 1 dollar américain. De cette façon, les chercheurs s'assurent de prendre en compte la situation particulière d'une ligue de sport opérant avec le dollar américain comme monnaie officielle dans un marché où les billets sont vendus en dollars canadiens.

Les facteurs qui mesurent la qualité de l'équipe

Les chercheurs ont déterminé 3 facteurs importants pour établir une note qui décrit la qualité de l'équipe. Le pourcentage de victoires de la saison précédente, le pourcentage de victoires de la saison en cours ainsi que le nombre de vedettes dans le club. Ces facteurs sont similaires aux facteurs utilisés dans la

recherche discutée précédemment. Le nombre de vedettes a un impact sur le nombre de partisans présents à chaque match, selon la recherche menée par Lewis et Yoon (2016). Bien évidemment, les victoires sont un aspect crucial pour une équipe. Une victoire de plus peut amener jusqu'à 450 personnes de plus au match, comme l'ont démontré la recherche menée par Michael Davis (2009).

Ces trois facteurs sont combinés pour créer une note de qualité pour chacune des équipes. Cette note est le reflet de la qualité ou de la force de l'équipe par rapport à ses pairs durant les années de l'étude. Par exemple, les Oilers d'Edmonton avaient reçu la note de 930, ce qui était moins que les Flyers de Philadelphie qui avaient obtenu la note de 963, mais qui était supérieur aux Lightning de Tampa Bay qui avaient obtenu le pire score, soit 844.

Les marchés viables

Les résultats de la recherche de Poplawski et O'Hara (2014) sont présentés sous forme de classement des marchés qui présentent la plus forte probabilité de rentabilité. De nombreuses équipes canadiennes se sont retrouvées dans le haut du tableau comme Québec, 56 % de chance d'être rentable, Hamilton, 59 % et Winnipeg, 51 %. Les chercheurs ont toutefois attiré l'attention sur l'énorme popularité du hockey au Canada (démontrée par le facteur du nombre d'enfants de 9 ans et 10 ans inscrits). En raison de la force de ce facteur, c'est un élément qui pourrait, selon eux, créer de la distorsion sur le pourcentage de chance pour qu'une équipe canadienne couvre ses frais. Peu de marchés américains font bonne figure. Portland est la meilleure option avec seulement 37 % de probabilité de voir l'équipe couvrir ses frais. Houston, quant à elle, obtient seulement 35 % de chance. La situation de Houston est un peu particulière en raison de la taille de son marché. Ce qui complexifie le cas de cette ville, c'est qu'elle est située dans un marché qui n'entre pas dans la catégorie de petit marché. En effet, l'agglomération de Houston comptait plus de 2,5 millions d'habitants lors de la recherche. C'est donc dire que celle-ci ne pourrait bénéficier du partage de revenus instauré dans la Ligue nationale puisque ce partage est réservé pour les

marchés comptant moins de 2,5 millions d'habitants. Sans être le but ultime de cette recherche, les auteurs ont tout même conduit l'exercice de viabilité sur plusieurs gros marchés comme Houston.

La perspective économique en bref

Au fil des deux principales recherches qui s'attardent à l'aspect économique de l'expansion et de la relocalisation, nous avons été en mesure d'identifier les composantes importantes à prendre en considération lors de l'analyse économique des marchés. La littérature fait état d'une combinaison de facteurs nécessaires pour déterminer la viabilité d'un marché. Plusieurs chercheurs ont établi les bases de l'analyse économique en utilisant des critères de marché tels que la population, le taux de croissance de celle-ci, le revenu moyen, le coût de la vie relatif, le niveau d'intérêt pour le sport, l'âge du stade disponible, le prix des billets et la compétition. Pour pouvoir effectuer des prévisions, les chercheurs ont déterminé des critères de qualité d'une équipe en utilisant le pourcentage de victoires ainsi que le nombre de vedettes dans l'équipe. Ces facteurs ont été mis en relation pour en arriver à des prédictions concernant les meilleures opportunités encore disponibles pour installer une équipe de sport professionnel. L'analyse économique est le point de départ de l'analyse de marché. Elle donne une idée des marchés offrant des conditions possiblement favorables. Toutefois, elle ne constitue qu'une partie de l'analyse nécessaire. Dans les prochaines lignes, nous continuerons d'explorer l'analyse des marchés en mettant en lumière l'aspect compétitif dans un marché.

2.4 La perspective des dynamiques de compétition de marchés

Les équipes de sport professionnel ont souvent de grandes villes comme domicile. Ces villes présentent, dans la plupart des cas, des caractéristiques intéressantes pour toutes les ligues de sport professionnel. On peut penser à la concentration d'une grande population, à la présence de nombreuses grandes compagnies prêtes à soutenir l'équipe ainsi qu'à des installations pouvant accueillir des joueurs professionnels. Il est toutefois rare qu'une ville qui présente

ces caractéristiques ne soit pas déjà le domicile d'une ou plusieurs équipes de la NHL, MLB, NBA, MLS ou NFL. Par exemple, la ville de Philadelphie est l'une des 12 villes américaines qui accueillent au moins 1 équipe dans chacune des 5 ligues. On peut dire sans se tromper que ce marché est assez « habité » côté sport. Alors est-ce que ce genre de situation est bonne pour chacune de ces équipes? Est-ce qu'une équipe d'expansion peut s'établir dans une ville qui accueille déjà deux, trois voire quatre équipes majeures? Pour tenter de mieux répondre à cette question, le thème de la compétition sera abordé dans les prochaines lignes.

Lorsqu'une entreprise prend la décision de lancer un produit dans un nouveau marché, elle doit tout d'abord analyser l'environnement dans lequel elle le lance. Une facette de cet environnement, définie par Michael Porter (1979), est l'environnement compétitif. Selon lui, cette facette est importante pour prédire le succès d'un produit et il est important d'en faire l'analyse. Cette conclusion est aussi rejointe par Hafsi *et al.* (2019). Dans leur ouvrage *Le management stratégique* publié en 2019, les chercheurs prétendent que « contrairement à ce qu'on pourrait penser, un secteur industriel dynamique où la concurrence est robuste, sans être sauvage, est préféré par les entreprises ». Une compétition trop forte met des bâtons dans les roues du produit alors qu'une compétition trop faible peut signifier que le marché n'est pas suffisamment important ou mature pour un produit de ce type. Il est bien sûr possible de créer un produit innovant et original pour lequel il n'existe pas encore de compétition. La compétition est un domaine important et citée à de nombreuses reprises comme étant un facteur crucial dans la réussite d'une initiative d'affaires. Tout cela est certainement vrai pour une entreprise de vente au détail, par exemple. La question qui nous intéresse toutefois dans ce mémoire est de savoir si c'est aussi le cas dans l'industrie du sport. Certains chercheurs se sont déjà posé cette question. Il semblerait que la compétition pour attirer des clients existe aussi pour une équipe de sport. Il est tout aussi important de l'analyser avant d'établir une équipe dans un nouveau marché. Cette dernière est divisée en 2 volets; la compétition directe

et la compétition indirecte. Débutons tout d'abord par analyser les écrits sur la compétition directe entre les équipes sportives.

2.4.1 La compétition directe dans le sport

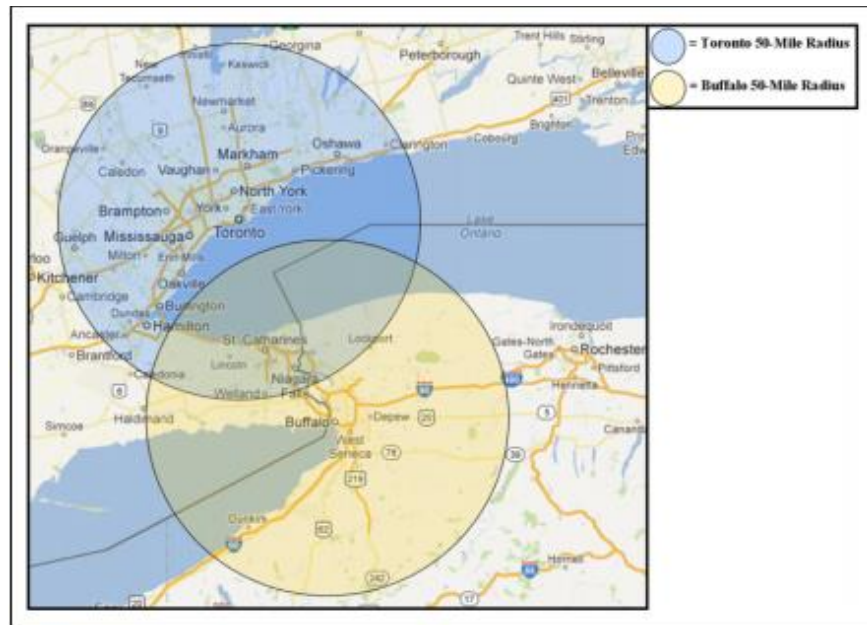
Avant toute chose, qu'est-ce que la compétition directe? La compétition directe se définit simplement par l'offre de deux produits similaires partageant de nombreuses caractéristiques communes et répondant au même besoin. Cette offre est adressée au même type de consommateur qui fera un choix entre acheter l'un ou l'autre des produits dépendamment de ses préférences personnelles. Des exemples de compétition directe en affaires sont faciles à identifier. Les téléphones intelligents de Samsung sont en compétition directe avec ceux d'Apple. Les deux compagnies offrent un produit aux capacités similaires qui s'adresse au même consommateur. Le consommateur n'achètera, en général, qu'un seul téléphone. Les entreprises au sein d'une même industrie sont très souvent des compétiteurs directs. En est-il de même pour les équipes de sport professionnel entre elles? Est-ce que deux équipes évoluant dans deux sports différents dans le même marché sont en compétition?

En se fiant à Winfree (2009), il semblerait que oui. Il soutient qu'il existe en effet une compétition directe entre les différentes équipes évoluant dans le même marché. Ce phénomène de compétition directe est appelé l'effet de substitution des partisans. Cet effet est illustré par les options de consommation qui s'offrent à eux. Lorsque deux équipes de sport jouent en même temps, dans la même ville, le partisan doit choisir. Ce choix génère une compétition entre les équipes d'un même marché.

Il n'est toutefois pas le seul auteur à s'être attardé à ce phénomène. En effet, Mills et Rosentraub (2014) ont fait la découverte d'un effet de substitution entre deux équipes de la NHL, mais cette fois, évoluant dans deux pays différents. Les chercheurs ont tenté de déterminer s'il existait une substitution des partisans entre les Sabres de Buffalo et les Maple Leafs de Toronto. Malgré la frontière qui

les sépare, leurs marchés sont superposés. On décrit deux marchés comme superposés lorsque le rayon de 50 milles, entourant chacun des stades où logent les équipes respectives, se croise (Figure 5). Rappelons que chaque ligue a sa propre définition de marché et que la NHL maintient qu'un rayon de 50 milles entourant son stade représente son marché.

Figure 5 : Le marché des Maple Leafs et des Sabres



Source : The National Hockey League and Cross-Border Fandom: Fan Substitution and International Boundaries."

Dans leur recherche, les auteurs sont en mesure de déceler une substitution intra sport entre les partisans des Maple Leafs et ceux des Sabres en utilisant les données d'entrée à la frontière canado-américaine. Toutefois, même s'il existe quelques failles dans la méthodologie utilisée par les deux chercheurs, ces derniers ont tout de même été en mesure d'établir qu'une compétition entre les deux équipes existait. En effet, une augmentation de 1 150 automobiles a été observée lors des jours de match au Key Bank Center, domicile des Sabres. L'élément qui a mené les auteurs à conclure qu'un effet de substitution existe est qu'à chaque augmentation de 1 \$ du prix des billets pour assister à un match des Maple Leafs à Toronto, 20 voitures supplémentaires traversaient la frontière, vers Buffalo, les jours de match des Sabres. Ce qui veut donc dire que certains partisans canadiens des Maple Leafs étaient prêts, lorsqu'un élément comme le

prix du billet augmentant chez les Leafs, à changer leur décision d'achat. Par conséquent, il y a de la compétition entre les deux équipes pour attirer la clientèle. Il s'agit encore une fois dans cette recherche de substitution intra sport. Il existe toutefois un autre type de substitution qui a attiré notre attention, la substitution extra sport.

La substitution extra sport

La substitution extra sport est l'effet de compétition directe entre les équipes de sport professionnel évoluant dans le même marché, mais dans des ligues et des sports différents. Par exemple, les Wizards de Washington (NBA) évoluent dans le même marché que le DC United (MLS). Existe-t-il un effet de substitution entre ces deux équipes? Est-ce que celles-ci sont en compétition directe pour attirer des foules pour leurs matchs à domicile? Comme bon nombre de marchés possèdent actuellement au moins une équipe de sport professionnel, il est crucial de s'attarder à l'effet de cette compétition sur chacune des équipes.

En 2004-2005, un phénomène parfait s'est présenté aux chercheurs pour analyser la substitution entre les différentes équipes professionnelles; le lock-out de la NHL. En effet, plusieurs auteurs se sont demandé alors où iront les consommateurs qui visitaient les stades de la NHL. Winfree (2009a) a dressé un portrait intéressant de la situation. Utilisant la NBA comme hypothèse de substitut pour les partisans de la NHL, les auteurs en sont arrivés à des constats similaires. En effet, dans les villes de la NBA ayant aussi une équipe de la NHL, le nombre de spectateurs présents aux matchs de basketball a grimpé de 3,5 %. Dans les villes de la NBA n'ayant pas d'équipe, le nombre de partisans a augmenté de 1,2% seulement. Ce 1,2 % peut être attribué à la croissance normale de la popularité de la NBA. La différence du taux d'augmentation, 2,3 %, permet de valider que le nombre de spectateurs présents aux matchs a augmenté de façon plus drastique dans les villes où une équipe de la NHL était installée. En résumé, une équipe de la NBA située dans un marché où une équipe de la NHL ne jouait pas de match, en raison du *lockout*, a vu son nombre de spectateurs augmenter de façon plus

importante que les autres équipes de la NBA, démontrant ainsi un effet de substitution entre la NBA et la NHL. Cette substitution est appelée “extra sport”. Les types de substitution sont regroupés dans le tableau 3 suivant.

Tableau 4 : Les types de substitution

Type	Définition	Exemple
Intra sport	La substitution intra sport est définie par le choix des consommateurs d'assister au match d'une ou l'autre des équipes présentes dans un marché, pratiquant toutes les deux le même sport et évoluant dans la même ligue.	Sabres de Buffalo (NHL) et Maple Leafs de Toronto (NHL)
Extra sport	La substitution extra sport est définie par le choix des consommateurs d'assister au match d'une ou l'autre des équipes présentes dans un marché, pratiquant un sport différent.	Wizards de Washington (NBA) et DC United (MLS)

La compétition directe entre les équipes de sport d'un même marché semble bel et bien exister selon la littérature disponible sur le sujet. Les chercheurs qui nous ont guidés dans l'exploration de ce thème ont démontré que le phénomène de compétition entre les équipes sportives peut représenter un grand défi. Toutefois, ce n'est pas une conclusion qui est partagée par tous les chercheurs du domaine.

Compétition directe ou plutôt produit complémentaire?

Fujak *et al.* (2018) ont apporté un argument un peu différent dans ce débat. À l'aide d'un sondage distribué dans les villes de Sydney et de Melbourne, ils ont analysé le comportement de 1 500 consommateurs de sports australiens. Les répondants devaient répondre à une série de questions en rapport avec leur comportement comme consommateur sportif. Les répondants devaient énumérer

les équipes qu'ils supportaient et devaient donner une approximation de l'argent qu'ils dépensaient pour chacune des équipes supportées. En moyenne, la 5^e équipe sur la liste d'équipes supportées recevait 10 % du budget des répondants.

Les chercheurs en sont arrivés à la conclusion que le consommateur voyait les différentes équipes sportives comme des produits complémentaires et non comme des produits substitués. Les produits sont complémentaires dans ce cas, car ils ne sont pas consommés aux dépens de l'autre. Une conclusion intéressante qui permet de voir la compétition sous un autre œil. En effet, l'horaire des différentes ligues peut parfois s'agencer et il semble que le consommateur ne fait pas toujours face à un choix. Contrairement à l'acheteur de téléphone intelligent qui ne peut posséder, en général, à la fois un téléphone Apple et un téléphone Samsung, l'amateur de sport peut être au match des Rapids du Colorado (MLS) le mercredi soir et aussi être au match des Broncos de Denver (NFL) le dimanche après-midi, par exemple.

Pour conclure sur la compétition directe du sport, plusieurs chercheurs ont discuté de la compétition dans le sport en s'attardant sur les effets de substitution, intra sport et extra sport, dans les ligues professionnelles. Ceux-ci ont été en mesure de démontrer que le consommateur de contenu sportif se retrouvait devant une décision d'achat lorsque deux équipes étaient établies dans le même marché. Fujak *et al.* (2018) ont démontré que les consommateurs ne voyaient pas toutes les équipes comme des produits substitués, mais bien comme des produits complémentaires. Toutes ces recherches ont permis d'établir les critères nécessaires à l'établissement du portrait de la compétition directe dans un marché, dans le but de l'évaluer pour y insérer une nouvelle équipe professionnelle. Toutefois, la compétition directe n'est pas le seul type de compétition dans l'industrie du sport. La compétition indirecte est aussi un facteur à considérer dans l'évaluation d'un marché.

2.4.2 La compétition indirecte

Tout d'abord, voyons comment on définit la compétition indirecte. La compétition indirecte se définit comme étant deux produits différents qui s'adressent au même type de consommateur pour répondre au même besoin. Le consommateur fera un choix entre acheter l'un ou l'autre des produits, dépendamment de ses préférences pour répondre à son besoin. On observe ce genre de compétition dans le secteur des boissons alcoolisées, par exemple. Le vin et la bière sont en compétition indirecte : deux produits différents, mais qui comblent certains besoins identiques pour le consommateur.

Nous posons alors de nouveau la question à savoir si la compétition indirecte existe dans l'industrie du sport et si oui, quelle est-elle? La compétition indirecte dans un sport proviendrait d'une source de divertissement qui remplit les mêmes besoins que le sport chez un partisan. De nombreuses recherches ont tenté d'identifier les besoins qui sont remplis par le statut de partisan d'une équipe de sport. Le besoin de s'amuser et d'éprouver du plaisir durant une activité est certainement l'un d'eux (Funk *et al.*, 2004). Le besoin de socialiser est aussi associé aux raisons qui poussent les gens à se rendre à un match de sport (Wann *et al.*, 2009). De nombreuses autres recherches ont identifié plusieurs besoins remplis par l'action d'assister à un match de sport. Par exemple, le besoin de s'identifier au succès d'autrui (Kwon *et al.*, 2008) et le besoin de faire partie d'un groupe ou d'une communauté (Collins *et al.*, 2016). Toutefois, dans notre situation, nous nous attarderons aux besoins que le sport et la majeure partie des autres offres de divertissement ont en commun, soit le besoin de s'amuser et d'éprouver du plaisir ainsi que le besoin de socialiser. Nous tentons de mieux comprendre l'impact de la compétition indirecte sur une équipe de sport. Pour être considérée comme une compétition indirecte, il faut que l'offre de divertissement en question remplisse les mêmes besoins que ceux du sport. Alors, qu'est-ce que la compétition indirecte du sport en termes concrets?

Pour répondre à cette question, il convient de se tourner vers une recherche dont nous avons déjà discuté auparavant. Dans le modèle utilisé pour tester la viabilité économique d'un marché, Rascher et Rascher (2004) incluent un facteur de compétition indirecte. Les parcs d'attractions, les restaurants, les théâtres ainsi que les cinémas représentent tous des alternatives au sport pour des consommateurs cherchant à s'amuser et socialiser. Même si le produit est différent d'un match de sport, il permet aux consommateurs de satisfaire ses besoins de socialisation et de plaisir. La compétition indirecte englobe toutes les offres de divertissement disponibles. De plus, il est aussi question de dollars discrétionnaires lorsque l'on parle de compétition indirecte. Le dollar discrétionnaire est l'argent disponible de chaque personne pour effectuer des dépenses non essentielles. Même si les matchs de sport ont généralement lieu en soirée, si un consommateur a passé la journée au musée en famille, il n'aura plus nécessairement de budget pour se divertir et se rendre au match de sport en soirée. Les produits et services qui constituent la compétition indirecte pour le dollar loisir du consommateur sont regroupés dans le Tableau 5.

Tableau 5: La compétition indirecte du sport

Compétition indirecte pour le sport professionnel	
Restaurant	Théâtre
Bar	Opéra
Club	Arcade
Spectacle de musique	Musée
Casino	Course de voiture
Spectacle d'humour	Parc d'attractions
Cinéma	Combat de boxe
Spectacle de variétés	

Il apparaît important d'analyser l'aspect de compétition indirecte dans un marché pour une équipe professionnelle, en raison de sa similarité avec d'autres produits de consommation comme les différentes sources de divertissement

(Scriven *et al.*, 2015). En analysant la façon dont les gens choisissent les lieux et activités de divertissement au Royaume-Uni, les auteurs en sont venus à la conclusion que les consommateurs de ce type de produits se divisent de la même façon que les consommateurs de biens usuels. C'est-à-dire, une minorité de consommateurs s'associent aux marques niches ainsi qu'aux produits de luxe alors que la majorité des consommateurs est intéressée par des marques variées et consomme aussi en grande quantité. Les consommateurs de divertissement seraient donc omnivores. Ils pourraient se rendre au théâtre un soir et se rendre au stade de baseball un autre soir. Il serait donc nécessaire, pour une équipe de sport qui cherche à entrer dans un marché, d'évaluer le portrait de l'industrie du divertissement dans son ensemble en y ajoutant tous les produits différents du sien, mais qui répondent au besoin de s'amuser et de socialiser des consommateurs. Et ce, en raison de l'intérêt pour le consommateur à plus d'un type de divertissement.

Quel est le niveau de compétition indirecte souhaité dans un marché?

Nous avons maintenant une meilleure idée de ce que représente la compétition indirecte du sport et son importance. Il convient de déterminer ce qui fait qu'un marché est plus ou moins intéressant pour une équipe professionnelle en termes de présence de compétition indirecte. En affaires, les théories sur la compétition directe ou indirecte d'un produit sont nombreuses. Toutefois, peu de recherches ont fait état de l'importance de la compétition dans le milieu sportif. Les écrits sur la compétition indirecte sont liés à des produits de consommation d'industrie dite traditionnelle. Il n'existe pas d'étude sur le degré de compétition indirecte visé pour la sélection d'un marché dans le processus d'expansion ou de relocalisation. Nous aurons donc, dans ce mémoire, l'objectif de développer des outils donnant une vision du niveau de compétition indirecte sain pour une équipe de sport.

L'importance de la compétition indirecte dans un marché de sport

Si l'on accepte de sortir quelque peu de la littérature scientifique et de lire quelques enquêtes journalistiques menées par des médias traditionnels, certaines découvertes peuvent démystifier le sujet de la compétition indirecte dans un marché pour une équipe sportive. En raison du manque d'écrits académiques sur le sujet, il nous incombe de présenter ces recherches pour mieux aiguiller la suite de ce mémoire. La compétition indirecte du sport englobe, comme mentionné par de nombreux chercheurs, une grande portion des offres de divertissement. Ce divertissement se retrouve dans la plupart des grandes villes. En fait, il n'est pas rare qu'une ville détienne une réputation de ville divertissante et plus vivante que d'autres. Celle-ci attire les gens de partout qui souhaitent habiter dans un endroit effervescent, proposant un vaste choix d'événements et d'endroits où passer le temps libre. Les sportifs de haut niveau ne seraient pas indifférents à ce genre de proposition. En effet, selon ESPN (Bowen, 2016), l'un des facteurs importants dans la décision d'un joueur lors de la signature d'un contrat est la localisation de l'équipe. Le média cite la température ainsi que l'offre de divertissement disponible dans la ville. Évidemment, les joueurs ne sont pas que des athlètes. Même s'ils passent le plus clair de leur temps à pratiquer leur sport, ils ont aussi une vie à l'extérieur du terrain : il peut s'avérer plus intéressant de vivre dans une ville effervescente offrant une panoplie d'options pour se divertir. Il s'agirait donc d'un argument de vente important pour une équipe qui tenterait d'acquérir les droits d'un joueur d'impact lors de la période des agents libres. Comme des auteurs ont précédemment relié le talent dans une équipe au nombre de victoires acquises ainsi que les victoires acquises aux revenus d'une équipe, tous facteurs permettant à une équipe d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents sont cruciaux (Davis, 2009). Spécialement dans les ligues comme la NBA où l'offre salariale est sensiblement pareille pour toutes les équipes contraintes par la valeur maximum qu'il est possible d'octroyer dans un contrat d'agent libre.

Au fil des années, des sondages ont été menés auprès de joueurs et agents de joueurs pour valider l'importance de la ville dans les décisions des agents libres. Dans la NFL, Robert Klemko a, en mars 2019, demandé à 15 agents de joueurs

de nommer, en concordance avec l'opinion des joueurs qu'ils représentent, les 5 pires et meilleurs endroits pour jouer. Les agents ont répondu que Dallas, Seattle, Miami, Atlanta et Los Angeles seraient les 5 plus populaires. Les plages, bars et restaurants de Miami et de Los Angeles contribuent grandement à leur position favorable, alors que Dallas, Seattle et Atlanta sont vues comme des équipes prenant soin de leurs joueurs et des villes attrayantes pour les familles. Les villes comme Cincinnati, Cleveland, Buffalo, Detroit et Oakland font moins bonne figure dans ce classement. Les villes de la ceinture de la rouille (*Rust Belt*), en général, sont aussi moins bien vues en raison de leur vie de soirée plutôt tranquille et de leur température peu accueillante. Les commentaires des agents font écho à l'article d'ESPN sur la sélection des marchés pour les joueurs libres. Il semble donc que cette tendance soit réelle et qu'elle doit être prise en compte lors de l'évaluation du potentiel d'un marché dans le but d'y installer une équipe professionnelle. Une équipe capable d'attirer des athlètes de talent en raison de l'attrait naturel de la ville dans laquelle elle évolue pourra s'établir plus rapidement, de gagner des matchs plus rapidement et ainsi générer des revenus supérieurs.

Comment mesurer la compétition indirecte dans un marché?

Un autre aspect peu traité dans la littérature concernant la compétition indirecte dans un marché est la manière de la mesurer. Des classements ou recueils peuvent être utilisés, comme celui créé par Savageau (2000) déjà discuté précédemment. Toutefois, ce recueil qui contient des informations sur 379 régions métropolitaines aux États-Unis n'a pas été publié depuis 2006. Plusieurs sites web s'adonnent à des classements de villes selon leur offre de divertissement. La rigueur est contestable et aucun processus menant à la publication d'un journal académique n'a été effectué. Ces classements peuvent toutefois être utiles lorsqu'on tente de mesurer l'offre de divertissement d'un marché. Il faut toutefois porter attention à la méthodologie utilisée par ces organismes. L'un des points complexes est d'isoler un facteur en particulier dans ce genre de classement. Comme il est nécessaire de comprendre la dynamique d'un marché en termes de divertissement pour une ligue professionnelle, il est primordial d'obtenir des

informations uniquement sur l'offre de divertissement en comparaison avec d'autres villes.

Pour finir sur la compétition indirecte, celle-ci est peu abordée dans la littérature. Il s'agit tout de même d'un élément à prendre en considération dans l'analyse d'un marché où l'on veut implanter une équipe professionnelle de sport, comme l'ont démontré quelques chercheurs. Une équipe de sport viendra inévitablement en compétition avec d'autres offres de divertissement dans le marché. De plus, les médias traditionnels nous ont informés, grâce à plusieurs sondages et recherches menés auprès des joueurs, que l'offre de divertissement dans une ville était un facteur important lors de la décision des joueurs de se joindre ou non à une équipe. L'importance du talent a été maintes fois soulignée dans ce mémoire. Il est donc intéressant pour une équipe d'expansion de pouvoir compter sur l'attrait naturel de son marché comme argument de plus lors de tentative de signature de joueurs autonomes convoités. Le peu d'information sur cet aspect nous pousse à tenter de trouver des alternatives pour être en mesure de quantifier et qualifier la compétition indirecte dans un marché à la mesure de la compétition directe. L'analyse de la compétition dans le futur environnement d'une équipe d'expansion ou de relocalisation apparaît importante et constitue la deuxième perspective d'analyse de ce mémoire. Passons maintenant à la troisième, la perspective du comportement du consommateur.

2.5 La perspective du comportement du consommateur

Lors de l'analyse d'un marché, il est important de ne rien laisser au hasard et de broser le tableau le plus complet possible. Les relocalisations sont rarement vues comme un succès pour les ligues de sport professionnel et la majorité des commissaires et propriétaires préfèrent les éviter. En effet, une relocalisation est bien souvent employée en dernier recours lorsque tout a été fait pour tenter de garder l'équipe dans son marché original. Pour éviter une relocalisation dans le futur, il est certain qu'établir le portrait d'un marché de façon précise avant d'y installer une équipe est crucial. La ligue se doit d'en savoir le plus possible sur les

caractéristiques économiques et compétitives d'un marché, deux aspects déjà traités dans ce mémoire. Une autre analyse importante est celle du consommateur présent dans le marché où l'on souhaite établir une équipe.

Une entreprise a besoin de consommateurs qui achètent ses produits ou utilisent ses services. Par exemple, une compagnie aérienne ne pourrait exister si personne n'achetait de billets d'avion, c'est une évidence. Une équipe de sport fonctionne de la même façon. Elle a besoin de partisans qui vont acheter des billets pour assister aux matchs, suivre l'équipe, participer à ses rassemblements et se procurer des produits dérivés. Sans partisans, le futur d'une équipe est voué à l'échec, et ce, peu importe les caractéristiques de son marché. Certaines grandes villes d'Amérique du Nord semblaient présenter d'excellentes caractéristiques de marché pour accueillir une équipe, une large population à bon revenu et la présence de nombreuses grandes corporations. Toutefois, les équipes qui s'y sont installées ont parfois connu de grandes difficultés. Par exemple, la ville de Los Angeles a perdu ses deux équipes de la NFL durant les années 90. La Cité des anges a vu les Rams et les Raiders être relocalisés malgré que la ville était, à ce moment-là, le deuxième plus gros marché médiatique aux États-Unis et la deuxième plus grande ville du pays de l'oncle Sam, avec 3,5 millions d'habitants (Département du Commerce américain, 1995). Plusieurs exemples comme celui-ci ont eu lieu à travers les années, entre autres les Oilers de Houston (NFL), les Thrashers d'Atlanta (NHL), les SuperSonics de Seattle (NBA). L'une des raisons offertes pour expliquer ce genre d'insuccès est le manque de compréhension des préoccupations des consommateurs de la part des ligues dans ces marchés. Comme le consommateur représente une partie cruciale du modèle d'affaires d'une équipe sportive, il convient de passer au peigne fin la littérature traitant du comportement du consommateur de sport. Traité en long et en large dans le monde des affaires, le comportement du consommateur de sport a certes été moins analysé. Toutefois, on compte tout de même plusieurs chercheurs ayant utilisé des théories liées à la psychologie pour tenter de mieux comprendre le comportement d'un amateur de sport. La troisième perspective de notre revue

s'arrête donc sur l'aspect comportemental des gens qui composent le marché d'une équipe professionnelle. Nous commencerons tout d'abord par établir en quoi consiste la connexion entre des partisans et leur équipe. Puis, les moyens utilisés pour créer cette connexion ainsi que les facteurs qui sont au cœur de celle-ci.

2.5.1 La connexion psychologique entre une équipe et ses partisans

Pourquoi est-il important de s'attarder au comportement du consommateur dans un marché lorsqu'on l'évalue dans le but éventuel d'y établir une franchise professionnelle? La réponse est relativement simple : les consommateurs sont responsables du succès ou de l'insuccès d'une équipe sportive au niveau commercial. Bien sûr, certaines ligues sont moins dépendantes des revenus provenant de l'achat des billets par les résidents. Une grande partie des revenus des équipes de la NFL ou de la MLB, par exemple, proviennent d'autres sources, comme les revenus provenant des contrats de télévision. Toutefois, certaines ligues accordent beaucoup d'importance aux revenus provenant de la vente de billets locale, comme la NHL par exemple. Compte tenu de la place importante que prend le consommateur dans le succès ou l'insuccès financier d'une équipe de sport, il est important qu'il se retrouve au cœur de l'analyse des marchés pour une équipe. Des chercheurs ont mis en valeur la possibilité que certains marchés soient caractérisés par des consommateurs ayant des comportements qui font augmenter les chances de succès d'une équipe. En évaluant les consommateurs présents dans un marché avant d'y implanter l'équipe, il serait donc possible de déterminer si celle-ci a de bonnes chances d'être bien accueillie et éventuellement supportée par les personnes présentes dans le marché. Pour expliquer ce phénomène, il est nécessaire d'aller à la source de cette relation entre le partisan et l'équipe. Les chercheurs ont identifié celle-ci comme la connexion psychologique entre une équipe de sport et ses partisans.

La connexion psychologique forme la base de l'identification qu'un partisan ressent envers son équipe (Wann *et al.*, 2009). La connexion psychologique est

définie en trois énoncés par James *et al.* (2002). Pour établir qu'un partisan a une connexion psychologique avec l'équipe, celui-ci doit :

- Avoir le sentiment que l'équipe est personnellement importante pour lui;
- Être reconnu par ses pairs comme un partisan de cette équipe;
- Se reconnaître lui-même comme un partisan de l'équipe.

Une fois qu'un individu présente ces trois critères, on peut définir celui-ci comme un partisan de l'équipe ayant une connexion psychologique avec celle-ci, selon les chercheurs. Un article phare sur le sujet de la connexion psychologique : *"An analysis of the motivators of Seattle sounders FC season ticket holders: A case study"* publié par Uhlman et Trail en 2012, a utilisé le terme d'identification à l'équipe pour décrire la connexion qui existe entre le partisan et l'équipe. À vrai dire, les termes "identification" et "connexion psychologique" sont utilisés pour discuter des mêmes comportements. Comme la connexion psychologique est la base de l'identification entre un partisan et son équipe (Wann *et al.* 2009), nous utiliserons le terme de connexion psychologique pour le reste du mémoire. Maintenant que nous sommes renseignés sur l'existence de la connexion psychologique, il convient de tenter d'identifier ce qui la crée.

Il existe plusieurs façons pour une marque ou, dans notre cas, une équipe professionnelle de sport de créer une connexion psychologique. La théorie proposée par Mullins *et al.* (lu dans James, 2002), *the Theory of escalating commitment*, allègue qu'en augmentant le nombre de contacts directs entre le consommateur et le produit, on augmente les chances que celui-ci développe une connexion avec l'équipe. Cette théorie peut toutefois être critiquée. En effet, la fréquence des contacts apparaît comme un élément important, mais la qualité du contact nous apparaît l'être tout autant. Cette théorie se révèle tout de même intéressante pour étudier l'expansion et la relocalisation dans les ligues de sport professionnel. Dans le cas qui nous intéresse, plus une personne assisterait à des

matches, ou regarderait des matches de l'équipe en question à la télévision, plus elle se sentirait connectée à l'équipe et en deviendrait partisane.

Selon cette théorie, le produit doit être réel et jouer des matches pour permettre aux citoyens de la ville de connecter avec l'équipe. Lorsqu'une équipe est relocalisée, les citoyens de la ville peuvent regarder les matches de l'équipe avant qu'elle ne déménage dans leur ville et donc établir des contacts avec le produit. Ce qui est impossible à réaliser lorsque l'équipe n'est pas encore dans le marché ou n'existe tout simplement pas, comme dans le cas d'une équipe d'expansion. Alors, est-il possible de créer une connexion psychologique lorsque l'équipe n'existe pas encore?

James *et al.* (2002) se sont attardés à cette question dans leur recherche. En effectuant un sondage auprès d'acheteurs de billets de saison d'une nouvelle équipe d'expansion dans le baseball majeur, les auteurs en sont venus à la conclusion que plusieurs de ces acheteurs affichaient des signes de forte connexion psychologique avec l'équipe avant même d'assister au premier match de celle-ci. Funk et James (2001) sont arrivés à une conclusion semblable. Il est possible de créer une connexion psychologique entre une population et une équipe qui n'est pas encore dans le marché ou qui n'existe pas encore. Ils ont lié cette connexion au battage médiatique qui entoure un processus d'expansion dans une ligue professionnelle comme la MLB. Celui-ci créerait des contacts entre les consommateurs et la future équipe, ce qui respecte la *Theory of escalating commitment* de Mullins *et al.* (lu dans James, 2012). Il semblerait que certains marchés peuvent toutefois être plus réceptifs que d'autres à ce genre de stratagème, et ce, en raison des facteurs qui sont à la base de la connexion psychologique avec une équipe. La littérature sur le sujet propose trois facteurs qui forment les bases de la connexion.

2.5.2 La connexion psychologique selon Uhlman et Trail (2012)

L'Article de Uhlman et Trail (2012) est particulièrement intéressant. Nous utiliserons cet article comme point de départ pour identifier les facteurs qui contribuent à créer la connexion psychologique entre un partisan et son équipe : l'attachement au sport, l'attachement à la communauté ainsi que le besoin de participer aux succès d'autrui. Cette recherche a analysé le cas d'anthologie de l'expansion de la MLS à Seattle avec l'arrivée des Sounders en 2009. La nouvelle équipe des Sounders a obtenu un grand succès au guichet dès sa première saison alors qu'elle a affiché la plus haute moyenne de partisans présents aux matchs avec 43 000 personnes par match. Ce succès est encore plus resplendissant lorsqu'on observe les précédentes équipes d'expansion en MLS. Les nouvelles franchises avaient précédemment des moyennes d'assistance qui oscillaient autour de 16 000 personnes. Au moment de l'entrée en scène des Sounders, les quatre franchises d'expansion précédentes figuraient toutes dans le dernier tiers du classement pour la moyenne d'assistance. Ce succès a permis aux deux auteurs de faire émerger 3 facteurs principaux qui expliquent la création de la connexion psychologique forte entre les résidents de Seattle et leur équipe. Ces trois facteurs sont :

- L'attachement au sport
- L'attachement à la communauté
- Le besoin de s'associer aux réalisations d'autrui

L'attachement au sport

L'attachement au sport correspond à l'intérêt que porte une personne pour un sport en général. Par exemple, un Américain qui pratique le soccer depuis qu'il a l'âge de 8 ans et qui regarde le soccer européen de la Ligue anglaise a de bonnes chances de présenter un attachement pour le sport. Dans leur recherche, les deux chercheurs ont tenté de lier l'attachement pour le sport aux gens qui se sont procuré des abonnements de saison. L'attachement au sport explique environ 15 % de la connexion psychologique existante entre les partisans et les Sounders.

Quelques années auparavant, en 2001, Funk *et al.* ont mené une recherche qui a permis de conclure que l'attachement au soccer pouvait expliquer 20 % de l'attachement à une équipe de soccer pour la coupe du monde de soccer féminine.

L'attachement à la communauté

Le deuxième facteur amené par la littérature sur le sujet est l'attachement à la communauté. L'attachement à la communauté est défini comme la connexion et le sentiment d'appartenance qui existent entre les citoyens résidant dans une même agglomération (Robinson et Trail, 2005). Les chercheurs ont déterminé que l'attachement à la communauté est un facteur important à prendre en considération lorsque l'on tente de déterminer d'où provient la connexion psychologique entre les partisans et leur équipe. En effet, Funk *et al.* (2004) ont publié une étude qui prétend que 32 % de la connexion entre les partisans et leur équipe est expliqué par l'attachement des partisans à leur communauté. Plusieurs autres recherches ont abondé dans le même sens avec des pourcentages de la connexion psychologique attribuable à l'attachement à la communauté allant de 11 % à plus de 30 % (Funk *et al.*, 2001; Gladden et Funk, 2002; Robinson et Trail, 2005).

Les résultats d'Ulhman et Trail (2012) vont dans la même direction que les résultats des autres recherches. En effet, environ 28 % de la connexion entre un partisan et l'équipe des Sounders résulte de l'attachement à la communauté de Seattle. Ces résultats probants ont aussi des implications pour l'analyse d'un marché ainsi que pour le développement d'une base de partisans pour une équipe.

L'attachement à la communauté semble donc être un facteur important pour qu'une équipe d'expansion soit en mesure de se bâtir une base de partisans loyaux et ainsi s'assurer un certain niveau de succès financier. Suite à cette affirmation faite dans la littérature, on doit maintenant trouver une façon fiable de

mesurer le niveau d'attachement à la communauté, à l'intérieur d'un marché. Il ne semble pas y avoir de recherche concernant un tel sujet. Toutefois, il semble être possible de sentir le niveau d'attachement dans une communauté. Sinon, d'où proviendraient les descriptions que l'on appose à certaines communautés comme "cette communauté est tissée serrée" ou bien, en anglais : "*Tight-knit community*"? Certaines enquêtes journalistiques ont permis d'établir un classement des villes américaines offrant une idée de ceux qui offrent le plus de soutien dans la communauté ainsi que de l'entraide. Ces deux éléments sont associés à un fort attachement envers la communauté. La compagnie *Wallet Hub*, firme de crédit et de statistiques, s'est prêtée à l'exercice. Trois critères ont été établis: *Caring for the Community*, *Caring for the Vulnerable*, *Caring in the Workforce*. Les deux premiers critères composent 80 % du résultat alors que le dernier ne forme que 20 % du résultat final. Dans chacun de ces critères, 38 indicateurs sont utilisés, comme les donations des citoyens à des œuvres de charité ou le nombre d'heures passées à faire du bénévolat (McCann, 2016). Ce classement pourrait donc être utile lorsque vient le temps de déterminer si un marché possède une communauté plus solidaire, ce qui pourrait permettre à une équipe d'expansion de voir son support augmenter, et ce, dès son arrivée. Une partie du classement de *Wallet Hub* est présentée en annexe 3.

Le besoin de participer aux réalisations d'autrui

Le troisième facteur testé par Uhlman et Trail (2012) pour tenter de comprendre ce qui crée une base de partisans loyaux pour une équipe de sport professionnel est le besoin de faire partie des réalisations d'autrui. Traduit du terme *Vicarious achievement* dans la recherche, ce facteur est défini par Fink et al. (2002) comme étant le prestige social, l'augmentation de la confiance en soi et le sentiment de pouvoir que l'on peut ressentir lorsque l'on est associé à une équipe gagnante. Dans la recherche sur les Sounders de Seattle, les deux auteurs ont expliqué à leur tour que ce facteur est un principe dans la théorie de l'identité sociale. Cette théorie est résumée comme étant la compréhension d'une personne

concernant la place qu'elle détient dans un groupe ou dans une classe sociale, selon Stets et Burke (Lu dans Uhlman et Trail, 2012).

Quel est le lien entre cette théorie provenant de la psychologie et une équipe d'expansion? Selon les différentes recherches menées au fil du temps, le besoin de faire partie des réalisations d'autrui peut expliquer une portion significative de la connexion psychologique entre un partisan et une équipe. La recherche de Fink *et al.* (2002), citée plus tôt, a déterminé que 33 % de la connexion est créée par ce facteur. Trail et James (2001) ont déterminé dans leur recherche que 59 % de cette connexion provient de ce facteur. Uhlman et Trail ont quant à eux observé que seulement 9 % de la connexion provenait de ce facteur. Toutefois, on peut définir le besoin de participer aux réalisations d'autrui comme une partie intégrale de la connexion psychologique qui lie un amateur et son équipe en raison des nombreuses autres recherches qui nous l'affirment, résultat probant à l'appui.

Quoiqu'important, ce facteur est certainement difficile à prendre en considération lors de l'analyse d'un marché pour y implanter une équipe d'expansion. Le seul point à retenir de ce facteur est qu'une équipe ayant du succès suscitera fort probablement un appui plus grand de la part de la population dans le marché en raison de l'importance pour l'humain de faire partie d'un groupe qui connaît du succès. Il sera alors plus facile et plus rapide de construire une base de partisans loyaux et ainsi assurer le succès financier de l'équipe d'expansion ou de relocalisation à long terme.

Ces dernières lignes se sont attardées à un aspect un peu moins analysé dans le monde du sport, l'aspect comportemental du consommateur. À de nombreuses reprises par le passé, des équipes ont été placées dans de grands marchés offrant grande population et argent des corporations. Toutefois, ce ne fut pas suffisant pour en faire des succès. Pour tenter d'éviter ce genre d'insuccès, il apparaît fondamental, selon plusieurs recherches, de tenter de mieux comprendre

le consommateur de chaque marché vu son impact important. Pour que l'équipe puisse s'installer dans un marché et y rester, elle doit être en mesure d'établir une base de partisans loyaux. Pour ce faire, l'équipe doit établir une connexion psychologique avec les citoyens de la ville où elle s'implante. Plusieurs facteurs peuvent faire qu'il est plus facile ou plus difficile pour une équipe d'établir cette connexion. L'attachement au sport dans lequel l'équipe évolue est un aspect important, l'attachement à la communauté dans le marché l'est tout autant. Ce sont deux critères pour lesquels certaines mesures existent et peuvent donner des indications sur la prédisposition d'un marché d'adopter une équipe. Un troisième critère comportemental soulevé est le besoin pour l'humain de faire partie du succès d'autrui. Malgré l'importance de celui-ci pour expliquer pourquoi une personne a une connexion psychologique avec une équipe, il est présentement difficile de déterminer si un marché est meilleur qu'un autre de ce côté. Ceci clôt la troisième perspective d'analyse. Nous passons maintenant à la dernière, la perspective des infrastructures.

2.6 La perspective infrastructure

La perspective infrastructure est étroitement liée au portrait politique d'un marché. Plusieurs recherches et commentaires de commissaire ont permis de comprendre l'importance des infrastructures pour une équipe professionnelle et pour la sélection de marchés. C'est ce que rapporte la recherche de Rascher et Rascher (2004) dans leur recherche "*NBA expansion and relocation: A viability study of various cities*". Il est donc important de traiter de la manière dont les infrastructures influencent le processus décisionnel des ligues. Tout d'abord, il faut comprendre que pour obtenir les infrastructures nécessaires, un appui politique est utile.

Plusieurs villes possèdent déjà un stade permettant d'accueillir une équipe professionnelle. Par le passé, les commissaires des ligues ont toutefois fait la demande qu'un nouveau stade soit bâti avant de considérer la ville pour l'obtention d'une équipe. Il suffit de se remémorer le cas de la ville de Québec qui tente

d'obtenir une équipe de la NHL depuis plusieurs années. La ville a construit un tout nouveau stade pour remplacer l'ancien, jugé désuet par la NHL. Un nouveau stade était un critère non négociable pour que la ville de Québec soit considérée comme une future terre d'accueil par la NHL. Pour être considérée, la ville de Seattle devait elle aussi absolument se munir d'un stade viable selon la NHL, qui affirmait que : *"The league insisted Seattle would not be considered until it had a viable arena"* (Belson, 2018). Après avoir débuté les rénovations du KeyArena, la ville a récemment reçu la confirmation qu'elle obtiendra une équipe de la NHL en 2021 (Baker, 2018). Même son de cloche du côté de la MLB, alors que le commissaire Rob Manfred a été clair : la ville de Montréal doit construire un nouveau stade, sans quoi elle ne sera jamais considérée pour une expansion ou une relocalisation d'équipe (Canadian Press, 2015). La tendance récente dans toutes les ligues professionnelles est qu'une nouvelle équipe a besoin d'un nouveau stade.

La construction d'un nouveau stade peut être financée de deux manières, et dans les deux cas, le soutien des instances politiques de la Ville est nécessaire. Tout d'abord, un stade peut être financé à 100 % par des investissements privés. Un riche investisseur ou un consortium d'affaires peuvent décider de construire un stade en utilisant uniquement des fonds privés. Un bon exemple de ce scénario est le futur stade des Rams et des Chargers de Los Angeles, qui est présentement en construction à Inglewood, le SoFi Stadium, au sud-ouest du centre-ville de la Cité des anges. Ce stade construit au coût de 6 milliards de dollars a été financé uniquement aux frais du propriétaire des Rams, Stan Kroenke, de la NFL et d'une firme d'investissement, StockBridge Capital (Paris, 2020). Malgré l'investissement fourni à 100 % par des fonds privés, les instances politiques ont tout de même eu un rôle à jouer dans la construction. En effet, le conseil municipal de la ville d'Inglewood a dû voter en faveur ou en défaveur de la construction du stade. Sans son approbation, la construction du stade aurait été certainement retardée et peut-être même annulée, mettant ainsi en péril l'arrivée des deux équipes de la NFL dans la ville. Les institutions politiques sont aussi responsables des taxations des

nouveaux stades et donc, elles exercent un pouvoir important sur la rentabilité des équipes de sport à moyen et long terme. Par le passé, plusieurs exemptions de taxes ont été offertes pour convaincre des propriétaires ou des commissaires de ligue d'octroyer une équipe à un marché.

La deuxième méthode de financement d'un tel projet est d'inclure des fonds publics dans le plan de financement. Il est très fréquent que les propriétaires ou les futurs propriétaires de ces stades demandent aux différents gouvernements de financer, à différentes échelles, le projet d'un stade pour accueillir une équipe professionnelle. Certains projets sont financés à 100 % par des fonds publics, comme le Centre Vidéotron à Québec (Radio-Canada, 2011). Dans la majorité des projets, on a toutefois divisé la facture entre les fonds publics et privés. À titre d'exemple, le récent US Bank Stadium, domicile des Vikings du Minnesota (NFL) a été financé à la hauteur de 45 % par des fonds publics (Sanders, 2020). Certaines équipes ont reçu encore moins d'aide des instances gouvernementales, comme les 49ers de San Francisco (NFL) : le Levi Stadium n'a été financé qu'à la hauteur de 12 % par des fonds publics. Lorsqu'on observe la liste des stades et leur financement, on réalise rapidement que la majorité d'entre eux ont bénéficié de fonds publics pour compléter leur construction. On peut donc faire le constat que l'appui politique est important dans la construction des stades. Au minimum, le conseil municipal doit donner son accord pour la construction via l'octroi de permis. Le soutien peut inclure des exemptions de taxes municipales et même aller jusqu'au financement complet du stade. Comme les exemples de stades financés par des fonds publics sont nombreux, on se pose une question traitée exhaustivement dans la littérature : qu'est-ce qui pousse les villes et les gouvernements à sanctionner et à financer la construction, si importante pour une ligue, d'un nouveau stade pour accueillir une équipe de sport professionnel? Voici donc les éléments pouvant influencer la décision des instances politiques à vouloir s'impliquer.

2.6.1 Retombées économiques

Il existe deux types d'externalités liées à la construction d'un stade pour y accueillir une équipe de sport professionnel : les retombées économiques et le bien public. Dans les prochaines pages, nous discuterons tout d'abord des retombées économiques créées par un stade et son équipe, un sujet qui soulève toujours les passions des amateurs, économistes et politiciens.

Au fil des investissements qui ont été faits par les villes dans des stades permettant d'accueillir des équipes professionnelles, plusieurs chercheurs se sont penchés sur les facteurs qui ont poussé les villes à investir et sur la viabilité de ce genre d'investissement. La raison principale est somme toute facile à identifier. La ville de San Francisco l'a clairement affiché en 2006 lorsqu'elle annonça son slogan pour la construction du stade Levy : “ *Build the Stadium—Create Jobs !* ” En investissant dans de tels projets d'infrastructures, les villes espèrent ainsi créer des emplois et bien plus. En effet, certaines enquêtes journalistiques ont prétendu que l'arrivée d'une équipe professionnelle créait de nouveaux emplois et augmentait donc les dépenses faites dans la communauté (Zimbalist et Nolls, 1997). De plus, l'afflux de touristes et de personnes qui proviennent de l'extérieur de la ville pour assister à des matchs augmenterait aussi de manière significative les dépenses faites dans la communauté. Finalement, la création de projets de développement immobilier serait aussi plus fréquente près de l'infrastructure sportive, ce qui multiplierait les effets économiques de celle-ci. L'investissement dans un stade de la part d'une ville est bien souvent vendu au contribuable comme un investissement qui sera rentable grâce à tout le développement économique que le stade et l'équipe amèneront dans le marché. Ce phénomène est généralement défini par le terme de retombées économiques. Par contre, la véracité de ces affirmations est remise en question dans plusieurs recherches. Les prochaines pages serviront à explorer plusieurs articles ayant utilisé des méthodes différentes pour établir la portée des retombées économiques de la construction d'un stade pour une équipe professionnelle de sport.

En 2007, Lertwachara et Cochran ont publié *“An Event Study of the Economic Impact of Professional Sport Franchises on Local U.S. Economies”*. Leur recherche s’est attardée à l’impact d’une franchise de sport professionnels sur la ville dans laquelle elle évolue. Les chercheurs ont tenté de déterminer si les équipes génèrent véritablement des retombées économiques justifiant l’injection de fonds publics dans des infrastructures pour attirer une équipe. Les chercheurs ont utilisé le revenu par personne et son augmentation, à travers le temps, pour déterminer l’évolution du portrait économique des villes avant et après avoir reçu une équipe professionnelle ainsi qu’un stade.

Les résultats obtenus par les chercheurs leur ont permis de tirer des conclusions intéressantes. En effet, il semble qu’une franchise de sport, tous sports confondus, ne génère aucune augmentation dans le revenu par habitant dans sa région métropolitaine, ni la première année de son installation ni 10 ans après. Lertwachara et Cochran (2007) ne sont pas les seuls à avoir atteint cette conclusion. Une autre recherche menée par Islam (2019) fait sensiblement état des mêmes conclusions. Pour y arriver, le chercheur a toutefois utilisé une méthode différente. Dans sa recherche, une copie synthétique de la ville est créée. Il peut donc analyser en parallèle la ville et sa copie synthétique et déterminer si l’arrivée de l’équipe a eu un impact positif sur son développement. La recherche de Coates et Humphrey (1999) a elle aussi conclu que la présence d’une équipe de sport professionnel des trois ligues (MLB, NFL, NBA) n’avait aucun impact sur le niveau d’augmentation du revenu par habitant de la ville. Quinze ans après cette publication, Coates (2015) a tenté de déterminer si les résultats pouvaient être différents en incluant la NHL et les nouveaux stades modernes construits à partir de la fin des années 90. Il arrive à la même conclusion : les résultats semblent indiquer que la présence d’une équipe de sport professionnel est nuisible ou n’a aucun impact sur le développement économique d’une ville.

Retombées économiques positives

Il existe bien sûr quelques articles prétendant que les stades et les équipes professionnelles sont bénéfiques pour une ville. C'est le cas de la recherche de Nola Agha (2013). L'objet d'analyse, dans son cas, était des équipes et de stades de baseball mineur. Le chercheur collecte des données sur chacune des régions métropolitaines accueillant une équipe de ligue AAA, AA, A, et même de ligues indépendantes et de ligues de recrues.

Les résultats d'Agha (2013) vont à l'opposé des résultats des autres recherches menées sur le sujet. En effet, il semble que l'arrivée d'équipe de ligues mineures dans de nouveaux stades a influencé de manière significative et positive le revenu moyen par habitant de la région métropolitaine où elles étaient situées. L'impact est minime : la construction d'un stade dans une ville pour une équipe AAA augmentait le revenu moyen par 0,2 % sur la période évaluée. Toutefois, aucun effet négatif n'a été détecté en comparaison aux équipes de ligues majeures qui font plus de mal que de bien à l'économie locale, selon les recherches (Lertwachara et Cochran, 2007 ; Islam, 2019).

D'autres recherches ont pointé dans la même direction. La recherche de Charles Santo (2005) s'attarde à l'importance des nouveaux stades dans les recherches concernant les retombées économiques. À plusieurs reprises dans le passé, les stades étaient construits en dehors de la ville de façon volontaire par les municipalités. La distance séparant ces stades du centre-ville est pointée du doigt pour expliquer le manque de retombé économique positive. Il était donc clair, à son avis, que ces stades n'allaient pas permettre d'augmenter le revenu des citoyens. Il s'est donc penché sur les indicateurs économiques de stades plus récents. Avec des résultats mitigés, le chercheur a démontré que certains stades avaient eu des effets économiques positifs. Il a souligné le contexte de la construction des stades pour expliquer ces succès. Il faudrait donc, selon l'auteur, s'attarder au contexte et à la manière dont on construit un stade. Cela pourrait avoir une influence positive sur l'économie.

Les retombées économiques en bref

Les infrastructures sont importantes pour une ligue qui veut y implanter une équipe. Dans la majorité des cas, un nouveau stade est nécessaire et il nécessite l'appui des instances gouvernementales pour être construit. Au minimum, cet appui se traduit par un vote en faveur de la construction et peut aller jusqu'au financement complet du stade au moyen de fonds publics. Pour justifier ces investissements massifs, les villes prétendent que ce genre d'initiative créera des emplois et augmentera l'activité économique dans la ville. Nous avons vu, au fil des recherches, que plusieurs auteurs ont émis des conclusions en désaccord avec ce point, démontrant même au passage l'effet néfaste de ces investissements sur le revenu moyen par habitant. D'autres chercheurs ont été en mesure de mettre en doute ces conclusions négatives en identifiant quelques villes s'étant démarquées à la suite de la construction d'un stade et l'arrivée d'une nouvelle équipe. Les retombées économiques, comme elles le sont présentées dans ces recherches, sont bien connues. Toutefois, un autre élément pourrait être pris en compte par les municipalités lors de l'analyse concernant la décision d'appuyer un projet d'expansion avec la construction ou la rénovation de stade : la création de bien public.

2.6.2 Le bien public

Il existe deux types d'externalité provenant d'une équipe de sport : les retombées économiques et le bien public. Nous avons discuté du premier type d'externalité en détail dans les dernières pages, lorsqu'il était question de retombées économiques. L'autre type est certes moins tangible que celui correspondant aux retombées économiques mais représente, malgré tout, un important atout pour les ligues et les équipes pour tenter d'obtenir du financement de la part d'une ville. Il s'agit du bien public créé par une équipe.

Le bien public est lié à la fierté et la loyauté des supporters ainsi qu'au sentiment d'appartenance ou d'unité créé par l'équipe. Une équipe de sport professionnel a le pouvoir d'unir une ville et même un pays en entier. Les séries

éliminatoires de 2019 dans la NBA en furent un bon exemple. Les Raptors de Toronto ont été suivis partout au Canada durant leur incroyable route vers leur tout premier trophée Larry O'Brien, remis aux champions de la NBA. La ville de Toronto et le Canada, au grand complet, vibraient au rythme de leurs Raptors. Des gens n'ayant jamais regardé de basketball se rivaient à leur écran pour assister à chacun des matchs de la finale face aux précédents champions, les Warriors de Golden State (Freed, 2019). Le sentiment de fierté des Canadiens envers cette équipe était palpable. Le pays tout entier était rassemblé derrière une seule équipe de sport.

Ce sentiment et cet enthousiasme ont une valeur selon certains chercheurs. Johnson et Whitehead (2000) ont été les premiers à tenter d'établir la valeur monétaire d'un tel comportement. En 2000, ils ont publié "*Value of public goods from sports stadiums: the CVM approach*". Cette recherche est la première à utiliser la *Contingent Valuation Method* (CVM). Cette approche est utilisée pour mesurer la valeur d'un bien qui n'est pas transigé sur un marché et qui est de nature intangible. Elle trouve ici une utilité toute particulière dans le sport, celle de chiffrer la valeur du sentiment d'appartenance des partisans envers une équipe.

La recherche de Johnson et Whitehead (2000) s'attardait sur un cas réel. Le financement de deux stades dans le comté de Fayette au Kentucky. Dans les deux cas, du financement public était nécessaire pour la construction, environ 100 millions de dollars pour le stade de basketball et 12 millions de dollars pour le stade de baseball mineur. Les auteurs se sont alors demandé si le bien public créé par ces deux stades justifiait des investissements aussi importants dans la construction.

Pour apposer une valeur monétaire au bien commun, les auteurs ont construit un sondage de 10 questions. Chacune de ces questions avait une valeur monétaire associée aux choix de réponse donnée. À la suite du sondage, les auteurs ont conclu que les citoyens sont prêts à payer 3,34 \$ pour le financement

d'un nouveau stade en moyenne. Dans le cas des Wildcats du Kentucky, le bien public était d'environ 610 000 dollars par année. Sur la vie utile du projet de stade, soit 40 ans, environ 13 millions de dollars de bien public seront créés (en utilisant un taux d'actualisation de 8 % à titre illustratif). Rappelons que le coût du projet était de 100 millions de dollars. Pour le stade de baseball, le bien public créé a été évalué à 320 000 dollars par année. Sur la vie utile du stade, encore une fois 40 ans, 6,9 millions de dollars de bien public seront créés. Rappelons que le projet était évalué à 12 millions.

Ces chercheurs ont établi que même si le bien public avait une certaine valeur, celui-ci ne justifiait pas nécessairement, à lui seul, des investissements massifs dans des infrastructures. De nombreuses autres recherches ont abondé dans le même sens. Johnson et Whitehead et Groothuis (2001) sont d'ailleurs revenus à la charge en analysant le bien public généré par les Penguins de Pittsburgh lorsque ceux-ci étaient au bord de la faillite et de la relocalisation, à la fin des années 90. Le bien public des Penguins a été évalué, au maximum, à 48 millions de dollars. Un chiffre tout de même impressionnant, même s'il est moindre que la valeur des 85 millions offerts par des acheteurs étrangers. La figure 6 résume les résultats des autres recherches similaires.

Figure 6 : Les recherches menées en utilisant la méthode CVM

Location	Sport	Non-use value (\$ mil.)	Facility cost (\$ mil.)	Public cost (\$ mil.)	Source
Pittsburgh	NHL	\$17.2-\$48.3	\$321	\$130	Johnson, Groothuis, and Whitehead (2001)
Jacksonville	NFL	\$36.5	\$121	\$121	Johnson, Mondello, and Whitehead (2007)
Jacksonville	NBA	\$22.8	n.a.	n.a.	Johnson, Mondello, and Whitehead (2007)
Calgary	NHL	\$24.1C	\$500C (est.)	\$225C (est.)	Johnson et al. (2012)
Edmonton	NHL	\$24.6C	\$591C	\$304C	Johnson et al. (2012)
Minnesota	NFL	\$440.4	\$1,061	\$498	Fenn and Crooker (2009)

Source : Facility cost from Baade, Matheson (2012) (lu dans Matheson 2019)

Dans la colonne *Non-use value*, les montants de bien public calculés pour chacun des projets sont inscrits. La colonne *Facility cost* indique le coût total de la construction et la colonne *Public cost* indique le financement octroyé par les villes pour financer ces stades. Il est intéressant de noter qu'aucune de ces recherches n'a démontré que l'investissement public était contrebalancé par le bien public créé par le stade ou l'équipe. Toutefois, celles-ci ont prouvé qu'il existait une deuxième externalité à un stade pour une équipe de sport professionnel. Ce qui peut se révéler important lorsqu'une ville décide d'appuyer un projet d'expansion.

Un point important à souligner : ces différents calculs de bien public créé sont souvent effectués dans une situation où l'équipe quitterait son marché. Il n'en demeure pas moins que ces recherches ont démontré que le bien public est une externalité réelle et qu'il devrait être pris en considération pour déterminer la valeur que peuvent créer une équipe et un nouveau stade dans une ville. Le bien public est un élément qui peut servir à convaincre une ville de donner son approbation à un projet de construction d'un nouveau stade, pour accueillir une équipe d'expansion. Les statistiques de bien public dans une ville comme Minneapolis (Figure 5) peuvent être incluses dans une discussion plus large cherchant à justifier l'investissement de fonds publics dans les stades.

Les nouveaux stades, cruciaux à l'obtention d'une équipe

Récemment, toutes les équipes d'expansion (Las Vegas, Seattle) dans la NHL ont fait ou feront leurs débuts dans un nouveau stade ou un stade complètement rénové. Les sept dernières équipes d'expansion dans la MLS (Cincinnati, Minnesota, Nashville, Sacramento, Austin, St-Louis et Miami) ont ou auront un nouveau stade à leurs débuts en MLS. Les trois dernières équipes de la NFL ayant subi une relocalisation (Rams, Chargers, Raiders) évolueront toutes dans de nouveaux stades d'ici les deux prochaines années.

L'âge du stade est, depuis plusieurs années, un élément considéré. L'étude de Rascher et Rascher (2004) indique que l'âge du stade a un grand impact monétaire pour une équipe de sport. En effet, un nouveau stade voudrait dire plus d'argent pour une équipe de sport. Les deux auteurs mentionnent que la NBA ainsi que la NHL ont toutes deux vu leurs revenus augmenter de plus de 50 % à la suite de la création de nouveaux stades. Cette augmentation résulterait d'un nombre plus important de loges vendues au prix fort ainsi que des places *VIP* dans les nouveaux stades. Cette conclusion, selon laquelle l'âge du stade a un impact sur le nombre de personnes qui se présentent au stade, est corroborée par l'article de Clapp et Hakes (2005). En utilisant les données de foule présente aux matches de la MLB entre 1950 et 2001, ceux-ci ont déterminé que le nombre de personnes qui se rendent aux matches a augmenté de 32 à 37 % lors de l'année d'ouverture du nouveau stade. Toutefois, ces chiffres revenaient à la normale seulement 3 ans après l'ouverture d'un stade multifonction pour les stades bâtis entre 1960 et 1974. Pour ce qui est des stades ayant été construits dans la plus récente vague, à partir de 1975, la lune de miel est beaucoup plus longue, soit entre 6 et 10 ans. Il s'agit donc d'un avantage notable pour un marché qui tenterait d'obtenir une équipe de sport que d'avoir un nouveau stade ou de planifier d'en faire la construction.

Le "nouveau stade" devient vite un thème récurrent dans l'expansion et la relocalisation des équipes professionnelles. Pour être considérée comme ville pouvant accueillir une équipe, il n'est pas rare que la ville doive d'abord bâtir un nouveau stade. Une promesse de stade futur semble être le minimum nécessaire pour qu'une ligue s'intéresse à une certaine ville. Les retombées économiques et le bien public créés par un tel projet sont les deux types d'externalité liés à un tel projet. Selon les chercheurs, les retombées économiques sont loin d'être chose certaine alors que la valeur liée au bien public, même moindre, semble plus certaine. Les propriétaires actuels et futurs pourraient donc mettre plus d'importance sur cette externalité dans le but de s'octroyer plus de chances d'obtenir l'appui politique des villes. Cet appui est crucial pour la construction d'un

nouveau stade, étape cruciale pour l'obtention d'une équipe d'expansion ou de relocalisation.

2.7 Conclusion de la Revue de Littérature

En raison du succès frappant des cinq ligues de sport professionnel en Amérique du Nord (NFL, NBA, MLB, NHL, MLS), les phénomènes d'expansion et de relocalisation d'équipes tendent à se reproduire. Les décideurs des ligues auront donc plusieurs options pour agrandir le rayon d'activité des ligues. Pour être en mesure de prendre des décisions éclairées, la littérature propose plusieurs avenues de réflexion qui se retrouvent dans notre revue.

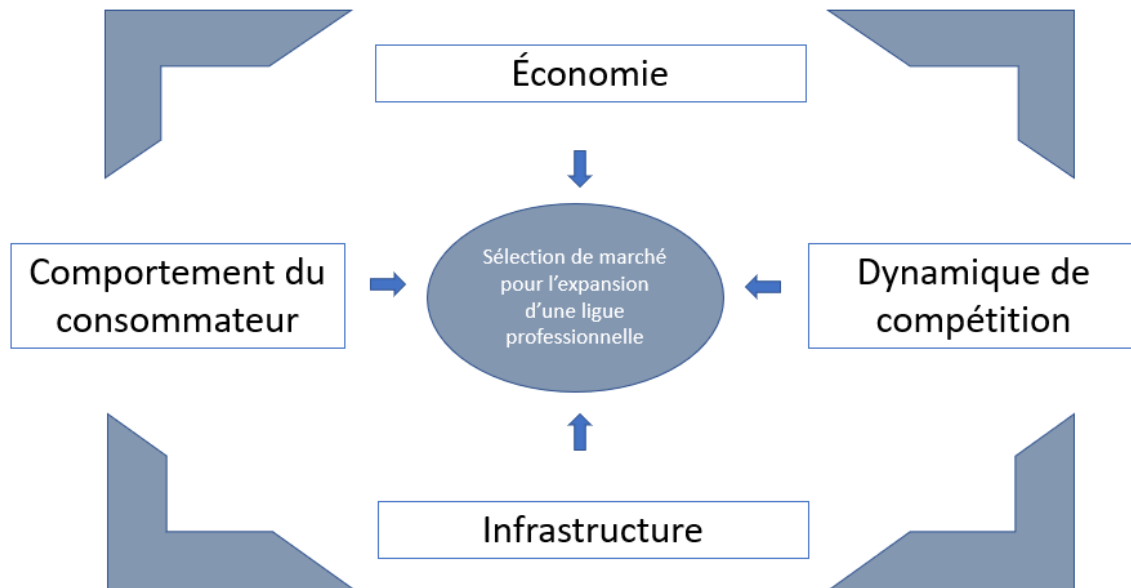
La première partie de notre revue ouvre la porte sur la littérature concernant l'industrie du sport. Elle permet de mieux comprendre les différences et les similitudes entre l'industrie du sport et l'industrie dite traditionnelle. Une fois ce débat présenté, nous avons défini ce que représentait le marché d'une équipe de sport professionnel selon les cinq ligues. Le concept de marché est un concept crucial pour le reste du mémoire. En effet, sans compréhension des restrictions que chacune des ligues met en place pour déterminer ce qu'est le marché d'une équipe, il est impossible de faire l'analyse de futurs marchés pour y accueillir une équipe d'expansion ou une équipe relocalisée. La première partie de la revue sert de base à la deuxième partie, qui elle traite des perspectives permettant de faire l'analyse d'un marché.

La deuxième partie de la revue de littérature propose quatre perspectives qui englobent la grande majorité des thématiques d'analyse d'un marché dans le but d'évaluer son potentiel pour y installer une nouvelle équipe de sport : la perspective économique, la perspective des dynamiques de compétition, la perspective du comportement du consommateur ainsi que la perspective infrastructure. Chacune de ces perspectives met en lumière différents éléments d'un marché, permettant ainsi de mieux identifier l'opportunité réelle que celui-ci

représente pour une ligue de sport professionnel cherchant à y installer une équipe.

Ces quatre perspectives nous ont permis de constater l'étendue d'informations nécessaires à connaître sur un marché afin de déterminer lequel représente la meilleure option pour y installer une équipe. Chaque article traité dans la revue utilise une ou deux perspectives à la fois pour tenter d'identifier les meilleures opportunités. Les quatre perspectives d'analyse se retrouvent dans la Figure 7 ci-dessous.

Figure 7 : Les quatre perspectives d'analyse des marchés



L'intégration de ces perspectives nous apparaît justement comme une contribution manquante à la littérature sur l'analyse des marchés dans les processus d'expansion et de relocalisation d'équipes. Toutes ces perspectives sont liées entre elles et uniquement une analyse de marché tenant en compte les quatre perspectives permet de dresser un portrait clair des marchés. Le manque de modèle intégrant toutes ces perspectives est criant dans ce domaine. L'étendue des données disponibles et la variété des marchés présentant certaines caractéristiques uniques rendent l'analyse des marchés complexe. Utiliser une seule perspective n'est plus suffisant pour être en mesure de comprendre un

marché et surtout, comprendre son potentiel comme domicile d'une équipe de sport professionnel.

Les coûts reliés à une erreur de la part d'une ligue sont énormes. Il est complexe d'implanter ou de déménager une équipe. Si une ligue implante une équipe dans un marché et que celle-ci n'est pas en mesure de s'y implanter et de connaître du succès au guichet, il devient difficile pour une ligue de rattraper son erreur. Pendant plusieurs années, cette équipe en difficulté recevra des fonds des autres équipes et ne contribuera pas à la croissance de la ligue. Puis, une relocalisation sera envisagée et il faudra alors que la ligue recommence son exercice d'analyser des marchés. Tout ça peut être évité grâce à une analyse en profondeur en utilisant chacune des perspectives identifiées dans ce mémoire.

2.7.1 Les objectifs de recherche

La constatation de certaines failles de la littérature dans l'intégration des perspectives d'analyse nous pousse à nous fixer un objectif central. Le but de ce mémoire est donc d'approfondir nos connaissances sur les facteurs clés de succès d'une expansion et d'une relocalisation. Dans les prochaines pages, nous ferons la présentation de nos choix méthodologiques pour atteindre cet objectif de recherche.

La littérature disponible sur les phénomènes d'expansion et de relocalisation est étoffée, et ce détail maintenant dans un cadre conceptuel naissant. Avec l'influx de plus en plus de revenus de la part des ligues, les expansions et relocalisations risquent d'être nombreuses dans les prochaines années. Le besoin de mettre à l'épreuve ce cadre conceptuel composé de quatre perspectives d'analyse se fait sentir pour limiter l'erreur coûteuse d'implanter une équipe dans un marché au potentiel moindre. Puis, dans le but de comprendre en profondeur les éléments clés du succès, l'intégration de ces perspectives nous apparaît importante; c'est exactement ce que nous tenterons de faire dans les

prochains chapitres. Tout d'abord, il convient de présenter la méthode que nous avons utilisée pour atteindre notre objectif de recherche.

Chapitre 3

Méthodologie

3.1 Introduction

Cette section présente les choix méthodologiques effectués dans le but d'intégrer les quatre perspectives d'analyse dans un cadre conceptuel et d'approfondir notre connaissance des deux phénomènes. Considérant l'état actuel de la connaissance sur les phénomènes d'expansion et de relocalisation, notre recherche est fondée sur une approche exploratoire. En vertu de la nature exploratoire de la recherche, nous avons retenu la technique d'analyse de cas pour répondre à nos objectifs de recherche (Yin, 2009). Le rationnel de cette décision sera exposé dans les prochaines pages.

3.2 Choix de la méthode de présentation des données

3.2.1 La méthode par cas

Pour effectuer cette recherche, nous avons opté pour la méthode d'analyse de cas. Plusieurs raisons expliquent cette décision. Tout d'abord, l'analyse de cas est une méthode de recherche très utile lorsque l'on tente de comprendre un phénomène aux contours vagues, fortement influencé par des comportements humains difficiles à prédire (Perry, 1998; Rowley, 2002, lu dans Azevedo *et al.*, 2011). Selon Yin (2009), la méthode de l'analyse de cas doit être utilisée lorsque la question de recherche tente d'expliquer pourquoi ou comment un phénomène se produit. Ce qui correspondait très bien à notre question de recherche. La forme de la question de recherche est le premier critère fourni pour décider de la méthode à utiliser lors d'une recherche.

Le deuxième critère concerne le niveau de contrôle que le chercheur peut exercer sur les événements et les comportements reliés au phénomène. Dans notre cas, nous n'avons aucun contrôle ni sur les événements, ni sur les comportements reliés aux phénomènes d'expansion et de relocalisation.

Enfin, si la recherche est centrée sur des événements contemporains et non sur une perspective historique, l'analyse de cas est la méthode de recherche à choisir selon Eisenhard (1998). Les phénomènes d'expansion et de relocalisation, sans être nouveaux, ne sont toujours pas très bien compris et n'ont pas été traités en profondeur par la littérature. Ce qui nous plaçait dans une logique d'exploration du phénomène et nous permettait d'utiliser la méthode par cas pour répondre à nos deux objectifs et à notre question de recherche.

De plus, Yin (2009) maintient que l'analyse de cas est utilisée lorsque le but de la recherche est de mettre en lumière les décisions prises, les raisons qui ont mené à ces décisions et leurs résultats. Cela répond parfaitement à notre objectif de recherche. C'est grâce aux décisions prises et aux résultats de nos trois cas que nous avons été en mesure d'approfondir les perspectives d'analyse. L'utilisation des cas est aussi une excellente façon, encore selon l'auteur, de joindre l'aspect qualitatif à l'aspect quantitatif. Comme chacun de nos cas présentait certaines données quantitatives, la méthode de cas nous permettait d'en faire l'analyse de manière simple au même moment que l'information qualitative, plus nombreuse.

Après avoir déterminé que l'analyse de cas était la marche à suivre dans notre recherche, il convenait de choisir le type de cas qui allait servir le mieux notre cause. Dans l'article d'Azevedo (2011), les différents types d'analyse de cas sont définis et expliqués. En effet, il existe trois types de cas selon Yin (2002, lu dans Azevedo *et al.* 2011). Il s'agit de : exploratoire, descriptif et explicatif. Le choix du type de cas utilisé dépend de l'état d'avancement des connaissances et des hypothèses émises, s'il y a lieu. Dans notre recherche, les cas utilisés seront de type exploratoire en raison de la récence de ceux-ci et de la littérature disponible sur le sujet. Effectivement, dans notre situation, il serait difficile d'émettre des hypothèses avant de faire l'analyse.

La méthode des cas peut être faite en se servant d'un seul ou de plusieurs cas. Par contre, Yin (2009, p. 61) suggère d'utiliser plus d'un cas pour permettre une meilleure validité externe. Nous avons donc opté pour 3 cas d'étude. Comme nous tentions d'intégrer les perspectives d'analyse entre elles pour approfondir les facteurs liés aux succès des expansions et relocalisations, l'analyse de plus d'un cas était tout indiquée.

Ensuite, nous avons choisi d'analyser au moins une expansion et une relocalisation et d'étudier au moins deux ligues. Pour être en mesure d'augmenter le rayon d'impact de nos constats, il était impératif de pouvoir les rattacher autant à l'expansion qu'à la relocalisation d'équipe. Il nous fallait donc au moins deux ligues pour être en mesure de constater si certains éléments pouvaient être généralisés à toutes les ligues. L'intégration des perspectives d'analyse de marchés dans plus d'une situation et dans plus d'une ligue nous a aussi permis d'approfondir chacune des perspectives. Nos constats sont basés sur plusieurs éléments qui sont revenus à répétition au fil de nos cas.

3.2.2 La sélection des trois cas

Le premier critère de sélection des cas était la récence de ceux-ci. La récence des cas d'expansion et de relocalisation était en effet cruciale pour ce mémoire. Il était important de pouvoir baser le modèle intégré sur des cas ayant eu lieu dans les dernières années en raison de la croissance rapide des ligues. L'environnement d'affaires des ligues professionnelles a considérablement changé entre le début des années 2000 et aujourd'hui. Les cinq ligues ont toutes connu une croissance record qui leur a permis d'étendre leurs activités. Les récentes expansions et relocalisations se sont insérées dans une phase de croissance jamais vue dans l'industrie du sport. Évidemment, le résultat de ce processus est fortement influencé par la tendance générale qui affecte l'industrie du sport. De plus, la structure des ligues devait être sensiblement la même qu'aujourd'hui lors du déménagement ou de l'expansion pour que les résultats soient pertinents pour notre modèle et ses applications futures. C'est pourquoi les

trois cas se devaient d'être récents pour permettre au mémoire de bien refléter l'expansion et la relocalisation dans la dynamique de l'industrie sportive actuelle.

De plus, ces cas ont été sélectionnés pour leur succès. Pour déterminer qu'une expansion a été un succès, nous avons utilisé deux indicateurs. Premièrement, l'augmentation de la valeur de la franchise à la suite du déménagement ou de la création. Deuxièmement, des foules supérieures à la moyenne de la ligue dans laquelle elle évolue dans le cas d'une expansion, et supérieures à celles attirées avant que l'équipe déménage dans le cas d'une relocalisation.

Le troisième critère de sélection était la disponibilité des données. Sans données probantes sur les régions métropolitaines de ces équipes, il aurait été impossible de procéder à la recherche et d'en retirer des conclusions nous permettant de faire émerger des éléments clés et de proposer notre modèle intégré. Les trois cas sélectionnés répondent évidemment à ce critère.

Le premier cas sélectionné a été celui des Golden Knights de Las Vegas, l'expansion la plus récente dans la NHL. Les trois critères ont tous été respectés par ce cas. Les Golden Knights ont débuté leur histoire en 2016, ce qui en fait un cas très récent. Pour ce qui est du succès de cette expansion, les Golden Knights ont affiché, lors de la saison 2019-2020, une moyenne de partisans présents à leurs matchs de 18 310 personnes alors que la moyenne de la ligue se situait à 17 380, selon les chiffres fournis par la NHL. L'équipe a été achetée au prix de 500 millions en 2016, alors qu'elle a été évaluée à 580 millions en 2019 selon Forbes. Puis, pour ce qui est de l'information disponible, le cas de Las Vegas est probablement le cas d'expansion le plus médiatisé et discuté des dernières années.

Le deuxième cas sélectionné a été celui de l'Atlanta United FC, une expansion effectuée par la MLS. L'équipe a été officiellement créée en 2014, mais

a débuté en MLS seulement en 2017. Ce qui est en fait une expansion récente pour la MLS. L'Atlanta United FC se qualifie certainement comme un succès. Le prix d'achat de l'Atlanta United FC n'est pas, à notre connaissance, connu du public. Toutefois, le Minnesota FC a été acheté au coût de 100 millions. L'équipe a débuté au même moment que l'Atlanta United FC, nous jugeons donc que le prix déboursé pour faire l'achat de l'équipe d'Atlanta était autour de 100 millions, tout comme le Minnesota FC. L'équipe a été évaluée à 500 millions en 2019 par Forbes. De plus, l'Atlanta United FC trône au sommet du nombre moyen de partisans présents avec 52 510 partisans par match. La moyenne de la ligue se situe un peu au-delà de 21 000 partisans par match en 2019. En ce qui a trait à la disponibilité de l'information sur le cas, celui de l'Atlanta FC a été une telle réussite pour la ligue que les articles et discussions sur celui-ci sont légion

Le troisième cas sélectionné, le cas des Jets de Winnipeg, est la dernière relocalisation de la NHL. Il est aussi le moins récent : l'équipe a déménagé en 2011. Ce cas date toutefois de moins de 10 ans, ce qui nous apparaît acceptable pour le critère de récence. Les Jets, de leur côté, ont été achetés pour la somme de 170 millions en 2011. L'équipe a été évaluée à 420 millions en 2019. Lorsqu'elle était à Atlanta, la moyenne de partisans présents dans le stade était de 13 449 alors que la moyenne de partisans présents à Winnipeg est de 15 321. Ce qui la qualifie comme un succès. Ce dernier cas date un peu plus, il y a donc de nombreuses statistiques disponibles quant à l'évolution de l'équipe après son déménagement. La disponibilité d'une panoplie d'informations nous a permis de construire des cas intéressants et riches.

Les critères de sélection nous ont guidés vers trois cas qui nous permettent de mieux répondre à notre question de recherche et de remplir le mandat que nous nous sommes donné ainsi que notre objectif de recherche. La présentation des cas est précédée d'un état de lieux pour chacune des ligues à l'étude dans ce mémoire qui a pour but de mettre en contexte les cas qui suivent ensuite.

3.2.3 La construction des cas

Pour être en mesure d'analyser, de comparer et de traiter les cas, il est important de s'assurer que les cas ont été construits en suivant les mêmes processus pour chacun d'eux. Dans les prochaines lignes, nous ferons état des sources de données utilisées et de la manière dont ces données ont été utilisées pour l'écriture des cas. Le processus d'écriture particulier sera aussi expliqué et justifié.

La construction de cas a nécessité plusieurs sources de données différentes. Yin (2009, p. 116) souligne le fait que les résultats de la recherche seront plus exacts si un grand nombre de sources de données est utilisé. Nous avons retenu trois sources de données, soit la documentation, l'observation directe ainsi que les archives, suggérées par Yin (2009). Nous avons opté pour ces trois sources dans le but de respecter le principe de triangulation des sources. Comme nous le suggère Yin (2009), le respect de ce principe assure une meilleure validité interne de chacun des cas.

La première source d'information a été la documentation d'actualité. De nombreux articles publiés dans des journaux, journaux de sport, périodiques d'affaires, médias sportifs et pages web s'intéressant aux sports ont été utilisés. De plus, la bibliothèque de HEC Montréal a été mise à contribution pour accéder à différents articles périodiques et banques de données comme *ProQuest* et *EBSCOhost*. Des mots-clés associés aux trois équipes à l'étude ont aussi été utilisés dans des moteurs de recherche tels que Google et Yahoo. Les sites web des équipes à l'étude ont été consultés et les publications quotidiennes de celles-ci, sur leur page web, l'ont été tout autant. Les sites web des cinq ligues à l'étude, spécifiquement des deux ligues discutées dans nos cas, ont fourni plusieurs informations pertinentes à notre recherche. Évidemment, il était impératif de consulter plusieurs sources et plusieurs documents dans le but d'en assurer la validité. Comme nous étions face à des sources secondaires uniquement, la prudence était de mise selon Yin (2009, p. 13). Les publications provenant

directement des équipes et des ligues ont fait l'objet de vérifications plus poussées, compte tenu de leur intérêt d'autopromotion au travers de ces publications.

La deuxième source d'information a été l'observation directe. Nous avons effectué des recherches approfondies dans les sites web des équipes, épluchant de nombreuses publications, vidéos promotionnelles, missions, visions et philosophies. Nous avons particulièrement utilisé cette méthode pour mieux comprendre l'implication des équipes dans leur communauté en lien avec la perspective du comportement du consommateur de ce mémoire.

La troisième méthode utilisée pour collecter des données sur les cas a été l'utilisation d'archives. Cette catégorie inclut toutes les données publiques sur les équipes de nos cas. Par exemple, les données d'évaluation des revenus et de la valeur des équipes données par Forbes. Les données provenant du Département des Statistiques américain ou de Statistiques Canada sur les marchés où évoluent ces équipes sont considérées comme des archives et ont été utilisées régulièrement pour y collecter des données. Malgré l'apparente validité de ces données, nous avons aussi consulté d'autres sites fournissant des données quantitatives sur les équipes ainsi que sur les marchés dans lesquels elles évoluent. L'*Open Data Network* et le site *Wallet Hub*, par exemple, ont fourni certains éléments essentiels permettant de corroborer les statistiques récoltées.

L'organisation des données récoltées

Tout au long de la collecte des données sur les cas, nous avons tenu une base de données bien ordonnée. Chacun des cas avait son propre emplacement et sa propre liste de références, de faits et de statistiques importantes colligés au même endroit. Chacun de ces documents a été classé selon les quatre perspectives d'analyse (économique, dynamique de compétition, comportement du consommateur et infrastructure). Il était ainsi plus facile de s'y retrouver entre les données quantitatives, souvent liées aux performances financières de l'équipe,

et aux données qualitatives liées à la perspective du comportement du consommateur, par exemple. Des résumés des articles et des sites consultés ont été insérés à la fin de chaque référence pour permettre de retrouver rapidement l'information pertinente de chacune des sources utilisées. Ces banques de données ont été la fondation de l'écriture de chacun des cas.

Une fois les données rassemblées au même endroit, nous avons été en mesure de condenser et de préparer ces données à l'écriture des cas. Heureusement, la grande majorité de nos données était déjà sous forme textuelle. Toutefois, certaines données quantitatives ont dû être nuancées et expliquées en mots pour assurer la compréhension de nos lecteurs. Cette étape est désignée par Van Campenhoudt et Quivy (2010) comme la préparation des données. Elle consiste au travail de résumer, de paraphraser, d'interpréter et de diviser les données.

Pour réaliser cette étape, nous avons pris des notes manuelles, réécrivant certains passages cruciaux ou déplaçant certaines données pour les mettre en relation avec d'autres traitant de la même situation. Une fois notre connaissance des données bien établie, nous avons commencé à construire l'armature des cas, le fil conducteur de chacun d'eux.

L'écriture des cas

L'écriture des cas a fait l'objet de beaucoup de questionnements sur la meilleure façon d'exposer les éléments importants de nos trois cas. En gardant en tête nos objectifs de recherche, nous en sommes arrivés à une méthode d'écriture qui permet au cas de servir nos buts.

Dans notre recherche, nous tentons d'établir un modèle intégré des perspectives d'analyse de marché afin de mieux comprendre les facteurs qui mènent au succès. En raison de la nécessité d'intégrer les connaissances sur chacune des perspectives, nous avons décidé de raconter les histoires des cas

sans s'imposer une structure rigide. Une telle structure aurait limité notre capacité de faire état du récit et de vraiment laisser parler les données que nous avons récoltées sur les différents cas. Les données sur les quatre perspectives d'analyse s'entrecroisent donc dans chacun des cas pour en faire une véritable histoire.

Pour la méthode d'écriture des cas, nous avons opté pour la méthode *Classic Single-case Study*, la première méthode expliquée par Yin (2009, P. 170). Cette méthode est caractérisée par la présentation individuelle de chacun des cas. Nous avons opté pour cette méthode pour rendre plus facile la compréhension des cas. Tous les cas ont un seul fil conducteur qu'il est possible de suivre tout au long du cas; cette méthode nous permet de présenter une narration plus simple à suivre d'un seul cas à la fois. De plus, l'auteur suggère que l'utilisation de graphiques et de tableaux est courante dans cette méthode. Nos cas sont parsemés de tableaux et de figures, sans compter l'utilisation des statistiques d'état des lieux dans chaque ligue en préambule des cas pour soutenir la trame narrative de chacun d'eux.

3.3 L'analyse des données

3.3.1 Structure de l'analyse

Avant de discuter de la méthode d'analyse des données sélectionnées, il convient de présenter la structure choisie pour présenter l'analyse. Deux options s'offraient à nous pour faire l'analyse de nos cas. La première option aurait été de simplement prendre chacun des cas et d'en faire l'analyse selon chacune des perspectives, l'une à la suite de l'autre. Par exemple, l'analyse du cas des Golden Knights aurait été constituée de quatre sections, une sur chacune des perspectives. Il en aurait été de même pour les deux autres cas et l'analyse aurait été constituée de trois parties. La deuxième option était de prendre chacune des perspectives et d'y analyser chacun des cas sous la loupe de cette perspective. Dans ce format, l'analyse aurait donc quatre sections, une pour chacune des perspectives.

Nous avons opté pour la deuxième structure. Avec une analyse de ce genre, les cas ont pu être analysés entre eux selon chaque perspective. Cette méthode a été choisie pour nous permettre de répondre à nos 2 objectifs. Premièrement, comme nous tentions de présenter un cadre conceptuel avec un modèle à quatre perspectives, il était naturel d'utiliser ces quatre perspectives comme élément structurant dans notre analyse des cas. Deuxièmement, nous tentions d'approfondir la connaissance de ces quatre perspectives en les croisant entre elles. Il était évidemment important de concentrer nos analyses autour des perspectives pour être en mesure de proposer des conclusions riches et solides. Ce que nous avons fait correspond à la recommandation de Yin (2009, p. 158), qui suggère la technique *Cross-Case Synthesis* pour obtenir des conclusions robustes lorsque l'on analyse plus d'un cas d'étude à la fois.

3.3.2 La méthode d'analyse des données

Gibson et Brown (2009, p. 15) indiquent qu'il y a deux approches pour effectuer l'analyse de données quantitatives. L'approche dite *Top-Down* ainsi que l'approche dite *Bottom-up*. La première approche consiste à utiliser des théories déjà établies et à donner un sens aux données à partir de ces théories. Le test d'hypothèse est souvent utilisé dans les recherches adoptant cette approche. La deuxième approche consiste plutôt à créer des théories à partir de l'analyse de données. Les deux auteurs indiquent que la différence entre les deux approches est fondamentale. Dans l'approche *Bottom-up*, le chercheur n'impose aucune théorie aux données, il ne fait que se laisser guider par les données dans la construction de nouvelles théories.

Dans notre cas, il était évident que la meilleure approche à utiliser était la méthode *Bottom-Up*. Les théories disponibles sur les phénomènes d'expansion et de relocalisation sont peu nombreuses. Il aurait été difficile de tester des hypothèses sur nos données. Il nous était toutefois possible de créer des théories

à partir de l'analyse de nos données. C'était là, justement, l'un des buts de notre recherche.

Maintenant que le cadre méthodologique de ce mémoire est bien défini et qu'il remplit l'objectif fixé; il convient de présenter les données. À titre de préambule, nous avons proposé un état des cinq ligues (NBA, MLS, NFL, MLB, NHL). Nous avons proposé cet état des lieux pour être en mesure de mieux contextualiser les données provenant de chacun des cas. Les cinq ligues forment un ensemble qui se compare relativement bien. Elles fonctionnent de manière similaire et tire leur revenus et leur valeur des mêmes composantes. En établissant un portrait globale des cinq ligues à l'étude, nous avons été en mesure d'étendre les conclusions de ce mémoire. Il aurait été difficile d'appliquer les conclusions tirées des trois cas sur une ligue au fonctionnement complètement différent comme la Première Ligue Anglaise par exemple. Puis, pour ne pas alourdir chacun des cas d'analyse avec plusieurs tableaux, nous avons choisi de réunir les statistiques dans la section état des lieux suivante.

Chapitre 4

Les données

4.1 L'état des lieux dans les cinq ligues professionnelles à l'étude

Dans les prochaines pages, nous proposons un état de lieux de chacune des ligues. Cet état des lieux comporte trois sections. Premièrement, la structure de revenu de chaque ligue; deuxièmement, les marchés de chacune des ligues, les revenus et valeurs des équipes dans ces marchés; troisièmement, le portrait des partisans de chacune d'elles ainsi que leurs plus récents mouvements d'équipe. Nous utiliserons les informations contenues dans cette section pour faire émerger des éléments clés de chacune des perspectives, le deuxième livrable de ce mémoire.

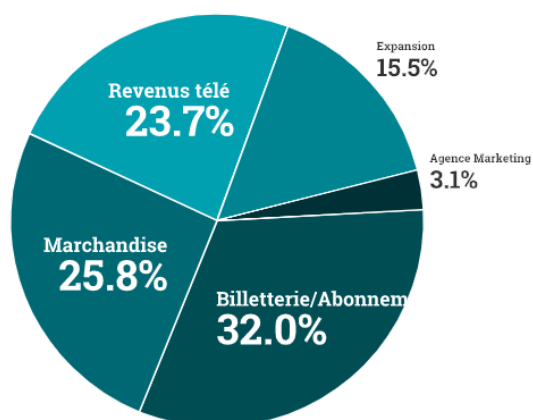
4.1.1 La structure de revenus des ligues

Pour chacune des ligues, nous avons tenté d'identifier les sources de revenus et leur importance. Cet exercice s'est révélé complexe en raison du manque de transparence des ligues à ce sujet. La grande majorité des équipes et ligues sont des entités privées qui ne sont pas tenues de dévoiler leurs états financiers. Les données ont été récoltées à partir de plusieurs enquêtes journalistiques, des états financiers des équipes publiques (Packers de Green Bay) ainsi que de sites de statistiques financières comme *Investopedia*.

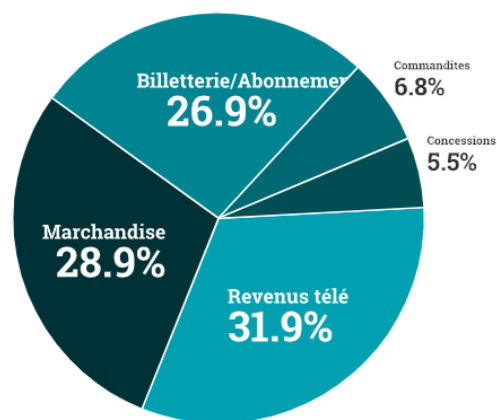
Il est intéressant de s'attarder à la structure de revenus des ligues. Celle-ci peut démontrer la dépendance de certaines ligues à des marchés locaux très performants et une grande dépendance à la vente de billets et d'abonnements de saison. Ces ligues devraient donc accorder encore plus d'importance aux éléments qui constituent le marché dans lequel elles insèrent leur nouvelle équipe. D'autre part, la structure de revenus peut démontrer certains éléments problématiques dans les ligues. Par exemple, la MLS tire 15 % de ses revenus du paiement des frais d'expansion de la part des nouveaux propriétaires. Lorsque la ligue cessera d'ajouter des équipes, elle devra pallier ce manque de revenus, ce qui met en question la rentabilité de la ligue.

Figure 8 : Les revenus dans les ligues professionnelles nord-américaines

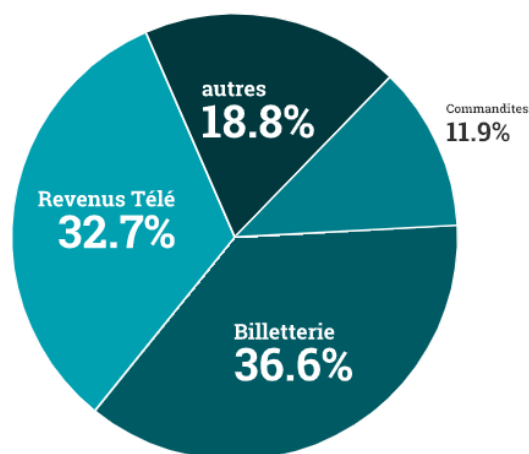
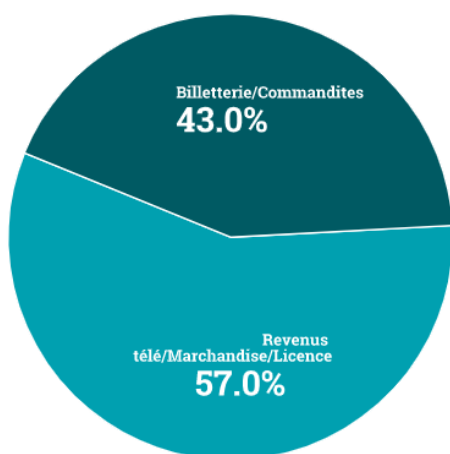
Provenance des revenus MLS



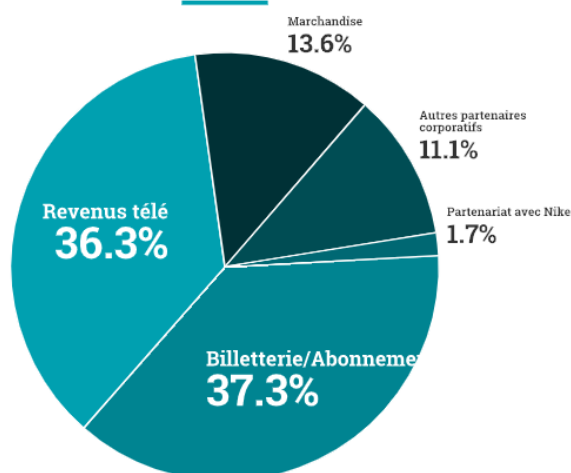
Provenance des revenus MLB



Provenance des revenus NFL Provenance des revenus NHL



Provenance des revenus NBA



Dans les prochaines lignes, nous présenterons une courte explication de certains éléments que nous jugeons pertinents dans la structure de revenus de chacune des ligues.

NHL

La santé financière de la NHL était reluisante en 2018. La ligue a franchi la barre des 5 milliards de revenus (Gough, 2020). Une augmentation d'environ 200 millions par rapport à l'année précédente. Les revenus proviennent de plusieurs sources. La NHL est l'une des ligues (avec la NBA) qui sont les plus dépendantes des revenus provenant de la vente de billets et d'abonnements de saison, avec 36,6 % de ses revenus qui proviennent de cette source uniquement.

MLS

La MLS est peu transparente concernant ses états financiers. Plusieurs rumeurs indiquent que la MLS est déficitaire et que les investisseurs misent actuellement sur la croissance possible plutôt que sur des profits. Pour ce qui est de la croissance, ils ont bien raison puisque les équipes de la MLS ont vu leur valeur croître de 21,6 % par année en moyenne depuis 2013. Pour ce qui est de ses revenus, nous sommes en mesure d'établir la provenance de ceux-ci dans la figure 10. Il est intéressant de noter que 3,1 % des revenus de la ligue proviennent de son agence marketing. Cette agence, surnommée SUM pour Soccer United Marketing, est responsable de la promotion du soccer en Amérique du Nord. Plusieurs investisseurs de la MLS ont souligné le potentiel de revenu croissant associé à cette agence de marketing en raison de la venue de la Coupe du monde aux États-Unis, au Mexique et au Canada en 2026.

MLB

La MLB est la deuxième ligue la plus profitable après la NFL. En 2018, elle a enregistré des revenus de 10,3 milliards de dollars américains selon Statista. La MLB est la ligue qui récolte le plus d'argent en marchandise vendue et produits dérivés. La plupart des équipes profitant de renommée mondiale, comme les Cubs

de Chicago, les Yankees de New York ainsi que les Red Sox de Boston profitent toutes d'une base de partisans à travers le monde. Il y a donc plusieurs occasions pour les équipes de la MLB de vendre de la marchandise un peu partout dans le monde.

NFL

La NFL est la ligue la plus riche des cinq ligues. En 2017, elle a enregistré des revenus de 14,2 milliards selon Statista. Ces revenus sont séparés en deux sources distinctes, soit les revenus nationaux, qui incluent l'entente de droit de télédiffusion des matchs ainsi que la vente de marchandise. Ces revenus totalisent 8,1 milliards de dollars, fournis en grande majorité par le faramineux contrat de télévision de 27 milliards pour 9 ans qui a débuté en 2013, selon les informations obtenues par Forbes. La deuxième part des revenus est catégorisée comme locale; cela inclut la vente de billets au guichet, la vente de nourriture et boissons dans les concessions des stades ainsi que les partenaires corporatifs de chaque équipe, selon Investopedia. Ces revenus s'élèvent à 6,1 milliards de dollars.

NBA

En 2018, la NBA a totalisé des revenus de 7,4 milliards. Les revenus de télévision ainsi que les revenus de billets de chaque équipe constituent plus de 70 % des revenus de la ligue. À l'image de la NHL, la NBA tire plus de 35 % de ses revenus de la vente de billets. Elle est donc très dépendante de la force de chacun de ses marchés locaux. La sélection de marchés en devient donc d'autant plus importante. Elle est la ligue qui connaît la plus forte augmentation de revenus.

4.1.2 Les différents marchés de chaque ligue

Nous avons réuni, dans les tableaux qui suivent, des statistiques sur tous les marchés qui sont le domicile de l'une des équipes des cinq ligues à l'étude dans ce mémoire. Nous avons classé chacun des tableaux des marchés par taille de la population seulement à titre indicatif. Les autres statistiques disponibles dans ces tableaux sont la croissance de la population de chacun des marchés, la valeur

ainsi que les revenus générés par l'équipe. À la fin de chacun des tableaux, les totaux des résidents des marchés et des revenus générés par toutes les équipes, en plus des moyennes de toutes ces statistiques sont disponibles, encore une fois à titre indicatif.

NHL

La NHL compte 31 équipes, 7 au Canada et 24 aux États-Unis. Elle comptera 32 équipes lors de la saison 2021-2022, alors que Seattle accueillera une nouvelle équipe d'expansion. Il est intéressant de voir que deux des trois équipes les mieux évaluées de la NHL sont des équipes canadiennes (Canadiens de Montréal et Maple Leafs de Toronto). Cela en dit long sur la popularité du hockey au Canada et pourrait être un indicateur des marchés présentant un fort potentiel pour des équipes futures de la NHL.

Tableau 6 : Les marchés de la NHL en 2018-2019

Marché NHL 2018-2019					
Classement	Ville	Population	Croissance (%)	Revenu (Millions)	Valeur (Millions)
1	NY (Rangers)	19,9	-1	270	1650
2	Toronto	6,2	1,1	243	1500
3	Montréal	4,17	0,84	243	1340
4	Chicago	9,5	-0,13	208	1085
5	Boston	4,8	0,83	228	1000
6	Los Angeles (Kings)	14	0,01	203	850
7	Philadelphia	6	0,06	187	825
8	Detroit	4,3	0,29	183	800
9	Washington	6,1	0,79	180	775
10	Vancouver	2,6	1,2	167	740
11	Pittsburgh	2,3	-0,35	184	665
12	Dallas	7,2	2,12	166	600
13	Vegas	2,1	1,38	167	580
14	NY (NJ Devils)	19,9	-1	181	575
15	Edmonton	1,45	2,5	154	550
16	San Jose	1,98	0,59	164	540
17	St-Louis	2,8	0,02	171	530
18	NY (Islanders)	19,9	-1	115	520
19	Minneapolis	3,4	0,89	149	510
20	Calgary	1,6	2,5	138	500
21	Los Angeles (Ana Ducks)	14	0,01	137	480
22	Denver	2,8	1,84	130	475
23	Tampa	3	1,74	140	470
24	Nashville	1,8	1,84	135	460
25	Raleigh	1,3	2,25	128	450
26	Ottawa	1,4	1,1	127	445
27	Winnipeg	0,81	1,2	127	420
28	Buffalo	1,13	-0,45	135	400
29	Columbus	2	1,5	119	325
30	Miami (Floride)	6	0,85	105	310
31	Phoenix	4,6	2,47	102	300
Total		179,04		5086	
Moyenne		5,8	0,8	164,1	666,8

MLS

À l'arrivée de l'Atlanta United FC, la MLS comptait 20 équipes; 3 au Canada et 17 aux États-Unis. La ligue était toujours en pleine phase d'expansion dans le but de se rendre à 30 formations pour la saison 2022-2023. Comme la ligue est la plus jeune des cinq à l'étude dans ce mémoire, il est normal de voir qu'aucune équipe ne vaut plus de 500 millions. À titre comparatif, aucune équipe de la NBA n'est évaluée à moins de 1,2 milliard, soit plus du double de la valeur de l'Atlanta United FC, équipe la mieux évaluée dans la MLS à 500 millions.

Tableau 7 : Les marchés de la MLS en 2018-2019

Marché de la MLS 2018-2019					
Classement	Ville	Population (Millions)	Croissance (%)	Revenu (Millions)	Valeur (Millions)
1	Atlanta	5,77	1,38	78	500
2	Los Angeles (Galaxy)	14	0,01	64	480
3	Los Angeles (LAFC)	14	0,01	50	475
4	Seattle	2,8	2	47	405
5	Toronto	6,4	1,05	43	395
6	Portland	2,4	1,5	47	390
7	NY (NYCFC)	19,9	-1	45	385
8	Chicago	9,5	-0,13	23	335
9	Washington	6,1	0,79	41	330
10	Kansas City	2,1	0,85	43	325
11	Minneapolis	3,4	0,89	24	300
12	NY (Red Bull)	19,9	-1	36	290
13	Cincinnati	2,1	0,58	N/A	285
14	Houston	6,7	2,15	23	280
15	San Jose	1,98	0,59	35	275
16	Boston (New England)	4,8	0,83	29	245
17	Philadelphie	6	0,06	21	240
18	Orlando	2,4	2,48	39	235
19	Salt Lake city	1,18	1,36	21	235
20	Dallas	7,2	2,12	33	220
21	Vancouver	2,6	1,3	20	215
22	Montréal	4,17	0,95	18	210
23	Denver	2,8	1,84	18	200
24	Columbus	2	1,5	18	200
25	Miami *	6	0,85	N/A	N/A
26	St-Louis*	2,8	0,02	N/A	N/A
27	Charlotte*	2,4	1,9	N/A	N/A
28	Sacramento*	2,2	1,05	N/A	N/A
29	Austin*	2	2,89	N/A	N/A
30	Nashville *	1,8	1,84	N/A	N/A
Total		167,4		816	
Moyenne		5,58	1,02	35,48	310,42

*Équipe annoncé

MLB

La MLB oppose 30 équipes, 29 évoluant aux États-Unis et 1 seule évoluant au Canada. La ligue est assurément la plus stable des cinq durant les deux dernières décennies, alors qu'un seul mouvement de formation a eu lieu. En effet, en 2004, les Expos de Montréal ont déménagé dans la capitale américaine pour devenir les Nationals de Washington. Les marchés de la MLB apparaissent dans le Tableau 8. Un point intéressant à retenir, la MLB détient le marché moyen le plus grand de toutes les ligues (NFL, NBA, MLS, NHL) avec 6,2 millions de personnes en moyenne.

Tableau 8 : Les marchés de la MLB en 2018-2019

Marchés MLB 2018-2019					
Classement	Ville	Population (Millions)	Croissance (%)	Revenu (Millions)	Valeur (Millions)
1	NY (Yankees)	19,9	-1	668	4600
2	Los Angeles (Dodgers)	14	0,01	549	3300
3	Boston	4,8	0,83	516	3200
4	Chicago (Cubs)	9,5	-0,13	452	3100
5	San Francisco (Giants)	4,6	0,68	462	3000
6	NY (Mets)	19,9	-1	340	2300
7	St-Louis	2,8	0,02	356	2100
8	Los Angeles (Angels)	14	0,01	348	1900
9	Philadelphie	6	0,06	341	1850
10	Houston	6,7	2,15	368	1775
11	Washington	6,1	0,79	336	1775
12	Atlanta	5,77	1,38	344	1700
13	Chicago (White Sox)	9,5	-0,13	272	1650
14	Dallas/Arlington	7,2	2,12	324	1600
15	Seattle	2,8	2	320	1575
16	Toronto	6,5	1	265	1500
17	San Diego	3,2	0,58	277	1350
18	Phoenix	4,6	2,47	275	1290
19	Baltimore	2,7	0,04	251	1280
20	Pittsburgh	2,3	-0,35	254	1275
21	Detroit	4,3	0,29	276	1250
22	Denver	2,8	1,84	291	1225
23	Minneapolis	3,4	0,89	269	1200
24	Milwaukee	1,5	0,05	288	1175
25	Cleveland	2	-0,05	282	1115
26	San Francisco (Oakland)	4,6	0,68	221	1100
27	Cincinnati	2,1	0,58	257	1050
28	Miami	6	0,85	224	1,025
29	Tampa	3	1,74	228	1010
30	Kansas City	2,1	0,85	244	1
Total		184,67		9898	
Moyenne		6,16	0,64	329,93	1776

NFL

À l'aube de la saison 2020-2021, la NFL comptait 32 équipes, toutes aux États-Unis. Les marchés de la NFL se retrouvent dans le Tableau 8. Elle est toujours, en 2020, la plus grande des cinq ligues professionnelles d'Amérique du Nord, alors qu'elle oppose 32 équipes. Fait intéressant à observer dans ce tableau, les équipes de la NFL ont la plus grande valeur en moyenne des cinq ligues à l'étude dans ce mémoire. Toutefois, le marché moyen de la NFL est celui qui accueille le moins de résidents avec seulement 4,89 millions de personnes. C'est loin du marché moyen de la MLB avec 6,2 millions d'habitants en moyenne par marché. Malgré cela, les équipes de la NFL valent en moyenne plus d'un milliard de plus que les équipes de la MLB.

Tableau 9 : Les marchés de la NFL en 2018-2019

Marchés NFL 2018-2019					
Classement	Ville	Population (Millions)	Croissance (%)	Revenu (Millions)	Valeur (Millions)
1	Dallas	7,2	2,12	950	5500
2	Boston (New England)	4,8	0,83	600	4100
3	NY (Giants)	19,9	-1	519	3900
4	Los Angeles (Rams)	14	0,01	401	3800
5	San Francisco (49ers)	4,6	0,68	492	3500
6	Chicago	9,5	-0,13	453	3450
7	Washington	6,1	0,79	493	3400
8	NY (Jets)	19,9	-1	475	3200
9	Houston	6,7	2,15	497	3100
10	Philadelphie	6	0,06	482	3050
11	Denver	2,8	1,84	446	3000
12	San Francisco (Oakland)	4,6	0,68	357	2900
13	Green Bay	0,317	0,59	456	2850
14	Pittsburgh	2,3	-0,35	439	2800
15	Seattle	2,8	2	439	2775
16	Miami	6	0,85	443	2756
17	Atlanta	5,77	1,38	458	2755
18	Baltimore	2,7	0,04	438	2750
19	Minneapolis	3,4	0,89	427	2700
20	Indianapolis	2	0,93	393	2650
21	Los Angeles (Chargers)	14	0,01	375	2500
22	Charlotte	2,4	1,9	424	2400
23	Jacksonville	1,4	1,9	424	2325
24	Kansas City	2,1	0,85	410	2300
25	Nouvelle-Orléans	1,2	0,24	441	2275
26	Phoenix	4,6	2,47	400	2250
27	Tampa	3	1,74	400	2200
28	Cleveland	2	-0,05	399	2175
29	Nashville	1,8	1,84	394	2150
30	Cincinnati	2,1	0,58	380	2000
31	Detroit	4,3	0,29	385	1950
32	Buffalo	1,13	-0,45	386	1900
Total		171,4		14476	
Moyenne		5,30	0,77	436,32	2860

NBA

La NBA compte 30 équipes; 29 évoluant aux États-Unis et 1 évoluant au Canada. Son plus récent mouvement fut le déménagement des SuperSonics de Seattle à Oklahoma City. Le Thunder joue ses matchs à OKC depuis la saison 2008-2009. Les marchés de la NBA sont détaillés dans le Tableau 9. Fait intéressant sur la NBA, malgré des revenus moyens par équipe inférieurs à ceux des équipes de la MLB, la valeur moyenne des équipes de la NBA est supérieure à celle de la MLB. Le potentiel de la NBA à long terme semble attirer l'attention des investisseurs de manière plus efficace que celui de la MLB.

Tableau 10 : Les marchés de la NBA en 2018-2019

Marchés NBA 2018-2019					
Classement	Ville	Population (Millions)	Croissance (%)	Revenu (Millions)	Valeur (Millions)
1	NY (Knicks)	19,9	-1	472	4000
2	Los Angeles (Lakers)	14	0,01	434	3700
3	Chicago	9,5	-0,13	301	2900
4	Boston	4,8	0,83	304	2800
5	San Francisco	4,6	0,68	440	2500
6	NY (Nets)	19,9	-1	304	2400
7	Dallas	7,2	2,12	307	2300
8	Houston	6,7	2,15	348	2300
9	Los Angeles (Clippers)	14	0,01	282	2200
10	Miami	6	0,85	294	1800
11	Toronto	6,5	1,05	334	1700
12	Philadelphie	6	0,06	300	1700
13	Washington	6,1	0,79	269	1600
14	Portland	2,4	1,5	287	1600
15	San Antonio	2,4	2,05	285	1600
16	Sacramento	2,2	1,05	286	1600
17	Phoenix	4,6	2,47	246	1500
18	Oklahoma City	1,3	1,2	258	1500
19	Denver	2,8	1,84	252	1400
20	Indianapolis	2	0,93	243	1400
21	Milwaukee	1,5	0,05	283	1400
22	Salt Lake city	1,18	1,36	258	1400
23	Atlanta	5,77	1,38	251	1300
24	Detroit	4,3	0,29	255	1300
25	Minneapolis	3,4	0,89	234	1300
26	Orlando	2,4	2,48	244	1300
27	Charlotte	2,4	1,9	240	1300
28	Cleveland	2	-0,05	300	1300
29	Memphis	1,3	0,14	224	1200
30	Nouvelle-Orléans	1,2	0,24	224	1200
Total		168,35		8759	
Moyenne		5,61	0,87	291,97	1850

4.1.3 Portait des partisans et récents développements

Dans cette section, nous exposons qui sont les partisans de chacune des ligues. Malheureusement, les données sont différentes pour chacune des ligues, ce qui fait diminuer les possibilités de comparaison. Toutefois, plusieurs informations peuvent être utilisées dans le but de mieux comprendre les préoccupations des partisans. L'âge, les revenus, le sexe ainsi que la provenance des partisans de chacune des ligues se retrouvent dans les prochaines lignes. De plus, un rapide survol des derniers mouvements d'équipe de la part des ligues est proposé. Grâce à celui-ci, il est plus simple de comprendre l'état d'esprit de chacune des ligues au sujet de l'expansion et de la relocalisation.

NHL

La NHL a une base d'amateurs composée essentiellement de Caucasiens. En effet, en 2014, près de 92 % des amateurs de la ligue faisaient partie de ce groupe. En termes d'âge, la NHL peut compter sur beaucoup de jeunes, ce qui est positif pour le futur de la ligue. En effet, 33 % des amateurs sont âgés entre 18 et 34 ans. De plus, les femmes forment environ 32 % de la base d'admirateurs, ce qui est élevé par rapport aux autres ligues. Les fans de hockey sont les partisans ayant en moyenne les poches les plus profondes. Plus de 80 % ont des salaires de plus de 40 000 \$ par année et 33 % de la base totale d'admirateurs reçoit plus de 100 000 \$ par année. En comparaison, seulement 18 % des partisans de la NBA gagnent plus de 100 000 \$.

La NHL a récemment ajouté une équipe à Las Vegas, les Golden Knights. En 2021-2022, elle deviendra la 2^e ligue à opposer 32 équipes lorsque la ville de Seattle disputera une première saison au sein de la ligue. Le plus récent déménagement d'équipe est celui des Thrashers d'Atlanta, déménagés à Winnipeg en 2011.

MLS

La MLS peut se vanter de compter sur la base d'admirateurs la plus jeune des cinq ligues. En effet, 59 % des partisans de la MLS ont moins de 45 ans. En comparaison, seulement 38 % des partisans de la MLB ont moins de 35 ans. Comme ils sont plus jeunes, les partisans sont plus susceptibles d'utiliser des plateformes de vidéo en continu (streaming) pour regarder les matchs. Les femmes préfèrent aussi la MLS. Elles occupent 43 % de la base d'admirateurs, ce qui est plus que dans les autres ligues (Sorilbran, 2019). Les amateurs de la MLS sont composés à 34 % d'Hispaniques, la plus grosse distribution parmi les cinq ligues. Pour finir, 62 % des partisans de la MLS font plus de 40 000 \$ par année et 20 % d'entre eux font plus de 100 000 \$ par année (Thompson, 2014).

La MLS est la ligue ayant connu la plus grande croissance d'équipes dans les dernières années. Quatre équipes ont été confirmées depuis 2018 et débiteront leurs activités quelque part entre les saisons 2020 et 2022. Ces quatre équipes porteront le total à 30, objectif annoncé par le commissaire Garber. Ce qui veut donc dire que ces quatre équipes ont été les dernières attribuées pendant un certain temps. Compte tenu de l'engouement qui règne autour de la MLS et du soccer aux États-Unis, plusieurs villes ont tenté d'obtenir le droit d'accueillir une de ces quatre dernières équipes. Le Tableau 11 regroupe tous les marchés sérieux dans le processus d'expansion finale de la MLS avec leurs statistiques respectives. Sur ces 11 marchés ayant eu des pourparlers avec la direction de la MLS, quatre ont été sélectionnés, soit Austin, St-Louis, Sacramento et finalement Charlotte. Il est intéressant de noter que ce ne sont pas nécessairement les marchés avec le plus grand nombre de résidents qui se sont vu attribuer une équipe, indiquant que d'autres facteurs sont pris en compte dans la sélection de marchés.

Tableau 11 : Dernière phase d'expansion dans la MLS

Ville	Population (Millions)	Croissance (%)
Phoenix	4,6	2,47
Detroit	4,3	0,29
San Diego	3,3	0,58
Tampa	3	1,74
St-Louis*	2,8	0,02
San Antonio	2,4	2,05
Charlotte*	2,4	1,9
Sacramento*	2,2	1,05
Las Vegas	2,1	1,38
Austin*	2	2,89
Indianapolis	2	0,93

MLB

La base d'admirateurs de la MLB est l'une des plus vieilles parmi les cinq ligues à l'étude, alors que 50 % des partisans ont plus de 55 ans. De plus, peu de femmes s'intéressent à ce sport; seulement 30 % des partisans sont des femmes. Environ 83 % de la base de partisans est constituée de Caucasiens et 68 % font plus de 40 000 \$ par année, ce qui se rapproche des autres ligues à l'étude. La ligue est reconnue comme la plus familiale des cinq.

La MLB est certainement l'une des ligues les plus stables. Son dernier mouvement remonte à 2004 alors que la ligue a déménagé les Expos de Montréal à Washington. Depuis ce temps, plusieurs rumeurs se propagent à l'effet d'un possible retour de la ligue à Montréal et d'une éventuelle expansion au Mexique. Toutefois, aucun mouvement n'a toujours été confirmé dans ce sens.

NFL

La NFL est la ligue la plus suivie en Amérique du Nord. Par exemple, en 2014, 34 des 35 événements les plus regardés à la télévision ont été des matchs de la NFL (Thompson, 2014). Sa base de partisans est composée d'environ 55 % d'hommes, ce qui laisse une place importante aux femmes. Environ 25 % des partisans de la ligue font plus de 100 000 \$ par année, ce qui place la ligue derrière la NHL dans cette catégorie. La même proportion de partisans gagne un salaire inférieur à 40 000 \$ par année. Ensuite, 77 % des partisans sont caucasiens et seulement 15 % sont afro-américains.

La NFL a récemment relocalisé trois de ses équipes. Les Rams de St-Louis ont été les premiers à changer de domicile. En 2016, les Rams ont débuté leur première saison officielle à Los Angeles – la première équipe à y disputer des matchs locaux depuis 1995. Les cinq premières saisons des Rams se déroulèrent dans le vieux Colisée de Los Angeles. Au début de la saison 2020-2021, les Rams joueront dans le tout nouveau SoFi Stadium dans le comté d'Inglewood. Ils y seront rejoints par la deuxième équipe s'étant récemment relocalisée à Los Angeles, les Chargers, autrefois de San Diego. La toute dernière relocalisation est celle des Raiders d'Oakland. Après plusieurs années de rumeurs et d'incertitude, les Raiders quitteront la banlieue de San Francisco pour élire domicile à Las Vegas dans le tout nouveau Allegiant Stadium. Ce stade, merveille de design et de technologie moderne, est toujours en construction. Il est le stade le plus cher du monde. La facture s'élève à 2 milliards de dollars américains.

NBA

La NBA est l'une des ligues qui attirent le plus de jeunes partisans. Les 18 à 34 ans représentent un peu plus du tiers des partisans de la NBA et l'âge moyen d'un partisan qui se rend à un match est de 36 ans. La base de partisans est aussi la plus diversifiée : 45 % de ceux-ci sont afro-américains, 40 % sont caucasiens et 12 % sont hispaniques. La majorité des partisans de la NBA se situe dans la classe moyenne au niveau des revenus. Malheureusement, la NBA n'a toujours pas

réussi à convaincre plus de femmes d'en devenir partisans. Seulement 30 % des partisans de la ligue sont des femmes.

La ligue connaît une période calme depuis une décennie. Son dernier mouvement remonte au déménagement des SuperSonics de Seattle à Oklahoma City. À l'image de la MLB, beaucoup de rumeurs circulent à l'effet que la NBA ferait un retour à Seattle dans les prochaines années, possiblement au moyen d'une expansion. Toutefois, aucune confirmation n'a été faite à ce sujet de la part de la ligue.

4.1.4 Récents changements de stade

Pour établir les tendances au niveau des nouvelles infrastructures utilisées dans chacune des ligues, nous avons répertorié dans cette section toutes les arrivées d'équipes dans de nouveaux stades ainsi que tous les déménagements ayant eu lieu depuis 2015. Les anciens et nouveaux domiciles de chacune des équipes se retrouvent dans les Tableau 12 et 13 .

Tableau 12 : Les nouvelles infrastructures des équipes relocalisées

Relocalisation d'équipe depuis 2015						
Équipes	Ligue	Ancien domicile	Localisation	Nouveau domicile	Localisation	Date de déménagement
Chicago Fire	MLS	SeetGeak Stadium	En dehors du centre-ville	Soldier Field	Centre-Ville	2020
DC United	MLS	Robert Kennedy Memorial Stadium	En dehors du centre-ville	Audi Field	Centre-Ville	2018
Columbus Crew	MLS	Mapfre Stadium	Centre-Ville	Columbus Crew Stadium	Centre-Ville	2021
Sacramento King	NBA	ARCO Stadium	En dehors du centre-ville	Golden 1 Center	Centre-Ville	2016
Golden State Warriors	NBA	Oracle Arena	Centre-Ville	Chase Center	Centre-Ville	2019
Pistons	NBA	Auburn Arena	En dehors du centre-ville	Little Ceasar Arena	Centre-Ville	2016
Edmonton Oilers	NHL	The Edmonton Garden	En dehors du centre-ville	Rogers Place	Centre-Ville	2016
Atlanta Braves	MLB	Turner Field	Centre-Ville	Sun Trust Park	En dehors du centre-ville	2017
Los Angeles Rams	NFL	L.A coliseum	Centre-Ville	SoFi Stadium	En dehors du centre-ville	2021
Los Angeles Chargers	NFL	Dignity Health Sport Park	En dehors du centre-ville	SoFi Stadium	En dehors du centre-ville	2021
Las Vegas Raiders	NFL	Oakland Alameda County Coliseum	Centre-Ville	Allegiant Stadium	Centre-Ville	2020
Milwaukee Bucks	NBA	Bradley Field	Centre-ville	Fiserv	Centre-ville	2018
Total					9/12 au centre-ville	

*Un stade doit être à moins de 10 milles (16 km) du centre-ville pour être catégorisé comme tel selon notre définition

Tableau 13 : Domicile des équipes d'expansion depuis 2015

Domicile des nouvelles équipes d'expansions depuis 2015				
Équipe	Ligue	Nouveau domicile	Localisation	Date d'ouverture
FC Cincinnati	MLS	West End Stadium	Centre-Ville	2021
Inter Miami	MLS	Lockhart Stadium	En dehors du centre-ville	2020
LAFC	MLS	Banc of California Stadium	Centre-Ville	2018
Minnesota FC	MLS	Allianze Field	Centre-Ville	2019
Nashville FC	MLS	Fairground Nashville	Centre-Ville	2022
Austin FC	MLS	Austin FC stadium	En dehors du centre-ville	2021
St-Louis FC	MLS	St-Louis MLS stadium	Centre-Ville	2022
Sacramento FC	MLS	Railyard Stadium	Centre-Ville	2022
Vegas Golden Knights	NHL	T-Mobile Arena	Centre-Ville	2017
Atlanta United FC	MLS	Mercedes-Benz Stadium	Centre-Ville	2017
Total			8/10 au centre-ville	

Au premier coup d'œil, on peut remarquer que 16 des 21 déménagements dans de nouveaux stades ont été faits dans des stades situés au centre-ville. Cette tendance est discutée plus en profondeur dans une partie subséquente de ce mémoire. Plusieurs équipes ont quitté la banlieue justement pour se rapprocher de leurs partisans au centre-ville de la principale ville de leur marché. D'autres ont simplement opté pour demeurer au centre-ville, mais dans un stade au design moderne fraîchement construit à leur intention.

4.2 Les cas

Dans les prochaines pages, il est possible de retrouver les trois cas que nous avons sélectionnés comme objet d'analyse pour ce mémoire. L'histoire de ces trois cas nous permet de faire émerger des éléments clés, qui ont permis le succès des deux équipes d'expansion (Las Vegas et Atlanta) et de l'équipe relocalisée (Winnipeg). Ces cas ont été sélectionnés en fonction de leur récence, de leur succès ainsi qu'en raison de la vaste disponibilité des données sur ces cas. Chacun des cas est raconté sans se préoccuper des perspectives d'analyse. Dans le cadre de cette recherche inductive où l'on tente d'intégrer les perspectives ensemble, il nous semblait approprié de ne pas forcer un cadre sur les cas, permettant ainsi de relever plus facilement les liens entre les perspectives d'analyse. Débutons tout d'abord par le cas des Golden Knights de Las Vegas.

4.2.1 Les Golden Knights de Las Vegas

La Ligue nationale de hockey (NHL) a une riche histoire d'expansions et de relocalisations. Tout d'abord, la première période d'expansion de la ligue fut en 1924 alors que les équipes fondatrices ont accueilli six autres équipes en l'espace de deux saisons. Les Maroons de Montréal, les Bruins de Boston, les Pirates de Pittsburgh, les Blackhawks de Chicago, les Cougars de Detroit et les Rangers de New York. Après plusieurs années relativement stables, la deuxième grande expansion eut lieu en 1967. La ligue a doublé ses activités en ajoutant des équipes en Californie, en Pennsylvanie et dans le Midwest américain. Après s'être assurée que la qualité du spectacle était toujours bonne, la ligue a continué son expansion

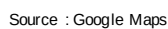
en ajoutant une équipe tous les deux ans environ. Les villes de New York, Washington et Kansas City ont obtenu tour à tour de nouvelles équipes. La dernière période d'expansion majeure a débuté en 1991 avec l'arrivée des Sharks de San Jose, puis des Sénateurs d'Ottawa et du Lightning de Tampa Bay l'année suivante. Puis, les Nordiques de Québec furent vendus et déménagés à Denver en 1995. Cette période mouvementée culmina avec l'ajout du Wild du Minnesota et des Blue Jackets de Columbus au début de la saison 2000-2001 (Klein, 2016). Pendant une période de 10 ans, la NHL a connu une période plutôt calme. En 2011, elle effectua son premier mouvement important en une décennie en relocalisant les Thrashers d'Atlanta à Winnipeg. Ce mouvement marqua le début d'une nouvelle phase de changement pour la ligue.

Durant l'été 2015, le commissaire de la NHL, Garry Bettman, annonça que la ligue était prête à recevoir les candidatures des villes intéressées à obtenir une équipe de la NHL. Le commissaire se garda toutefois d'annoncer combien d'équipes d'expansion allaient être accordées et même si une seule allait voir le jour à la fin du processus. Il décrivit d'ailleurs celui-ci comme exploratoire. Les villes de Las Vegas, Québec et Seattle ont toutes travaillé sur une candidature crédible pour obtenir une équipe de la NHL. La date limite pour déposer une candidature était fixée au 20 juillet 2015. Seulement deux applications ont finalement été soumises avant la date butoir alors que la ville de Seattle s'est retirée du processus, faute d'appui des instances politiques pour la construction d'un stade de la NHL (Whyshynski, 2015). Les applications des villes de Québec et Las Vegas ont toutes deux été analysées sous toutes les coutures. Un peu moins d'un an plus tard, le commissaire annonça l'expansion de la NHL dans la ville de Las Vegas. Québec a pour sa part vu son application refusée pour cette ronde d'expansion, principalement en raison de la faiblesse du dollar canadien, de la peur de la NHL de diluer son talent trop rapidement ainsi que du déséquilibre du nombre d'équipes dans les associations Est et Ouest. Las Vegas a donc pris l'avant-scène de l'attention médiatique alors que la NHL a été la première ligue professionnelle à s'implanter dans la ville.

Plusieurs médias ont rapidement pointé vers le tourisme pour remplir le T-Mobile Arena, domicile de la nouvelle équipe de Vegas, les Golden Knights. Cette clientèle présente à première vue un attrait intéressant. Chaque année, plus de 40 millions de personnes se rendent à Las Vegas à partir des quatre coins du globe. Le positionnement géographique du T-Mobile Arena, à deux pas de la célèbre *Strip*, rue des plus grands casinos et hôtels du monde, en fait un endroit de prédilection pour attirer les touristes concentrés dans cette région. Toutefois, le propriétaire des Golden Knights ne croyait pas que le tourisme devait être la principale clientèle cible de son équipe. Bill Foley est un avocat qui a fait fortune lorsqu'il a acheté et rebâti la compagnie Fidelity National Financials. La compagnie œuvre dans le financement immobilier et d'entreprises. Il a par la suite investi dans le vin et la distribution de nourriture avant de devenir le principal investisseur du groupe Black Knight Sport and Entertainment, qui est en fait propriétaire des Golden Knights. Sa valeur nette est évaluée à environ 600 millions de dollars américains en 2020, selon Forbes. Le plan du groupe était de fidéliser la population locale de Las Vegas pour permettre aux Golden Knights de connaître du succès au guichet à long terme. Bien que l'image de Las Vegas soit associée à de courts séjours de tourisme pour y vivre la démesure qu'offre la ville, une population assez nombreuse y réside.

En effet, 2,1 millions de personnes habitent dans la région métropolitaine de Las Vegas. Cette population soutient en grande majorité les grands hôtels et les casinos. Ces emplois, quoique nombreux, ne sont pas tous de grande qualité et contribuent à un revenu médian par ménage de 57 076 \$ US, ce qui est sous la moyenne des États-Unis, soit 61 937 \$ (e2016) (département des Statistiques américaines, 2020). Le revenu médian par habitant était toutefois en augmentation constante avant l'arrivée des Golden Knights, entre 2011 et 2016. Le coût de la vie est quant à lui légèrement inférieur à celui du reste des États-Unis. Le nombre de résidents dans cette région métropolitaine augmente à un rythme de 1,7 % par année depuis 2016.

Figure 9 : Marché des Golden Knights de Las Vegas



114

équipe via les réseaux sociaux, blogues ou toutes autres plateformes numériques permettant d'échanger entre eux. Une communauté internationale s'est créée autour de l'équipe. Les responsables du marketing des Golden Knights ont rapidement réalisé la mine d'or que cela pouvait représenter. Ils ont créé des chandails demandant aux gens qui s'en procuraient d'indiquer l'endroit à partir duquel ils supportaient les Knights. Une manière innovante de promouvoir l'équipe autour du monde. Du Canada à Londres jusqu'en Australie, en Afrique du Sud, au Swaziland, les Golden Knights ont vendu de nombreux chandails créés pour l'occasion (Costsonikas, 2018).

Un marché vierge... ou presque

L'un des facteurs qui a poussé la NHL à installer une de ces équipes est le fait qu'aucune autre ligue majeure de sport professionnel n'était installée dans la ville. Las Vegas a toujours été boudée par le sport professionnel, principalement en raison de son lien avec les paris sportifs. Considérée comme un environnement toxique pour une équipe de sport, la ville n'a que très rarement eu la chance de voir du sport professionnel alors que seul le Jazz de l'Utah a disputé quelques matchs à Las Vegas durant la saison 1983-1984 (Woodyard, 2019). L'absence de compétition directe pour une équipe de hockey est certainement un atout important pour la Ligue nationale de hockey (NHL).

Toutefois, ce que Las Vegas n'a pas en compétition directe pour une équipe de la NHL, elle l'a en compétition indirecte. Chaque soir, les Golden Knights ont dû rivaliser avec une panoplie d'autres offres de divertissement. En effet, Las Vegas n'est pas reconnue comme la capitale du divertissement sans raison. Le site de crédit *Wallet Hub* lui attribue le premier rang de son classement "*Most Fun City in America*". Le site lui attribue aussi le premier rang pour la ville où la vie de nuit est la plus vivante ainsi que le cinquième rang pour l'offre récréative générale. Une vibrante vie nocturne était un élément à considérer pour des raisons de disponibilité des gens de Las Vegas.

De plus, une importante partie de la population travaille dans les casinos, les bars et les restaurants en soirée et durant la nuit. Ces horaires atypiques auraient pu faire diminuer le nombre de personnes pouvant assister aux matchs, disputés en grande majorité en soirée. La compétition provenant des différentes offres de divertissement dans la ville et du travail atypique des résidents n'a pas semblé empêcher les Golden Knights de connaître du succès au guichet. Leur stade a été rempli à 103 % de sa capacité lors de leur première saison, ce qui en fait le troisième stade le plus occupé dans la ligue nationale (NHL).

Non seulement l'offre de divertissement imposante n'a pas affecté la présence de partisans au match, mais elle semble avoir eu un effet positif sur le recrutement et la rétention de joueurs de talent pour l'équipe. Les joueurs qui se sont retrouvés à Las Vegas via le repêchage d'expansion ou par le biais de transactions ont adoré la ville. Plusieurs d'entre eux ont cité les attraits de la ville, restaurants, bars, endroits pour faire du vélo, parc, etc., comme un avantage (Leahy, 2018). De plus, les Golden Knights ont aussi été en mesure d'attirer du talent et de le retenir. Ils ont accordé des contrats à de nombreux joueurs vedettes ou à des joueurs bien établis dans la NHL qui ont choisi Las Vegas comme ville de résidence à long terme, démontrant ainsi l'attrait que peut représenter la ville pour des joueurs de haut niveau. Ces nombreux joueurs de talent ont permis à l'équipe de connaître énormément de succès. Dès leur première année d'existence, les Golden Knights ont atteint la finale de la Coupe Stanley. L'année suivante fut un peu moins fructueuse alors que l'équipe a été éliminée au premier tour des séries éliminatoires. Deux participations aux séries en deux ans d'existence sont toutefois le signe d'un grand succès sur la patinoire pour la plus récente équipe d'expansion de la NHL.

Une communauté tissée serrée après un traumatisme

Lorsque l'on parle de Las Vegas, on mentionne beaucoup plus souvent son attrait touristique que sa population. Toutefois, la communauté de Las Vegas est importante pour une équipe de sport. Elle vient d'ailleurs en milieu de peloton, soit

au 73e rang sur 180 villes, du palmarès de *Wallet Hub, The Most Caring City in America*. Un positionnement du genre dans ce classement indique que les habitants de la ville ont au cœur leur communauté et le bien-être de celle-ci, sans toutefois se démarquer des autres villes américaines quant à cet aspect. Il est donc encore plus intéressant de s'attarder aux débuts des Golden Knights, marqués par le ralliement de la communauté de Las Vegas autour de leur équipe, à la suite d'un événement tragique.

Le premier octobre 2017 s'est produit l'un des événements les plus tragiques n'ayant jamais eu lieu à Las Vegas. Lors d'un festival de musique country, un tireur a ouvert le feu sur les festivaliers à partir de l'hôtel Mandela Bay, situé à moins de 2 kilomètres du T-Mobile Arena. Cinquante-neuf personnes ont perdu la vie et plus de 400 personnes ont été blessées. La communauté de Las Vegas a été durement éprouvée par ces événements. Les joueurs ainsi que l'état-major des Golden Knights ont rapidement démontré leur soutien aux victimes de cette horrible tragédie sans précédent dans la ville. Les membres de l'équipe se sont mobilisés pour donner du sang, aller à la rencontre des blessés dans les hôpitaux et rendre visite au personnel médical, aux premiers répondants et aux familles des victimes partout dans la ville. N'ayant pas joué un seul match officiel encore, les membres des Golden Knights se sont rapidement mobilisés pour soutenir leur nouvelle communauté. Par la suite, les cérémonies du premier match d'ouverture ont été orchestrées dans le but de rendre hommage aux victimes et d'envoyer un message fort que les Golden Knights faisaient partie de cette ville et feraient partie de sa guérison à la suite de cet événement traumatisant. De plus, l'équipe a donné plus de 300 000 \$ pour soutenir les victimes de la fusillade. Le slogan "*We are Vegas Strong*" fut par ailleurs affiché sur toutes les bandes et sur les casques de chaque joueur lors du match d'ouverture. Cette association entre la communauté et l'équipe de sport a rapidement positionné l'équipe dans la psyché collective de la population (Traikos, 2018). Cet événement a semblé rapprocher la ville et son équipe. Les joueurs provenant des quatre coins de la ligue nationale (NHL) ont pris part au processus de guérison après cet incident

tragique, ce qui a fait des Golden Knights une part entière de la communauté de Las Vegas.

Du hockey dans le désert, vraiment?

À la suite de l'annonce de l'expansion de la ligue nationale à Las Vegas par Gary Bettman, commissaire de la ligue, plusieurs personnes ont mis en doute la ville de Las Vegas comme marché de hockey. Il peut paraître utopique de croire que beaucoup de gens habitant cette région, située dans le désert du Nevada, soient de fervents admirateurs de hockey sur glace. En effet, la population de Las Vegas n'a pas été exposée de façon importante à ce sport. Très peu de patinoires ont été construites sur le territoire de la ville et seulement 400 enfants pratiquaient le hockey en 2016 dans le sud du Nevada (Carp, 2016). Toutefois, avant d'avoir une équipe de la NHL, la ville de Vegas avait déjà été le domicile d'une équipe professionnelle de hockey sur glace. Effectivement, les Wranglers de Las Vegas ont évolué dans la ligue de hockey de la Côte Est jusqu'en 2014. Cette ligue est de calibre inférieur à la ligue américaine, qui est la ligue directement sous la ligue nationale (NHL). Les Wranglers connaissaient passablement de succès au guichet lors de leur existence. L'équipe attirait environ 4600 personnes par soir, soit 200 personnes de plus que la moyenne de la ligue, qui se situait à 4400 par soir.

À leur arrivée dans la ville, les Golden Knights se sont rapidement impliqués dans la promotion du hockey. Ils ont tout d'abord construit trois arénas éparpillés dans Las Vegas. À la suite de la construction de ces arénas et de l'arrivée des Golden Knights, le nombre d'inscriptions au hockey mineur dans la région a fortement augmenté. Près de 5000 personnes se sont inscrites au programme "*First step on the ice*", l'un des quatre programmes mis sur pied par les Golden Knights (Weigers, 2020). Les Golden Knights ont pris à cœur leur rôle d'ambassadeur du hockey dans leur communauté, et cela semble leur avoir souri. Le T-Mobile Arena agit aussi comme un rappel que le hockey est bel et bien installé dans la Ville du vice.

Un stade de classe mondiale

Une équipe de hockey professionnelle ne peut jouer dans n'importe lequel des stades. La NHL n'a pas de règle claire sur la capacité minimale d'un stade, mais le stade le plus petit est celui des Jets de Winnipeg, le MTS Center, avec un peu plus de 15 000 sièges. Au moment de déménager les Thrashers d'Atlanta au MTS Center, la NHL a mentionné que le stade remplissait tout juste les contraintes de capacité. On peut donc imaginer qu'un stade doit contenir au moins 15 000 places pour que la NHL considère celui-ci viable pour recevoir une de ses équipes.

Le T-Mobile Arena de Las Vegas a été construit sans savoir si une équipe professionnelle allait venir y élire domicile. Construit au coût de 375 millions de dollars américains par le groupe MGM, et pouvant accueillir plus de 17 000 personnes pour un match de hockey, le stade avait à l'origine pour but de recevoir des événements de grande envergure et, éventuellement, d'y établir une franchise de sport professionnel.

Fait intéressant, aucun argent public n'a été investi dans ce stade. Le propriétaire des Golden Knights était d'avis que l'argent public ne devait pas être utilisé pour la construction de stades, mais plutôt pour payer les policiers, les pompiers et les infirmières (Campo, 2017). De plus, comme le terrain sélectionné par le groupe MGM Hotel International était déjà en leur possession, le groupe n'a eu besoin d'aucun soutien de la part des instances politiques pour être en mesure de bâtir un stade et ensuite d'y faire venir une équipe de sport professionnel. L'influence des instances politiques du Nevada et de Las Vegas se limitait dans ce cas, uniquement à l'octroi d'un permis.

La présence de ce stade moderne de 17 600 places fut un argument important pour convaincre la ligue d'octroyer une équipe d'expansion à Vegas. La situation géographique fut aussi un avantage incontesté alors que le T-mobile a pour voisin la célèbre Strip de Las Vegas. L'un des propriétaires les plus influents

de la NHL, Jeremy Jacobs, propriétaire des Bruins de Boston, a prétendu que “*The T-Mobile Arena was built to showcase hockey at its very best*”, démontrant l’importance que la ligue accorde au stade. *Idem* pour Gary Gettman, commissaire de la ligue, qui a aussi souligné l’importance d’un “*State of the Art stadium*” dans la décision d’expansion de la NHL.

Les Golden Knights représentent un succès pour une équipe d’expansion autant financièrement que sur la glace. L’équipe a été évaluée à 580 millions en 2019, soit 80 millions de plus que lors de son entrée dans la ligue. Avec des revenus de 167 millions et des profits de 33 millions par année, l’équipe se classe au 10e rang des franchises les plus profitables de la NHL, selon Statista (Gough, 2020). Passons maintenant au deuxième cas de ce mémoire, l’expansion de la MLS à Atlanta.

4.2.2 Atlanta United FC, *Unite and Conquer*

La Major League Soccer (MLS) a connu une incroyable période d’expansion depuis 2005. En effet, à la saison 2004, elle comptait 10 concessions alors qu’à la saison 2020-2021, elle en comptera 26. Il y a donc eu ajout de 16 clubs en 16 ans, plutôt impressionnant. Toutes ces équipes d’expansion ont connu différents niveaux de succès. Certaines, comme les Timbers de Portland, ont eu un succès instantané autant au guichet que sur le terrain. Les Timbers ont terminé leur première année, 2011, avec une moyenne de plus de 18 000 spectateurs à leur match, au 6e rang de la ligue. D’autres, comme les Earthquakes de San Jose, ont eu des débuts difficiles et ont parfois des difficultés à se maintenir à flot. En 2011, les Earthquakes ont terminé au dernier rang pour le nombre de spectateurs par match, avec moins de 12 000, selon les chiffres fournis par la MLS. Toutefois, la grande majorité des expansions des 15 dernières années dans la MLS ont toutes connu des succès lorsque l’on tient compte de l’augmentation de valeur des clubs ainsi que de l’importance de la MLS dans le paysage sportif nord-américain. La ligue continue actuellement d’ajouter des équipes, la saison 2022-2023 devrait opposer 30 équipes.

Parmi toutes les équipes ajoutées depuis l'expansion rapide de la MLS, une équipe ressort du lot. En avril 2014, le commissaire de la ligue, Don Garber, annonça ce qui deviendra un peu plus tard un retentissant coup de circuit (Robertson, 2014). Après plus d'une décennie de pourparlers, le milliardaire Arthur Blank a obtenu une équipe d'expansion de la MLS qu'il installera dans la ville d'Atlanta en Géorgie. L'homme d'affaires, fondateur de Home Depot, avait en 2019 une valeur nette évaluée par Forbes à 5,6 milliards de dollars américains. Il est aussi propriétaire des Falcons d'Atlanta, équipe évoluant dans la NFL. Blank devient donc, en 2015, propriétaire de l'Atlanta United FC qui élira domicile dans le Mercedes-Benz Stadium. Le stade était toujours en construction au moment où la MLS a octroyé l'équipe. Il allait toutefois être prêt à accueillir les matchs de l'Atlanta United FC pour ses débuts officiels durant la saison 2017-2018.

Atlanta et le sport professionnel

La ville d'Atlanta a connu certains ratés avec le sport professionnel au cours de son histoire. La ville a principalement perdu son équipe de la NHL, vendue et déménagée à Winnipeg après des performances décevantes sur la glace et au guichet. La Ville traîne aussi la réputation d'une ville de sport où les résultats sont mitigés et où il y a un manque d'appui des citoyens. En 2014, l'année où la MLS a accordé une équipe à Atlanta, les Falcons (NFL) ainsi que les Braves (MLB) faisaient bonne figure dans leur ligue respective quant à la moyenne d'assistance aux matchs. Les Falcons se retrouvaient au 13^e rang de la ligue, avec une moyenne de plus de 70 000 personnes, alors que les Braves se retrouvaient au 17^e rang de la MLB, avec une moyenne de 29 000 personnes (ESPN, 2019). Les Hawks, dans la NBA, faisaient moins bonne figure alors qu'ils se situaient au 28^e rang du classement de la NBA, avec seulement 14 300 personnes par match (ESPN, 2019). Dans leur cas, on peut possiblement attribuer cette performance décevante aux insuccès chroniques sur le terrain lors des 10 dernières années. La compétition directe pour la nouvelle équipe de la MLS était forte et un

questionnement existait certainement à savoir si elle saurait se tailler une place dans cet environnement sportif aux multiples défis.

En plus d'une compétition forte provenant des autres sports majeurs, la ville d'Atlanta est une ville qui offre de nombreux endroits pour se divertir. Selon le classement compilé par *Wallet Hub*, elle figure au 6e rang des villes les plus divertissantes aux États-Unis. Elle apparaît au 14e rang pour l'offre récréative générale et au 5e rang pour la vie nocturne. La Ville est spécialement reconnue pour un grand nombre de bars dansants. Elle offre certainement plusieurs options autres que le sport pour se divertir, ce qui fait d'Atlanta un marché présentant plusieurs enjeux de compétition pour une équipe de sport professionnel.

Une métropole en croissance

En 2004, Arthur Blank signifiait son intérêt à Don Garber, commissaire de la MLS, dans le but de devenir propriétaire d'une équipe de la MLS. Les premiers pourparlers concrets ont eu lieu en 2008, pour finalement culminer au printemps 2014 avec l'octroi d'une franchise de la MLS à Atlanta. Au début des discussions, le portrait économique d'Atlanta a nui à M. Blank dans sa tentative de convaincre le commissaire Garber du potentiel de la ville d'Atlanta. La crise économique de 2008 aux États-Unis a durement touché la ville et les résidents. La moyenne des revenus médians des ménages a chuté, passant de près de 70 000 \$ en 2008 à 58 000 dollars en 2011 (Département des Statistiques américaines, 2020). La population, de son côté, stagnait tout autant que les revenus. Un portrait peu attrayant pour une ligue qui cherche des domiciles offrant un fort potentiel de revenus pour y installer une équipe. En prenant en considération ces facteurs, qui dépeignaient une situation plutôt négative, il est plus facile de comprendre pourquoi la MLS a mis autant de temps avant de faire d'Atlanta une ville de la MLS. Après ces eaux troubles pour la Ville, la population s'est remise à croître en 2011, pour finalement atteindre 5,5 millions d'habitants dans la région métropolitaine en 2014, ce qui en fait la 9e plus grande région métropolitaine américaine. Le salaire médian des ménages de la région oscillait autour de 60 000

dollars. De plus, il était supérieur au revenu médian américain de 57 000 dollars américains en 2014. Ce revenu était d'ailleurs en croissance soutenue depuis la baisse due à la récession s'étant terminée en 2012. De plus, le coût de la vie à Atlanta est plus bas que le coût de la vie moyen au pays. Un autre point positif à souligner est la présence de nombreuses grandes entreprises. En effet, 10 des 500 plus grandes compagnies américaines sont dirigées à partir d'Atlanta. La présence corporative était forte et contribuait à dépeindre une ville en santé et intéressante pour une ligue comme la MLS. Ce redressement de la situation économique de la ville s'est révélé être un atout de taille pour permettre à M. Blank de convaincre le commissaire Garber de finalement lui octroyer une franchise.

Une population multiculturelle vendue *Futbol*

La Ville d'Atlanta a toujours été considérée comme un centre urbain multiculturel. En fait, elle est reconnue comme le centre de la culture afro-américaine aux États-Unis (Hobson, 2018). Cette culture diverse a fait de la ville une parfaite cible pour le soccer de la MLS. Comme le soccer est traditionnellement adopté par la culture latine, une forte diaspora provenant de l'Amérique du Sud a semblé jouer en faveur de la ville dans l'obtention d'une franchise. La population latine d'Atlanta a augmenté de façon exponentielle depuis environ 20 ans. Chiffrée à seulement 1,9 % de la population globale de la ville en 2000, la population d'origine hispanique a grimpé à 5,4 % en 2010 et à 10,9 % en 2018. Ce nombre grandissant d'hispanophones a été un atout de taille pour Atlanta. De plus, 13,8 % de la population est née hors du pays. Plusieurs de ces immigrants proviennent de pays où le soccer est un sport populaire, ce qui en faisait donc des cibles de choix pour une équipe de la MLS qui se cherche une base de partisans. Cette base, justement, est composée à 34 % de personnes hispaniques (Thompson, 2014). En vertu de l'importance internationale du soccer, la population multiculturelle de la ville d'Atlanta a certainement été un facteur important dans l'inclusion rapide de l'équipe d'expansion dans la communauté locale.

De plus, l'état de la Géorgie comptait, en 2013, plus de 75 000 jeunes joueurs dans ses programmes de soccer récréatif et compétitif (Georgia Soccer, 2020), en forte augmentation par rapport aux années précédentes. La communauté d'Atlanta était donc intéressée par le soccer, un signe encourageant pour la MLS. Les dirigeants de l'équipe ont aussi réalisé quelques bons coups en construisant l'effectif. En effet, alors qu'une grande partie des clubs de la MLS se tournait vers l'Europe pour recruter des joueurs, l'Atlanta United FC s'est plutôt tournée vers l'Amérique du Sud pour y dénicher les excellents Miguel Almiron et Joseph Martinez, tous deux devenus des noms connus de tous en Géorgie. Coïncidence ou pas, l'effectif de l'Atlanta United FC était, à certains niveaux, similaires à la population avec laquelle il cohabitait dans la ville en termes d'origine des joueurs et des partisans.

Les citoyens d'Atlanta ont rapidement adopté le soccer, décrit comme un sport au maillon faible (dit *weak link*). En effet, le soccer est un sport où le collectif est très important alors qu'il est difficile pour un seul joueur de prendre le contrôle du match, comme au basketball, par exemple (Lamle, 2017). Tous les maillons de la chaîne sont donc cruciaux au succès de l'équipe. Les habitants d'Atlanta ont semblé s'identifier à ce type de sport. En effet, de nombreux partisans interrogés par des médias locaux ont cité l'effort d'équipe nécessaire pour marquer un but. Un partisan interviewé mentionnait justement: "*one person can't call his own number and make a play happen [in soccer]. It truly takes a team effort to score*". Ce genre de commentaire semble indiquer que les résidents d'Atlanta aiment le soccer.

De plus, l'Atlanta United FC a effectué beaucoup de travail pour promouvoir le sport dans la ville. Par exemple, l'équipe a lancé de nombreuses initiatives de construction de mini terrains de soccer à travers la ville, combinées avec des dons d'équipement de soccer à des jeunes défavorisés pour faire croître ce sport à Atlanta (MLS Soccer Staff, 2018). La fondation de l'équipe de soccer a

aussi offert des cliniques à des joueurs et à des entraîneurs des différents circuits de soccer mineur à Atlanta.

Ensuite, à l'image de Las Vegas, la communauté d'Atlanta figurait dans le milieu de peloton du classement de *Wallet Hub*, au 70e rang sur 180 villes analysées, en ce qui concerne l'attachement à la communauté des citoyens. On peut donc parler d'une communauté relativement soudée, qui ne se démarque pas des autres villes américaines incluses dans le classement.

Un autre facteur important pour l'équipe est le succès immédiat qu'elle a connu sur le terrain. Fort de deux victoires à ses trois premiers matchs et d'une qualification aux séries dès sa première année d'existence, l'Atlanta United FC a surpris tout le monde. Ces succès se sont traduits par un intérêt grandissant des citoyens, qui ont vu dans cette équipe une possibilité de s'associer au succès de celle-ci et de faire partie du début d'une tradition gagnante. Ces partisans ont d'ailleurs été récompensés l'année suivante alors que l'équipe a remporté les grands honneurs dans la MLS.

Un stade coûteux, mais qui rapporte

L'Atlanta United FC évolue dans le Mercedes-Benz Stadium, un stade construit au coût de 1,6 milliard de dollars et inauguré le 16 août 2017. Le financement de ce stade a été l'objet d'une importante saga médiatique à Atlanta. Le propriétaire des Falcons d'Atlanta et de l'Atlanta United FC, Arthur Blank, a demandé à la Ville de fournir au moins 300 millions de dollars, donc de l'argent public provenant des taxes d'hôtels, pour la construction d'un stade pour remplacer le Georgia Dome. Après de longues discussions avec les instances politiques d'Atlanta, M. Blank a reçu 200 millions de dollars pour la construction de son stade. Du moins, c'est le chiffre officiel qui a été communiqué dans les médias. Quelques années après cette entente, le propriétaire a avoué que la facture totale refilée aux instances politiques pour le stade Mercedes-Benz était d'environ 700 millions de dollars, en raison de clauses incluses dans le contrat. En effet, une

partie des taxes d'hôtels ont été octroyées au propriétaire pour ajouter des améliorations au stade. Donc, lors de la construction, celui-ci s'est assuré d'ajouter plusieurs éléments, comme des stationnements intérieurs, des sièges plus confortables et ainsi de suite, ce qui a fait grimper la facture des instances politiques à 700 millions de dollars (DeMause, 2017).

Mis à part cette saga médiatique entourant le financement du stade, celui-ci est un réel succès pour Atlanta et son propriétaire. La construction du *Mercedes-Benz Stadium* a été un argument important pour convaincre le commissaire Garber d'octroyer une équipe à Atlanta. M. Blank avait, en effet, commencé les discussions avec la MLS dès 2004, mais ce n'est que 10 ans plus tard et avec un plan concret pour un nouveau stade adapté au soccer que la MLS a octroyé l'équipe. Le commissaire Garber a souligné l'importance du stade en mentionnant que l'ancien Georgia Dome n'était pas un stade où une équipe de soccer pouvait évoluer. Pour avoir une équipe, Blank devait proposer un plan de nouveau stade. Le stade a été conçu pour accueillir les Falcons ainsi que l'Atlanta United FC. Il peut accueillir jusqu'à 73 000 personnes pour un match de soccer et plus de 80 000 lors d'un match des Falcons (NFL). Le stade est réputé pour offrir une excellente expérience aux visiteurs. Les prix des concessions de nourriture et de boissons alcoolisées font principalement le bonheur des partisans. Le propriétaire a pris la décision de fixer des prix très raisonnables pour permettre aux visiteurs de passer du bon temps dans le stade sans trop affecter leur portefeuille. Certains voyaient aussi cette stratégie comme une façon de faire payer plus cher les billets d'entrée sans que les partisans s'y opposent. Les traditionnels hot-dogs sont vendus au coût de 1,50 \$ et la bière est vendue pour 5 \$. La moyenne de la NFL est de 8,49 \$ pour une bière et 5,34 \$ pour un hot-dog (Lisa, 2019).

Plusieurs autres événements ont aussi été présentés dans ce stade, par exemple le *Peach Bowl* du football universitaire ainsi que les demi-finales des séries du football universitaire américain. Quelques artistes se sont aussi arrêtés au Mercedes-Benz Stadium, comme Taylor Swift, Beyoncé et Ed Sheeran. Le

stade n'est toutefois pas réputé pour la qualité de son acoustique; il est donc principalement un stade de sport.

L'équipe représente un véritable coup de circuit pour la MLS et pour Arthur Blank. La MLS a gagné un marché énorme qui est, à l'aube de la saison 2020, un de ses trois plus grands marchés. La culture du soccer, et surtout ce qu'elle peut devenir, est bien représentée par cette équipe en ce qui a trait tant aux partisans qu'à la construction d'une équipe gagnante à l'identité qui reflète celle de sa ville d'accueil. Les profits réalisés par l'Atlanta United FC sont en partie redistribués à la ligue, donc cette expansion est certainement positive pour la ligue.

Du côté de M. Blank, ce dernier a dû débourser 70 millions de dollars en 2014 pour acheter les droits d'expansion pour l'équipe. L'Atlanta United FC valait 500 millions en 2019 avec des profits annuels dépassant les 7 millions de dollars, selon Forbes. Cela représente une augmentation substantielle du montant investi par M. Blank. L'équipe a connu énormément de succès sur le terrain depuis son arrivée, avec des qualifications aux éliminatoires à chacune de ses trois saisons et un championnat lors de sa deuxième année. L'équipe est toujours au sommet quant au nombre de partisans présents aux matchs, avec une moyenne de 52 000 personnes en 2019, loin devant les Sounders de Seattle, qui ont une moyenne de 40 000 personnes. La figure 10 démontre les 14 équipes qui attirent le plus de spectateurs par match selon Statista (Gough, 2019).

Figure 10 : Les spectateurs en moyenne au match des équipes de la MLS en 2019 (Top 12)

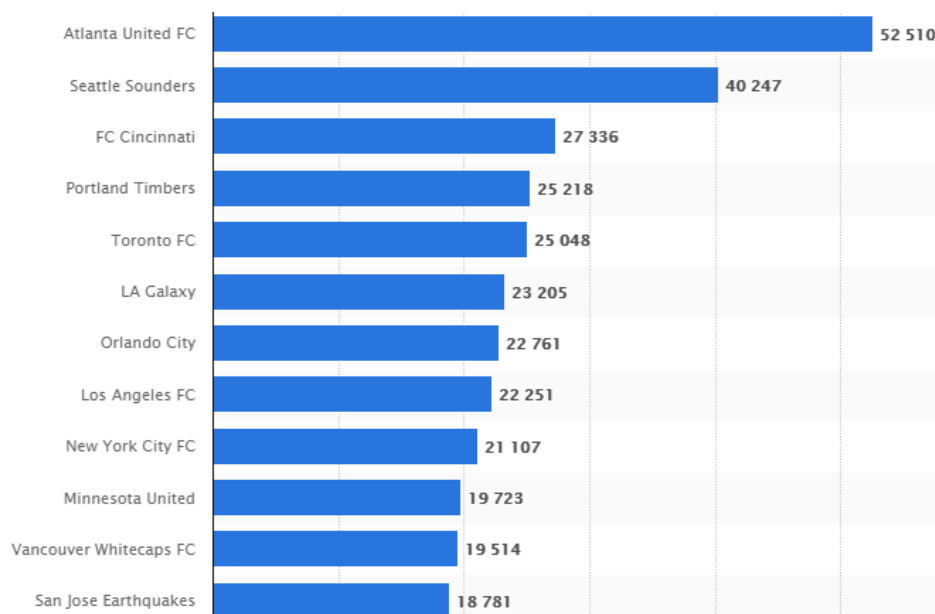
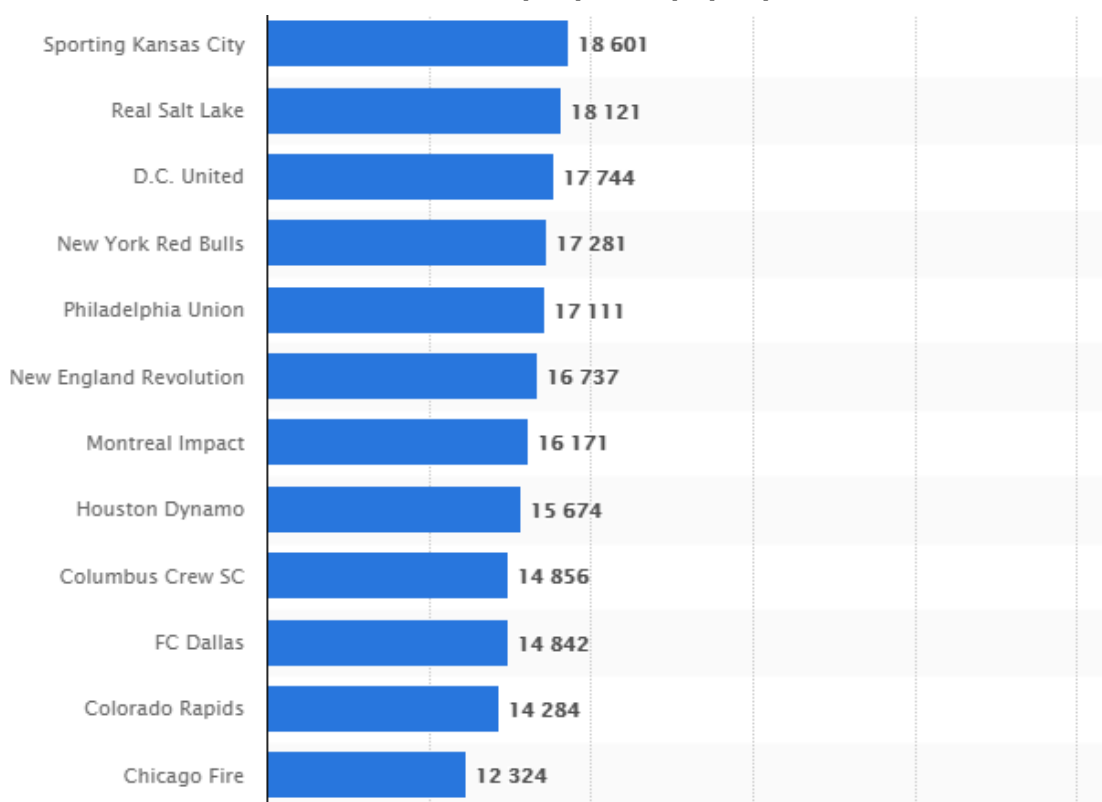


Figure 11 : Les spectateurs en moyenne au match des équipes de la MLS en 2019 (12 pire équipes)



Source : Statista

Cette expansion fut un succès instantané pour la MLS et pour le soccer en Amérique du Nord. Il existe maintenant une image claire de ce que peut devenir une équipe de soccer dans un grand marché nord-américain. Le modèle de succès est disponible à tous. Il reste maintenant à voir ce que feront Charlotte, St-Louis, Austin et Sacramento lors des prochaines expansion de la MLS. Seront-elles en mesure de rivaliser avec les succès de l'Atlanta United FC? Seul le temps nous le dira.

4.2.3 Le retour des Jets à Winnipeg

À la fin de la saison 2010-2011 de la NHL, Gary Bettman annonça, à la surprise générale, que les Thrashers d'Atlanta avaient été vendus au groupe True North Entertainment and Sports et que le groupe déménageait l'équipe à Winnipeg. Les Jets de Winnipeg allaient donc être de retour après une absence de 16 ans. Après avoir annoncé la vente, Gary Bettman a déclaré avoir tout tenté pour garder l'équipe à Atlanta. Toutefois, aucun propriétaire local ne s'était manifesté dans le but de garder l'équipe en Géorgie, donc le commissaire n'a eu d'autre choix que d'accepter les offres provenant de propriétaires externes.

Le malheur des uns fait le bonheur des autres. Les habitants de Winnipeg, ayant perdu leur équipe en 1996, se voyait offrir une deuxième chance de faire bonne figure. Les partisans n'ont pas raté leur chance alors que les matchs des Jets se sont joués à guichet fermé durant 332 matchs consécutifs. Cette séquence a pris fin en 2019, huit ans après l'arrivée des Jets dans la capitale manitobaine (Mallory, 2019). Winnipeg est la plus grande ville du Manitoba et comptait une population de 736 000 personnes en 2014. Cette même année, la population grandissait à un rythme relativement faible de 1,2 %. À titre d'exemple, la population d'autres grandes villes canadiennes comme Montréal ou Toronto augmentait beaucoup plus rapidement, avec des taux de 4,2 % et 6,2 % respectivement (Statistique Canada, 2011). Les citoyens touchaient toutefois un

revenu intéressant en comparaison avec le reste du pays. Le salaire médian à Winnipeg, selon le dernier recensement canadien en 2016, était de 70 800 \$, ce qui est supérieur au revenu médian canadien de 70 336 \$. Lors de l'arrivée des Jets, le revenu médian par habitant était stable, autour de 61 000 \$, et ce, malgré la récente récession (Statistique Canada, 2011). De plus, le coût de la vie est inférieur à la plupart des grandes villes canadiennes. En effet, Winnipeg arrivait au 19^e échelon sur 21 villes mesurées au Canada en 2019, derrière Toronto, Montréal, Québec, Hamilton, Régina, Kitchener et Saskatoon entre autres (Numbeo, 2019). Malgré la disparité des années où les données étaient disponibles, entre 2014 et 2019, il semble que le pouvoir d'achat des habitants de Winnipeg est élevé en comparaison avec le reste du Canada. La présence corporative est toutefois relativement faible dans cette région métropolitaine alors que seulement 2 des 75 plus grandes entreprises canadiennes, en termes de revenus, ont leur quartier général dans la ville. On parle de Great-West Lifeco et IGM Financial. À titre de comparaison, la ville de Montréal est l'hôte de 11 quartiers généraux de compagnies figurant dans ce classement.

Une ville complètement hockey

Il est bien connu que le hockey est un sport très populaire au Canada. Les chiffres sont là pour appuyer cette théorie. En effet, en 2017-2018, plus de 637 000 jeunes pratiquaient ce sport au Canada selon Statista, ce qui représentait le plus grand nombre de jeunes joueurs de hockey au monde pour un pays, devant les États-Unis, qui avaient un peu moins de 570 000 joueurs enregistrés malgré une population 10 fois plus importante que celle du Canada. Le Canada est aussi premier quant au nombre de patinoires intérieures et extérieures, loin devant les autres pays, encore selon Statista.

La province du Manitoba ne fait pas exception. Elle compte plus de 30 000 joueurs de hockey dans la province, et majoritairement des enfants entre 4 et 17 ans. Ce total lui octroie le 6^e rang de la province ayant le plus de joueurs de hockey au Canada. Toutefois, lorsqu'on prend en considération le nombre de joueurs par

rapport à la population de la province, le Manitoba a un meilleur ratio que l'Ontario, le Québec, la Colombie-Britannique et l'Alberta. C'est donc dire que les Manitobains, qui vivent en grande majorité dans l'agglomération de Winnipeg, doivent être reconnus comme étant une population qui adore le hockey.

Malgré toutes ces statistiques indiquant que la population de Winnipeg est intéressée par le hockey, comment se fait-il alors que la ville ait perdu son équipe en 1996? Plusieurs hypothèses peuvent être soulevées pour tenter d'expliquer cet échec. Est-ce que les citoyens de la ville n'étaient pas assez intéressés par le hockey? Est-ce que la façon d'opérer de la NHL, durant ces années, a remis en question la viabilité de la ville comme marché de hockey? Est-ce que le plafond salarial et le partage de revenus ont changé la donne? Il semble plus probable, en se fiant au nombre de joueurs de hockey au Manitoba, que l'explication soit liée au fonctionnement de la ligue à ce moment plutôt qu'à l'intérêt réel des partisans. Le fonctionnement de la ligue en 2014 (annexe 3), avec un important partage de revenus entre les équipes et un plafond salarial strict, semble être plus propice pour une ville comme Winnipeg.

Du hockey et rien d'autre

La ville de Winnipeg n'a aucun historique avec les quatre autres ligues de sport professionnel d'Amérique du Nord. La NHL a été la seule des cinq ligues majeures (NHL, NBA, MLB, NFL, MLS) à s'installer au Manitoba. Il y a toutefois un autre sport populaire à Winnipeg, le football canadien. Toutefois, les Blue Bombers de Winnipeg évoluent dans la ligue canadienne de football (LCF) et non dans la NFL. L'équipe a connu un certain succès au fil des ans en générant de bonnes moyennes de spectateurs lors des saisons estivales. L'équipe de football ne constitue toutefois pas une compétition directe avec le hockey des Jets, principalement en raison de son horaire d'activités. Les matchs débutent alors que la saison de la NHL est terminée et se prennent fin alors que la NHL commence ses activités. Le hockey de la NHL occupe donc une place de choix dans

l'environnement sportif de Winnipeg alors qu'il n'a pas vraiment de compétition provenant d'autres sports durant la saison hivernale.

Quant à la compétition indirecte qui pourrait nuire à une équipe de sport professionnel, elle est peu présente dans la ville de Winnipeg. En effet, la ville de Winnipeg a la réputation d'être une ville calme et relativement ennuyeuse. Elle n'est certainement pas réputée pour être riche en divertissements, bars, boîtes de nuit et parcs. Bien souvent affichée au sommet des listes de villes où les joueurs de hockey professionnels ne veulent pas jouer, la ville a la réputation d'être relativement tranquille en comparaison avec d'autres villes canadiennes comme Montréal ou Calgary, surtout durant les longs mois d'hiver (Agence QMI, 2015). Non seulement l'offre de divertissement est faible pour les joueurs et leur famille, mais la température n'y est pas clémente. Un hiver très froid et sec attend les occupants de Winnipeg chaque année. C'est là un élément soulevé par plusieurs comme étant un désavantage pour la ville.

Il est difficile de confirmer la réputation de Winnipeg. La ville ne se retrouve dans aucun classement fiable des villes les plus amusantes, contrairement aux villes d'Atlanta et Las Vegas. Il est impossible de savoir si les Jets font face à énormément de compétition indirecte. Par contre, il semble que les gens sont tout naturellement amenés à se rendre au Bell MTS Place plus fréquemment pour assister à un match de l'équipe. Ce qui est d'ailleurs excellent pour les coffres de la franchise. Les Jets ont d'ailleurs fait « salle comble » à tous les matchs depuis leur arrivée à Winnipeg en 2011-2012. Plus de 15 000 personnes se massent tous les soirs dans le stade pour y encourager leur équipe. Il est possible que cela soit un indicateur du peu de possibilités qu'un résident de Winnipeg a pour se divertir.

Un stade petit selon les standards de la NHL

Lors de leur retour à Winnipeg, les Jets ont emménagé dans le MTS Center. Construit en 2004, au coût de 133,5 millions de dollars canadiens, le MTS Center a d'abord accueilli le Moose du Manitoba (AHL) comme premier résident. L'équipe,

qui a évolué dans l'amphithéâtre durant 8 ans, est obligée de déménager en 2011 à St-Jean, Terre-Neuve, en raison de l'arrivée des Jets de Winnipeg. L'amphithéâtre a été financé à la hauteur de 40,5 millions par des fonds publics alors que le groupe propriétaire, True North Sports and Entertainment, a payé 93 millions CAD provenant de ses poches pour la construction d'un stade (Van Rassel, 2015). L'amphithéâtre peut accueillir un peu plus de 15 000 personnes. La construction de celui-ci avait le but avoué de tenter de ramener une équipe de la NHL à Winnipeg. L'amphithéâtre qu'occupaient les anciens Jets avait été jugé vétuste pour qu'une nouvelle équipe vienne s'y installer. En 2017, la compagnie de télécommunication Bell (BCE) a acheté la compagnie de télécommunication manitobaine MTS et a ajouté son nom sur le l'amphithéâtre des Jets de Winnipeg pour en faire aujourd'hui le Bell MTS Place, qui est toujours la propriété de True North Sports and Entertainment.

Le Bell MTS Place remplit tout juste les critères de la NHL en termes de capacité alors que la règle non écrite semble être justement de 15 000 places. Les Jets évoluent donc dans le plus petit stade de la ligue. De plus, le commissaire Gary Bettman ne semblait pas particulièrement convaincu quant au stade et à sa capacité limitée. Lors de l'annonce du déménagement, il suggéra que pour connaître du succès financièrement, le stade devrait être rempli tous les soirs, sans quoi l'équipe ne sera jamais profitable (SportsNet Staff, 2011). L'amphithéâtre est principalement utilisé par les Jets alors que quelques spectacles seulement y ont eu lieu, comme celui de Lady Gaga, en 2014, ou bien de Céline Dion, en 2020.

Des débuts difficiles

Sur la glace, les Jets ont connu des débuts difficiles. En effet, l'un des problèmes ayant affligé les Thrashers d'Atlanta était le manque de talent dans l'équipe, et donc le manque de résultats sur la patinoire. À leurs trois premières saisons, les Jets ont raté les éliminatoires, terminant au passage dans les bas-fonds du classement à deux reprises. La quatrième saison fut la bonne pour une

qualification en éliminatoires. Les réjouissances furent toutefois de courte durée alors que les Jets ont été balayés par la meilleure équipe de la conférence de l'Ouest, les Ducks d'Anaheim (Canadian Press, 2015). Deux autres saisons ont suivi où les Jets ont enchaîné les contre-performances pour rater à nouveau les éliminatoires. L'équipe est finalement sortie de son purgatoire en 2017-2018 alors qu'elle a terminé au 2^e rang de la conférence de l'Ouest avec 114 points et a connu un parcours éliminatoire inspirant avec une participation en finale de conférence de l'Ouest.

Les performances misérables des Jets durant les six premières années de leur existence n'ont pas réussi à enrayer l'enthousiasme des citoyens, qui ont soutenu leur équipe durant toutes ces années de vaches maigres. Chaque soir de match, plus de 15 000 personnes se rendaient au stade pour y encourager les Jets et la demande pour les billets de saison est demeurée constante, ce qui est tout à fait remarquable.

Un succès pour la NHL

Les grands gagnants de cette relocalisation ont été les citoyens de Winnipeg alors qu'ils ont pu retrouver leur équipe de hockey tant chérie. Un autre grand gagnant est certainement le groupe *True North Sport and Entertainment*, qui a réalisé un bon coup sur le plan financier. Au moment du rachat des Thrashers d'Atlanta, le groupe a dû déboursier 170 millions de dollars américains, 60 millions en frais de relocalisation et 110 millions pour l'équipe (ESPN News Services, 2011). En 2019, les Jets étaient évalués à 420 millions de dollars, plus de deux fois la valeur déboursée par le groupe, selon Forbes. Le troisième gagnant de cette transaction est certainement la NHL. Avec cette transaction, elle a sorti une équipe d'un marché qui stagnait pour l'implanter dans un marché qui s'est révélé être solide à travers les années. La moyenne d'assistance aux matchs des Thrashers était de 13 000 personnes alors que la moyenne pour les Jets se situe à 15 000 personnes. Cette différence peut sembler un peu mince. Il est toutefois important de s'attarder au prix moyen du billet pour assister au match. En effet, le prix moyen

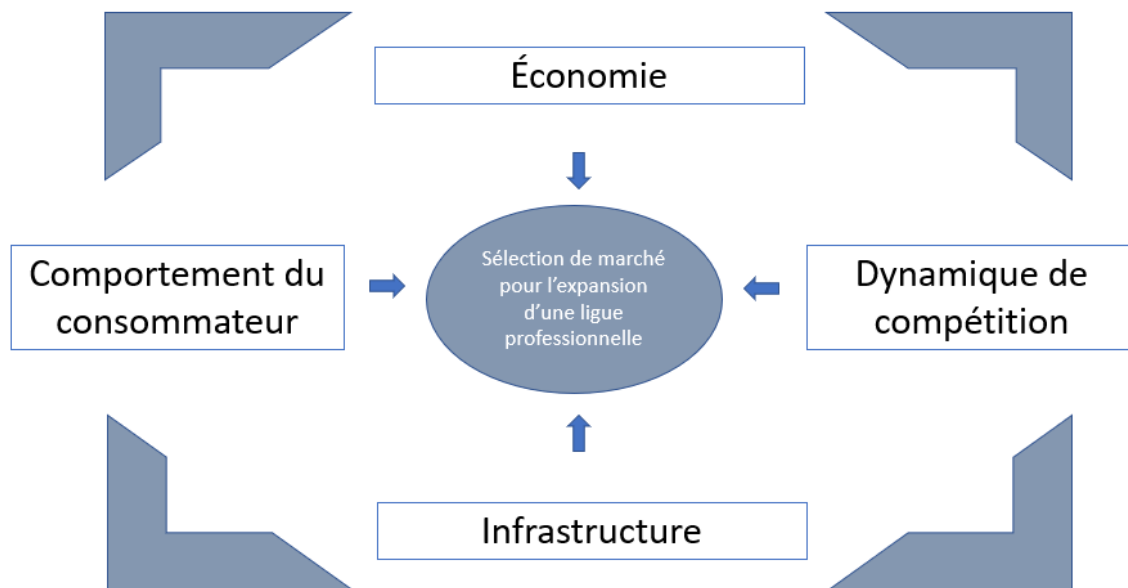
pour un match des Thrashers était de 43 \$ US lors de la saison 2010-2011. En comparaison, le prix moyen pour un match des Jets à Winnipeg lors de la saison 2011-2012 était de 98 \$ US. Cette moyenne a bien sûr descendu lors des saisons subséquentes, mais s'est maintenue à près de 80 \$ US (Statista Research Department, 2014). Il y a donc 2000 personnes de plus par match et les billets se sont vendus deux fois plus cher que lorsque l'équipe évoluait en Géorgie. Cette relocalisation s'est donc révélée un succès pour la majorité des acteurs impliqués.

Chapitre 5

Résultats

Dans les prochaines pages, nous apposerons la loupe et examinerons chacune des perspectives identifiées dans notre revue de la littérature sur les cas. Nous serons alors en mesure d'approfondir les éléments clés du succès de nos trois cas à l'étude. Chaque perspective présentera les éléments importants qui y sont liés dans chacun des trois cas. Les données exposées dans l'état des lieux seront aussi utilisées pour appuyer certains éléments clés et pour intégrer les différentes perspectives entre elles.

Figure 12 : Les quatre perspectives du modèle intégré



5.1 Analyse selon la perspective économique

La perspective d'analyse économique est basée sur le portrait économique des marchés. Définie comme la plus quantitative des perspectives, elle permet d'établir l'attractivité économique d'un marché. L'importance mise sur cette perspective, pour assurer la santé d'une équipe, est énorme dans les médias traditionnels et dans la réflexion des amateurs. Au fil des ans, plusieurs auteurs ont tenté de mesurer la qualité des marchés selon des termes strictement économiques. Nous nous sommes aussi penchés sur cette perspective dans le but de mieux en comprendre l'importance. Au fil de notre analyse, deux éléments

clés sont ressortis de la perspective économique. Premièrement, le seuil minimal de résidents nécessaires, dans une région métropolitaine, pour supporter une équipe de sport tend à diminuer. Deuxièmement, le nombre total de résidents d'un marché n'est pas nécessairement un facteur déterminant une fois que le seuil minimal est atteint.

Ces deux éléments seraient, selon nous, déterminants dans l'évaluation d'un marché par une ligue majeure. Dans les prochaines lignes, nous approfondirons chacun de ceux-ci à l'aide des données collectées dans le cadre de ce mémoire. Tout d'abord, débutons par les éléments en lien avec le nombre de résidents dans le marché.

5.1.1 La diminution du seuil minimal de résidents d'un marché

Le premier élément clé qui émerge des données recueillies concerne le seuil minimal de résidents nécessaires pour qu'une région métropolitaine puisse supporter une équipe de sport professionnel. La prémisse, fournie dans la littérature, suggère qu'il existe un tel seuil. Les articles parus traitant de ce sujet (Rascher et Rascher, 2004; Poplawski et O'Hara, 2011) datent déjà de plusieurs années. En nous attardant à nos trois cas et à l'état des cinq ligues, nous avons réalisé que deux facteurs contribuent à faire baisser le seuil minimal de résidents nécessaires dans une région métropolitaine pour supporter une équipe sportive professionnelle, soit les nouvelles technologies et la structure des ligues. Avant de se lancer dans les explications de ce premier élément clé, il convient de clarifier la notion du seuil minimal de résidents.

Quel est le seuil minimal de résidents requis pour intéresser chacune des ligues? Il est difficile à ce point-ci d'identifier ce seuil de façon claire et précise. Dans la théorie, les différents chercheurs qui se sont attardés sur le sujet ont des opinions différentes. Premièrement, ils n'étudient pas tous les mêmes ligues, ce qui complique la comparaison entre les différentes théories. Deuxièmement, les recherches effectuées n'ont pas toutes été conduites au même moment. Au fil des

ans, les ligues changent ainsi que les régions métropolitaines, ajoutant ainsi à la complexité de définir un seuil minimal de résidents nécessaires dans une région métropolitaine pour supporter une équipe de sport. En pratique, chacune des ligues adopte aussi différents points de vue. Certaines semblent se satisfaire de marchés moins peuplés. On peut penser à la NHL, à la MLS ou à la NFL, qui ont placé des équipes dans des marchés relativement petits en comparaison avec ceux de la MLB. La moyenne de résidents dans les marchés de la NHL est de 5,3 millions d'habitants, celle de la MLS est de 5,1 millions d'habitants, alors que celle de la NFL est la plus petite, avec une moyenne de 4,9 millions d'habitants. La MLB préfère les marchés plus peuplés alors que son marché moyen compte 6,1 millions d'habitants. Les critères utilisés par les différentes ligues sont flous et rarement discutés publiquement. En général, les ligues sont assez frileuses et ne tenteront pas d'expérience dans des marchés ayant des tailles jugées en dehors de leurs normes, à moins d'y être obligées. En effet, le commissaire Bettman ne s'est pas réjoui lors de la relocalisation des Thrashers d'Atlanta à Winnipeg, une ville comptant, à ce moment, à peine plus de 730 000 habitants. L'absence d'un nouveau propriétaire local et l'intérêt du groupe *True North Sport and Entertainment* pour l'équipe lui ont quelque peu forcé la main. Il est toutefois normal qu'une ligue préfère répéter une formule gagnante. Une erreur dans la sélection d'un marché peut s'avérer très coûteuse pour elle. On peut noter que pour minimiser les risques, les ligues considèrent, avant tout, les marchés s'approchant des minimums ayant déjà démontré une certaine rentabilité. Le cas des Jets de Winnipeg est certainement un exemple probant de la tendance à la baisse du seuil minimal de résidents nécessaires au support d'une équipe.

En 1996, les Jets de Winnipeg ont été déménagés en Arizona pour y devenir les Coyotes. Plusieurs raisons ont été soulevées pour expliquer ce déménagement. Certains ont pointé du doigt la faiblesse du dollar canadien au moment où le salaire des joueurs augmentait de façon exponentielle. Les marchés canadiens peuplés comme Montréal ou Toronto ont semblé être à l'abri de ces changements dans l'économie de la NHL (Houston, 2018). Toutefois, des petits

marchés en ont souffert. Les villes de Winnipeg et Québec furent toutes les deux très touchées par ces événements et ne purent se relever. Les deux équipes ont dû quitter vers d'autres cieux. En 2011, les Jets faisaient un retour à Winnipeg après plus de 15 ans d'absence. Depuis ce temps, l'équipe fonctionne bien et connaît un certain succès financier, avec des revenus de plus de 127 millions pour la saison 2018-2019. Elle ne semble pas être en danger financièrement comme elle l'était au milieu des années 90. La population de Winnipeg n'a toutefois pas augmenté de manière significative entre 1996 et 2011, elle est passée de 675 000 personnes à 730 000 personnes. Il serait utopique de penser qu'une augmentation d'environ 50 000 personnes en 15 ans soit le facteur déterminant permettant aux Jets de bien vivre dans le marché de Winnipeg aujourd'hui. Ce qui nous amène à notre premier élément clé. Le seuil minimal de résidents nécessaires pour supporter une équipe de sport professionnel tend à diminuer.

À la suite du départ des Expos de Montréal, le *Conference Board of Canada* publiait en 2011 un rapport expliquant le départ des expos. Ce dernier mettait l'accent sur le manque d'égalité dans le baseball majeur, entre les équipes riches et pauvres, comme raison expliquant le départ de l'équipe. Dans cette même recherche, il est mentionné que pour fonctionner, une équipe de baseball majeur a besoin d'un bassin de population d'au moins 2,5 millions d'habitants, sans quoi le marché serait trop petit (The Canadian Press, 2011). En se fiant à l'état de la MLB en 2018-2019, il semblerait que ce minimum ne soit plus d'actualité. Comme on peut observer, la MLB compte présentement cinq équipes qui ne bénéficient pas d'un bassin de 2,5 millions de résidents. Ces cinq équipes survivent et même vivent très bien. Par exemple, les équipes de Milwaukee et de Cleveland, les deux plus petits marchés du baseball majeur (annexe 1), arrivent en milieu de peloton en termes de revenus générés, avec 282 et 288 millions respectivement. Ils devancent ainsi des marchés comme Phoenix, Miami et Toronto, qui comptent plus de 4,5 millions de personnes chacun. Les Diamondbacks de l'Arizona (Phoenix) ont généré 275 millions, les Marlins de Miami, 224 millions et les Blue Jays de Toronto, 265 millions de dollars en 2018.

Ce constat émerge également de recherches précédentes. En l'occurrence, la recherche de Poplawski et O'Hara (2014) s'attardait justement aux nouvelles opportunités, pour les marchés moins peuplés, de devenir des cibles de choix pour accueillir des équipes de la NHL. Leur recherche se déroule après le lock-out de 2004, qui a eu pour effet de modifier complètement la structure de la ligue. Selon les deux auteurs, l'adoption d'un plafond salarial restrictif et d'un partage de revenus plus important a permis à des villes comme Hamilton, Portland, Milwaukee et Winnipeg de présenter des portraits intéressants pour la NHL sur le plan de la rentabilité future d'une équipe. Nos découvertes font écho à cette recherche.

La technologie au service des ligues

Dans les prochains pages, nous expliquerons les deux facteurs qui ont semblé avoir eu pour effet de faire baisser le minimum de résidents nécessaires dans un marché pour assurer la rentabilité et la survie d'une équipe professionnelle.

Les deux facteurs qui contribuent à faire diminuer le seuil minimal de résidents nécessaires au support d'une équipe professionnelle sont la technologie ainsi que la structure des ligues. Le premier facteur traité est la technologie. Il n'y a pas de meilleur exemple pour l'illustrer que le cas des Golden Knights de Las Vegas. Durant leur première saison, les Golden Knights ont connu un succès incroyable sur la glace. Atteindre la finale de la coupe Stanley lors de leur première saison d'existence tient de l'exploit. En fait une seule autre équipe d'expansion a connu plus de succès lors de sa première saison. À son arrivée en MLS, le Fire de Chicago a remporté les deux coupes remises dans la MLS. Toutefois, l'exploit des Golden Knights est tout autant remarquable. Avant son succès, il fallait en moyenne 11,9 ans à une équipe d'expansion de la NHL avant d'atteindre la finale (Darcy, 2019). Lors des séries de 2018, la folie des Golden Knights s'est emparée de toute l'Amérique du Nord. Des amateurs de partout sont devenus des partisans

de l'équipe. Aux quatre coins du globe, les nouveaux partisans ont pu suivre les matchs sur des sites de visionnement en ligne en continu (*streaming*). Ils ont aussi pu encourager leur équipe via les réseaux sociaux, blogues ou toutes autres plateformes permettant d'échanger entre eux. Une communauté internationale s'est créée autour de l'équipe. Elle compte maintenant des partisans loyaux dans certaines régions de la Saskatchewan et à plusieurs autres endroits surprenants (Griffiths et Johnston, 2019). Les responsables du marketing des Golden Knights ont rapidement réalisé la mine d'or que la technologie apportait. Ils ont créé des chandails demandant aux gens qui s'en procuraient d'indiquer l'endroit à partir duquel ils supportaient les Golden Knights. Du Canada à Londres jusqu'en Australie, en Afrique du Sud et au Swaziland, les Golden Knights ont vendu de nombreux chandails créés pour l'occasion (Cotsonika, 2018).

Il aurait été difficile pour les gens demeurant en Afrique du Sud ou au Japon de visionner les matchs des Golden Knights, il y a de cela 20 ans alors qu'Internet en était à ses premiers balbutiements. Les possibilités de rejoindre des partisans qui demeurent bien au-delà des limites d'une région métropolitaine sont nombreuses. Les plateformes de visionnement en continu sont accessibles partout où il est possible de se connecter à Internet. Les matchs seront forts probablement bientôt diffusés sur les réseaux sociaux comme YouTube et Facebook. Le bassin de partisans possibles pour une équipe de sport s'est multiplié de manière exponentielle lorsqu'on pense à un marché mondial à deux clics d'un match de sport. Il est facile d'imaginer qu'une équipe comme les Jets puisse être en mesure de pallier la capacité limitée de son stade en offrant des abonnements aux matchs sur d'autres plateformes, à des personnes qui ne résident pas nécessairement à Winnipeg, en utilisant la technologie comme moyen de distribution.

Il est pourtant difficile d'identifier pourquoi les Golden Knights ont été en mesure de générer autant d'intérêt mondialement. Ils ne semblent pas avoir créé de stratégie pour augmenter le rayonnement jusqu'au Swaziland. Ils ont plutôt

profité d'une vague d'intérêt à leur endroit durant les séries éliminatoires. Ce succès à l'échelle mondiale semble avoir émergé grâce à deux facteurs. Premièrement, comme nous l'avons décrit un peu plus tôt, les succès hors du commun qu'a connus l'équipe et, deuxièmement, l'attrait naturel de Las Vegas. Mondialement reconnue comme la ville du vice, Las Vegas attire déjà grandement l'attention. En y installant une équipe, et en étant la première ligue à le faire, la NHL a semblé profiter de cet attrait naturel pour gonfler sa popularité. L'aspect non traditionnel de la ville pour accueillir du hockey a aussi semblé ajouter au caractère mythique de cette équipe et de son parcours éliminatoire. Il serait donc intéressant de poursuivre la recherche sur l'attrait naturel d'une ville. Celui-ci pourrait-il permettre à une ville de se démarquer dans le nouvel environnement compétitif mondial? Nous aurons l'occasion d'en discuter un peu plus loin dans ce mémoire.

Toutes les équipes de la MLS sont dans une position encore plus intéressante de ce côté. Effectivement, comme nous pouvons l'observer dans la base d'admirateurs de la MLS, celle-ci peut compter sur les plus jeunes admirateurs. Ces derniers sont plus aptes à utiliser la technologie pour consommer le contenu de la MLS. Déjà une bonne portion d'entre eux le font. Il pourrait donc être intéressant pour une équipe évoluant dans un plus petit marché de faire grandir sa base de partisans, en proposant ses matchs à de jeunes résidents d'autres régions n'ayant pas nécessairement d'équipe de soccer. Voilà une raison qui pourrait expliquer certains choix récents de la MLS de s'installer dans des marchés de plus petite taille. Comme en fait foi cet autre exemple, la technologie semble faire diminuer le seuil minimal de résidents nécessaires dans une région pour le support d'une équipe de sport professionnel, permettant ainsi à de nouveaux marchés de s'offrir comme occasion pour accueillir une équipe. La NBA a aussi su se démarquer dans son utilisation de la technologie.

La NBA est de son côté reconnue pour sa capacité à innover. Depuis la saison 2014, elle présente plusieurs matchs de saison régulière et de séries

éliminatoires en réalité virtuelle et en réalité augmentée. Le partisan peut maintenant se connecter à l'application dédiée à ces matchs avec son propre casque de réalité virtuelle et avoir accès à différents points de vue et à des caméras dans les coulisses des matchs. La technologie en est à ses débuts, mais selon le vice-président à la diffusion de nouveau contenu Jeff Marsilio, cette méthode de diffusion est prometteuse. Il prétend que 99 % des partisans de la NBA ne sont pas en mesure de se rendre dans les stades pour assister à un match. Il faut donc trouver des manières différentes et novatrices d'amener les matchs de la NBA chez eux et de rendre l'expérience la plus immersive possible.

Un obstacle peut toutefois se dresser devant les équipes qui voudraient profiter des avancées technologiques. Les décisions liées à la diffusion des matchs, à la bonification de l'expérience du consommateur ainsi que les nouvelles offres de rediffusion reposent habituellement entre les mains des commissaires et des responsables qui sont au niveau de la direction des ligues. Les négociations pour diffuser des matchs sur les réseaux sociaux, par exemple, sont faites par les ligues et non par les équipes. Dans l'exemple discuté ci-haut concernant la NBA, ce sont les dirigeants de la ligue ainsi que les responsables du contenu qui ont pris la décision de présenter des matchs en réalité augmentée. Les équipes sont donc à la merci de la capacité d'innover des dirigeants de leur ligue. Ce fonctionnement peut effectivement venir mettre en doute la capacité des équipes de se créer un avantage compétitif grâce à la technologie. Toutefois, rien n'empêche une équipe de se bâtir une stratégie numérique complète, en respectant les indications de la ligue, et par exemple y offrir plus d'accès à ses joueurs ou y effectuer plus de marketing dans des régions où elle pense pouvoir faire une percée. En adaptant sa stratégie numérique à l'intérieur des balises émises par les dirigeants de sa ligue, elle se donne la chance de récolter des partisans qui suivront les activités de l'équipe à distance et qui achèteront ses produits dérivés. Une recherche future pourra certainement s'attarder aux différentes tactiques et stratégies dont les équipes disposent pour se différencier de leurs consœurs sur ce plan.

À long terme, il est fort possible que toutes les équipes possèdent ce genre de stratégies. Peu importe la grosseur du marché, la technologie serait donc un atout de taille pour faire diminuer le seuil minimal de résidents nécessaires au support d'une équipe de sport professionnelle. Les équipes qui ont des difficultés à remplir leur stade pourraient utiliser les nouvelles technologies et ainsi augmenter leurs revenus. La taille du nouveau marché mondial accessible deviendrait donc suffisante pour que chacune des équipes tire son épingle du jeu. Nous sommes loin d'un jeu à somme nulle lorsque nous parlons de plusieurs millions de personnes qui ne demandent qu'à être rejointes par les ligues. Toutes les équipes peuvent bénéficier d'une plus grande base d'admirateurs, même si ceux-ci sont virtuels.

L'utilisation de la technologie dans le sport est en pleine expansion. Selon ce qu'on a pu observer au cours des dernières années, il est possible que le seuil minimal de résidents dans une région métropolitaine nécessaires au succès d'une équipe de sport diminue davantage dans le futur. Pour ce faire, l'équipe implantée doit être en mesure de bien se servir d'un nouvel atout dans son jeu, la technologie. Elle n'est toutefois pas la seule à être en mesure de faire diminuer le seuil minimal de résidents nécessaires au support d'une équipe professionnelle, car la structure des ligues aussi tend à avoir le même effet.

Une structure plus égalitaire

Le deuxième facteur qui fait diminuer le seuil minimal de résidents nécessaires au support d'une équipe de sport professionnel est en lien avec la structure des ligues. La plupart d'entre elles ont connu des changements dans leur structure au cours des deux dernières décennies. Au fil des différentes négociations de conventions collectives, les ligues sont devenues plus égalitaires, comprenant que la parité entre les équipes était l'une des clés du succès. Le partage de revenus entre les équipes riches et pauvres ainsi que le plafond salarial sont devenus des termes communs utilisés dans les cinq ligues, à différents

niveaux. La section « Structure des ligues » de l'annexe 3 explique la situation de chacune des ligues, vis-à-vis ces termes.

Le partage de revenus est particulièrement important pour les marchés comptant moins de résidents. En effet, le nombre de résidents présents dans le marché de l'équipe est l'un des facteurs qui font partie de l'équation permettant d'octroyer les revenus partagés entre les équipes, chaque saison. Cette équation est très complexe, elle contient plusieurs critères tels que la vente de billets, le nombre de résidents dans le marché, le nombre d'abonnés aux différentes chaînes de sport. Bref, de nombreux critères sont pris en compte. Les ligues demeurent peu transparentes à ce sujet, n'indiquant pas exactement comment est calculé ce partage entre ses membres.

En prime, à notre connaissance, aucune d'elles ne divulgue les équipes qui bénéficient de ces sommes. Bien sûr, il est possible d'imaginer que des équipes qui déclarent des revenus inférieurs à ceux des autres équipes, dans la même ligue, sont bénéficiaires de ce système. On peut rapidement penser aux Coyotes de l'Arizona et aux Panthers de la Floride dans la NHL, au Crew de Columbus et à l'Impact de Montréal dans la MLS, aux Pelicans de la Nouvelle-Orléans dans la NBA, aux Bengals de Cincinnati et aux Bills de Buffalo dans la NFL ainsi qu'aux Marlins de Miami dans la MLB. Il s'agit là d'une liste non exhaustive des équipes qui semblent, à notre avis, être des bénéficiaires du système du partage des revenus. Toutefois, il est clair que plusieurs autres équipes sont bénéficiaires et il est difficile de déterminer sans aucun doute lesquelles.

Malgré le manque de transparence des ligues à l'égard du partage des revenus, il apparaît que celui ait un impact sur le seuil minimal de résidents nécessaires au support d'une équipe dans un marché. Pour compléter ce facteur, il faut s'attarder à la provenance des revenus de la ligue. Environ le tiers des revenus d'une équipe de la NHL provient des revenus de diffusion de la télévision nationale, qui sont séparés en parties égales à travers la ligue. Dans certaines ligues, la portion occupée par ces revenus est encore plus importante, réduisant

ainsi la pression sur les petits marchés en ce qui concerne le volume de vente de billets à haut prix pour les matchs. Il est possible de voir la distribution des revenus de chacune des ligues dans l'état des lieux.

Il existe, à travers les cinq ligues, différents types de partage de revenus et de plafonds salariaux. Selon la littérature, un plafond salarial restrictif, jumelé à un fort partage de revenus, représente une excellente formule pour un marché comptant moins de résidents. Les chiffres que nous avons compilés font aussi état de cette situation. La MLB, la ligue ayant la plus haute moyenne de résidents dans ses marchés, a, quant à elle, adopté une structure beaucoup moins axée sur l'égalité. Elle offre ainsi une moins bonne possibilité aux marchés moins peuplés. Un plafond salarial sous forme de taxe de luxe, donc peu restrictif, jumelé à un partage de revenus parmi les plus faibles des cinq ligues, crée l'un des environnements les moins propices au succès des marchés moins peuplés. Il est donc normal de voir que la MLB affiche une moyenne de plus de six millions de résidents dans les régions métropolitaines où évoluent ses équipes.

Par exemple, le marché de Winnipeg semble profiter de la structure égalitaire de la NHL. Ce système permet à l'équipe de compétitionner et d'être rentable. Il est impossible de confirmer que Winnipeg est une équipe bénéficiaire du système de partage de revenu de la NHL. Toutefois, il est plausible de croire que oui. L'équipe est installée dans le plus petit marché en termes de population et elle évolue en plus dans le plus petit stade de la ligue. Selon nous, la structure de la NHL, qui a changé depuis que Winnipeg a perdu son équipe à la fin des années 90, est la principale raison qui permet aux Jets de connaître du succès maintenant.

La structure plus égalitaire de la distribution des revenus, à l'intérieur des ligues, a pour effet de faire baisser la pression sur les marchés pour générer des revenus localement. C'est aussi pour cette raison que le seuil minimal de résidents nécessaires au support d'une équipe professionnelle semble diminuer d'année en année, et ce, pour les cinq ligues. C'est là le premier élément clé que nous avons

pu faire émerger de notre analyse des cas et des ligues en utilisant la perspective économique, plus spécifiquement en s'attardant à l'impact du nombre de résidents dans un marché. Le deuxième élément clé fait aussi référence au nombre de résidents présents dans le marché. Il convient maintenant de s'y attarder.

5.1.2 Grands bassins de population, plus de revenus?

Le deuxième élément clé de l'analyse d'un marché liée au nombre de résidents nécessaires s'oppose à une croyance populaire. En effet, il semble normal d'associer un marché populeux à une augmentation des revenus pour une équipe de sport. Cette prémisse semble provenir du milieu des affaires. En effet, on pourrait penser que plus le marché ciblé est grand pour un produit, plus le produit se vendra en grande quantité. Une méthode pour atteindre la rentabilité ou le succès pour un produit serait donc de cibler le plus grand marché possible.

Le résultat de nos analyses tend à appuyer l'idée que le monde du sport semble opérer différemment. Le deuxième élément clé ayant émergé indique qu'une fois le seuil minimal de résidents nécessaires au support d'une équipe professionnelle est atteint, le nombre de résidents supplémentaires n'est plus un facteur déterminant de la qualité du marché. En analysant nos trois cas et en appuyant nos observations à l'aide d'autres cas à travers les cinq ligues, il nous apparaît que la relation entre le nombre de résidents présents dans un marché et le revenu d'une équipe de sport professionnel n'est peut-être pas aussi importante que certains médias le laissent entendre. Nous observons une différence entre l'aspect commercial du sport professionnel et celui des affaires traditionnelles. Dans les prochaines pages, nous exposerons les deux principales pistes qui nous amènent à tirer cette conclusion.

Le nombre de résidents

En se penchant sur les cas des Golden Knights de Las Vegas et des Jets de Winnipeg, deux équipes de la NHL, il nous a été possible d'observer de quelle façon le nombre de résidents dans un marché influence la capacité d'une équipe

à générer des revenus. Nous avons toujours en tête la prémisse de base provenant du monde des affaires traditionnelles. Plus le marché ciblé est grand pour un produit, plus le produit se vendra en grande quantité. Attardons-nous tout d'abord aux deux cas dans cette ligue pour tenter d'observer cette prémisse.

Les Golden Knights sont installés dans un marché de 2,1 millions de résidents. En 2018-2019, ils ont tiré des revenus de 167 millions de dollars américains. La franchise s'en tire admirablement bien et génère plus de revenus que plusieurs marchés qui comptent plus de résidents, les Stars de Dallas par exemple. Installés dans un marché trois fois plus populeux que celui des Golden Knights, ces derniers ont réalisé des revenus de 166 millions pour la même période. D'autres équipes, comme le Wild du Minnesota, les Ducks d'Anaheim et le Lightning de Tampa Bay, affichent toutes des marchés comptant plus de résidents que Las Vegas. Ils n'ont toutefois pas été en mesure d'engranger plus de 149 millions de dollars américains. Ces nombreux exemples viennent mettre en doute la prémisse de base fournie plus tôt. Le cas de Winnipeg fait émerger la même conclusion.

Les Jets évoluent dans le plus petit marché de la NHL. Avec seulement 810 000 résidents en 2018-2019, l'équipe a récolté 127 millions en revenus. Ce montant dépasse tout de même celui de plusieurs équipes évoluant dans des marchés deux, voire trois fois plus populeux. Les Sénateurs d'Ottawa évoluent dans un marché d'un peu plus de 1,4 million d'habitants. Ils ont réalisé les mêmes revenus que les Jets, soit 127 millions américains. Les Blue Jackets de Columbus évoluent dans un marché de 2 millions d'habitants, près de deux fois et demie le nombre de résidents du marché de Winnipeg. Ils ont été en mesure de récolter seulement 119 millions de dollars américains en revenus. Un dernier exemple encore plus drastique, les Islanders de New York, qui évoluent officiellement dans le marché de 19,9 millions de personnes qu'est New York, ont obtenu des revenus de seulement 115 millions, 12 millions de moins que les Jets.

Ces deux exemples font émerger notre deuxième élément clé. Une fois le seuil minimal de résidents nécessaires au support d'une équipe professionnelle atteint, le nombre total de résidents n'est plus un facteur déterminant de la qualité du marché. Avec cette nouvelle idée en tête, nous avons poursuivi l'analyse concernant les cinq ligues pour vérifier s'il n'existait pas d'autres exemples comme ceux de Las Vegas et de Winnipeg.

Après nos analyses, ils semblent que la MLS ainsi que la NFL présentent des portraits similaires à celui de la NHL. Le nombre de résidents dans les marchés n'est pas un facteur déterminant des revenus des équipes. Par exemple, le Sporting est établi à Kansas City, un marché de 2,1 millions d'habitants, soit le sixième plus petit marché de la MLS. L'équipe a engrangé plus de revenus que 14 autres équipes de la MLS évoluant dans des marchés comptant plus de résidents, notamment Washington, Philadelphie, Dallas et Chicago. Ces marchés dépassent tous les 6 millions de résidents. De plus, notre troisième cas, Atlanta, est évidemment un marché relativement grand avec ses 5,7 millions d'habitants, ce marché est le douzième plus peuplé de la ligue. Cependant, l'Atlanta United FC est l'équipe qui génère le plus de revenus dans la MLS, avec 78 millions de dollars, confirmant la tendance visible dans la MLS, et aussi dans la NHL.

La NFL offre aussi une image similaire. Les Jaguars ont leur domicile à Jacksonville, quatrième plus petit marché de la NFL, comptant seulement 1,4 million de résidents. L'équipe a tout de même engrangé des revenus de 424 millions de dollars américains, soit plus que 12 autres équipes de la NFL évoluant dans des marchés plus peuplés. On note particulièrement les marchés de Detroit, Oakland et Tampa, qui ont plus de deux fois le nombre de résidents de Jacksonville et qui ont réalisé moins de 400 millions en revenus.

Pour ce qui est de la NBA et de la MLB, il semble que le nombre de résidents au sein d'un marché ait plus d'impact sur le revenu des équipes. Il existe toutefois des exemples, en moins grand nombre que dans les trois autres ligues

discutées précédemment, qui démontrent que le nombre total de résidents n'apparaît pas comme un facteur crucial à la qualité d'un marché. Par exemple, le Jazz, qui a domicile à Salt Lake city, plus petit marché de la NBA avec 1,18 million de résidents, a généré plus de revenus que des équipes installées à Atlanta, au Minnesota, à Denver et à Orlando, tous des marchés qui ont plus du double de résidents que Salt Lake City. Par la suite, nous avons déjà discuté de certains marchés de la MLB, comme Cleveland et Milwaukee, les deux marchés les moins peuplés de la ligue qui génèrent plus de revenus que plusieurs autres marchés comptant plus de résidents.

En général, la tendance identifiée dans la NHL avec Las Vegas et Winnipeg tend à se reproduire dans les cinq autres ligues. Une fois le seuil minimal de résidents nécessaires au support d'une équipe professionnelle est atteint, le nombre de résidents supplémentaires n'est plus un facteur déterminant de la qualité du marché. Le deuxième facteur se concentre sur une seule ligue, qui a procédé à de nombreuses expansions dans les dernières années, ce qui en fait un élément d'analyse de choix pour cette perspective.

La MLS, un cas particulier et intéressant !

Le deuxième élément clé de la perspective économique indique qu'une fois le seuil minimal de résidents nécessaires au support d'une équipe professionnelle est atteint, le nombre de résidents d'un marché n'est plus un facteur déterminant de la qualité du marché. Il semble y avoir deux facteurs qui nous amènent vers cette conclusion. Le premier facteur permettant d'expliquer ce point clé est que les marchés comptant plus de résidents ne génèrent pas nécessairement plus de revenus que les plus petits. Maintenant, le deuxième facteur qui nous pousse vers cette conclusion est la sélection des récents marchés pour accueillir de nouvelles équipes de la MLS. Comme cette ligue est celle qui a réalisé le plus d'expansions dans les dernières années, il est très intéressant de s'attarder à ses plus récents choix de marché pour tenter d'y voir une tendance. Effectivement, il semble que les décideurs accordent très peu d'intérêt au nombre de résidents dans un marché.

Il n'apparaît pas que la ligue cherche à tout prix à s'établir dans les marchés comptant le plus de résidents possibles.

Les quatre dernières équipes de la MLS ayant été attribuées depuis 2017 devraient commencer à jouer entre les saisons 2021 et 2023. Les villes d'Austin, Sacramento, St-Louis et Charlotte furent les heureuses élues. Elles n'étaient toutefois pas les seules villes à tenter d'obtenir une équipe de la MLS. À partir de 2017, dix villes ont été en liste, à un moment ou à un autre, pour obtenir une équipe. En plus des quatre villes ayant obtenu une équipe, on compte Indianapolis, San Antonio, Tampa Bay, San Diego, Phoenix et Detroit. Les statistiques de population et de croissance de chacune de ces villes se trouvent à l'annexe 1. Une fois que l'on observe les statistiques de population de chacune des villes candidates, on se rend rapidement compte que le nombre de résidents présent dans le marché ne semble pas avoir influencé grandement les décideurs de la MLS. En effet, comme le démontre le Tableau 14, les quatre villes qui se sont vu octroyer une équipe ne sont pas celles comptant sur le marché ayant le plus de résidents, loin de là.

Tableau 14 : Les villes ayant soumis leur candidature pour recevoir une équipe de la MLS depuis 2017

Marchés ayant tenté d'obtenir une équipe de la MLS		
Villes	Population (Millions)	Croissance (%)
Phoenix	4,6	2,47
Detroit	4,3	0,29
San Diego	3,3	0,58
Tampa Bay	3	1,74
St-Louis*	2,8	0,02
San Antonio	2,4	2,05
Charlotte*	2,4	1,9
Sacramento*	2,2	1,05
Austin*	2	2,89
Indianapolis	2	0,93

Il apparaît que la population présente dans la région métropolitaine de chacune des villes n'a pas joué un rôle important dans les décisions de la MLS. Il semble en effet qu'une région métropolitaine de deux millions de personnes soit jugée suffisante par la MLS et que même si des villes comme Phoenix ou Detroit comptent plus du double de personnes, cela n'en fait pas de meilleures candidates pour un marché d'expansion. Par exemple, il est connu que celle-ci met beaucoup d'emphasis sur les infrastructures. Les quatre dernières équipes d'expansion évolueront dans un nouveau stade bâti expressément pour elles. Ce n'était toutefois pas le cas de toutes les villes du tableau 17. Pour le moment, il est difficile de confirmer que ces décisions de la MLS ont été les bonnes. Les équipes qui se retrouveront dans les villes sélectionnées n'ont toujours pas disputé de rencontre. En revanche, en observant les dernières équipes installées dans des marchés relativement peu peuplés ayant commencé à disputer des matchs, le FC Cincinnati et le Minnesota United par exemple, nous observons une tendance

marquée. En effet, d'autres critères entrent en ligne de compte pour la MLS lors de sa sélection de marché.

Pour deux de nos trois cas à l'étude, les équipes d'expansion ont toutes bénéficié de nouveaux stades. Les Golden Knights ont élu domicile au T-Mobile Arena, tout juste inauguré avant leur arrivée. L'United Atlanta FC a emménagé dans le tout nouveau Mercedes-Benz Stadium, nouveau stade au cœur d'Atlanta. Nous reviendrons évidemment sur les infrastructures plus tard dans la discussion, car elles semblent occuper une place importante dans la sélection d'un marché. Pour finir, l'importance que la MLS et les autres ligues accordent à d'autres critères que la taille d'un marché semble soutenir notre deuxième élément clé de la perspective économique : une fois un minimum atteint, la population dans un marché ne semble pas être un facteur déterminant de la qualité de celui-ci.

La perspective économique en bref

Deux éléments clés émergent de notre analyse des cas et de l'état des lieux des ligues grâce à la perspective économique. Celle-ci est bien souvent mise de l'avant pour expliquer les décisions d'expansion ou de relocalisation des ligues professionnelles. Nous avons toutefois noté une certaine distorsion entre l'importance réelle de certains facteurs et celle attendue.

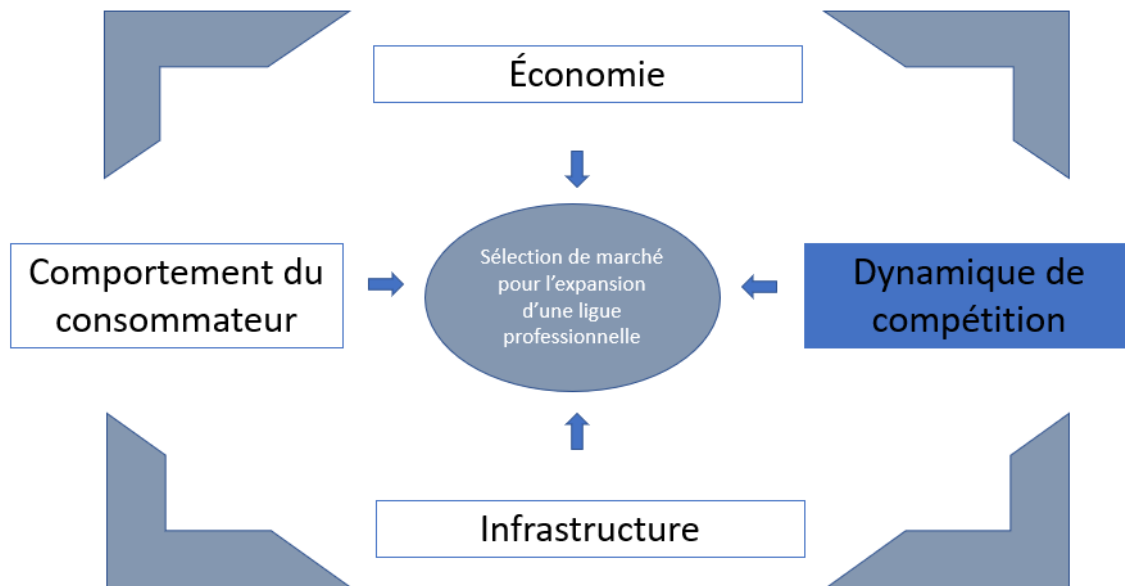
Selon nos résultats, il semble crucial de prendre en compte les trois éléments suivants. Le premier élément est en lien avec le seuil minimal de résidents nécessaires au support d'une équipe de sport professionnel. En effet, celui-ci semble diminuer depuis environ 20 ans. Les nouvelles technologies et une structure des ligues plus égalitaire ouvrent la porte à des marchés moins peuplés. Les nouvelles technologies sont certainement le facteur le plus captivant de cet élément clé. Nous avons appris, entre autres, que l'attrait naturel d'une ville peut aussi être une composante importante dans le succès d'une stratégie digitale à l'échelle mondiale. L'engouement créé pour une ville devient un atout important

pour tenter de rejoindre de nouveaux consommateurs à l'extérieur de la région métropolitaine.

Le deuxième élément clé indique qu'une fois le seuil minimal de résidents nécessaires atteint, le nombre de résidents total dans un marché ne semble pas être un facteur déterminant de la qualité de celui-ci. La prémisse qui prétend qu'un marché plus peuplé indique qu'une équipe pourra générer plus de revenus est donc sérieusement mise en doute dans ce mémoire. Il n'est donc pas nécessaire pour une ville de prioriser les marchés plus peuplés pour y installer leurs nouvelles équipes. Plus de recherches seront nécessaires pour confirmer ces deux éléments et poursuivre leur développement, mais ceux-ci forment une base pour la recherche sur l'analyse des marchés en utilisant une perspective économique.

5.2 Analyse selon la perspective des dynamiques de la compétition

Figure 13 : Les quatre perspectives d'analyse des marchés



La perspective des dynamiques de la compétition est la deuxième perspective que nous utilisons pour analyser un marché. Cette dernière est certainement moins connue du grand public et moins traitée dans la littérature que

la perspective économique. Il nous incombe alors de tenter de comprendre les dynamiques de l'impact de la compétition, qu'elle soit indirecte ou directe, sur les succès financiers d'une équipe d'expansion ou de relocalisation. En analysant nos trois cas, nous avons fait ressortir deux éléments clés à considérer, en lien avec la compétition, lors de l'analyse d'un marché.

Premièrement, le fait d'avoir une compétition indirecte forte semble représenter un avantage pour une ligue professionnelle, et ce, pour deux raisons. Une offre de divertissements importante dans un marché de sport semble permettre aux équipes de recruter et de retenir des athlètes de talent plus facilement et donc d'être compétitives plus rapidement. Ensuite, l'offre de divertissements importante dans les villes d'Atlanta et de Las Vegas n'a pas semblé affecter les ventes de billets de ces deux équipes, jetant ainsi un doute sur l'aspect négatif de la compétition indirecte.

Deuxièmement, la compétition directe semble avoir peu d'impact sur le succès des nouvelles équipes intégrant un nouveau marché. Deux éléments nous poussent vers cette conclusion. Dans le cas de la Ville d'Atlanta, les partisans des Thrashers ne semblent pas s'être redirigés vers un autre stade de sport après le départ de l'équipe, indiquant ainsi que les partisans de hockey ne sont pas nécessairement des partisans de football, de basketball ou de baseball. De plus, lors de l'arrivée de l'Atlanta United FC, les autres équipes du marché d'Atlanta n'ont pas connu de baisses de foules inexplicables. Les partisans des autres équipes d'Atlanta n'ont pas diminué leur présence aux matchs pour aller encourager l'Atlanta United FC. Il s'avère plutôt que cette nouvelle équipe a été en mesure d'aller chercher des citoyens de la ville qui n'étaient pas d'avidés partisans des autres équipes du marché d'Atlanta. Il semblerait donc que le consommateur ne soit pas le même pour tous les sports. De plus, les horaires des différentes équipes d'un marché peuvent être complémentaires, comme dans le cas de Winnipeg. Les deux équipes de ce marché ne sont pas nécessairement en compétition pour attirer des partisans. Avant d'explorer plus en profondeur le

deuxième élément clé de la perspective compétitive, il convient de s'attarder au premier.

5.2.1 La compétition indirecte et ses effets

Comme nous l'avons déjà exposé, la compétition indirecte d'une équipe de sport fait référence à l'offre de divertissements qui existe dans la ville. Elle inclut une grande variété de divertissements, comme le cinéma, les bars, le théâtre, les parcs d'attractions et bien plus. La prémisse de base existante dans la littérature est que plus l'offre de divertissements dans une ville est grande, plus une équipe aura de la difficulté à attirer des partisans à ses matchs, la compétition pour s'octroyer le dollar-loisir du consommateur étant plus grande. Cette prémisse est basée sur de nombreux modèles d'analyse de compétition qui suggèrent que la compétition, sous toutes ses formes, peut avoir un effet néfaste sur la commercialisation d'un produit. Plusieurs modèles stratégiques, comme les cinq forces de Porter, par exemple, soulignent l'importance d'une compétition faible pour que le produit ait une meilleure chance d'être adopté. Un environnement où personne ne tente de répondre au même besoin que le nouveau produit à implanter est le meilleur environnement pour celui-ci. Le monde du sport professionnel va-t-il dans le même sens que ce courant de pensée théorique provenant du monde des affaires traditionnelles? Les observations que nous avons faites via nos trois cas en analyse, concernant ce sujet, sont révélatrices.

Comme nous avons deux cas où la compétition indirecte est forte (Atlanta et Las Vegas) et un autre où la compétition indirecte est relativement faible (Winnipeg), nous avons pu évaluer les impacts de celle-ci sur le succès au guichet de chacune des situations. Les Jets ont eu franc succès au guichet, faisant salle comble tous les soirs de matchs lors de leurs huit premières années. Jusque-là, la prémisse offerte par la théorie semble être respectée. Comme il y a peu d'endroits où se divertir à Winnipeg, les citoyens sont plus enclins à se rendre au stade des Jets. Le hockey est en quelque sorte l'un des seuls divertissements et ce sont les Jets qui sont en mesure de profiter de cette situation. Toutefois, les Golden Knights

et l'Atlanta United FC ont connu un succès fou. Les Golden Knights affichaient un pourcentage d'occupation de leur stade de 103 % alors que l'Atlanta United FC accueille plus de partisans à ses matchs que n'importe quelle autre équipe de la MLS. Il y a certainement beaucoup d'autres endroits pour se divertir dans ces deux villes. Les nombreux casinos, restaurants et salles de spectacle représentent tous des options aux matchs de hockey des Golden Knights. Les nombreuses boîtes de nuit, restaurants et endroits où se rendre pour danser sont aussi des options aux matchs de soccer de l'Atlanta United FC. Toutes ces possibilités ne semblent toutefois pas affecter les deux équipes sur le plan de la vente de billets. Les deux villes sont classées dans le palmarès des dix villes les plus divertissantes selon le classement établi par *The Wallet Hub*. Ces deux cas semblent mettre en doute l'idée qu'une compétition indirecte forte affecte négativement les ventes au guichet d'une équipe de sport professionnel. À la lumière de l'analyse de nos trois cas, il semblerait que l'effet de la compétition indirecte, composée de toutes les offres de divertissements, sur une équipe de sport ne soit pas celui identifié dans la littérature. Une importante offre de divertissements ne garantit pas des répercussions négatives sur une équipe de sport professionnel. Nous irions même jusqu'à dire qu'une offre importante de divertissements permet, au contraire, à une ville d'augmenter son attractivité globale. L'attractivité d'une ville semble par la suite avoir de multiples effets positifs pour une équipe d'expansion ou de relocalisation, surtout en ce qui a trait au recrutement des joueurs. Le cas d'Atlanta ne fournit pas d'information là-dessus, mais les cas de Las Vegas et Winnipeg fournissent beaucoup d'informations pertinentes à ce sujet.

En effet, il semble qu'une vaste offre de divertissements dans un marché augmenterait son niveau d'attractivité aux yeux des joueurs. Les joueurs qui se sont retrouvés à Las Vegas, via le repêchage d'expansion ou par le biais de transactions, ont adoré la ville. Plusieurs d'entre eux ont cité les attraits de la ville, restaurants, bars, endroits pour faire du vélo et parcs, comme des avantages pour la ville (Leahy, 2018). De plus, les Golden Knights ont aussi été en mesure d'attirer du talent et de le retenir. Des joueurs comme Jonathan Marchessault ont établi

des sommets statistiques personnels avant de signer des contrats à long terme avec l'équipe. L'acquisition de plusieurs joueurs très convoités, comme Mark Stone ou Paul Statsny et Max Pacioretty, a permis de créer l'un des trios les plus performants de la dernière saison (2019-2020). Ces joueurs ont permis au Golden Knights d'offrir des performances étincelantes depuis les débuts de l'équipe à Las Vegas. L'équipe s'est qualifiée pour les éliminatoires à chacune des saisons auxquelles elle a participé. De plus, elle a participé à la finale de la coupe Stanley dès sa première saison.

Le succès des Golden Knights de Las Vegas dans le recrutement et la rétention de talent est évident. De l'autre côté du spectre, les Jets de Winnipeg ont beaucoup plus de difficulté à recruter des joueurs de talent et à les garder. En effet, selon un sondage mené par Craig Custance, journaliste à ESPN, auprès de dix agents de joueurs parmi les plus influents, l'une des villes où les joueurs souhaitent le moins jouer est Winnipeg, qui se classe en fait au deuxième rang du palmarès, derrière Edmonton (Agence QMI, 2015). Il est difficile de ne pas associer cette réputation peu enviable de la Ville de Winnipeg auprès des joueurs au manque de succès des Jets. Ces derniers n'ont pas été en mesure de se qualifier pour les éliminatoires lors de leurs six premières saisons.

Ces deux exemples nous poussent à faire l'observation suivante : lorsqu'une ville a une offre importante de divertissements, elle est plus en mesure de recruter et de retenir du talent de pointe. Elle peut donc offrir de meilleurs résultats sportifs à ses partisans. La Figure 14 illustre cette observation grâce aux cas de Winnipeg et Las Vegas.

Figure 14 : Une ville attrayante facilite le recrutement



Les implications de cette observation pour une équipe d'expansion ou une équipe relocalisée sont importantes. En effet, plusieurs chercheurs ont démontré la relation entre le succès sportif d'une équipe et ses performances au guichet. Il semble plus facile pour une équipe de remplir ses gradins lorsque son équipe est compétitive. Dans les cas de Las Vegas et d'Atlanta, ce constat est évident. Les records de partisans, pour un match de la MLS, réalisés par l'Atlanta United FC, s'établissant à plus de 73 000 personnes, ainsi que le taux d'occupation supérieur à 100 % du T-Mobile Arena lors des matchs des Golden Knights parlent d'eux-mêmes. Dans le cas des Jets, l'impact des six saisons difficiles ne s'est pas fait sentir dans les gradins, heureusement pour eux. Leur réussite pourrait être l'exception à la règle. La compétition indirecte faible pourrait expliquer leur succès malgré des performances décevantes. Il apparaît alors que les ligues gagneraient à implanter des équipes dans des milieux qui facilitent le travail de celles-ci pour le recrutement et la rétention des joueurs. L'attrait de la ville semble jouer pour beaucoup dans le processus. Selon nos observations, l'offre de divertissements dans un marché est un facteur qui semble aider les équipes. La Figure 15 illustre la relation finale de l'offre de divertissements importante dans une ville et les profits réalisés par une équipe d'expansion ou de relocalisation.

Figure 15 : Relation entre l'attractivité de la ville et les résultats au guichet



L'importance de l'élément divertissement se ressent aussi dans d'autres villes de sport. Une ville comme Los Angeles, par exemple, offre une effervescence et permet la plupart du temps aux équipes y ayant domicile de recruter du talent de pointe plus facilement. Le succès des franchises telles que les Lakers (NBA), les Dodgers (MLB), les Kings (NHL) et le LA Galaxy (MLS) est une illustration de l'attrait que Los Angeles a auprès des joueurs, ce qui permet à ces équipes de recruter continuellement des joueurs de talent plus facilement.

Bien sûr, une ville ayant une vaste offre de divertissements ne garantit toutefois pas un recrutement plus facile et des équipes talentueuses tous les ans. Il suffit de regarder ce qui se passe à New York depuis quelques années. Les deux équipes de la NFL, les Giants et les Jets, ont connu de nombreux ennuis à recruter des joueurs et à gagner des matchs. Les Knicks (NBA) croupissent depuis plusieurs saisons dans les bas-fonds du classement et n'ont pas été en mesure de recruter l'un des nombreux agents libres convoités durant les dernières années. D'autres équipes de New York ont toutefois récemment réussi leur effort de

recrutement. On peut penser aux Yankees (MLB), qui ont été en mesure de signer l'as lanceur Cole Hammels, et aux Rangers (NHL), qui ont recruté le finaliste au trophée Hart, remis au joueur le plus utile à son équipe, Artemi Panarin.

En se basant sur nos trois cas à l'étude dans ce mémoire et sur d'autres villes comme New York et Los Angeles, il apparaît que l'attractivité naturelle des villes, créée en grande partie par son offre de divertissements variée, représente un point important pour une équipe d'expansion ou de relocalisation. Jugée négative dans le monde des affaires traditionnelles, une compétition indirecte forte, dans une ville offrant beaucoup d'autres types de divertissements, se voudrait plutôt un élément positif pour le monde du sport professionnel. Il est plus facile pour ces équipes de recruter des joueurs et de les retenir, augmentant ainsi leurs chances d'avoir une équipe compétitive. Une équipe compétitive semble avoir plus de facilité à attirer des partisans, ce qui se veut une excellente chose pour une nouvelle équipe. Cette relation nous amène donc à notre premier élément clé de la perspective compétitive : le fait d'avoir une compétition indirecte forte dans un marché représenterait un avantage pour une équipe d'expansion ou de relocalisation. La compétition indirecte créée par l'offre de divertissements n'est toutefois pas la seule compétition à laquelle une équipe d'expansion ou de relocalisation peut avoir à faire face dans un marché. Ce qui nous amène à notre deuxième élément clé de la perspective compétitive.

5.2.2 La compétition directe et ses effets

Comme présentée dans le cadre de la revue de la littérature, la théorie de l'effet de substitution fournie par Mongeau et Winfree (2009) soutient que les équipes sportives présentes dans un même marché sont en compétition entre elles et que la présence de plusieurs équipes sportives dans un marché accentue la difficulté d'attirer des partisans. Cette théorie se rapproche essentiellement des dynamiques observées dans le milieu des affaires dites plus traditionnelles. Toutefois, les trois cas que nous avons analysés ne semblent pas refléter cette théorie. Les trois cas semblent plutôt indiquer que la compétition directe a peu

d'impact sur le succès des nouvelles équipes intégrant un nouveau marché. Observons nos trois cas pour expliquer cet élément.

En effet, il semble que dans nos trois cas, la compétition directe a peu d'impact sur le succès des nouvelles équipes intégrant un nouveau marché. Le meilleur cas pour illustrer cette dynamique est celui d'Atlanta. Grâce à l'arrivée de l'Atlanta United FC, il est possible d'analyser les statistiques du nombre de partisans présents en moyenne aux matchs des autres équipes déjà installées dans ce marché. Le Tableau 15 illustre le nombre de personnes présentes à chaque match des autres équipes d'Atlanta avant et après l'arrivée de l'Atlanta United FC (MLS) entre 2016 et 2018. Ces deux années ont été sélectionnées en raison des débuts de l'Atlanta United FC en 2017. Nous avons tenté d'identifier des fluctuations dans le nombre de personnes présentes aux matchs avant et après l'arrivée de la nouvelle équipe de soccer chez les autres équipes du marché.

**Tableau 15 : L'effet de substitution entre les équipes du marché d'Atlanta
2016-2018**

Nombre moyen de partisans présents par match			
Équipe	2016	2018	Variation
Hawks (NBA)	16 832	14 409	- 16,8%
Falcons (NFL)	69 999	72 898	+ 4,0%
Braves (MLB)	24 950	31 552	+ 20,9%

Ces statistiques sont intéressantes. Selon la théorie de la substitution, nous aurions dû apercevoir une baisse dans le nombre moyen de partisans présents par match des équipes d'Atlanta avec l'arrivée de l'Atlanta United FC. En effet, en suivant cette théorie, certains partisans des Falcons, des Braves et des Hawks auraient choisi de se rendre aux matchs de l'Atlanta United FC, parfois aux dépens des trois autres équipes. Dans le cas des Falcons et des Braves, nous observons plutôt le contraire alors que le nombre moyen de partisans présents aux matchs a augmenté après l'arrivée de l'Atlanta United FC. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette augmentation. Nous en discuterons un peu plus tard. Comme le nombre de partisans ne diminue pas avec l'arrivée d'une nouvelle équipe, il apparaît difficile de conclure qu'un effet de substitution des partisans existe dans le cas de ces deux équipes. Les Hawks (NBA) ont connu une baisse de leur côté. Cela nous amène à nous demander si les partisans des Hawks ne se sont pas tournés vers la nouvelle équipe de sport à Atlanta pour remplacer leur équipe de basketball. Il convient de se rappeler que durant ces années, les Hawks connaissaient très peu de succès sur le terrain, ce qui pourrait avoir été un élément déclencheur dans la désertion des partisans de cette équipe. En effet, les Hawks ont terminé au cinquième rang du classement de l'association de l'Est en 2016, puis ce fut la descente dans les bas-fonds du classement depuis ce temps. C'est pourquoi il est difficile de lier directement cette baisse à l'arrivée de l'Atlanta United FC. La compétition entre les équipes de sport majeur pour attirer des partisans est donc à notre avis remise en doute.

Il semble donc qu'un autre facteur que la substitution des partisans puisse expliquer la différence dans le nombre moyen de partisans entre 2016 et 2018 pour les équipes d'Atlanta. L'effet de substitution ne devrait donc pas être considéré comme un facteur crucial lors de l'analyse d'un marché. Nous nous sommes donc attardés à la performance de chacune des équipes durant cette période pour tenter d'y déceler un changement qui pourrait expliquer la variation de la moyenne du nombre de partisans présents aux matchs. La soudaine augmentation du nombre de partisans aux matchs des Braves peut effectivement être expliquée par une variation dans la performance de l'équipe. En 2016, les

Braves ont compilé une fiche de 68 victoires contre 93 défaites, bons pour l'avant-dernier rang dans la ligue nationale. En 2018, les Braves ont complètement renversé la vapeur en revendiquant une fiche de 90 victoires contre 72 défaites, se qualifiant au passage pour les éliminatoires. L'augmentation inattendue de partisans coïncide avec le changement soudain des résultats de l'équipe sur le terrain.

Les Falcons apparaissent comme un bémol à l'importance du succès sur le terrain pour expliquer les fluctuations du nombre de partisans présents aux matchs. En 2016, les Falcons ont compilé une impressionnante fiche de 11 victoires et 5 revers en récoltant au passage une participation au Super Bowl. En 2018, alors qu'ils ont vu leur nombre de partisans augmenter d'environ 4 % depuis 2016, les Falcons ont déçu avec une fiche de sept victoires et neuf revers, ratant les éliminatoires. L'importance du succès sur le terrain pour expliquer les fluctuations du nombre de partisans présents aux matchs est certainement un élément important à considérer, mais elle ne semble pas être en mesure d'expliquer toutes les fluctuations, comme il est possible de l'observer dans le cas d'Atlanta.

La performance des équipes ne semble pas pouvoir d'expliquer à 100 % la variation dans la moyenne de partisans présents aux matchs des équipes d'Atlanta. Il apparaît aussi que la compétition entre les équipes d'un même marché n'est pas non plus un facteur déterminant dans la fluctuation de la moyenne de partisans présents aux matchs. Heureusement, nous avons un deuxième exemple à notre disposition pour analyser la dynamique de compétition.

Le départ des Thrashers d'Atlanta (NHL) au terme de la saison 2011 nous offre une occasion d'observer l'impact de cet événement sur les autres équipes d'Atlanta. Nous avons donc colligé le nombre moyen de partisans présents aux matchs de chacune des équipes du marché d'Atlanta pour la saison précédant le départ des Thrashers en 2010. Ensuite, nous avons colligé les mêmes données

pour la saison suivant le départ des Thrashers en 2012. Ces données se retrouvent dans le Tableau 16.

**Tableau 16: L'effet de substitution entre les équipes du marché d'Atlanta
2010-2012**

Nombre moyen de partisans présents par match			
Équipe	2010	2012	Variation
Hawks	16 545	15 199	-8,9
Falcons	67 850	70 046	3,1
Braves	30 989	29 296	-5,8

Ce tableau démontre la variation du nombre de partisans présents aux matchs des Hawks (NBA), des Falcons (NFL) ainsi que des Braves (MLB), avant et après le départ des Thrashers (NHL). L'équipe a quitté la ville au terme de la saison 2011. Les Hawks et les Braves ont vu leur nombre moyen de partisans présents à chacun de leur match diminuer. Les Falcons ont quant à eux vu ce nombre augmenter légèrement. En se fiant à la théorie de la substitution des partisans, ce n'est pas la réaction que nous aurions dû observer. En effet, avec le départ des Thrashers, les résidents d'Atlanta ont donc une option de moins à considérer. Ils auraient donc dû se rendre plus souvent aux matchs de l'une des trois équipes restantes. En observant les données, nous concluons que les partisans des Thrashers ne se sont pas nécessairement dispersés dans les autres stades après le départ de l'équipe.

Cette conclusion nous amène à formuler l'observation suivante : chaque sport semble avoir son propre bassin de partisans. Dans le cas où le sport disparaît, comme dans le cas des Thrashers d'Atlanta, ce bassin de partisans ne se dirigera pas nécessairement vers un autre sport. Il semble qu'il choisira plutôt de n'assister à aucun match. Bien sûr, il existe certainement des partisans de

multiples sports qui seront prêts à assister à des matchs mettant en vedette d'autres équipes présentes dans leur marché. La recherche de Fujak *et al.* (2018) démontre que ces partisans existent. Toutefois, le cas d'Atlanta semble suggérer que ce n'est pas une majorité et que la loyauté des partisans envers leur sport de prédilection est plus importante que pouvaient l'avoir imaginé les chercheurs. Cet attachement au sport qui semble être présent sera analysé dans la prochaine perspective traitée dans ce mémoire. De plus, l'industrie du sport est souvent vue comme un bloc unique, une seule industrie. Toutefois, cette segmentation des partisans du marché d'Atlanta semble indiquer que l'industrie du sport serait plutôt constituée de plusieurs sous-industries de chaque sport, obéissant à différentes règles et principes.

La réaction des partisans des Thrashers lors du départ de leur équipe démontre la nécessité de faire plus de recherche sur la compétition entre les équipes de différents sports partageant le même marché. De manière préliminaire, l'absence d'augmentation du nombre moyen de partisans dans les autres stades d'Atlanta après le départ des Thrashers nous indique que les équipes de sport ne sont pas nécessairement en compétition entre elles pour attirer des partisans. Ce qui voudrait donc dire que, lorsqu'une ligue effectue l'analyse des marchés, la présence de l'une ou de plusieurs des cinq ligues professionnelles ne représente pas une fatalité pour une équipe d'expansion future dans ce marché.

Notre deuxième cas, celui de Las Vegas, est le parfait exemple de succès d'une équipe alors que le marché était complètement dépourvu de compétition directe. Avec des statistiques d'assistance record, les Golden Knights sont devenus un succès instantané pour la NHL. Étant la seule équipe de sport professionnel dans son marché, il est possible que les Golden Knights aient connu autant de succès pour cette raison. Toutefois, rien n'indique que ce soit le cas. Le vrai test vis-à-vis la compétition directe pour les Golden Knights se présentera lorsque les Raiders (NFL) emménageront dans l'Allegiant Stadium de Las Vegas en 2020. Il sera intéressant de voir si cette arrivée aura un impact sur les foules présentes aux matchs des Golden Knights. Si l'on en croit nos observations du

cas d'Atlanta, il ne devrait pas y avoir d'impact significatif lié à l'arrivée des Raiders dans la ville du vice.

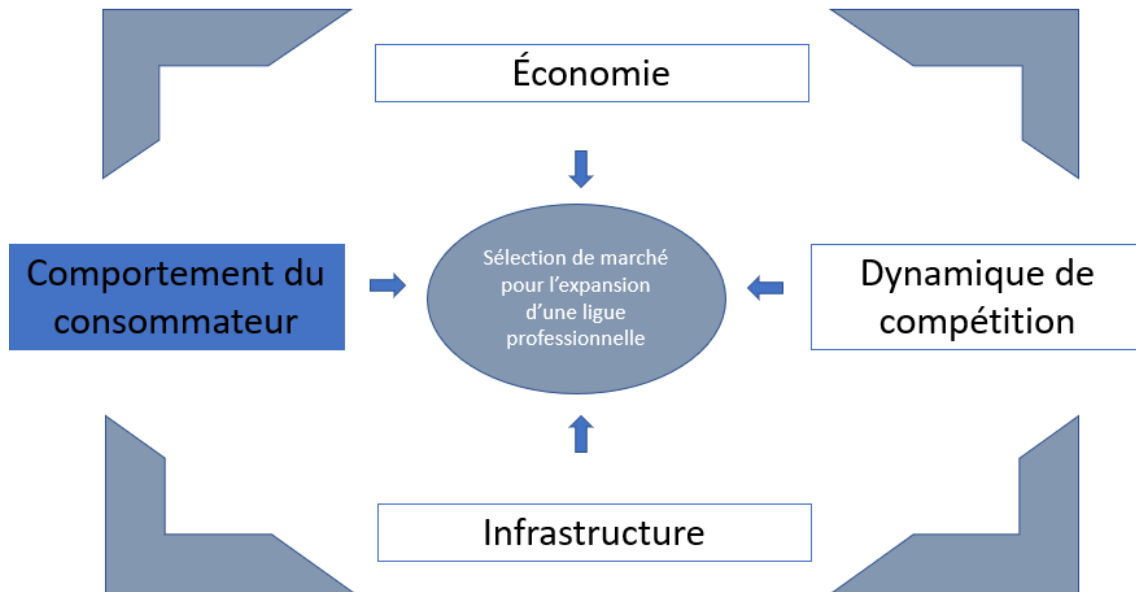
Du côté de Winnipeg, les Jets ne font face qu'à une légère compétition directe, un peu plus qu'à Las Vegas, mais certainement moins qu'à Atlanta. La seule compétition provenant d'une autre équipe de sport est celle des Blue Bombers, une équipe de la Ligue canadienne de football (LCF). Cette possible compétition nous permet de souligner un élément peu touché dans la littérature concernant la compétition entre les équipes sportives. Il s'agit de l'agencement des horaires de chacune des équipes présentes dans un marché.

En effet, les Jets ainsi que les Blue Bombers ont des horaires complètement opposés. La saison des Jets se déroule d'octobre à avril alors que la saison des Blue Bombers débute en juin et se termine en octobre. Il n'existe qu'un minime chevauchement d'horaire. L'agencement des horaires pourrait être l'une des raisons qui pourrait expliquer le peu d'impact que semble avoir la compétition provenant des autres équipes dans un marché. Certaines ligues ont des horaires plus compatibles entre elles. La NBA et la MLS, par exemple, jouent rarement les mêmes jours et durant la même période de l'année. Toutefois, en se basant sur l'agencement des horaires, la compétition entre la NHL et la NBA serait plus forte; les deux ligues disputent des matchs dans la même période de l'année et dans la même plage horaire.

La perspective analysant les dynamiques de compétition nous apparaît très importante. La compétition provenant des offres de divertissements ainsi que des autres équipes professionnelles dans un marché a un impact sur la qualité du marché pour une nouvelle équipe. Malgré tout, très peu de recherches se sont attardées à cette perspective. Les éléments clés soulevés dans cette perspective donneront, à notre avis, une vision plus exhaustive d'un marché aux praticiens lors des décisions d'expansion et de relocalisation. De plus, ils permettront de dégager de nouvelles avenues de recherche.

5.3 Analyse selon la perspective du comportement du consommateur

Figure 16 : Les quatre perspectives d'analyse des marchés



5.3.1 Les actions communautaires au centre de la perspective

Le comportement du consommateur est certainement l'une des perspectives les plus importantes dans le monde des affaires traditionnelles, mais il semble occuper une place moindre dans la littérature sur le monde des affaires sportives. En effet, les entreprises traditionnelles ont compris que les comportements des consommateurs devaient être étudiés et analysés pour maximiser leur chance de vendre leur produit et de fidéliser la clientèle. Le monde des affaires sportives semble commencer à réaliser toute l'importance de mieux comprendre ses partisans et les amateurs de sport en général.

L'élément clé qui ressort de cette perspective est que les actions communautaires faites par les équipes dans leur marché ont un impact sur la connexion psychologique qui se crée avec leurs partisans. En effet, une équipe devrait tenter de devenir un élément rassembleur dans sa communauté d'accueil. En multipliant les actions et stratégies d'engagement communautaire et de

promotion du sport, les équipes peuvent générer une connexion psychologique durable avec leurs partisans. Ces actions et stratégies peuvent prendre plusieurs formes. Nous en détaillerons quelques-unes au fil des prochaines pages. Tout d'abord, il convient d'effectuer un petit rappel sur ce que la littérature nous apprend sur la connexion psychologique et les leviers qui peuvent être utilisés pour la créer.

Dans la littérature, l'élément central dans l'étude du comportement du consommateur sportif demeure la connexion psychologique qui se crée entre un partisan et son équipe. Cette connexion est au cœur de plusieurs articles dont il a été question dans ce mémoire, plus précisément l'article d'Ulman et Trail (2012). Ces auteurs se sont servis du cas des Sounders de Seattle pour expliquer comment une équipe d'expansion peut connaître autant de succès au guichet rapidement. Leur réponse tient essentiellement en quelques mots, la connexion psychologique entre les résidents de Seattle et l'équipe a été construite à une vitesse spectaculaire, créant ainsi une base de partisans loyaux. Les auteurs ont par la suite identifié trois leviers responsables de la création de cette connexion : l'attachement au sport, l'attachement à la communauté et l'identification au succès d'autrui. Plusieurs autres recherches ont fourni les mêmes leviers permettant de créer la connexion psychologique entre un partisan et une équipe (Funk *et al.*, 2001 ; Gladden et Funk, 2002 ; Robinson et Trail, 2005).

Trois leviers devraient donc être mobilisés par les équipes pour créer cette connexion entre les partisans et leur équipe. L'attachement au sport, l'attachement à la communauté ainsi que l'identification aux succès d'autrui. Le troisième levier, l'identification au succès d'autrui, est indépendant de la volonté de l'équipe d'expansion. Ce levier fait référence au souhait des gens de s'identifier à une équipe qui remporte des matchs. Le succès peut être un élément très fort pour établir un lien entre le partisan et son équipe. Une victoire de l'équipe pour un partisan loyal est aussi sa propre victoire. Dans l'esprit de la compétition, l'équipe d'expansion mettra tout en œuvre pour obtenir de bons résultats dès son arrivée

dans un nouveau marché, mais les résultats ne sont pas garantis. Ces équipes doivent donc mettre l'accent sur les autres leviers pour établir un lien avec leurs partisans. Les Jets de Winnipeg en sont un bon exemple. Ils ont mis beaucoup de temps à obtenir du succès, mais ont réussi à rejoindre leurs partisans en utilisant grandement les autres leviers, sans quoi ceux-ci auraient probablement abandonné l'équipe après tant d'années d'insuccès.

Le deuxième levier est l'attachement à la communauté. Celui-ci fait référence au niveau de solidarité dans la communauté ainsi qu'au niveau d'attachement des citoyens entre eux. Par exemple, une communauté dite « tissée serrée » est une communauté dans laquelle les membres sont présents pour se soutenir entre eux et ont à cœur le bien être de leur semblable et de la communauté elle-même. Lorsque beaucoup de résidents d'une communauté démontrent un attachement particulier envers celle-ci, ils seraient plus enclins à devenir des partisans d'une équipe qui ferait partie de leur communauté.

Le troisième levier est l'attachement au sport. Celui-ci fait référence à l'intérêt que les résidents ont pour le sport lui-même. Si des résidents pratiquent déjà le sport, ou suivent d'autres équipes le pratiquant, ils démontrent un attachement pour celui-ci.

L'inclusion par l'engagement communautaire

Dès leur arrivée, le groupe *True North Sport Entertainment*, propriétaire des Jets, a mis sur pied plusieurs programmes d'aide à la communauté de Winnipeg, particulièrement pour les jeunes. Un exemple probant de cette implication est le Projet 11. Celui-ci mise sur le travail d'équipe et sur l'inclusivité pour faire diminuer les risques d'intimidation et de dépression chez les jeunes. Construit sous forme de programme pouvant être ajouté au curriculum donné par les enseignants de Winnipeg. Ce programme rejoint plus de 2000 élèves par an et fait diminuer de 54 % les risques d'intimidation dans les écoles ciblées (True North Youth Foundation, 2016). Les Jets sont aussi au cœur de nombreuses

autres initiatives, comme le Camp Manitou. Ce camp est ouvert à l'année et permet à de nombreuses familles de la région de Winnipeg de pratiquer des sports récréatifs et de passer du temps en forêt. L'été, le Camp Manitou est aussi un camp de jour spécialisé certifié qui permet à de nombreux jeunes de passer une semaine complète sur le site à pratiquer un large éventail d'activités.

Ces deux programmes sont au cœur d'un engagement communautaire beaucoup plus vaste. Plusieurs soupers, galas et campagnes de financement ont lieu chaque année impliquant les Jets dans de nombreuses causes cruciales pour les résidents de Winnipeg. En se montrant présents pour la communauté et en participant à ces événements, les Jets ont su gagner le respect des résidents. La communauté étant témoin de l'ardeur que la Fondation a mise pour l'appuyer, il lui est plus facile d'accepter de soutenir les Jets en retour.

L'engagement communautaire démontré par la Fondation des Jets est le premier exemple de l'utilisation du levier d'attachement à la communauté pour créer une connexion psychologique entre les résidents de Winnipeg et l'équipe.

Le cas de Las Vegas est aussi très intéressant pour comprendre comment l'engagement des Golden Knights dans la communauté a permis à l'équipe d'être adoptée rapidement par les résidents de la ville. Les Golden Knights ont rapidement répondu présents lors des moments tragiques suivant la fusillade du Mandalay Bay. Plusieurs gestes concrets ont été posés par l'équipe, ce qui a eu pour effet de placer celle-ci au centre de la communauté. L'organisation de collectes de sang, de soupers-bénéfice ainsi que de matchs dédiés aux premiers répondants, infirmiers ou médecins en sont de bons exemples. À la suite de cette tragédie, les Golden Knights ont continué d'être fortement impliqués dans la communauté locale de Las Vegas. Ils ont multiplié les programmes d'aide aux premiers répondants, mais aussi aux sans-abris et aux jeunes souffrant de la faim un peu partout dans la ville. La réponse louable à cet événement et la réaction de

ralliement des résidents de Las Vegas qui en a découlé soulignent l'impact de l'implication d'une équipe de sport comme élément rassembleur.

L'Atlanta United FC a aussi démontré l'importance pour une équipe de sport de s'engager auprès de sa communauté. L'équipe s'est impliquée à plusieurs égards auprès de la communauté locale d'Atlanta. Elle a fait preuve d'initiative en matière d'écologie auprès des jeunes en organisant une semaine verte. Cette initiative, qui a trouvé écho un peu partout dans les villes ayant des équipes de la MLS, permet aux enfants de mieux comprendre le cycle de la vie et de la nourriture en cultivant plusieurs plantes. De plus, lors de différents matchs, l'équipe a porté un uniforme confectionné à partir de plastique recyclé, soulignant ainsi l'importance de garder nos océans propres (Atlanta United FC, 2020). La plupart de ces initiatives sont menées par la MLS. Les équipes ont toutefois le droit de décider si elles en font une grande occasion ou pas. L'Atlanta United FC et sa Fondation ont su profiter de ces occasions données par la ligue pour se rapprocher de leurs partisans.

Ces exemples probants d'engagement communautaire dans chacun de nos trois cas font écho à la littérature sur le sujet. En effet, celle-ci nous éclaire quant à l'importance de ce levier dans la création d'une connexion psychologique entre un partisan et son équipe. Selon plusieurs recherches (Funk *et al.*, 2001 ; Gladden et Funk, 2002 ; Robinson et Trail, 2005), l'attachement des résidents d'un marché à leur communauté permettrait à une équipe de créer plus facilement une connexion psychologique avec les résidents. En d'autres mots, si une communauté fait preuve d'une grande solidarité entre ses membres, et que ceux-ci aiment en faire partie, il semble y avoir plus de chance que cette communauté s'attache à une équipe. Selon plusieurs recherches déjà discutées dans ce mémoire, l'attachement à la communauté serait responsable d'une grande partie de la connexion psychologique entre un partisan et son équipe, jusqu'à 30%, dépendamment des recherches consultées. Une communauté serait donc ainsi prédisposée à s'identifier à une future équipe de sport professionnelle.

Les trois cas à l'étude ont tous été des succès. Chacune des communautés a rapidement démontré un niveau d'attachement important à sa nouvelle équipe. En se fiant à la littérature, on devrait pouvoir trouver des indices qui démontrent que ces communautés étaient, avant l'arrivée de l'équipe, prédisposées à bien intégrer celle-ci. Toutefois, il semble que les communautés entourant les trois équipes n'étaient pas particulièrement reconnues comme étant plus solidaires que les autres. En effet, le classement établi par le site de crédit *Wallet Hub* classe Las Vegas et Atlanta au milieu des 180 villes américaines (73e et 70e rang respectivement) en ce qui a trait à l'attachement des résidents pour leur communauté, dénotant ainsi que ces deux communautés sont dans la moyenne et ne présentent pas des signes de grande solidarité entre ses membres ou d'attachement particulier à la communauté. Winnipeg, de son côté, ne fait pas partie de ce classement, mais rien ne laisse croire que sa communauté est plus solidaire que la communauté de Regina ou de Saskatoon, des villes voisines.

Malgré tout, il est impossible d'ignorer l'importance de l'implication dans la communauté et l'effet rassembleur que certaines équipes ont eu à leur arrivée, principalement Las Vegas et Atlanta. Cette observation nous pousse à être en désaccord avec la littérature : une communauté n'a pas besoin d'être solidaire ou plus soudée que les autres avant l'arrivée de l'équipe pour bien l'accueillir et pour que celle-ci puisse connaître du succès au guichet. Nous sommes plutôt d'avis que l'équipe peut elle-même devenir un élément rassembleur dans la communauté. Grâce à des gestes concrets d'engagement communautaire, nos trois équipes ont su elles-mêmes générer un attachement envers elles chez les résidents. En multipliant les contacts et les présences pour des causes importantes pour les gens, les équipes se sont taillé une place dans le tissu social local, récoltant au passage des partisans fort loyaux.

Il apparaît donc que les équipes de sport ont la capacité de générer une connexion psychologique avec leur partisan. L'équipe ne doit donc pas chercher une communauté plus attachée et solidaire pour s'y implanter, comme le prétend

la littérature. Elle doit activement la créer. Son engagement communautaire aura donc un fort impact sur ses résultats financiers à long terme. Toutefois, le comportement de l'équipe ne se limite pas à son engagement communautaire. Cette dernière peut aussi créer et maintenir la connexion avec ses partisans en se portant responsable de l'attachement à son sport dans son marché, le deuxième levier de création d'une connexion psychologique.

Une équipe qui promeut son sport

Le premier levier de connexion psychologique entre un partisan et son équipe est l'attachement à la communauté de celui-ci. Nous avons fait état dans les dernières pages de la capacité d'une équipe à générer un sentiment d'appartenance à sa communauté en multipliant les actions communautaires. Pour être en mesure de bonifier cette connexion psychologique, une équipe semble devoir miser sur la promotion de son sport à travers son marché. Du moins, c'est ce que nous avons pu observer dans nos trois cas à l'étude.

Les Golden Knights ont été placés dans un marché où le hockey n'était probablement pas le sport le plus pratiqué. En effet, situé en plein milieu du désert, Las Vegas ne comptait que quelques arénas avant l'arrivée des Golden Knights. L'un des objectifs de l'équipe a vraisemblablement été de changer cette situation. Depuis leur arrivée, les Golden Knights ont financé la construction de trois arénas dans la ville. Ils ont de plus lancé de nombreux programmes permettant aux jeunes du Nevada d'essayer de patiner pour la première fois en offrant de l'équipement à plusieurs familles. Les programmes *Learn To Skate* et *Learn To Play* ont permis à plusieurs enfants de participer à des programmes de huit semaines d'initiation au hockey dans les arénas de leur quartier. L'équipement ainsi que les entraîneurs étaient la gracieuseté de l'équipe. De plus, avec l'aide du fonds de développement du hockey de la NHL, les Golden Knights offrent à 63 écoles primaires et secondaires des leçons et des équipements de hockey pour les cours d'éducation physique des jeunes (Gallagher, 2018).

Les projets semblables de l'Atlanta United FC ont aussi connu de bons résultats. L'équipe a fait bâtir plusieurs terrains de soccer pour les associations de la ville. Ils ont aussi financé la construction de mini-terrains dans des endroits insolites, par exemple près de certaines stations de transport en commun, appelées MARTA dans la région d'Atlanta (Atlanta United FC, 2020). Ces mini-terrains permettent ainsi aux gens qui attendent le train de jouer au soccer. La Fondation de l'équipe est aussi responsable du financement de nombreux programmes de soccer comme *Soccer For Success* et *Soccer In the Streets*. Ces deux programmes permettent à des jeunes défavorisés de la région d'Atlanta de pratiquer le soccer trois fois par semaine et de recevoir des enseignements de la part d'entraîneurs et même parfois de joueurs de l'Atlanta United FC. Le troisième programme, *Fugee Family Soccer*, mise sur l'intégration des jeunes immigrants grâce au soccer dans leur communauté (Atlanta United FC, 2020).

Le cas de Winnipeg est légèrement différent en raison de l'énorme culture du hockey qui existait y existait déjà. Toutefois, leur implication dans le don d'équipement ainsi que dans l'organisation de cliniques de perfectionnement a permis de bonifier l'offre dans la région. En plus, la Fondation s'implique aussi dans la formation des entraîneurs du hockey mineur grâce à des cliniques offertes tous les ans par leur propre réseau d'entraîneurs.

Dans ces trois cas, nous avons pu observer l'important rôle que les équipes ont su prendre dans le développement et la promotion de leur sport dans leur communauté d'accueil. En se fiant à la littérature, ces initiatives peuvent avoir été responsables en grande partie de la loyauté des partisans envers leur équipe et du succès de ces trois cas d'expansion et de relocalisation. En effet, l'attachement au sport serait l'un des principaux leviers concernant la connexion psychologique entre un partisan et son équipe.

Ce qu'on entend par attachement au sport est somme toute simple. Il s'agit de l'intérêt d'un individu pour un sport en particulier. Si l'un de vos voisins pratique le soccer dans sa cour arrière de manière récurrente, on dit alors qu'il est attaché

au sport. Même chose s'il écoute les matchs de soccer à la télévision ou s'il suit, tout simplement, l'actualité de ce sport. Selon la recherche d'Uhlman et Trail (2012), 15 % de la connexion psychologique entre un partisan et son équipe semble provenir de l'attachement de ce dernier au sport que l'équipe pratique. Ils ne sont pas les seuls à être parvenus à établir une relation similaire. Robinson et Trail (2005), par exemple, ont conclu que 10 % de l'identification d'un partisan à son équipe provenait de son intérêt pour le sport. De leur côté, Funk *et al.* (2001) ont trouvé que l'intérêt pour le soccer expliquait 20 % de l'intérêt pour l'équipe de soccer dans leur recherche.

Encore une fois, le comportement des équipes dans nos trois cas démontre qu'une équipe a la capacité de générer elle-même cette connexion psychologique avec ses partisans. Dans ce cas-ci, il est possible pour elle de le faire grâce à la promotion du sport dans sa communauté. Les comportements de l'équipe hors du terrain sont une fois de plus au cœur des succès financiers d'une équipe d'expansion ou de relocalisation.

Une équipe qui ressemble à ses partisans

Au fil de l'analyse de nos trois cas, nous avons réalisé que deux des trois équipes étudiées ont mis en œuvre une autre tactique pour rendre l'identification à l'équipe plus facile pour les partisans. Les Golden Knights ainsi que l'Atlanta United FC ont tenté de recruter des joueurs qui étaient le reflet de la communauté dans laquelle l'équipe allait s'implanter.

Il est plus facile de relever cette stratégie dans ces deux cas. En effet, les Golden Knights ainsi que l'Atlanta United FC sont des équipes d'expansion, ce qui veut donc dire qu'elles ont dû bâtir leur équipe à partir de rien. Contrairement aux Jets de Winnipeg, qui ont hérité d'une équipe comptant déjà sur un alignement presque complet de joueurs, les deux équipes d'expansion ont pu façonner à leur guise leur équipe. Et elles semblent en avoir profité pour maximiser l'apport des joueurs dans la création d'identification entre l'équipe et les résidents de la ville.

Les Golden Knights sont un exemple probant de l'utilisation de cette méthode. Ils ont tenté, avec un certain succès, de recruter des joueurs ayant des liens déjà établis avec le marché. Malheureusement pour eux, l'état du Nevada et Las Vegas n'ont pas produit beaucoup de joueurs de hockey professionnels. L'équipe s'est donc tournée vers un défenseur, soit Deryk Engelland, ayant commencé sa carrière professionnelle en disputant plus de 100 matchs avec les Wranglers de Las Vegas, la défunte équipe de la ligue de la côte Est. De plus, celui-ci est un résident de Las Vegas lors des entre-saisons de la NHL. Il est rapidement devenu l'un des joueurs préférés des partisans et un élément important de l'équipe pour ceux-ci, malgré sa présence sur la glace relativement basse (Paul, 2019).

L'Atlanta United FC a adopté cette stratégie de manière beaucoup plus importante. La sélection de plusieurs joueurs sud-américains s'est révélée être un excellent coup pour s'attirer les faveurs de la communauté d'Atlanta, dont une importante portion est d'origine hispanophone. De plus, la diversité de l'effectif a semblé créer un effet de miroir de la communauté d'Atlanta, ville justement réputée pour sa diversité. En bâtissant une équipe qui reflétait la communauté dans laquelle elle s'est installée, il semble que les résidents ont pu rapidement s'identifier à l'équipe. L'importance d'avoir une équipe qui ressemble à ses partisans a été identifiée dans d'autres équipes établies depuis longtemps.

À de nombreuses reprises, les journaux et les résidents montréalais ont clamé l'importance pour eux que le Canadien de Montréal embauche des joueurs québécois (TVA Sport, 2020). À talent égal, la priorité, selon plusieurs, devrait être donnée à des joueurs locaux. Les mêmes préoccupations sont souvent émises au sujet des entraîneurs du Canadien de Montréal. L'un des critères de base pour l'embauche d'un entraîneur est qu'il doit absolument parler français, reflétant le bilinguisme de la communauté montréalaise. Il semble donc important pour une équipe d'expansion de tenter de bâtir son effectif en gardant son public en tête. Effectivement, les dirigeants de l'Atlanta United FC ont su se rapprocher de la

communauté locale de brillante façon et il semble que cela a eu un impact sur la capacité de l'équipe de créer une connexion psychologique avec ses partisans.

Certaines recherches ont conclu que les joueurs ont effectivement un rôle à jouer dans l'identification du partisan avec l'équipe. Carlson et Donovan (2013), par exemple, ont conclu qu'une fois que le consommateur, dans ce cas-ci le partisan, s'identifie à un athlète, il est plus enclin à s'identifier à son équipe. Les chercheurs soulignent aussi l'importance pour l'équipe d'avoir une image de marque. Cette image de marque est en partie construite par les joueurs et les entraîneurs qui la composent. Nous suggérons donc que de créer une image marque qui se rapproche le plus possible de son groupe de partisans est intéressant pour une équipe. Pour ce faire, le recrutement de joueurs de la même origine qu'une portion importante des partisans est gagnant, exactement comme l'a fait l'Atlanta United FC. Le recrutement local semble aussi être un élément particulièrement intéressant pour bâtir une équipe à l'image de ses partisans à l'instar de ce que les Golden Knights ont réalisé.

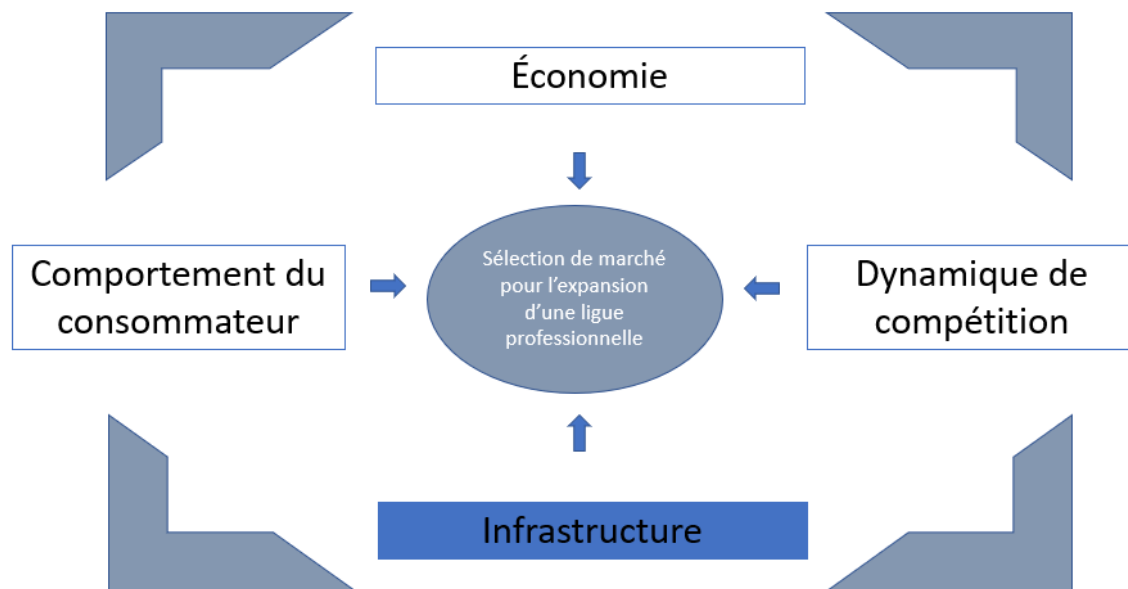
L'identification des partisans, un aspect crucial

Tout au long du dernier chapitre, nous avons mis l'accent sur l'importance de l'identification entre un partisan et son équipe. Sans cette identification, il sera difficile pour une équipe de se construire une base de partisans loyaux. Le but d'une équipe devrait donc être de maintenir des comportements qui permettent à la communauté de voir en l'équipe une fierté et de générer le besoin de s'y identifier. Cette identification est un moteur très puissant de support. Par exemple, Wann (2006) prétend que des partisans qui ont un haut niveau d'identification sociale auprès de leur équipe, ce que nous avons décrit tout au long du mémoire comme la connexion psychologique, sont généralement plus portés à dépenser de l'argent pour celle-ci. Le partisan investira en achetant des billets pour les matchs, en donnant à la fondation ou en achetant des produits dérivés. De plus, ces partisans demeurent souvent aussi loyaux lorsque l'équipe perd beaucoup de matchs. Leur connexion avec l'équipe n'est pas basée uniquement sur le résultat et le besoin de s'associer avec le succès d'autrui. On peut lire dans la recherche

de Rees et al. (2015) le commentaire d'un partisan des Packers de Green Bay :
"The Packers are like your children. You don't love them because they're good. You love them because they're yours". C'est exactement ce que toutes les équipes de sport devraient chercher à obtenir comme réaction.

5.4 Analyse selon la perspective infrastructure

Figure 17 : Les perspectives d'analyse des marchés



La quatrième et dernière perspective est l'une des plus traitées dans la littérature. En effet, de nombreux chercheurs se sont attardés à la construction des infrastructures sportives ainsi qu'à leur impact sur l'économie d'une ville. Les infrastructures ont longtemps été simplement considérées par les ligues comme des endroits où les partisans devaient se rendre pour assister aux matchs à domicile de leur équipe favorite. Beaucoup de stades construits dans les années 60 et 70 étaient d'immenses dômes de béton construits à l'écart des centres urbains. Pour tenter de maximiser la capacité des stades, les estrades étaient placées loin du terrain et de l'action. Les stades avaient alors peu de personnalité, l'équipe ou les équipes qui y évoluaient étaient de simples locataires n'ayant pas le pouvoir d'imprégner le stade de leur image. L'intégration de différents terrains de jeu à l'intérieur du même stade, comme le Oakland-Alameda County Coliseum, avec son terrain de baseball à même celui de football, n'avait rien pour ajouter à la qualité de l'expérience des spectateurs.

Oakland-Alameda County Coliseum



L'analyse de nos cas ainsi que de l'état des ligues nous indique que l'élément clé émergeant de la perspective de l'infrastructure est que l'infrastructure sportive fait maintenant partie intégrante du succès d'une nouvelle équipe. En effet, la littérature prétend que l'infrastructure sportive elle-même a un impact sur l'expérience sportive du partisan. Bitner (1992) l'indiquait clairement. Selon lui, l'environnement physique a un rôle stratégique dans le marketing de l'équipe et le management de l'image de marque de l'équipe. Le stade est utilisé comme une métaphore visuelle par le partisan pour se représenter l'équipe et tout son service. De plus, la littérature soutient que l'environnement physique peut servir d'indicateur concernant le type de consommateurs que l'organisation tente d'attirer et peut aussi être un élément de différenciation dans la compétition avec d'autres équipes de sport professionnelles. Il semble que les architectes, les propriétaires d'équipes et les ligues ont adhéré à cette vision et ont commencé, au début des années 2000, à construire des infrastructures sportives en tenant compte des conclusions de la recherche sur le sujet.

Dans les prochaines pages, nous explorerons deux facteurs qui nous poussent à établir l'importance des infrastructures dans l'évaluation d'un marché pour y installer une nouvelle équipe. Le premier facteur est lié à la bonification de l'expérience sportive du consommateur. Le deuxième facteur fait aussi écho à la perspective comportementale de ce mémoire. Les infrastructures sportives seraient, selon nos observations, un levier de création de connexion psychologique entre les partisans et leurs équipes. Débutons tout d'abord par traiter de l'expérience du consommateur de sport.

5.4.1 L'expérience du consommateur de sport

L'une des différences discutées dans la revue de littérature, entre l'industrie du sport et le monde des affaires traditionnelles, est l'expérience du client. Dans l'industrie du divertissement, par exemple, des heures et des heures de répétition sont effectuées dans le but d'obtenir la même qualité à chaque représentation. Dans l'industrie du sport, rien ne garantit la qualité de la performance de l'équipe ni le résultat. De toute évidence, un partisan retire une plus grande satisfaction si son équipe l'emporte. Toutefois, ce résultat est loin d'être assuré dans le sport. Cette portion de l'expérience du consommateur de sport est définie par Koenig-Lewis *et al.* (lu dans Kruger et Saayamen, 2019) comme la portion « sur le terrain ». Les gestionnaires ont très peu d'influence sur cette portion de l'expérience. L'autre portion de l'expérience du consommateur sportif est définie comme « hors du terrain ». Elle englobe de nombreux facteurs, entre autres l'accessibilité, le confort et la distance à parcourir pour le partisan. Ceux-ci semblent avoir un effet important sur l'expérience du consommateur sportif. Pour permettre d'uniformiser et d'enrichir l'expérience client, et toujours offrir un niveau de satisfaction maximal au client, les directions d'équipes tentent maintenant de bonifier la portion « hors du terrain ». Il apparaît que les équipes ont enfin réalisé que l'expérience du consommateur de sport peut aller bien au-delà du résultat du match et de la performance d'un joueur vedette de l'équipe, par exemple.

Un stade au cœur de la ville

Plusieurs auteurs se sont attardés à l'expérience du consommateur concernant la portion « hors du terrain ». De nombreux facteurs sont identifiés et sont reliés à l'accessibilité, aux moyens de transport ainsi qu'à la capacité et à la localisation du stade. (Hinch et Hingham, 2006 ; Yoshida et James, 2011). Pour offrir une expérience client de qualité, un stade doit donc être facilement accessible pour la majorité des partisans, et ce, par plusieurs moyens de transport ayant une capacité suffisante pour faire entrer et sortir les partisans, avant et après le match. Nos trois cas d'analyses nous indiquent qu'un stade au cœur de la ville remplit parfaitement ces trois critères importants.

Effectivement, l'un des aspects importants que nous avons notés dans nos trois cas à l'étude est que les trois stades construits pour les équipes d'expansion étaient des stades au cœur de la ville. Pour être qualifié ainsi, le stade doit se situer à moins de 15 km des limites du centre-ville. Le T-Mobile Arena, le Mercedes-Benz Stadium et le Bell MTS Place se qualifient donc comme tels. Ils sont tous situés près des transports collectifs : le Mercedes-Benz Stadium est tout près de la station de métro centrale d'Atlanta ; le T-Mobile Arena est desservi par de nombreux autobus et est à distance de marche de tous les hôtels ; le stade des Jets, quant à lui, est situé sur une artère principale au cœur de Winnipeg, accessible par tous les moyens de transport de la ville. La position stratégique de ces stades, en plein cœur de leur ville, concorde avec les tendances observées dans la migration des populations vers les centres urbains.

En effet, la grande majorité de la population américaine vit dans un centre urbain. Selon le bureau des statistiques américaines, plus de 80 % des Américains vivent dans des agglomérations urbaines (Ingraham, 2018). Plus précisément, la nouvelle génération de partisans ciblés par les ligues s'installe directement près des centres-villes. Nous avons pu constater dans l'état des lieux qu'une portion importante des partisans de la NHL ainsi que de la MLB, par exemple, sont âgés de plus de 50 ans. Le temps est donc venu pour les ligues de tenter de recruter

de nouveau, et surtout, de plus jeunes partisans. Ces jeunes partisans vivent, aujourd'hui, majoritairement dans les centres-villes.

En effet, selon *Bloomberg*, il semble que les Millénariaux (génération 20-30 ans) sont plus heureux en ville, et 40 % de ceux-ci préfèrent y vivre (Sturgis, 2014). Selon *Business Insider*, cette génération est moins tentée d'habiter en banlieue et fait l'achat d'une propriété beaucoup plus tard dans sa vie (Taylor, 2019). De plus, même les jeunes en âge d'obtenir leur permis de conduire mettent de plus en plus de temps à obtenir celui-ci. Ils préfèrent utiliser les transports collectifs (McGran, 2017). Tout jeune public est bien sûr ciblé par les ligues, qui cherchent à rajeunir leur base de partisans pour assurer la pérennité de leur produit. Un stade en banlieue apparaît donc moins intéressant qu'un stade urbain. Il est moins accessible et loin des générations plus jeunes qui préfèrent rester en ville pour s'y divertir. De plus, certaines ligues, comme la MLS ainsi que la NBA, ont déjà une base de partisans, relativement jeunes, qui se retrouve en ville. Ces ligues voient donc un avantage de faire évoluer leurs équipes dans des stades urbains.

Nous avons donc vu cette tendance, suggérée par la littérature, prendre forme dans nos trois cas. Pour tenter de voir si d'autres équipes avaient adopté la même idée, nous avons observé les récentes relocalisations d'équipes, toutes ligues confondues, dans les cinq dernières années.

Comme nous l'avons observé dans nos cas, les stades situés en plein cœur des villes ont la cote depuis quelques années. En examinant les 21 derniers déménagements d'équipes dans de nouveaux stades depuis 2015, on peut noter que la grande majorité de ces déménagements ont été faits dans des stades situés au cœur de la ville. Plusieurs équipes ont simplement quitté leur stade, en banlieue de leur ville, pour se rapprocher du centre. D'autres ont tout simplement emménagé dans un nouveau stade au cœur de la ville, alors que l'équipe y était déjà. En fait, comme il est possible de l'observer dans l'état des lieux, présenté

un peu plus tôt, 16 des 21 derniers déménagements ont mis en vedette des stades au centre de la ville comme destinations finales.

De plus, les commissaires des différentes ligues confirment cette tendance. Gary Bettman, commissaire de la NHL a d'ailleurs indiqué à plusieurs reprises que le récent point de mire de la ligue était d'installer des équipes directement dans le cœur des villes. M. Bettman a affirmé: *“That seems to be, from an urban planning standpoint, the wave of the future and it seems to be a positive in terms of the way people are living”* (McGran, 2017). Don Garber, commissaire de la MLS, y est allé d'une déclaration encore plus claire concernant les stades de la MLS : *“We want our stadiums to be downtown — we have that here (in Atlanta), we have that in our new stadium in LA, we have that in almost all of our new markets* (Erickson, 2018). Pendant ce temps, avec la récente relocalisation des Pistons de Detroit dans le *Little Ceasar Stadium*, situé au centre-ville de Detroit (2017), toutes les équipes de la NBA évoluent maintenant dans un stade au cœur de leur ville respective. La tendance est moins forte pour ce qui est de la NFL et de la MLB. Toutefois, il est aussi possible d'observer l'intérêt renouvelé pour les centres-villes dans ces ligues.

Un autre point intéressant d'un stade situé en plein cœur de la ville fait écho aux critères qui influent sur l'expérience d'un consommateur sportif “en dehors du terrain”. Avec un stade situé au centre de la ville, beaucoup plus de divertissements se trouvent à proximité. Un stade urbain permet aux amateurs de profiter de tous les avantages qu'offre un centre-ville d'une grande agglomération. Le Bell MTS Place des Jets est situé en plein cœur de Winnipeg. Un partisan peut facilement s'installer dans l'un des nombreux restaurants entourant le stade avant le match, puis il peut poursuivre son expérience sportive avec une soirée dans un bar voisin, comme le Tavern United, situé juste devant le stade. Il peut aussi décider d'y aller d'une soirée un peu plus mouvementée pour fêter la victoire de son équipe dans le Fame Nightclub, l'un des endroits les plus réputés de Winnipeg. Ces possibilités sont toutes à distance de marche du stade des Jets. La

présence d'autres divertissements supplémentaires à proximité fait partie intégrante des facteurs qui peuvent améliorer l'expérience d'un consommateur de sport (Hinch et Higham, 2005).

Un stade au centre-ville permet de bonifier l'expérience du consommateur. Celui-ci ne se rend pas uniquement voir un match de sport. Il a la possibilité d'en faire une soirée complète de divertissements. Évidemment le T-Mobile de Las Vegas représente le meilleur stade pour ce genre de soirée. Lors de leurs premières séries éliminatoires, les responsables marketing des Golden Knights ont frappé fort avec leur spectacle d'avant-match. Avec plusieurs éléments pyrotechniques, disponibles en raison de la nature innovante de son stade, les Golden Knights ont su rendre un match de hockey encore plus divertissant. Ils ont en effet bonifié l'expérience du consommateur de sport lorsqu'il entre dans ce stade. De plus, lorsque le partisan sort d'un match des Golden Knights, il se retrouve sur la fameuse *Strip* de Las Vegas. Les casinos, les restaurants, les spectacles et les bars offrent tous des possibilités pour poursuivre la soirée et faire de l'expérience du consommateur un succès, même dans l'éventualité où les Golden Knights offriraient une performance en demi-teinte.

Même si le Mercedes-Benz Stadium est lui aussi situé en plein cœur d'Atlanta, et donc près de toutes les attractions de la ville, c'est à l'intérieur même du stade que l'offre de divertissements supplémentaires vient bonifier l'expérience du consommateur sportif. Le stade a, une fois de plus, été nommé meilleur stade de la NFL pour boire et manger en raison des nombreuses concessions de nourriture, des restaurants de haute qualité et des camions de nourriture placés un peu partout dans le stade. En plus, la nourriture servie au stade est la moins chère de tous les stades de la NFL. L'expérience du partisan de l'Atlanta United FC s'en voit donc améliorée.

À la mesure des conclusions de la littérature sur l'impact de la localisation, de l'accessibilité, des transports menant au stade et de l'offre de divertissements

supplémentaires, les dernières localisations des équipes d'expansion ou les équipes récemment relocalisées démontrent la nouvelle tendance de la part des propriétaires et des commissaires des ligues d'installer ces équipes dans des stades situés en plein cœur de la ville. Ceux-ci semblent enfin accorder la même importance que la littérature à ces facteurs dans les succès d'une équipe de sport professionnel. D'autres critères intéressants provenant de la littérature semblent trouver écho dans les récents déménagements et expansions. Regardons ce qui en ressort.

Le design du stade

Plusieurs recherches s'intéressent à l'aspect physique d'un magasin ou d'un centre de services et à son impact sur le sentiment de satisfaction du consommateur. En fait, Bitner (1992) nous indique que l'environnement physique comme le design, le décor et la disposition des éléments présents dans un magasin figurent tous au centre des préoccupations des responsables du marketing et des ventes. L'auteure s'est donc donné la mission de créer un modèle permettant de mieux comprendre l'impact de l'environnement physique d'un stade sur le sentiment de satisfaction d'un consommateur de sport. Elle identifie plusieurs points ayant une importance dans la qualité de l'expérience de ce type de consommateur. La complexité, la cohérence ainsi que la compatibilité entre les matériaux semblent jouer des rôles importants dans l'appréciation des partisans de l'environnement physique d'un stade.

La complexité fait référence à la richesse visuelle offerte par le stade. On peut inclure dans cette catégorie tout ce qui est en lien avec le design du terrain, l'orientation des sièges, l'emplacement des concessions de nourriture et les éléments d'architecture propres au stade. On parle aussi dans la complexité des ornements ou des éléments tape-à-l'œil d'un stade. Ce critère inclut aussi la fonctionnalité du stade, par exemple la facilité de quitter son siège pour se rendre au bar le plus près.

La cohérence fait référence à l'ordre, à la clarté ainsi qu'aux indications à l'intérieur du stade. On peut, dans ce cas, penser aux signalements qui indiquent où sont situés certains sièges ou les toilettes, par exemple. Pour ce qui est de la clarté, Bitner (1992) fait référence aux couleurs ainsi qu'aux logos qui apparaissent un peu partout dans le stade. Hightower *et al.* (2002) font aussi référence au son et à la température un peu partout dans le stade comme étant des éléments importants de l'expérience du consommateur sportif.

La compatibilité fait référence à la manière dont le stade et l'architecture du stade s'harmonisent avec l'architecture de son environnement immédiat. Il est question ici des matériaux utilisés pour la construction ainsi que des formes et des proportions du stade. Selon Bitner (1992), les humains préfèrent des surfaces et matériaux naturels plutôt que des matériaux artificiels. La compatibilité est un facteur important à considérer, spécialement lorsque le stade se situe en plein cœur de la ville. Celui-ci doit pouvoir se fondre dans le paysage sans détonner avec d'autres immeubles avoisinants.

En ayant en tête l'importance de l'environnement physique dans l'expérience du consommateur sportif, nous nous sommes intéressés aux stades présentés dans nos trois cas pour déterminer si ces derniers avaient été pensés pour maximiser l'expérience. En prenant le Mercedes-Benz Stadium comme premier exemple, il apparaît clair que les propriétaires ont saisi toute l'importance de l'environnement physique.

Le stade propose de nombreux éléments originaux qui augmentent sensiblement le niveau de satisfaction des partisans. En termes d'éléments de design, le stade remplit tous les critères nécessaires. Celui-ci est très moderne, agrémenté de plusieurs éléments tape-à-l'œil comme le toit rétractable innovateur et la statue d'acier d'un faucon à l'entrée.



Source : Mercedes-Benz Stadium

Les stades des Jets de Winnipeg et des Golden Knights de Las Vegas sont toutefois moins impressionnants que celui de l'Atlanta United FC. Par contre, on peut noter le design très moderne du T-Mobile, surtout de l'extérieur. On peut y voir un immense écran géant comme on peut rarement en voir à l'extérieur des stades.

Pour ce qui est de la cohérence, le Mercedes-Benz Stadium remplit évidemment à merveille ce critère. Tout l'affichage électronique du stade permet aussi de personnaliser son intérieur aux couleurs de l'équipe qui y joue. Avec l'aide d'un seul bouton, le stade peut passer des couleurs et du logo des Falcons aux couleurs de l'Atlanta United FC. Tout le stade s'illumine alors des couleurs de l'équipe. L'idée de pouvoir avoir un stade affichant fièrement les couleurs et le logo de chaque équipe crée un contraste frappant avec l'ancienne méthode. Les équipes étaient plutôt des locataires dans les stades de la précédente génération et si deux équipes habitaient le même stade, celui-ci était plutôt neutre. L'arrivée de la technologie, utilisée à profusion au Mercedes-Benz Stadium, permet une personnalisation rapide de plusieurs équipes différentes. Le toit en verre permet de garder une luminosité naturelle dans le stade, ce qui contribue à l'expérience

du consommateur sportif. La MLS est probablement la ligue qui réussit le mieux concernant l'aspect physique de l'environnement proposé à ses partisans.

En effet, d'autres stades en construction ou très récents utilisent à profusion les couleurs et le logo de leurs équipes. Le nouveau stade du Crew de Columbus en MLS nous vient à l'esprit avec ses gradins jaunes et noirs, les couleurs du Crew, ainsi que ses jeux de lumières dans les mêmes teintes. Ces facteurs peuvent avoir un effet positif sur l'expérience des partisans. Cette nouvelle tendance semble s'apparenter aux stades des équipes de soccer européennes, qui profitent depuis longtemps de ce genre de personnalisation.



Source : Soccer Stadium Digest

Il est plus difficile d'identifier l'aspect de la compatibilité d'un stade. Le meilleur moyen est de se rendre sur place pour évaluer si le stade apparaît comme un élément ajouté dans son environnement ou bien s'il en fait partie et contribue à définir celui-ci. On peut toutefois noter l'utilisation de verre tout autour du Mercedes-Benz Stadium. Celui-ci semble être en harmonie avec le reste du centre-ville d'Atlanta, composé en grande partie d'immeubles en verre. On peut aussi noter l'aspect minimaliste donné au Bell MTS Place des Jets de Winnipeg. Celui-ci s'agence parfaitement avec le centre-ville plus minimaliste de Winnipeg.



Source : <https://www.bellmtspplace.ca/quest-services/tour-bell-mts-place/>

On peut observer que les ligues ont compris l'importance de l'environnement physique dans l'expérience des consommateurs sportifs. Il semble maintenant important d'offrir un stade qui peut, à lui seul, attirer des partisans et rendre leur expérience plus complète. C'est pourquoi les infrastructures sportives doivent maintenant être prises en compte lorsqu'on fait l'analyse d'un marché pour y installer une équipe d'expansion ou pour y relocaliser une équipe en difficulté. Elles semblent non seulement être un élément de l'expérience du consommateur sportif, mais aussi une manière d'établir un lien avec celui-ci.

5.4.2 La construction d'un nouveau stade, un point de contact important

Un peu plus tôt dans ce mémoire, nous avons discuté de la théorie de Mullins *et al.* (lu dans James, 2002). La théorie proposée allègue qu'en augmentant le nombre de contacts directs entre le consommateur et le produit, on accroît les chances que celui-ci développe une connexion psychologique avec l'équipe. L'un des problèmes d'une équipe d'expansion ou d'une équipe relocalisée est bien sûr la difficulté de générer des contacts entre le produit, donc l'équipe, et le consommateur futur. En observant nos cas, ainsi que plusieurs autres exemples à travers les cinq ligues, nous avons conclu que la construction ou la rénovation d'une infrastructure sportive pour une équipe pouvait agir en tant que point de contact, commençant ainsi la création de la connexion psychologique tant recherchée entre l'équipe et les résidents du marché.

Le Mercedes-Benz Stadium a été construit avant même que la MLS octroie une équipe à Atlanta. Toutefois, lors de la construction, le propriétaire a toujours été clair. L'un des buts de cette construction était d'y installer éventuellement une équipe de la MLS. Toutes les mesures nécessaires ont donc été prises et les intentions d'installer une équipe de la MLS dans le stade étaient publiques. Durant la construction du stade, les résidents ont pu suivre celle-ci en se disant qu'un jour, leur équipe de la NFL, les Falcons, mais aussi leur équipe de la MLS à venir évolueraient dans ce stade. Des photos de l'avancement des travaux ont été partagées périodiquement lors de la construction. Les responsables ont mis de l'avant le toit rétractable innovateur ainsi que les panneaux de plastique imitant le verre, probablement pour démontrer le côté très moderne du stade et piquer la curiosité des résidents d'Atlanta. Cette situation nous apparaît idéale pour une équipe d'expansion. Longtemps avant ses débuts officiels, l'équipe avait déjà établi un premier point de contact avec les résidents.

Après avoir analysé ce cas, nous nous sommes plongés dans nos deux autres cas d'étude. Le T-Mobile Arena a aussi été construit dans le but avoué d'obtenir une équipe de la NHL. On peut donc associer cette situation à celle

d'Atlanta, dans l'utilisation de la construction d'un stade, pour faire naître l'intérêt des partisans. Du côté de Winnipeg, le stade a été bâti bien avant l'arrivée des Jets, en 2004. Il est alors difficile pour nous de déterminer si celui-ci a été utilisé comme premier point de contact entre les partisans et la future équipe des Jets. Toutefois, en observant d'autres déménagements et expansions à travers les ligues, nous avons pu identifier plusieurs occasions où les infrastructures ont été utilisées avec brio comme premier point de contact entre les résidents et la future équipe.

À Los Angeles, des caméras web ont été placées un peu partout dans le chantier de construction du SoFi Stadium, dans le but de permettre aux partisans de suivre l'évolution du stade. Le stade devrait accueillir deux équipes de la NFL dans les prochains mois, les Chargers ainsi que les Rams. De nombreux journalistes ont aussi été invités pour livrer un avant-goût du stade aux lecteurs de différents journaux locaux, générant ainsi un intérêt pour le stade et, par le fait même, pour les équipes qui y éliront domicile (Arthur, 2020).

À Miami, les plans et montages virtuels du projet de stade de l'Inter Miami (MLS) sont aussi utilisés comme outils promotionnels (Inter Miami FC, 2020). Cette technique permet à la future équipe de commencer à attirer les résidents du marché avant même qu'elle n'ait joué son premier match, incitant ainsi plus de gens à visiter le stade pour observer, de leurs propres yeux, les merveilles promises.

Il est aussi possible de réaliser ce genre de promotions si d'importantes rénovations sont faites dans un stade déjà construit. C'est ce qui a été fait lors des rénovations du stade qui accueillera la nouvelle équipe de la NHL à Seattle pour la saison 2021-2022. Il serait beaucoup plus difficile de faire le même exercice avec un stade déjà construit qui demeurerait intact ou qui serait déjà occupé par une autre équipe. La construction d'un nouveau stade semble permettre aux

équipes d'expansion ou aux équipes relocalisées d'établir les premiers contacts plus rapidement avec les résidents du marché.

Il semble effectivement que la construction d'une nouvelle infrastructure sportive peut agir comme un générateur d'intérêt dans un marché. De plus, un nouveau stade permet aussi de rapporter des revenus supplémentaires lors des premières années d'exploitation, ce qui est un avantage non négligeable pour une équipe récemment arrivée et qui tente de s'établir dans un marché. Selon Clapp et Hakes (2005), les nouveaux stades permettent, à eux seuls, d'augmenter le nombre de partisans présents aux matchs d'une équipe de sport. En analysant les données de certaines équipes ayant déménagé dans le même marché, mais dans un nouveau stade, ils ont découvert que la récence du stade créait un effet de « lune de miel ». Plus de partisans se rendaient au nouveau stade à la suite du déménagement pour assister aux matchs de la même équipe.

Cet effet peut être difficile à mesurer pour une nouvelle équipe qui emménage dans un nouveau stade, ce qui est le cas de nos trois cas. Il est complexe de déterminer si c'est l'effet de nouveauté lié à l'équipe ou la nouveauté du stade qui a une influence sur le nombre de partisans présents. Toutefois, en se fiant aux commentaires soulevés dans les médias, le T-Mobile Arena à Las Vegas ainsi que le Mercedes-Benz Stadium à Atlanta, il est permis de penser que les deux stades ont contribué à l'intérêt démontré envers les deux équipes respectives, et ce, dès leurs débuts. L'attention médiatique autour de l'ouverture du Mercedes-Benz Stadium donne un aperçu du grand intérêt des partisans pour cette merveille de 1,5 milliard de dollars. Il apparaît qu'un nouveau stade est un atout et permet d'attirer plus de partisans lors des débuts de l'équipe.

Cette analyse de la quatrième et dernière perspective conclut notre travail sur le deuxième livrable de ce mémoire. Nous avons approfondi avec succès les quatre perspectives d'analyse, ce qui nous amène à proposer une intégration de ceux-ci dans les prochaines pages.

Chapitre 6

Résultats supplémentaires

Dans le chapitre précédent, nous avons analysé nos résultats en nous servant de chacune des perspectives d'analyse comme une loupe. Au fil de notre analyse, nous avons été en mesure d'approfondir notre compréhension des quatre perspectives. Cet approfondissement nous a permis de faire émerger deux constats généraux sur le phénomène d'expansion et de relocalisation au sein des ligues professionnelles.

Premièrement, au fil de nos résultats et analyses, nous avons identifié que l'attrait naturel d'une ville est un élément récurrent qui fait d'elle un marché de sport prometteur. Nous avons baptisé cet élément le *cool factor* d'un marché. Deuxièmement, nous avons noté le changement de paradigme dans la gestion et la construction des infrastructures sportives. Nous avons remarqué que la plupart des études s'intéressant aux retombées économiques des stades avaient été faites il y a plusieurs années. Un changement draconien dans la construction et la vision d'un stade nous poussent à nous questionner. Tout d'abord, attardons-nous à ce fameux *cool factor*.

6.1 Qu'est-ce que le *cool factor*?

Lorsque nous parlons du *cool factor* d'une ville, nous faisons référence à son attrait naturel aux yeux du grand public. Nous parlons ici du rayonnement et de la réputation de la ville au niveau tant national qu'international. Ce qui le crée est difficile à identifier précisément. Nous suggérons qu'une combinaison du prestige de la ville, de son histoire, des différentes façons dont celle-ci est dépeinte un peu partout dans le monde, de sa nourriture ou bien de ses bars peut être au cœur de la création du *cool factor* de la ville. Par exemple, il semble évident que Las Vegas est plus connue à travers le monde que San Antonio. Celle-ci soulève les passions avec sa réputation de ville effervescente où tout peut arriver. Ses nombreux casinos tous plus démesurés les uns que les autres sont au cœur de

ce *cool factor*. Les nombreux films culte qui y ont été tournés peuvent aussi avoir contribué à créer le *cool factor* de Las Vegas.

Ce *cool factor* des villes a déjà été discuté dans la littérature, sous une autre appellation toutefois. En effet, il existe un pan de recherches complet dédié à la manière dont les villes sont en mesure de se mettre en marché. Le terme exact vient de l'anglais et réfère au *branding* d'une ville. Selon Kavaratzis (2009), une ville est en mesure de se mettre en marché en empruntant certains outils des grandes corporations comme le *branding* par exemple. De plus, il souligne l'importance pour les villes de vraiment créer une marque unique. De cette façon, la ville est en mesure de se différencier. La façon dont une ville se *brand* dépend de plusieurs facteurs. Le modèle *Anholt GMI City Brand Index* (Anholt, 2006) propose six éléments formant la base de la marque d'une ville, *presence, place, potential, pulse, people, prerequisites*. L'élément que l'auteur nomme *pulse* est particulièrement intéressant. Il fait référence à la perception d'un style de vie effervescent dans la ville, ce qui se rapproche fortement de notre notion de *cool factor*. La réputation que la ville maintient à travers le monde provient de la manière dont celle-ci décide de se mettre en marché. C'est la personnalité de la ville qui lui permet de développer une relation avec les consommateurs (Hankinson 2004, lu dans Kavaratzis, 2009).

Nous suggérons que cette réputation a eu un effet sur le succès rapide des Golden Knights. L'attrait de la ville a, à lui seul, été omniprésent dans nos recherches et analyses. En nous servant de nos trois cas, en particulier le succès global de Las Vegas, nous avons établi qu'aux yeux des consommateurs de partout dans le monde ainsi qu'aux yeux des joueurs, le *cool factor* d'une ville semblait important. Las Vegas offre certainement une image de marque très forte et est certainement l'un des grands succès d'une ville qui réussit à se mettre en marché à la mesure des grandes corporations. Plusieurs avantages peuvent en découler. Tout d'abord, le *cool factor* peut représenter un important avantage compétitif dans la stratégie numérique d'une équipe. Il nous apparaît beaucoup

plus facile d'attirer l'attention sur une nouvelle équipe de sport lorsque la ville où elle évolue est connue de tous et jouit déjà d'un *cool factor*. Par la suite, cela peut aussi s'avérer un avantage considérable pour recruter et retenir le talent.

L'impact du *cool factor* sur une équipe d'expansion ou de relocalisation

Pour une équipe d'expansion ou une équipe récemment relocalisée qui cherche à gagner des partisans grâce à une stratégie numérique, l'exemple de Las Vegas est certainement le plus probant. La capacité de cette équipe à générer un intérêt en Europe, en Asie et même en Afrique révèle, selon nous, l'immense pouvoir d'attraction d'une ville comme Las Vegas. La grande majorité des gens ont déjà entendu parler de Las Vegas et connaissent la réputation de celle-ci. Il est plus facile d'attirer le regard des gens du monde entier vers une ville polarisante comme Las Vegas lorsqu'une équipe commence à y jouer. La création d'une stratégie numérique efficace est alors facilitée et le succès de cette stratégie est plus probable. N'oublions pas que toutes les équipes de sport peuvent aujourd'hui tenter de rejoindre les partisans un peu partout dans le monde. Pour avoir du succès à l'échelle mondiale, une équipe devra se différencier des autres et son *branding* lui permettra de le faire. Quoi de mieux alors que de compter sur une ville ayant un important attrait naturel, une image de marque forte, qui attire déjà l'attention et l'envie partout dans le monde.

Las Vegas n'est pas la seule ville qui peut se vanter de jouir d'une réputation mondiale et d'un important *cool factor*. Plusieurs villes viennent en tête lorsqu'on pense à celles qui comptent sur une réputation mondiale. Des villes comme New York, San Francisco, Paris et Barcelone sont toutes des villes connues et adulées mondialement. Nous avons alors été peu surpris de découvrir que chacune de ces villes, possédant un attrait naturel important, est le domicile d'une grande équipe de sport qui peut miser sur une immense base de partisans autant locaux que mondiaux. Les Knicks, les Yankees et les Rangers figurent, tous les trois, au sommet des palmarès déterminant la valeur des équipes, dans leur ligue respective. Il est même possible de voir des casquettes des Yankees un peu

partout dans le monde. Il est inutile de développer sur la réputation mondiale et le *cool factor* de la grosse pomme. San Francisco a vu ses Warriors (NBA) devenir l'équipe la plus suivie en Chine en même temps que sa réputation de centre de l'innovation mondiale atteignait des sommets (Didion, 2019). Paris, la Ville Lumière compte sur le Paris Saint-Germain (PSG), l'une des équipes les plus titrées de France, qui compte sur des partisans d'un peu partout dans le monde. Même chose pour Barcelone, ville iconique de la Catalogne, l'une des plus visitées dans le monde avec plus de neuf millions de visiteurs en 2019 (Millington, 2019). La ville peut se targuer d'être le domicile de l'un des programmes sportifs les plus reconnus mondialement avec le FC Barcelone, en tête d'affiche, son équipe de soccer, qui vend des maillots jusqu'au village le plus reclus d'Afrique.

Toutes ces villes présentent une image de marque bien distincte qui leur permet de se différencier, comme le suggère Kavaratzis (2009). Cette image de marque de la ville crée un « buzz » autour de l'équipe associée. La source de ce *cool factor* est une fois de plus difficile à déterminer exactement. La littérature indique effectivement que l'image de marque de la ville est responsable d'une partie de cette réputation. Malgré le manque de clarté sur ce qui crée le *cool factor*, la conclusion est la même. Il semble plus facile pour une équipe d'attirer l'attention sur elle lorsqu'elle évolue dans une ville naturellement attrayante que dans une ville qui l'est peu. Il nous apparaît alors crédible de suggérer qu'une équipe d'expansion devrait tenter de s'installer dans une ville profitant de ce genre de réputation. Comme nous avons pu l'observer dans la perspective de la compétition, cette attractivité naturelle de la ville peut aussi jouer en faveur de l'équipe pour le recrutement et la rétention de joueurs de talents.

Les joueurs aussi préfèrent une ville *cool*

Il peut être difficile pour certains joueurs de se retrouver dans une équipe d'expansion ou une équipe relocalisée. Il est parfois long avant que celle-ci ne connaisse du succès. On peut penser aux Jets, qui ont mis plusieurs saisons pour atteindre les éliminatoires. Lorsque le succès ne vient pas rapidement, il peut être

ardu pour une équipe de recruter et de retenir des joueurs. L'un des éléments qui peut pallier cette difficulté est justement le *cool factor* de la ville. L'opinion des différents joueurs dans les sondages que nous avons exposés est claire. Des villes comme Los Angeles, Las Vegas, Miami et New York sont très souvent dans les premiers choix des joueurs, et ce, même si certaines équipes dans ces marchés ne sont pas des plus compétitives. Ces villes semblent tout simplement plus attrayantes aux yeux des joueurs, et on peut comprendre pourquoi.

Non seulement ce *cool factor* associé à une ville permet à une équipe de maximiser son nombre de partisans autant localement que mondialement, il permet aussi de faciliter le recrutement et la rétention de bons joueurs. Il nous apparaît alors évident que c'est un élément à considérer pour la sélection d'un marché lorsqu'une ligue ajoute une équipe ou décide de relocaliser une équipe existante. Ce qui est encore plus intéressant est qu'à notre connaissance, c'est la première fois que l'attrait naturel de la ville est soulevé dans une recherche sur les marchés de sport. En effet, il semble qu'aucune autre recherche ne se soit penchée sur ce *cool factor* associé à certaines villes et sur son impact sur une équipe de sport. Nous en faisons donc la découverte. Toutefois, il manque encore beaucoup d'informations sur ce facteur. Des recherches supplémentaires sont cruciales pour mieux le définir, entre autres en raison de sa subjectivité. Une ville peut apparaître comme *cool* aux yeux de certains et pas du tout aux yeux des autres. Les éléments qui créent le *cool factor* sont aussi sujets à une discussion. Est-ce que celui-ci provient du prestige de la ville? S'agit-il plutôt de son rayonnement à l'international? Toutes ces questions méritent qu'on s'attarde au facteur que nous avons découvert. De plus, toutes les villes que nous avons prises pour exemple sont des villes occidentales. Il existe sûrement des villes du même type dans le reste du monde.

La première avenue de recherche future que nous proposons dans ce mémoire est liée au *cool factor*. Nous suggérons de pousser la recherche sur ce facteur, non seulement dans le domaine de la réputation et de la mise en marché

des villes, mais surtout quant à l'impact de cette image de marque sur l'opportunité qu'un marché représente pour une équipe de sport professionnel. Il serait aussi possible de se pencher sur la capacité des équipes sportives à contribuer à la création du *cool factor* d'une ville et ainsi les convaincre d'investir des fonds publics dans une équipe. Maintenant que nous avons exposé celui-ci, il convient de s'attarder à la deuxième avenue de recherches futures, le changement de paradigme dans la gestion et la construction des infrastructures sportives.

6.2 Les nouvelles infrastructures pourraient changer la donne

La deuxième suggestion de recherche que nous faisons, à la suite de nos analyses, est liée aux infrastructures sportives. Comme nous en avons déjà discuté un peu plus tôt, nous avons observé un changement dans la manière de considérer celles-ci. Aujourd'hui, les stades font partie intégrante de l'expérience du consommateur de sport. Ce changement de vision va bien au-delà de l'expérience du consommateur, à notre avis. En effet, les stades sont maintenant des outils de développement et de revitalisation urbaine pour les villes. Le stade n'est plus uniquement utilisé pour attirer une équipe. De nombreux projets récents proposent d'ailleurs d'utiliser la construction d'un nouveau stade pour revitaliser complètement un secteur urbain souvent sous-utilisé et sous-développé. Le Little Caesar Arena a été construit au cœur d'un quartier sous-développé et propose plusieurs immeubles à utilités multiples tout autour du stade. Le Golden 1 Center, à Sacramento, a permis de faire revivre le centre-ville. Le stade était la pièce maîtresse d'un important projet de revitalisation. Les résultats de ce genre d'initiative sont très intéressants et nous poussent à contester les nombreuses recherches passées s'attardant aux retombées économiques des stades.

Une multitude de chercheurs se sont attardés aux retombées économiques créées par la construction d'un stade. Nous avons couvert une grande partie du sujet un peu plus tôt. Toutefois, il convient de rappeler le constat véhiculé par les chercheurs, en gardant en tête que ceux-ci ont utilisé majoritairement les stades construits entre 1970 et 2000 comme objets d'analyse. Ces stades étant situés en

banlieue des centres urbains, les conclusions de ces recherches sont que les stades ne créent pas véritablement de retombées économiques. Le nombre d'emplois créés n'augmente pas significativement dans les environs du stade, alors que le revenu moyen des citoyens de la ville ne croît pas non plus en raison de la nouvelle infrastructure. Il semble donc inutile pour les municipalités de financer les stades, ceux-ci ne créant pas de valeur pour les citoyens. De plus, la Ville ne rentabiliserait jamais son investissement. Malgré les conclusions assez claires de nombreux articles similaires, notre analyse de la situation et nos recherches nous forcent à considérer le concept de retombées économiques des stades sous un nouvel œil.

Les stades, un outil de développement urbain

Au fil de nos recherches, nous avons observé la grande tendance de la construction des stades, qui se déplace maintenant en milieu urbain. En effet, depuis 2015, 17 des 22 nouveaux stades où une équipe a emménagé se situent au centre-ville. C'est là une différence majeure concernant les stades utilisés dans les recherches faites sur les retombées économiques. De plus, en observant certains projets de stade à travers les cinq ligues, on peut voir que la manière de construire un stade et l'approche prise pour convaincre les autorités politiques des villes d'investir dans de telles infrastructures ont complètement changé. Deux projets en particulier démontrent parfaitement la nouvelle façon de construire une infrastructure sportive, le Golden 1 Center des Kings de Sacramento et le Rogers Place des Oilers d'Edmonton, deux stades ayant transformé complètement l'environnement urbain de leur ville, qui a eu des retombées positives sur l'économie.

Le Golden 1 Center a été inauguré en 2016. Les Kings de Sacramento (NBA) y jouent depuis tous leurs matchs à domicile. Toutefois, ils ne sont pas les seuls à utiliser ce stade. Plus de 200 événements s'y tiennent chaque année. En raison du nombre élevé d'événements présentés dans cette merveille d'architecture moderne, plus de 1,6 million de personnes se rendent au stade

chaque année, contribuant ainsi à injecter plus de 71,5 millions de dollars dans l'économie du centre-ville de Sacramento depuis son ouverture.

Le stade, bâti au coût de 558 millions, a été financé à la hauteur de 223 millions par des fonds publics provenant du Trésor de la Ville de Sacramento. La Ville recevra plus de 390 millions en paiement de loyer de la part des Kings de Sacramento au cours de la vie utile du stade soit 35 ans (Omstead, 2019). Ce montant n'inclut pas les taxes municipales que la Ville recevra. La Ville a de plus contribué à la construction d'hôtels, de restaurants, de magasins ainsi que de résidences. Au total, son investissement dans le projet nommé Downtown Commons, le projet entourant le Golden 1 Center, se chiffrait à 1 milliard de dollars américains.

À la suite de l'annonce de la construction d'un nouveau stade, de nombreux autres investissements privés ont afflué pour bonifier le projet. Plus de 1 milliard a été investi dans le secteur. De nombreuses entreprises ont été créées et ont élu domicile au pied du stade. *Forbes* estime que plus de 45 nouvelles entreprises se sont développées au centre-ville de Sacramento à la suite du début du projet. Le nombre d'emplois y a de plus augmenté de 38 % après le début de la construction du stade. Le stade est responsable de la création de plus de 4000 emplois directs et a fait augmenter la valeur des propriétés au centre-ville de plus de 1,2 milliard. Le trafic sur la rue du Golden 1 Center a cru de 51 % à la suite de son ouverture lors des jours de match, pavant ainsi la voie à la bonne fortune de plusieurs restaurants, bars et magasins.

Un autre volet intéressant de ce stade comme moteur économique est l'engagement des propriétaires à mettre en évidence l'agriculture locale. Les concessions de nourriture présentes dans le stade sont alimentées massivement par l'agriculture locale. Le stade a donc contribué à injecter 3,5 millions de dollars dans l'agriculture locale. De plus, le stade est l'un des plus verts au monde. Toute l'énergie utilisée est fournie par d'énormes panneaux solaires installés sur le toit.

Ces chiffres ont été mesurés en partie par l'équipe de développement du projet. Il faut donc considérer qu'ils peuvent être surestimés. Toutefois, en se fiant aux nombreux témoignages de journalistes ayant couvert le développement du quartier et du stade, ces chiffres ne sont pas farfelus. De plus, les prouesses économiques du stade ont été soulignées par le *Sacramento Business Journal*. Celui-ci lui a décerné le prix *Best Real Estate Project* de la ville en 2017 pour son impact important sur le développement économique du centre-ville (Golden 1 Center, 2017).

L'équipe a aussi bénéficié du fait d'évoluer dans un stade dans un quartier revitalisé. Achetée par Vic Ranadive en 2013 pour la somme de 534 millions, l'équipe est maintenant évaluée à plus de 1,1 milliard. Évidemment, cette augmentation n'est pas uniquement liée au stade et à l'environnement florissant du centre-ville de Sacramento. Il est certainement possible d'attribuer une part de cette augmentation à la capacité du propriétaire et des instances politiques de mettre sur pied un projet permettant de transformer le centre-ville de Sacramento. Une équipe d'expansion cherchant à faire croître rapidement sa valeur pourrait certainement voir un avantage important d'évoluer dans un stade construit en milieu urbain, au cœur d'un grand projet de développement.

Plusieurs autres exemples de transformation majeure de certaines parties de villes ont été réussis grâce à la construction d'un nouveau stade de sport. Le *Rogers Place*, domicile des Oilers d'Edmonton (NHL), figure certainement dans cette liste. Financée à l'aide de 312 millions de fonds publics, la construction du stade a débuté en 2013. Le stade était le centre d'un grand projet résidentiel et commercial qui avait pour but de revitaliser un important quartier sous-développé du centre-ville d'Edmonton. Scott McKeen, député de ce comté, est catégorique : le centre-ville d'Edmonton a véritablement explosé après le début du projet. La *Downtown Business Association* a déterminé que le nombre de terrains sous-développés au centre-ville a chuté de 12 % depuis le début du projet (Omstead,

2019). Plusieurs projets de plus de 2 milliards de dollars canadiens autour du Rogers Place sont toujours en construction et devraient être terminés d'ici 2022. De nombreux élus d'Edmonton et d'autres consortiums privés demandent déjà le prolongement du quartier.

La firme de service professionnel Ernest and Young a effectué une étude comparative pour un projet semblable à celui du Rogers Place, mais cette fois à Calgary. La firme prétend que le nouveau stade d'Edmonton a permis la création de 8 800 emplois récurrents liés au stade, dont 7 200 sont liés au développement de bureaux dans les alentours et les 1600 autres, liés aux restaurants, magasins et hôtels qui entourent le stade. Le projet est responsable de près de 400 millions de dollars en salaires. Comme ce fut le cas du Golden 1 Center, le projet entourant le Rogers Place a été un élément catalyseur de nombreux autres investissements privés fait au centre-ville d'Edmonton. Plus de 878 millions de dollars canadiens ont été investis dans différents projets commerciaux ou domiciliaires dans les quartiers avoisinants le stade (EY LLP, 2019).

À l'image des Kings de Sacramento, les Oilers ont vu leur valeur grimper rapidement après l'annonce de l'important projet. En 2012, l'équipe était évaluée à environ 225 millions de dollars américains. L'année suivante, après l'annonce de la construction du nouveau stade, elle était évaluée à 400 millions de dollars américains. Une ligue qui installe une équipe dans un nouveau marché se verrait certainement récompensée de l'installer dans ce genre d'initiative de développement urbain. Ces projets d'envergure semblent avoir la capacité de faire grimper exponentiellement la valeur d'une équipe.

Ces deux exemples sont accompagnés de nombreux autres plans de construction de stades au cœur d'un plan beaucoup plus grand de revitalisation et de développement urbain (Washington, Columbus, Denver, Detroit). Ce modèle de développement d'infrastructures sportives nous apparaît beaucoup plus sensé que les méthodes utilisées par le passé. Les exemples sont si probants que nous

contestons même les conclusions des recherches sur les retombées économiques des stades.

Il semble qu'en utilisant les stades comme moteur de développement urbain, en les insérant dans des projets d'envergure, ceux-ci sont en mesure de créer de la valeur pour les villes et leurs citoyens. Il semble que les deux exemples que nous avons proposés l'indiquent. Il est possible que ceux-ci soient des exceptions. Pour en avoir le cœur net, nous suggérons de nouvelles recherches sur l'impact économique des stades en milieu urbain. Nous sommes conscients de la difficulté de ce genre d'études. Toutefois, en utilisant les stades construits à partir de 2010, qui ont été bâtis de manière plus responsable, en prenant en considération leur impact sur le développement urbain, comme dans nos deux exemples, de nouvelles conclusions pourraient émerger. Il est crucial de déterminer si des stades urbains peuvent être rentables dans le cas d'investissement public. D'énormes sommes sont demandées pour la construction de stades et le débat sur la rentabilité de ces investissements est toujours un élément d'actualité pour les citoyens et les politiciens.

Chapitre 7

Conclusion

7.1 Introduction

Les ligues de sports professionnelles ont connu, lors des dernières années, une croissance exceptionnelle. En fait, les cinq ligues professionnelles nord-américaines, la NHL, la MLB, la NBA, la NFL et la MLS, ont vu leurs équipes prendre de la valeur plus rapidement que beaucoup d'autres biens. Par exemple, la valeur des équipes des cinq ligues a crû plus rapidement que le S&P 500 depuis 1998. Chaque année, les ligues génèrent des revenus de plus en plus impressionnants, de quoi faire rougir plus d'une compagnie publique. Cette soudaine croissance lors des 25 dernières années a permis aux ligues de devenir une source d'investissements très rentable pour la grande majorité des propriétaires d'équipes. On peut penser entre autres aux Rockets de Houston, achetés pour la somme de 85 millions en 1993 et vendus pour la somme de 2,2 milliards de dollars en 2017, un peu moins de 25 ans plus tard.

Ce genre d'exemple à succès contribue certainement à faire mousser l'intérêt de certains millionnaires envers les équipes de sport. Les ligues, de leur côté, cherchent assurément à tirer profit de cette croissance en augmentant leurs activités. Lorsqu'une entreprise connaît beaucoup de succès, elle cherche de nouveaux marchés pour y implanter son produit et y faire grandir sa marque. C'est exactement ce que les ligues de sports professionnelles ont tenté et tentent toujours de faire. De nouvelles équipes ont vu le jour récemment par le biais d'expansion des ligues.

Malgré tout le succès qu'ont connu les cinq ligues de sports professionnelles, certaines équipes ont connu de sérieuses difficultés. Assez sérieuses pour forcer les commissaires à prendre certaines décisions radicales, comme la relocalisation d'équipes dans de nouveaux marchés. La NFL, la NHL et la NBA ont récemment dû avoir recours à cette solution. Bien souvent utilisée en dernier recours, la relocalisation a pour but de sauver une équipe qui n'arrive pas

à s'implanter suffisamment dans son marché actuel. En déplaçant l'équipe dans un autre marché, les ligues veulent lui donner un nouveau souffle.

Dans le cas de l'expansion ainsi que dans celui de la relocalisation, l'important pour les ligues est d'implanter l'équipe dans un marché qui pourra la soutenir et lui permettre d'engranger du profit. Toutefois, il peut être complexe de déterminer quel marché représente la meilleure occasion pour l'équipe. Une analyse exhaustive et détaillée est nécessaire pour identifier les nouveaux marchés qui sont en mesure de remplir cette mission.

Notre revue de littérature sur ce sujet est vaste et comprend plusieurs recherches qui s'attardent à des éléments connus qui décrivent la qualité d'un marché. Plusieurs facteurs qui caractérisent les marchés prospères sont utilisés pour identifier de nouveaux marchés pouvant offrir les meilleures conditions à une nouvelle équipe. On peut parler de perspectives d'analyse. Parmi ces perspectives, on retrouve des facteurs économiques, des facteurs concernant les interactions entre les équipes d'un même marché ainsi que l'offre de divertissements variés. D'autres recherches scrutent aussi le visage, le comportement et les préoccupations du consommateur sportif. De plus, plusieurs articles traitent des infrastructures sportives, de leur impact économique ainsi que de leur impact direct sur les succès d'une équipe.

La majorité des articles utilisés dans notre revue de la littérature traite seulement d'une seule perspective d'analyse. La relation entre les perspectives est souvent implicite dans ces articles. Le manque de recherches réunissant toutes les perspectives qui ont été notées comme importantes dans l'analyse de marché a été le point de départ de ce mémoire. La finalité de ce mémoire était donc de créer un modèle intégré de toutes ces perspectives dans le but de fournir une image exhaustive des marchés aux dirigeants des ligues cherchant à effectuer une expansion ou à relocaliser une de leurs équipes. En plus de répondre à la question de recherche, nous nous sommes fixés l'objectif de faire émerger des

éléments clés à considérer pour chacune des perspectives d'analyse et de les mettre en relation entre elles. Ces éléments clés ont été au cœur du modèle intégré que nous avons construit.

Pour bâtir ce modèle, nous avons adopté une démarche qui s'appuie sur la méthode des cas, bonifiée par une analyse quantitative et qualitative de l'état actuel des cinq ligues. Trois cas ont été utilisés pour faire émerger notre cadre conceptuel.

7.2 Nos contributions

Ce mémoire contribue de manière concrète à la création et à l'organisation de connaissances dans le domaine de l'analyse de marché pour y installer une équipe de sport professionnel. Cette contribution se décline en deux parties. Premièrement, nous avons approfondi et tester le cadre conceptuel proposé par la littérature. Deuxièmement, nous avons fait émerger 6 éléments clés et deux constat généraux de l'analyse de marché.

La contribution de ce mémoire est certainement d'avoir été en mesure d'approfondir un cadre conceptuel de quatre perspectives permettant de faire ressortir six facteurs clés de succès pour une expansion et une relocalisation. Les quatre piliers, nommés respectivement économique, dynamique de compétition, comportement du consommateur et infrastructure englobent, à eux quatre la presque totalité des articles et recherches menées sur l'analyse des marchés de sport. Cette contribution permettra à d'autres de poursuivre la recherche dans un environnement utilisant un cadre éprouvé. Ils pourront démarrer leur recherche en se servant des six éléments clés qui ont émergés du test du cadre conceptuel. Ces éléments clés se détaillent comme suit :

Perspective économique :

1. Le seuil minimal de résidents nécessaires au support d'une équipe de sport professionnel tend à diminuer.
2. Une fois le seuil minimal de résidents nécessaires atteint, le nombre de résidents total dans un marché ne semble pas être un facteur déterminant de la qualité de celui-ci.

Perspective des dynamiques de compétition

3. Le fait d'avoir une compétition indirecte forte semble représenter un avantage pour une ligue professionnelle.
4. La compétition directe a peu d'impact sur le succès des nouvelles équipes intégrant un nouveau marché.

Perspective du comportement du consommateur

5. Les actions communautaires réalisées par les équipes dans leur marché ont un impact sur la connexion psychologique qui se crée avec leurs partisans.

Perspective infrastructure

6. Les infrastructures sportives font maintenant partie intégrante de l'équipe et contribuent au succès de celle-ci. Elles deviennent donc un important élément clé à considérer pour une ligue lors de l'évaluation d'un marché.

Ces six éléments clés de l'analyse d'un marché permettent de mieux comprendre certains aspects de chacune des perspectives. De plus, ils peuvent être utiles aux gestionnaires comme point de départ d'une analyse d'un marché. Nous avons par la suite été en mesure de faire émerger deux constats généraux cruciaux à la recherche sur ces deux phénomènes.

Fort probablement la contribution la plus importante de notre approfondissement des six facteurs clés est l'émergence de deux constats généraux. L'importance du *cool factor* et le nouveau paradigme des infrastructures sportives sont deux aspects qui n'ont pas été soulevés par d'autres recherches. La découverte de ces deux constats est importante pour la littérature sur le sujet et pour les gestionnaires de ligues professionnelles. Ils fournissent de nouveaux éléments qui peuvent expliquer le succès de certaines équipes ou les insuccès d'autres équipes. Ils fournissent aussi des pistes à explorer pour les chercheurs qui s'intéressent aux expansions et aux relocalisations.

7.3 Les limites de notre recherche

Sans vouloir diminuer nos contributions faites autant pour la recherche que pour les praticiens, nous sommes conscients des limites de notre recherche. Celles-ci se déclinent d'ailleurs en trois points ; la taille de l'échantillon, la récurrence des cas d'analyse ainsi que les biais du chercheur.

Bien évidemment, les éléments clés ainsi que les constats généraux proviennent de l'analyse de seulement trois cas d'expansion ou de relocalisation. Même si nous avons pu augmenter la taille de l'échantillon en utilisant un portrait de chacune des ligues, il n'en demeure pas moins que les éléments clés trouvent toute racine dans seulement trois cas. Cet échantillon est petit à plusieurs égards. Il y a en effet eu beaucoup plus de relocalisations et d'expansions dans les 10 dernières années que seulement ces trois cas. Il est difficile, voire impossible, d'émettre des constats généraux en étudiant uniquement trois des nombreux mouvements d'équipes lors des dernières années. De plus, chaque ligue a de nombreuses équipes qui revendiquent toutes un portrait différent et des raisons différentes expliquent leur insuccès et leur succès. L'utilisation de trois cas d'analyse limite donc la validité de nos éléments clés et des constats généraux que nous faisons.

La récence des cas est aussi un élément qui vient limiter la validité de notre recherche. Autant la récence peut être un avantage lorsqu'il s'agit de dépeindre un portrait très actuel de la situation d'expansion, autant elle peut être un désavantage en raison du court laps de temps disponible pour évaluer si les expansions et relocalisations analysées sont réellement des succès. Une équipe de sport doit être en mesure de faire face aux hauts et aux bas qu'elle vivra au fil des ans. Les équipes analysées dans nos 3 cas sont très jeunes, elles ont toutes moins de 10 ans d'existence. Peut-être que leur succès ne sera qu'éphémère. Peu d'obstacles se sont dressés sur leur route jusqu'à maintenant. Il nous est donc impossible de savoir si les cas démontrent réellement des histoires à succès à long terme. Le but d'une ligue est d'installer une équipe dans un marché et de la laisser là pour toujours. La récence de nos cas ne nous permet pas de prédire que la pérennité d'une équipe est assurée en respectant le modèle tracé dans ce mémoire.

Enfin, le biais du chercheur est malheureusement présent à plusieurs étapes de ce mémoire. La cueillette d'informations et la sélection de certaines sources aux dépens d'autres sont directement affectées par le biais du chercheur. La sélection des cas, quoiqu'ancrée dans la littérature fournie par Yin (2009), laisse aussi entrevoir une certaine préférence personnelle du chercheur. Par ailleurs, le chercheur applique assurément un biais positif à l'expansion et à la relocalisation dans les cinq ligues. En raison de sa grande passion pour le sport et de sa ferme conviction que le sport peut faire partie intégrante d'une communauté et d'une ville, le chercheur considère les deux phénomènes comme positifs pour les villes nouvellement domiciles d'une équipe de sport de l'une de ces cinq ligues.

Toutefois, la recherche mettant en exemple plusieurs autres cas et l'utilisation de critères bien définis pour effectuer la sélection a heureusement pu limiter le biais. De plus, les nombreuses recherches et la consultation de multiples sources de données permettent de mitiger en partie le biais possible durant la

collecte d'informations sur les cas. Certains choix subjectifs du chercheur s demeurent tout de même et sont mis en lumière tout au long du mémoire. Quelle catégorie faire ressortir? Quelle relation théorique est la plus présente dans nos cas? Comment nommer cet élément clé? Il était impossible d'éviter ce genre de biais, mais il convient de le garder à l'esprit. L'émergence des six éléments clés est aussi sujette au biais de l'auteur. Chacun de ceux-ci provient d'une recherche rigoureuse et la pertinence de chacun des éléments est démontrée de manière exhaustive. Toutefois, la même recherche menée par un autre chercheur aurait pu aboutir à des éléments clés tout autres que ceux présentés dans cette recherche.

7.4 Les avenues futures de recherche

Nous avons identifié trois avenues futures de recherche. Celles-ci ont été identifiées au fil de la rédaction de ce mémoire et en réponse aux limites de notre recherche identifiées précédemment.

Premièrement, il nous apparaît crucial, à des fins de généralisation des constats faits dans ce mémoire, de pousser la recherche et d'augmenter le nombre de cas analysés. Non seulement plus de cas doivent être soumis à une analyse rigoureuse, mais ces cas doivent provenir de différentes ligues. Nous avons abordé deux ligues dans notre mémoire (NHL, MLS). Pour généraliser certains facteurs clés, par exemple, il convient de faire l'étude de cas provenant de la NFL, de la MLB et de la NBA.

Deuxièmement, nous suggérons de faire l'analyse de cas ayant un peu plus d'histoire ou de refaire l'analyse de nos trois cas d'étude dans quelques années. En effet, comme nous l'avons souligné, la récence des cas choisis limite la connaissance sur ceux-ci. Pour permettre une analyse exhaustive, certains cas devraient faire l'objet d'autres analyses rigoureuses dans quelques années. Il sera ainsi possible de voir si les éléments clés soulevés, par exemple, s'appliquent toujours au même cas analysés quelques années plus tard.

Troisièmement, dans le but d'ajouter une valeur prédictive au cadre conceptuel, il serait possible de le mettre à l'épreuve pour une nouvelle équipe d'expansion et évaluée quelques années plus tard son efficacité à prédire un marché viable et profitable pour une ligue.

7.5 En conclusion

Nous avons débuté ce mémoire alors que le sport professionnel, en Amérique du Nord, voyait la vie en rose. Des revenus plus grands que nature, de nouveaux partisans provenant des coins les plus reclus de la planète et une croissance uniquement limitée par l'imagination des dirigeants. Ces trois énoncés résument en grande partie l'essor des ligues professionnelles en Amérique du Nord durant les 3 dernières décennies. Une croissance qui a inévitablement mené les ligues vers l'expansion et ce dans les cinq ligues majeures. Le nombre de villes intéressées à obtenir une équipe n'avait jamais été aussi élevé. Les villes en croissance comme Portland, Austin et Las Vegas étaient, et sont toujours à l'affût d'un processus d'expansion ou de relocalisation.

Contre vents et marées, amenés par des problèmes d'image liés aux scandales de dopage, à la violence conjugale, aux commotions cérébrales, au racisme et aux matchs truqués, la NFL, la NBA, la NHL et la MLB ont continué à progresser, vers des recettes encore plus imposantes. La valeur des équipes a totalement explosé. Un investissement dans une de ces équipes avait la sécurité d'un bond du trésor et un meilleur rendement que la majorité des indices boursiers. C'est dans cette situation que nous avons commencé ce mémoire.

Nous le terminons toutefois dans une situation bien différente. Le futur à court terme des ligues apparaît au minimum flou, et certainement moins rose qu'il y a à peine 10 mois. La pandémie de la COVID-19 a mis un frein aux saisons de la NBA et de la NHL le soir du 13 mars 2020. Les saisons de la MLB et de la MLS ont été longuement retardées et ont nécessité plusieurs adaptations avant de présenter des matchs. Les saisons de la NBA et de la NHL ont finalement repris

mais l'absence de partisans dans les estrades pourrait ralentir l'importante croissance des revenus et mettre sur pause la valeur des équipes. De plus, les cotes d'écoute lors du retour du sport n'ont pas atteint le niveau attendu. Jamais l'avenir, à court terme, des ligues de sport professionnelles nord-américaines n'a semblé aussi complexe. Ce genre d'incertitude vient inévitablement brouiller les plans d'expansion des ligues.

Malgré tout, la MLB, la NHL, la NFL, la NBA et la MLS semblent équipées pour faire face à la musique. La MLB a récemment signé un nouveau contrat de télévision avec *Turner Sport*. Même avec des cotes d'écoute en déclin, la MLB a obtenu un contrat d'une valeur 65 % plus élevée que le précédent. Comme quoi, en ces temps d'incertitude, les réseaux de télévision et les publicitaires placent leur confiance dans les ligues professionnelles. Nous sommes d'avis que c'est la vision à adopter. Malgré un futur à court terme incertain en raison de la pandémie, la NHL, la MLB, la NFL, la NBA et la MLS reprendront leurs activités normales et feront éventuellement face à des décisions nécessitant les connaissances que ce mémoire a fait émerger. Les relocalisations de franchise en difficulté pourraient être légion à la suite de la pandémie du COVID-19. Les villes qui se proposeront seront peut-être moins nombreuses, toutefois, nous sommes convaincus qu'il restera toujours des milliardaires prêts à faire l'acquisition de franchises, et des partisans qui réclameront une équipe à encourager.

Tôt ou tard, les ligues se remettront de cette période creuse. Les questionnements sur les phénomènes d'expansion et de relocalisation reviendront au galop. Et qui sait, ces questions seront peut-être au sujet d'expansion vers de nouveaux marchés outre-mer. Ce mémoire sera alors une base solide sur laquelle les praticiens pourront s'appuyer pour prendre des décisions éclairées pour la santé de leurs ligues et pour le bonheur des partisans de sport partout dans le monde.

ANNEXE

Annexe 1 : Projections des revenus d'une équipe de la NBA dans différents marchés (Rascher et Rascher, 2004)

City/Team (sorted by gate receipts)	Forecasted attendance	Forecasted gate receipts (\$)	Forecasted total revenue (\$)
Chicago Bulls	20,108	45,283,019	103,944,723
New Jersey Nets	19,667	44,609,289	103,666,295
New York Knicks	18,717	41,543,980	96,906,295
Washington Wizards	19,704	41,358,306	83,281,956
Los Angeles Clippers	17,899	38,422,655	97,575,067
Los Angeles Lakers	17,899	38,422,655	97,575,067
Seattle SuperSonics	19,757	38,312,641	71,904,303
Detroit Pistons	18,249	34,583,135	77,497,291
Houston Rockets	18,325	34,298,557	69,692,269
Boston Celtics	18,218	33,924,509	68,763,022
Indiana Pacers	19,235	32,993,512	66,299,117
Philadelphia 76ers	17,729	32,781,592	75,895,337
Portland Trail Blazers	18,715	32,330,039	64,190,119
Memphis	18,796	31,596,200	59,847,117
Utah Jazz	18,622	31,209,019	62,109,120
Hartford	18,134	30,943,166	56,251,917
Phoenix Suns	18,286	30,498,141	72,479,118
Minnesota Timberwolves	17,526	30,384,199	67,701,633
Miami Heat	18,315	29,977,964	67,583,986
Baltimore	17,560	29,429,689	64,518,291
Louisville	18,311	28,911,371	59,396,878
San Diego	17,372	28,460,087	66,524,446
Las Vegas	17,545	27,242,661	59,699,671
Nashville	17,528	26,882,101	58,132,275
Milwaukee Bucks	16,978	26,290,903	58,624,142
Sacramento Kings	17,138	26,101,881	52,459,725
Golden State Warriors	15,762	26,011,957	63,966,882
Honolulu	16,467	25,830,914	50,552,504
San Antonio Spurs	17,354	25,604,283	54,161,323
Norfolk, Virginia Beach,			
Newport News	17,058	24,720,174	59,816,386
Dallas Mavericks	15,907	24,685,943	60,500,450
Charlotte Hornets	16,516	23,644,230	51,580,247
St. Louis	16,074	23,606,227	62,257,248
Atlanta Hawks	15,625	23,464,312	62,783,478
Orlando Magic	16,506	23,263,533	55,287,320
New Orleans	16,314	22,026,250	59,897,920
Jacksonville	16,085	21,331,308	54,111,519
Cincinnati	15,644	20,361,607	53,771,644
Cleveland Cavaliers	15,119	20,272,483	56,035,523

City/Team (sorted by gate receipts)	Forecasted attendance	Forecasted gate receipts (\$)	Forecasted total revenue (\$)
Austin-San Marcos	15,931	19,766,609	49,390,583
Denver Nuggets	14,939	19,541,896	51,326,220
Kansas City	15,280	19,503,955	54,329,534
Albuquerque	15,394	17,362,572	45,547,891
Columbus	13,879	13,684,159	45,976,470
Pittsburgh	13,357	12,543,029	48,788,601
Omaha	13,553	12,345,181	39,255,986
Buffalo-N. Falls	13,659	11,974,656	46,414,481
Oklahoma City	11,432	11,114,854	33,726,430
Tucson	11,071	10,608,078	31,618,100
El Paso	9,311	10,178,875	19,506,282

**Annexe 2 : Analyse des petits marchés et leur chance de rentabilité de
Poplawski et O'Hara (2014)**

	Location Quality 2009	Team Quality 2009	Projected Gate Receipts	Gate Receipts 2009	Operating Income 2009	Prob of Profit ^a
Toronto Maple Leafs	1409	889	51.33	77	78.9	0.9615
Ottawa Senators	1313	925	49.78	43	-3.8	0.9341
Montreal Canadiens	1300	967	51.56	63	31.3	0.9295
Calgary Flames	1182	970	46.98	50	-0.8	0.8673
Minnesota Wild	1022	950	39.81	45	1.3	0.7179
Boston Bruins	976	990	39.60	46	11.6	0.6596
Vancouver Canucks	953	960	37.53	55	20.3	0.6293
Chicago Blackhawks	951	961	37.48	44	20.9	0.6269
Philadelphia Flyers	941	963	37.16	52	3.1	0.6130
Edmonton Oilers	939	930	35.82	45	9.4	0.6097
Hamilton, ON	927	844 ^b	32.08			0.5926
New York Rangers	915	944	35.44	63	27.7	0.5759
Quebec City, QC	910	844 ^b	31.49			0.5681
Washington Capitals	894	1004	36.79	36	-4.9	0.5443
Detroit Red Wings	885	1052	38.19	58	27.4	0.5320
Dallas Stars	880	941	33.96	35	12.4	0.5245
Los Angeles Kings	876	873	31.35	29	10.6	0.5190
Winnipeg, MB	875	844 ^b	30.28			0.5169
New Jersey Devils	825	1014	34.28	43	1.4	0.4428
Atlanta Thrashers	821	891	29.99	23	-1.8	0.4376
San Jose Sharks	816	1027	34.39	35	-5.0	0.4309
Florida Panthers	798	935	30.58	25	-13.6	0.4041
Portland, OR	778	844 ^b	26.92			0.3764
St. Louis Blues	769	899	28.36	29	-2.7	0.3645
Carolina Hurricanes	762	955	29.87	32	-4.6	0.3551
Columbus Blue Jackets	760	910	28.35	31	-9.9	0.3511
Houston, TX	760	844 ^b	26.30			0.3518
Anaheim Ducks	756	986	30.58	33	4.8	0.3470
Tampa Bay Lightning	743	844	25.72	24	-2.2	0.3294
Colorado Avalanche	729	916	27.36	37	3.4	0.3108
Orlando, FL	717	844 ^b	24.81			0.2963
Kansas City, MO	714	844 ^b	24.71			0.2926
New York Islanders	707	866	25.11	22	-5.6	0.2838
Cleveland, OH	702	844 ^b	24.29			0.2781
Phoenix Coyotes	699	904	25.91	18	-18.5	0.2748
Milwaukee, WI	689	844 ^b	23.84			0.2630
Buffalo Sabres	679	932	25.94	28	-5.2	0.2517
Pittsburgh Penguins	640	989	25.96	47	3.3	0.2112
Nashville Predators	637	945	24.67	23	-5.7	0.2080
Salt Lake City, UT	494	844 ^b	17.09			0.1014
Seattle, WA	459	844 ^b	15.88			0.0841

Note. ^aProbabilities for all teams projected using minimum team quality.

Annexe 3 : La structure des ligues

La Ligue nationale de hockey : Plafond salarial strict et partage de revenu faible

La ligue nationale opère sous un plafond salarial strict. Un plafond de ce type restreint toutes les équipes sous le même chiffre, n'offrant aucune possibilité de dépasser celui-ci pour la masse salariale de ses joueurs. Il est fixé à 81,5 millions de dollars pour 2019. Pour ce qui est du partage de revenu, la ligue nationale a une politique de partage relativement faible où les équipes se partagent seulement 4,5 % des revenus totaux de la ligue.

La Ligue de baseball majeur : Taxe de luxe et un partage de revenu moyen

La ligue de baseball majeure opère sans plafond salarial, mais a toutefois une taxe de luxe. En 1997, elle adopte la taxe de luxe, surnommée la *competitive balance tax*. Cette taxe a connu plusieurs changements au cours des années, mais est sensiblement la même depuis 2002, alors que seuls les montants de référence changent. Le montant de référence pour la saison 2019 était de 206 millions, c'est-à-dire que les équipes dépassant cette limite doivent payer un montant en surplus sur chaque dollar dépensé au-dessus du montant de référence. Présentement (2019), trois équipes ont des masses salariales plus grandes que 206 millions, les Red Sox de Boston, les Cubs de Chicago et les Yankees de New York. En termes de partage de revenu, la MLB a l'une des politiques les plus généreuses. Les équipes contribuent jusqu'à 31 % de leurs revenus, ce qui est une somme importante de la part des Yankees de New York et des Dodgers de Los Angeles.

La Ligue nationale de basket : Plafond salarial flexible et partage de revenu fort

La NBA a un plafond salarial flexible de 109,14 millions pour 2019. Les équipes peuvent toutefois dépenser jusqu'à 132,6 millions en payant la taxe de luxe. Les règles de cette taxe sont simples. Pour chaque dollar dépensé au-delà

du plafond salarial de 109,4 millions, l'équipe devra payer entre 1,50 et 3,25 \$ de plus en taxe de luxe qui sera versée aux équipes ne dépassant pas les balises du plafond salarial. Le maximum qu'elle peut alors dépenser est de 132,6 millions. La NBA est la deuxième ligue qui partage le plus les revenus générés par la présentation des matchs. Les équipes les plus riches peuvent devoir contribuer jusqu'à 50 % de leur revenu.

La Ligue nationale de football : Plafond salarial strict et un partage de revenu fort

La NFL opère sous un plafond salarial strict. Un plafond de ce type restreint toutes les équipes sous le même chiffre, n'offrant aucune possibilité de dépasser ce montant pour la masse salariale de ses joueurs. Il est fixé à 188,9 millions de dollars pour 2019. En termes de partage de revenu, la NFL partage environ 55 % des revenus totaux en 32 portions égales distribuées à chacune des équipes.

La Ligue majeure de soccer : Plafond salarial avec exemptions et partage de revenu fort

Du côté du plafond salarial, la MLS est la ligue la plus complexe. Il convient toutefois de mentionner qu'elle opère sous un plafond de 4,085 millions de dollars (2019). Toutefois, de nombreuses exceptions existent et le salaire de certains joueurs peut ne pas compter sous le plafond. D'autres types d'allocations d'argent peuvent être utilisés par le propriétaire pour augmenter la qualité de son effectif sans se soucier du plafond salarial. Pour ce qui est du partage de revenu, la MLS partage plus de 50 % de ces revenus entre ces équipes.

Annexe 4 : Les villes américaines les plus attachées à la communauté

Overall Rank* ↕	City ↕	Total Score ↕	'Caring for the Community' Rank ↕	'Caring for the Vulnerable' Rank ↕	'Caring in the Workforce' Rank ↕
1	Madison, WI	68.73	6	5	5
2	New York, NY	68.59	1	13	14
3	Lincoln, NE	65.67	12	11	4
4	Pittsburgh, PA	64.00	9	23	6
5	Jersey City, NJ	63.25	2	48	11
6	Fremont, CA	63.02	13	3	47
7	Boston, MA	62.25	7	33	25
8	St. Paul, MN	62.25	22	40	1
9	Virginia Beach, VA	61.84	4	19	48
10	San Jose, CA	61.41	5	6	89
11	Irvine, CA	61.03	8	8	76
12	Plano, TX	60.76	3	15	75
13	Chesapeake, VA	60.69	14	25	27
14	Omaha, NE	60.50	29	24	15
15	Scottsdale, AZ	60.12	34	1	84

Bibliographie

Ahuvia, A. C. (2005). « Beyond the extended self: Loved objects and consumer's identity narratives. », *Journal of Consumer Research*, vol. 32, no 1, p. 171-184

Baade, R., & Matheson, V. (2012). Financing professional sports facilities. In Z. Kotval, & S.White (Eds.), *Financing economic development in the 21st Century*, 2nd ed., (pp. 323–342). Armonk, NY: M.E. Sharpe Publishers.

Belk, R. K. (1988). « Possessions and the extended self. », *Journal of Consumer Research*, vol. 15, no 2, p. 139

Bitner, Mary J. (1992) « Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. », *Journal of Marketing*, vol. 56, no 2, p. 57-71

Carlson, B. D., & Donovan, D. T. (2013). « Human Brands in Sport: Athlete Brand Personality and Identification. », *Journal of Sport Management*, vol. 27, no 3, p. 193-206

Clapp, C., & Hakes, J. (2005). « How long a honeymoon? the effect of new stadiums on attendance in major league baseball. », *Journal of Sports Economics*, vol. 6, no 3, p. 237-263

Coates, D., & Humphreys, B. R. (1999). «The growth effects of sports franchises, stadia, and arenas. », *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 18, no 4,

Coates, D. (2015). *Growth effects of sports franchises, stadiums, and Arenas: 15 years later*, Mercatus Working Paper, Fairfax, VA: George Mason University. 43 p.

Davis, Michael C. « Analyzing the Relationship Between Team Success and MLB Attendance With GARCH Effects. », *Journal of Sports Economics*, vol. 10, no. 1, p. 44-58

Eisenhardt, K. M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550

Fink, J. S., Trail, G. T., & Anderson, D. F. (2002). « An examination of team identification: Which motives are most salient to its existence? », *International Sports Journal*, vol. 6, p. 137-156

Fort, R., & Quirk, J. (2004). « Owner objectives and competitive balance. », *Journal of Sports Economics*, vol. 5, no 1, p. 20-32

Funk, D. C., & James, J. (2001). « The Psychological Continuum Model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. », *Sport Management Review*, vol. 4, no 2, p. 119-150

Funk, D. C., & James, J. D. (2004). « The fan attitude network (FAN) model: Exploring attitude formation and change among sport consumers. », *Sport Management Review*, vol. 7, no 1, p. 1-26

Funk, Daniel (2017). « Introducing a Sport Experience Design (SX) framework for sport consumer behaviour research, » *Sport Management Review*, vol. 20, no 2, p. 145-158

Funk, D. C., Mahony, D. F., Nakazawa, M., & Hirakawa, S. (2001). « Development of the Sport Interest Inventory (SII): Implications for measuring unique consumer motives at team sporting events. », *International Journal of Sports Marketing Sponsorship*, vol. 3, no 3, p. 38-63

Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). « Developing an understanding of brand association in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. », *Journal of Sport Management*, vol. 16, p. 54-81

James, Jeffrey D., *et al.* « Psychological Connection to a New Sport Team: Building or Maintaining the Consumer Base? », *Sport Marketing Quarterly*, vol. 11, no. 4, p. 215-226

Johnson, B., Whitehead, J., Mason, D., & Walker, G. (2012). « Willingness to pay for down-town public goods generated by large, sports-anchored development projects: The CVM approach. », *City, Culture and Society*, vol. 3, no 3, p. 201-207

Johnson, B., Mondello, M., & Whitehead, J. (2007). « The value of public goods generated by a National Football League team. », *Journal of Sport Management*, vol. 21, no 1, p. 123-136

Johnson, B. K., Groothuis, P. A., & Whitehead, J. C. (2001). « The Value of Public Goods Generated by a Major League Sports Team: The CVM Approach. », *Journal of Sports Economics*, vol. 2, no 1, p. 6-21

Johnson, B., Whitehead, J. (2000), « Value of public goods from sports stadiums: the CVM approach.», *Contemporary Economic Policy*, vol. 18, no 1, p. 48-58

Islam, Muhammad Q. (2019). « Local Development Effect of Sports Facilities and Sports Teams: Case Studies Using Synthetic Control Method. », *Journal of Sports Economics*, vol. 20, no. 2, p. 242-260

Lertwachara, Kaveepong, Cochran, James. (2007). « An Event Study of the Economic Impact of Professional Sport Franchises on Local U.S. Economies. », *Journal of Sports Economics*, vol. 8, no. 3, p. 244-254

Matheson, V. (2019). « Is There a Case for Subsidizing Sports Stadiums ?? », *J. Pol. Anal. Manage.*, vol. 38, no 1, p. 271-277

Mills, B. M. and Rosentraub, M. S. (2014). « The National Hockey League and cross-border fandom: fan Substitution and international boundaries, », *Journal of Sports Economics*, vol. 15, no 5, p. 497-518

Mongeon, Kevin, Winfree, Jason «The Effects of Cross-Ownership and League Policies Across Sports Leagues within a City. », *Review of Industrial Organization*, vol. 43, no. 3, p. 145-162

Poplawski, Wade, O'Hara Michael (2014). « The Feasibility of Potential NHL Markets Under the New Collective Bargaining Agreement. », *Journal of Sports Economics*, vol. 15, no. 1, p. 64-77

Porter, M. E. (1979). « How Competitive Forces Shape Strategy. », *Harvard Business Review*, vol. 57, no 2, p. 78-97

Rascher, Daniel, Rascher, Heather (2004). « NBA Expansion and Relocation: A Viability Study of Various Cities. », *Journal of Sport Management*, vol. 18, no. 3, p. 274-295

Ratner, R. K., Kahn, B., & Kahneman, D. (1999). « Choosing less-preferred experiences for the sake of variety. », *Journal of Consumer Research*, vol. 26, no 1, p. 1-15

Rees, Tim, *et al.* (2015). « A Social Identity Approach to Sport Psychology: Principles, Practice, and Prospects. », *Sports Medicine*, vol. 45, no. 8, p. 1083-1096

Reysen, Stephen, *et al.* (2012). « Corporate Renaming of Stadiums, Team Identification, and Threat to Distinctiveness. », *Journal of Sport Management*, vol. 26, no. 4, p. 350-358

Hightower, Roscoe, Brady, Michael K, Baker, Thomas L. (2002). « Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: an exploratory study of sporting events », *Journal of Business Research*, vol. 55, no 9, p.697-707

Savageau, D. With D'Agostino. R. (2000). « Places Rated Almanac (millennium ed). », *Almanac*, Foster City. CA: IDG Books Worldwide, Inc,

Smith, Aaron C.T., Stewart, Bob (2009). «The special features of sport: A critical revisit, », *Sport Management Review*, vol. 13, no 1, p. 1-13

Timothy, Dr. Dallen J., et Dallen J. Timothy. (2005). *Shopping Tourism, Retailing and Leisure*, Bristol, édité par C. Michael Hall, Channel View Publications, ProQuest Ebook Central, Récupéré de <https://ebookcentral-proquest-com.proxy2.hec.ca/lib/hecm-ebooks/detail.action?docID=235039>.

Hinch, Tom, & Hingham, John (2005). « Sport, Tourism and Authenticity », *European Sport Management Quarterly*, vol 5. no 3, p. 243-256

Trail, G. T., & James, J. D. (2001). « The motivation scale for sport consumption: Assessment of the scale's psychometric properties. », *Journal of Sport Behavior*, vol. 24, p. 85-99

Uhlman, B. T., & Trail, G. T. (2012). « An analysis of the motivators of seattle sounders FC season ticket holders: A case study. », *Sport Marketing Quarterly*, vol. 21, no 4, 243-252

Wann, D. L. (2006). « Understanding the positive social psychological benefits of sport team identification: The team identification-social psychological health model. », *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 10, no 4, p. 272-296

Wann, D. L., Keenan, B., & Page, L. (2009). « Testing the team identification-social psychological health model: Examining non-marquee sports, seasonal differences, and multiple teams. », *Journal of Sport Behavior*, vol. 32, no 1, p. 112-124

Winfrey, J. A., McCluskey, J. J., Mittelhammer, R. C., & Fort, R. (2004). « Location and attendance in Major League Baseball. », *Applied Economics*, vol. 36, no 19, p. 2117-2124

Winfrey, J. (2009a). « Owners' incentives during the 2004–05 National Hockey League lockout. », *Applied Economics*, vol. 41, no 25, p. 3275-3285

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and methods*, 4 éd., vol. 5, Thousand Oaks, SAGE Publications,

Yoshida, M., et J. D. James. (2011). « Service Quality at Sporting Events: Is Aesthetic Quality a Missing Dimension? », *Sport Management Review*, vol. 14, no 1, p. 13-24

Références Journalistiques

Gough, Christina (2019). « Revenues of Major League Baseball Teams 2019 », dans *Statista*. Récupéré le 20 août 2019.

Gough, Christina (2019). « MLS Team revenues 2019 », dans *Statista*. Récupéré le 20 août 2019.

Smith, Chris (2019). « Major League Soccer's Most Valuable Teams 2019: Atlanta Stays On Top As Expansion Fees, Sale Prices Surge », *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/chris-smith/2019/11/04/major-league-soccer-s-most-valuable-teams-2019-atlanta-stays-on-top-as-expansion-fees-sale-prices-surge/#1e0a39f551b5>

Amik, Sam, Zillgitt, Jeff (2017). « Houston Rockets owner Les Alexander to sell team for record \$2.2 billion to Tilman Fertitta », *USA Today*, section Sports. Récupéré de <https://www.usatoday.com/story/sports/nba/2017/09/05/houston-rockets-owner-les-alexander-sell-team-record-2-2-billion-tilman-fertitta/632449001/>

Draper, Kevin, Hoffman, Benjamin (2019, 14 août). « Joseph Tsai Nears Full Ownership of the Nets », *NY Times*, section Pro Basketball. Récupéré de <https://www.nytimes.com/2019/08/14/sports/basketball/brooklyn-nets-sold-joseph-tsai.html>

Vega, Christina, Swift, Jocelyn (2019). « Forbes Releases 21st Annual NHL Team Valuations », *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/forbespr/2019/12/11/forbes-releases-21st-annual-nhl-team-valuations/#2bfb19d45d83>

Bogert, Tom (2019). Atlanta United retain top spot in Forbes' annual MLS team valuations, MLS soccer. Récupéré le 20 décembre 2019 de <https://www.mlssoccer.com/post/2019/11/04/atlanta-united-retain-top-spot-forbes-annual-mls-team-valuations>

Creditor, Avi (2019). « Charlotte Lands MLS Expansion Team as Panthers' Tepper Pays Record Entry Fee », *Sports Illustrated*. Récupéré de <https://www.si.com/soccer/2019/12/17/charlotte-mls-expansion-team-tepper-glick-garber>

MLS Soccer Staff (2019). Seattle Sounders are 2019 MLS Cup champions: Rave Green win second MLS title, MLS soccer. Récupéré le 2 décembre 2019 de <https://www.mlssoccer.com/post/2019/11/10/seattle-sounders-are-2019-mls-cup-champions-rave-green-win-second-mls-title>

NHL history (2018). NHL History of international Games, NHL, Récupéré le 7 juillet 2020 de <https://www.nhl.com/news/history-of-international-nhl-games/c-559166>

Sheitrum, Kevin (2013). History of the NBA Global Games, NBA, Récupéré le 7 juillet 2020 de <https://www.nba.com/global/games2013/all-time-international-game-list.html>

Adler, Paul (2020). Complete history of MLB games played abroad, MLB, récupéré le 7 juillet 2020 de <https://www.mlb.com/news/baseball-games-played-outside-the-us-c272441130>

Fifield, Jeff (2019, 4 janvier). « The Coyotes will stay in Glendale another year. Can the city persuade the team to stay longer ? », *azcentral*, section Sports. Récupéré de <https://www.azcentral.com/story/news/local/glendale/2019/01/04/arizona-coyotes-stay-glendale-another-year-future-uncertain-gila-river-arena/2466673002/>

Podell, Ira (2011, 21 juin). « Done deal: NHL approves Thrashers' move to Winnipeg », *National Post*, section NHL. Récupéré de <https://nationalpost.com/sports/nhl/done-deal-nhl-approves-thrashers-move-to-winnipeg/>

Gough, Christina (2020). « Winnipeg Jets Franchise Value from 2006 to 2019 », dans *Statista*. Récupéré le 9 juillet 2020.

Hughes, Frank (2006, 20 juillet). « Why Schultz tuned out and sold out the Sonics », *ESPN*, section NBA. Récupéré de https://www.espn.com/nba/columns/story?columnist=hughes_frank&id=2525634

Allen, Percy (2008, 18 avril) « NBA approves Sonics' move to Oklahoma City », *Seattle Times*, section Sports. Récupéré de <https://www.seattletimes.com/sports/nba-approves-sonics-move-to-oklahoma-city/#:~:text=The%20NBA%20Board%20of%20Governors,the%20team%20before%20next%20season.>

Forbes (2020). *The business of Basketball*, Forbes, récupéré le 9 juillet 2020 de <https://www.forbes.com/nba-valuations/list/#tab:overall>

Forbes (2019). *Sports Money : 2019 NFL Valuation*, Forbes, récupéré le 9 juillet 2020 de <https://www.forbes.com/nfl-valuations/list/>

Forbes (2015). *Sports Money : 2015 NFL Valuation*, Forbes, récupéré le 9 juillet 2020 de <https://www.forbes.com/pictures/mlm45fljdi/32-buffalo-bills/#2f8ed48d53d4>

Gough, Christina (2019). « National Football League revenue by team in 2019», dans *Statista*. Récupéré le 9 juillet 2020.

Broughton, David (2019, 4 novembre) «Still growing strong: PwC report projects sports industry revenue to rise 3% this year», *Sports Business Journal*, section Sports Business Issues. Récupéré de <https://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2019/11/04/Ratings-and-Research/PwC.aspx>

Wagner, James (2019, 15 novembre). « M.L.B. Extends TV Deal With Fox Sports Through 2028», *NY Times*, section MLB. Récupéré de <https://www.nytimes.com/2018/11/15/sports/mlb-fox-tv-deal.html>

Thomas, Ian (2019, 7 mars). « M.L.B. Extends TV Deal With Fox Sports Through 2028 **MLS could package local and national TV deals**», *L.A Biz*, section Sports Business. Récupéré de <https://www.bizjournals.com/losangeles/news/2019/03/07/mls-could-package-local-and-national-tv-deals.html>

Carlisle, Jeff (2017, 24 juillet). « MLS rejected \$4 billion media rights deal requiring promotion/relegation », *ESPN*, section Soccer. Récupéré de [https://www.espn.com/soccer/major-league-soccer/story/3164144/mls-rejected-\\$4-billion-media-rights-deal-that-hinged-on-promotion-and-relegation](https://www.espn.com/soccer/major-league-soccer/story/3164144/mls-rejected-$4-billion-media-rights-deal-that-hinged-on-promotion-and-relegation)

Statistica Research Departement (2016) « Total value of NFL national TV broadcasting rights deals from 2014 to 2022», dans *Statista*. Récupéré le 6 juillet 2020.

Rebello, Tanner (2019, 24 septembre). « NHL Could Land Monster National TV Contract with NBC Deal Expiring », *The Hockey Writer*, section The Business of Hockey. Récupéré de <https://thehockeywriters.com/nhl-tv-contract-nbc-deal-expiring/>

Shea, Bill (2019, 30 octobre). « An inside look at why billionaires buy into money-losing Major League Soccer (hint: It's not really losing money) », *The Athletics*, section Soccer. Récupéré de <https://theathletic.com/1323054/2019/10/30/an-inside-look-at-why-billionaires-buy-into-money-losing-major-league-soccer-hint-its-not-really-losing-money/?fbclid=IwAR08rBFL5VWsFQFqi-o7TDvQrxliCYCFHBPmnNUGsKz72jtCiooxojJfZeo>

Reichard, Kevin (2019, 22 octobre). «Handicapping the Next MLS Expansion Round: October 2019 Edition», *Soccer Stadium Digest*, section MLS. Récupéré de <https://soccerstadiumdigest.com/2019/10/handicapping-the-next-mls-expansion-round-october-2019-edition/>

Lombardo, John (2016, 16 février) «NBA teams get more territory : Big opportunities after league increases size of local markets», *Sports Business Journal*, section Sports

Business Issues. Récupéré de <https://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2016/02/22/Leagues-and-Governing-Bodies/NBA-territory.aspx>

Lynott, Beau (2015, 24 février) «How the NFL Regulates Franchise Relocation (Or Tries To)», *Voices of San Diego*, section Sports. Récupéré de <https://www.voiceofsandiego.org/topics/news/nfl-regulates-franchise-relocation-tries/>

Bureau du Commissaire du baseball Majeur (2019) «Major League Rules» dans MLB.com. Récupéré 9 juillet 2020.

Bowen, Matt (2016, 8 Mars). « Seven factors that affect where free agents sign», *ESPN*, section NFL. Récupéré de https://www.espn.com/nfl/story/_/id/14923607/seven-factors-affect-where-nfl-free-agents-sign-money-location-familiarity-matter

Klemko, Robert (2019, 12 mars). « NFL Agents Poll: What Are the Best and Worst Landing Spots for Free Agents?», *Sports Illustrated*, section NFL. Récupéré de <https://www.si.com/nfl/2019/03/12/best-worst-destinations-free-agents-dallas-atlanta-buffalo-cleveland-detroit-oakland>

Département du Commerce Américain (1995). *Population Profile of the United-States* (Special Studies Series P23-189). Récupéré de <https://www.census.gov/prod/1/pop/profile/95/p23-189.pdf>

Belson, Ken (2018, 4 décembre). «Seattle Is Awarded an N.H.L. Expansion Team», *NY Times*, section MLS. Récupéré de <https://www.nytimes.com/2018/12/04/sports/seattle-nhl-expansion-team.html>

Baker, Geoff (2018, 2 octobre) « The Closer: How Mayor Durkan helped convince NHL execs to recommend Seattle expansion», *Seattle Times*, section Sports. Récupéré de <https://www.seattletimes.com/sports/hockey/seattle-mayor-durkan-confident-after-nhl-meeting-that-we-can-get-hockey-in-2020/>

The Canadian Press (2015, 30 mars). «Montreal needs new stadium: MLB commissioner», *CBC News* section Sports. Récupéré de <https://www.cbc.ca/sports/baseball/mlb/montreal-needs-new-stadium-mlb-commissioner-1.3015665>

Paris, Jay (2020, 20 mai). «Costly SoFi Stadium Gets A Financial Handout From NFL», *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/jayparis/2020/05/20/costly-sofi-stadium-gets-a-financial-handout-from-nfl/#689c979a5e38>

Radio-Canada (2011, 11 Février) «Labeaume et Charest se partagent la facture avec l'argent des contribuables», *Radio-Canada* section Info. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/503824/amphitheatre-quebec-annonce-jeudi-f>

Sanders, Joe (2020). « Publicly Funded Stadiums », dans *Policy Position*, John Locke Foundation. Récupéré le 8 juin 2020.

Zimbalist, Andrew, Nolls, Roger (1997, 1 juin) « Sports, Jobs, & Taxes: Are New Stadiums Worth the Cost? », *Brookings*, section Policy. Récupéré de <https://www.brookings.edu/articles/sports-jobs-taxes-are-new-stadiums-worth-the-cost/>

Freed, Josh (2019, 8 juin) « Josh Freed: Raptors mania is forcing Canadians to take Basketball 101 », *Montreal Gazette*, section Local News. Récupéré de <https://montrealgazette.com/news/local-news/josh-freed-raptors-mania-is-forcing-canadians-to-take-basketball-101>

Klein, Cutler (2016). From six teams to 31: History of NHL expansion. NHL, récupéré le 7 juillet 2020 de <https://www.nhl.com/news/nhl-expansion-history/c-281005106>

Whyshynski, Greg (2015, 18 juillet. « Seattle NHL expansion owner won't submit bid: Reports », *Yahoo Sports*, section NHL. Récupéré de <https://sports.yahoo.com/blogs/nhl-puck-daddy/owner-055936841.html>

Département des Statistiques Américains (2020). *Las Vegas Nevada- Paradise Household Income* (Census ACS 1-year Survey). Récupéré de <https://www.deptofnumbers.com/income/nevada/las-vegas/>

Segall, Eli (2018, 4 mai) « Golden Knights sell out of season tickets for 2018-19 », *Las Vegas Review-Journal*, section Sports. Récupéré de <https://www.reviewjournal.com/sports/golden-knights-nhl/golden-knights-sell-out-of-season-tickets-for-2018-19/>

Cotsonika, Nicholas (2018). Fans across world have fallen for Golden Knights. NHL, récupéré le 7 juillet 2020 de <https://www.nhl.com/news/fans-in-australia-and-around-the-world-support-vegas-golden-knights/c-298333496>

Woodyard, Eric (2019, 4 juillet) « Remembering Utah Jazz's 1983-84 team that played 'home' games in Las Vegas ahead of 2019 NBA summer league », *DesertNews*, section Sports. Récupéré de <https://www.deseret.com/2019/7/4/8935626/remembering-utah-jazz-s-1983-84-team-that-played-home-games-in-las-vegas-ahead-of-2019-nba-summer-le#mark-eaton-along-with-the-other-members-of-the-teams-first-franchise-playoff-team-are-honored-between-the-first-and-second-quarter-during-a-game-against-the-orlando-magic-at-energysolutions-arena-on-saturday-march-22-2014>

Leahy, Sean (2018, 5 juin) « Life as a Golden Knights player is pretty good in Las Vegas », *NBCSports*, section ProHockey Talk. Récupéré de

<https://nhl.nbcports.com/2018/06/05/life-as-a-golden-knights-player-is-pretty-good-in-las-vegas/>

Traikos, Michael (2018, 10 octobre) « 'We are Vegas strong': Golden Knights rally their city, remain undefeated with win in emotional home opener », National Post, section Sports. Récupéré de <https://nationalpost.com/sports/hockey/nhl/golden-knights-open-for-business-tuesday-with-first-chance-to-wow-fans-in-a-meaningful-game>

Carp, Steve (2016, 23 juin) « Youth hockey could flourish with NHL in Las Vegas », Las Vegas Review-Journal, section Sports. Récupéré de <https://www.reviewjournal.com/sports/golden-knights-nhl/youth-hockey-could-flourish-with-nhl-in-las-vegas/>

Weigers, Gordon (2020). Future of Hockey in Vegas Guided by Quinney, Golden Knights. NHL, récupéré le 7 juillet 2020 de <https://www.nhl.com/goldenknights/news/future-of-hockey-in-vegas-guided-by-quinney-golden-knights/c-315584584>

Campo, Catherine (2017, 24 décembre) « Taxpayer money should be spent on public services — not stadiums, says Las Vegas Knights owner Bill Foley », CNBC, section Sports. Récupéré de <https://www.cnbc.com/2017/12/22/las-vegas-hockey-team-owner-tax-dollars-are-better-spent-on-public-services.html>

Gough, Christina (2020). « NHL teams Operating income 2018-2019 season », dans Statista. Récupéré le 20 mai 2020.

Robertson, Doug (2014, 17 avril) « Atlanta gets MLS franchise », Atlanta. News. Now, section Sports. Récupéré de <https://www.ajc.com/sports/pro-sports/atlanta-gets-mls-franchise/HvSPqVRFe47jYxbmMAJTP/>

Atlanta Braves History (2020). For The Braves, MLB.com, Récupéré le 7 juillet 2020 de <https://www.mlb.com/braves/history/story-of-the-braves>

Bussard, Ben (2008, 1 février) « Welcome to Atlanta: The Worst Sports City in the World », Bleacher Report, section Sports. Récupéré de <https://bleacherreport.com/articles/8306-welcome-to-atlanta-the-worst-sports-city-in-the-world>

ESPN (2019). NFL Attendance- 2019, ESPN. Récupéré le 25 mai 2020 de <http://www.espn.com/nfl/attendance>

ESPN (2019). NBA Attendance- 2019, ESPN. Récupéré le 25 mai 2020 de <http://www.espn.com/nba/attendance>

Département des Statistiques Américains (2020). Atlanta-Sandy Springs-Marietta Georgia Household Income (Census ACS 1-year Survey). Récupéré de <https://www.deptofnumbers.com/income/georgia/atlanta/>

Thompson, Derek (2014, 10 février) «Which Sports Have the Whitest/Richest/Oldest Fans?», *The Atlantic*, section Business. Récupéré de <https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/02/which-sports-have-the-whitest-richest-oldest-fans/283626/>

Georgia Soccer (2020). *About Us*, Georgia Soccer. Récupéré le 25 mars 2020 de <https://www.georgiasoccer.org/>

Lamle, Keaton (2017, 21 août) «46,000 fans a game: Atlanta United's strange success far from soccer's heartland », *The Guardian*, section Sports Blog. Récupéré de <https://www.theguardian.com/football/blog/2017/aug/21/atlanta-united-mls-soccer-popularity-average-attendance>

MLS Soccer Staff (2018). Community Pitch Build, MLS soccer. Récupéré le 2 décembre 2019 de <https://www.atlutd.com/community/pitchbuilds>

DeMause, Neil (2017, 29 septembre) «Why are Georgia taxpayers paying \$700m for a new NFL stadium?», *The Guardian*, section NFL. Récupéré de <https://www.theguardian.com/sport/2017/sep/29/why-are-georgia-taxpayers-paying-700m-for-a-new-nfl-stadium>

Lisa, Andrew. (12 septembre 2019).The Cost of a Beer and a Hot Dog at Every NFL Stadium [Billet de blogue]. Récupéré le 22 mars 2020 de <https://blog.cheapism.com/nfl-beer-price-17508/>

Gough, Christina (2019). « Average MLS Attendance by Team 2019», dans *Statista*. Récupéré le 20 mai 2020.

True North Sport Entertainment Foundation (2016). Projet 11, True North Youth Fondation. Récupéré le 11 juillet 2020 de <https://www.truenorthyouthfoundation.com/our-programs/project-11/>

Atlanta United FC (2020). In the Community, MLS. Récupéré le 11 juillet 2020 de <https://www.atlutd.com/community/weekofservice>

Paul, Jeff. (27 Avril, 2019). Golden Knights can move on without Deryk Engelland — and they should [Billet de blogue]. Récupéré le 22 juin 2020

<https://www.knightsonice.com/2019/4/27/18518756/golden-knights-can-move-on-without-deryk-engelland-and-they-should>

Adam Mccann (2016). *Most Caring Cities in America*, Wallet Hub. Récupéré le 9 mars 2020 de <https://wallethub.com/edu/most-caring-cities/17814/#methodology>

Gough, Christina (2020). « NHL Revenue : Total League Revenu from 2005 to 2019 », dans *Statista*. Récupéré le 20 Juillet 2020.

Sorilbran (16 Mai 2019). *MARKETING TO SPORTS FANS: VIEWERSHIP & DEMOGRAPHICS [INFOGRAPHIC] [Billet de blogue]*. Récupéré le 29 mars 2020 de <https://www.thesheff.com/the-blog/sports-viewership>

Thompson, Derek (2014, 10 Février) «Which Sports Have the Whitest/Richest/Oldest Fans?», *The Atlantic*, section Business. Récupéré de <https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/02/which-sports-have-the-whitest-richest-oldest-fans/283626/>

Mallory, Jace (2019, 16 Octobre) «Winnipeg Jets reportedly fail to sell out Bell MTS Place for first time since leaving Atlanta», *The Sporting News*, section Business. Récupéré de <https://www.sportingnews.com/us/nhl/news/winnipeg-jets-fail-sellout-bell-mts-centre-first-time-since-leaving-atlanta/1gg60600d8h6s1ncahwg3vouen>

Statistique Canada (2016). *Focus on Geography Series (2016 Census)*. Récupéré de <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/as-sa/fogs-spg/Facts-cma-eng.cfm?LANG=Eng&GK=CMA&GC=535&TOPIC=1>

Statistique Canada (2011). *National Household Survey, Manitoba (2011 Census)*. Récupéré de <https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=E&Geo1=FED2013&Code1=46012&Data=Count&SearchText=Winnipeg%20North&SearchType=Begin&SearchPR=01&A1=All&B1=All&GeoLevel=PR&GeoCode=012&TABID=1>

Numbeo (2018). *Cost of Living in Canada*, Numbeo Récupéré le 7 décembre 2019 de https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_result.jsp?country=Canada

Wikipedia (2020). *75 Biggest company in Canada*, Wikipedia Récupéré le 19 février 2020 de https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_largest_public_companies_in_Canada_by_profit

Agence QMI (2015, 18 Février) «Hockey players don't want to play in these cities», *Toronto Sun*, section Hockey. Récupéré de <https://torontosun.com/2015/02/18/hockey-players-dont-want-to-play-in-these-cities/wcm/b6fcc567-42d7-4f34-a90b-d9fc94793133>

Van Rassel, Jason (2015, 18 Avril) «A look at Canadian stadiums built with public funds», *Calgary Herald*, section Local News. Récupéré de <https://calgaryherald.com/news/local-news/a-look-at-canadian-stadiums-built-with-public-funds>

SportsNet Staff (2011, 31 Mai) «Bettman: Winnipeg must sell out to survive», SportsNet, section NHL. Récupéré de <https://www.sportsnet.ca/hockey/nhl/hockeycentral-bettman/>

The Canadian Press (2015, 23 Avril) «Ducks sweep away Jets», *CBC Sport*, section NHL. Récupéré de <https://www.cbc.ca/sports/hockey/nhl/ducks-sweep-away-jets-1.3045150>

ESPN News Services (2011, 31 Mai) «Thrashers headed to Winnipeg», *ESPN News*, section NHL. Récupéré de <https://www.espn.com/nhl/news/story?id=6610414>

Statista Research Departement (2014). «Average ticket price for Winnipeg Jets games of the NHL from 2005/06 to 2014/15», dans *Statista*. Récupéré le 20 Juillet 2020.

Houston, Brandon (2018, 31 décembre) «Why The Old Jets Left Winnipeg», *LOWs*, section NHL. Récupéré de <https://lwosports.com/2018/12/31/why-the-jets-left-winnipeg/>

The Canadian Press (2011, 8 Juillet) «Expos' failure due to MLB's economic imbalance: study», *CBC Sport*, section NHL. Récupéré de <https://www.cbc.ca/sports/baseball/expos-failure-due-to-mlb-s-economic-imbalance-study-1.1092260>

Darcy, Lizz (2019, 27 Octobre) «A Look at the Inaugural Season of the Vegas Golden Knights», *Vocal*, section Hockey. Récupéré de <https://vocal.media/unbalanced/a-look-at-the-inaugural-season-of-the-vegas-golden-knights>

Griffiths, Nathan, Johnston, Patrick (2019, 1 Octobre) «A Mapping an NHL nation: The borders of hockey fandom in Canada and the U.S», *The Grove Examiner*, section Sports. Récupéré de <https://www.sprucegroveexaminer.com/sports/hockey/nhl/mapping-an-nhl-nation/wcm/1c71de17-7898-4a4f-bac8-c4f25413b8cf>

Foster, Sarah (2020, 8 Juin) «The U.S. economy is officially in a recession. Here are 7 steps to recession-proof your finances», *Bankrate*, section Smart Money. Récupéré de <https://www.bankrate.com/personal-finance/smart-money/ways-to-recession-proof-your-finances/>

Hobson, Maurice (2018, 22 Octobre) «Black mecca or most unequal US city: will the real Atlanta please stand up?», *The Guardian*, section Culture. Récupéré de

<https://www.theguardian.com/cities/2018/oct/22/black-mecca-or-most-unequal-us-city-will-the-real-atlanta-please-stand-up>

TVA Sport (2020, 10 Mars) «POURQUOI AVOIR REPÊCHÉ VEJDEMO ET NON UN QUÉBÉCOIS?», *JIC Editorial*, section Sport. Récupéré de https://www.tvasports.ca/2020/03/10/pourquoi-avoir-repeche-vejdemo-et-non-un-quebecois?fb_comment_id=2820332448060102_2821726401254040

Didion, Alex (2019, 3 Septembre) «Warriors are most popular NBA franchise in China, digital study says», *CNBC*, section Sports. Récupéré de [https://www.nbcsports.com/bayarea/warriors/warriors-are-most-popular-nba-franchise-china-digital-study-says#:~:text=The%20Warriors%20are%20the%20most,\(Houston%20Rockets%2C%2066\).](https://www.nbcsports.com/bayarea/warriors/warriors-are-most-popular-nba-franchise-china-digital-study-says#:~:text=The%20Warriors%20are%20the%20most,(Houston%20Rockets%2C%2066).)

Millington, Alex (2019, 5 Septembre) «The 19 most visited cities around the world in 2019», *Business Insider*, section Executive Lifestyle. Récupéré de <https://www.businessinsider.com/most-visited-cities-around-the-world-ranked-2019-9>

Golden One Center (2017). Kings And Golden 1 Center Earn Two Awards For Impact On Sacramento Region , Golden One Center Credit Union. Récupéré le 19 juillet 2020 de <https://www.golden1center.com/news/detail/kings-golden-1-center-earn-two-awards-impact-sacramento-region>

Omstead, Jordan (2019, 28 Juillet) «Rogers Place: Was it worth it?», *CBC News*, section Local News. Récupéré de <https://www.cbc.ca/news/canada/edmonton/rogers-place-worth-cost-arena-deal-1.5227897>

EY LLP (2019). *Economic Impact Assessment of the Rivers District Revitalization in Calgary*, Calgary, 66 p. Récupéré de <https://static1.squarespace.com/static/547dd9bfe4b0756a4a5e6c29/t/5c4b81548a922d0881f318be/1548452189015/Rivers+District+Final+Report+Jan+25.pdf>

Ingraham, Christopher (2018, 18 Décembre) «Americans say there's not much appeal to big-city living. Why do so many of us live there?», *Washington Post*, section Business. Récupéré de <https://www.washingtonpost.com/business/2018/12/18/americans-say-theres-not-much-appeal-big-city-living-why-do-so-many-us-live-there/>

Sturgis, Sam (2014, 20 Novembre) «Why the Future of Major League Soccer Is Downtown», *Bloomberg*, section CityLab. Récupéré de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-11-20/why-the-future-of-major-league-soccer-is-downtown>

Taylor, Stephanie (2019, 3 Avril) «5 major differences between the lives of millennials and baby boomers», *Business Insider*, section Strategy. Récupéré de <https://www.businessinsider.com/difference-millennials-baby-boomers-2019-4>

McGran, Kevin (2017, 23 Novembre) «Suburban arenas a problem for NHL», *The Star*, section Opinion. Récupéré de https://www.thestar.com/sports/breakaway_blog/2017/11/23/suburban-arenas-a-problem-for-nhl.html

Erickson, Andrew (2018, 31 Juillet) «Crew SC: Don Garber's comments about Downtown stadium rile Alex Fischer», *The Columbus Dispatch*, section Sports. Récupéré de <https://www.dispatch.com/sports/20180731/crew-sc-don-garbers-comments-about-downtown-stadium-rile-alex-fischer>

Arthur, Kenneth. (27 Février 2020). *Get a first look inside SoFi Stadium and its revolutionary 4K LED 'Oculus' video board*[Billet de blogue]. Récupéré le 22 mars 2020 de <https://www.boltsfromtheblue.com/2020/2/27/21156255/sofi-stadium-first-look-inside-rams-chargers-oculus-video-board>

Inter Miami FC (2020). Welcome to Inter City FC Stadium, MLS. Récupéré le 19 juillet 2020 de <https://www.intermiamicf.com/en/club/facilities/inter-miami-cf-stadium>