



Be ready to be excited. Stratégie marketing et modèle économique de la WWE

Boris Helleu

► To cite this version:

Boris Helleu. Be ready to be excited. Stratégie marketing et modèle économique de la WWE. Michel Desbordes; André Richelieu. Néo-marketing du sport. Regards croisés entre Europe et Amérique du Nord, De Boeck, pp.123-138, 2011, (Management & sport), 978-2-8041-6289-4. hal-01715953

HAL Id: hal-01715953

<https://hal.science/hal-01715953>

Submitted on 27 Feb 2018

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

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

Be ready to be excited

Stratégie marketing et modèle économique de la WWE

Boris Helleu (Université de Caen Normandie)

INTRODUCTION

« *Be ready to be excited, be ready to be entertained and be ready for anything !* » : voilà ce que déclame John Cena, catcheur vedette de la World Wrestling Entertainment (WWE), dans un clip promotionnel de cette fédération. En effet, la WWE est une entreprise de divertissement sportif basée à Stamford dans le Connecticut. Son activité principale consiste à organiser des spectacles de catch dont elle assure aussi la gestion des droits médiatiques et des produits dérivés. Cotée à la bourse de New York depuis 1999, elle est classée au 182^{ème} rang du TOP 200 des petites entreprises du Magazine Forbes¹ (122^{ème} en 2008) et emploie 585 personnes (hors catcheurs). A la différence d'une ligue sportive professionnelle, son rôle n'est pas de réguler sportivement et économiquement sa discipline mais de créer du contenu original pour attirer un public dans les salles et devant les postes de télévision. La stratégie d'entreprise et le développement de la fédération sont explicités dans ce propos de Linda McMahon, alors directrice générale, « *the company has come a long way from being a northeastern [US] events group. We've made it a global brand. We are a content company. We produce it, we create it, we own it and we distribute it*². » D'une entreprise locale, la WWE est devenue une marque mondiale distribuant un contenu original sur plusieurs plateformes fonctionnant en synergie. Adoptant la stratégie du *Made at Home* pour contrôler son produit, de sa conception à sa distribution, la WWE est une véritable *integrated media and entertainment company*.

Le spectacle de la WWE ne cesse d'accroître sa notoriété et sa visibilité, notamment en France. A titre d'illustration, l'émission « catch attack » diffusée par NT1 chaque vendredi et samedi soir récolte parmi les meilleures audiences de la chaîne avec environ 650 000

¹ *America's 200 Best Small Companies Of 2009*, de Brett Nelson, Kurt Badenhausen et Christina Settini, le 14 octobre 2009, Forbes (<http://www.forbes.com>)

² *Wrestling's bottom line is no soap opera*, de Brooke Masters, dans le *Financial Times* du 25 août 2008.

télespectateurs³. Depuis quelques années, la WWE a effectué à guichets fermés plusieurs spectacles à Paris, Strasbourg, Nice, Liévin, Nîmes. En 2009, Yahoo a dévoilé son Top 10 des mots les plus recherchés sur son moteur de recherche : « WWE » apparaissait en 3^{ème} position derrière « Michael Jackson » en première position et la saga « Twilight » en seconde⁴.

Pourtant, le catch ne fait l'objet que de rares études académiques. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer cela. En premier lieu, le catch n'est pas un objet d'étude « noble » et légitime. Il ne s'agit pas d'un sport mais d'un divertissement scénarisé. Aussi, les universitaires travaillant sur le sport, quelle que soit leur discipline, ne voient pas dans ce spectacle un objet de recherche pertinent. Au mieux est-il utilisé comme versant antithétique au « vrai » sport lorsqu'il s'agit de définir ce dernier. En effet, en dépit des apparences d'un affrontement physique supervisé par un arbitre, l'issue du combat de catch est déterminée à l'avance. Cela implique qu'il ne présente que peu d'intérêt pour les économistes et les marketeurs du sport. En effet, c'est l'incertitude mobilisatrice qu'il convient de préserver dans le sport spectacle, c'est elle qui, en suscitant l'intérêt des (télé)spectateurs, génère des revenus sous forme de billetterie ou de droits télévisuels (Fort et Maxcy, 2003 ; Sanderson et Siegfried, 2003). Dès lors, en étudiant les possibilités de maintien d'un équilibre compétitif au sein d'une compétition sportive par la mise en place d'outils de régulation, les économistes du sport délaissent de fait le catch. En dépit de cela, la WWE demeure un cas intéressant pour au moins deux raisons:

- Alors même que son âge d'or semble révolu, la fédération n'a cessé de travailler son capital de marque et son produit de sorte que, année après année, elle augmente son chiffre d'affaires. Cette dimension sera abordée en replaçant le développement de la fédération dans une perspective historique (1) puis en détaillant son business modèle (2).
- La WWE assume le fait que son produit soit une mascarade. En conséquence, d'une faiblesse qui pourrait être rédhibitoire (des combats scénarisés), elle en tire une force par une stratégie marketing adaptée. Après être revenus sur les

³ Le groupe Canal+ et RTL9 diffusent en France les programmes de la WWE depuis plus longtemps, mais c'est la diffusion en clair sur la chaîne NT1 qui a contribué au succès récent du catch en France. Dans la foulée du succès de NT1, la chaîne Direct 8 s'est essayée au catch en diffusant des programmes de fédérations moins connues lors de l'été 2009.

⁴ *La lettre de l'économie du sport* n°959 du mardi 22 décembre 2009, sport.fr

fondements théoriques du marketing expérientiel (3), nous verrons en quoi le produit de la WWE est propice à une expérience de consommation (4).

1 – D’une WWF locale à une WWE mondiale

La WWE n’est qu’une petite entreprise familiale et cela à double titre. Tout d’abord, c’est le grand-père de Vince K. McMahon, l’actuel propriétaire, qui s’est lancé au début du siècle dernier dans l’organisation de ce genre de spectacle après avoir été promoteur de boxe. Ensuite, la famille McMahon est en charge de postes clés dans l’entreprise. Vince McMahon est le PDG, tandis que sa fille Linda dirige le département *Creative Development & Operations*. Sa femme, Linda, a quitté la WWE dont elle était la directrice générale pour se consacrer à la politique⁵. Enfin, son fils Shane a quitté la fédération en 2010. Il était en charge du secteur *global média* et du développement de la firme à l’international. S’il s’agit d’une entreprise familiale, la WWE n’en reste pas moins une marque mondialement reconnue. Sans détailler par le menu l’historique de l’ascension de la fédération, il s’agit d’identifier les choix stratégiques décisifs qui l’ont fait passer d’un niveau régional à un niveau international.

En 1948, six promoteurs de catch se réunissent pour donner naissance à la NWA (National Wrestling Alliance). Les membres s’assurent de ne point se concurrencer sur les territoires de chacun. Ils conviennent également de partager les catcheurs les plus talentueux et de blacklister ceux susceptibles de poser problème. Enfin, les six organisations reconnaissent un seul champion du monde qui vient défendre son titre dans les autres fédérations (Greenberg, 2000). En cela, les promoteurs s’organisent comme une ligue sportive professionnelle qui protège ses franchises par le système de territoire exclusif⁶ et limite le pouvoir des joueurs par le système de clause de réserve⁷. Sous ce format, la NWA s’étend à une quarantaine de territoires, y compris à l’étranger. En 1953, la Capitol Wrestling Corporation (CWC) fondée par Jess McMahon et Toots Mondt rejoint la NWA. En désaccord avec cette dernière sur les

⁵ Voir *The Smackdown Candidate*, de Andrew Rice, le 3 juin 2010, sur businessweek.com

⁶ L’*exclusive territory* est un privilège accordé à une franchise qui la préserve d’être concurrencée par une autre équipe de la ligue dans le marché qui lui est accordé. En termes économiques, les consommateurs potentiels d’une zone géographique déterminée n’ont pas de produit de substitution dans le sport concerné. Cette mesure protectrice confère aux franchises un véritable monopole dans leur sport. La concurrence annihilée, les propriétaires sont en position de force pour optimiser leurs profits.

⁷ Née à la fin du 19^{ème} siècle, la clause de réserve est une entente entre les propriétaires d’équipes de baseball de la National League pour rendre un nombre limité de joueurs intransférables et donc limiter leur pouvoir de négociation pour augmenter leurs salaires.

modalités d'attribution du titre, la CWC se renomme en 1963 la World Wide Wrestling Federation (WWWF) qui deviendra la World Wrestling Federation WWF en 1979. Dirigée alors par Vince McMahon Sr, la compagnie est astreinte au nord-est des Etats-Unis en organisant des shows à New York City, Washington D.C., Baltimore, Philadelphia, Pittsburgh, Boston. En 1982, Vincent K. McMahon, petit-fils du fondateur, avec sa femme Linda, rachète la WWF à son père avec quatre paiements de \$250 000. Son objectif est de faire de la WWF une marque reconnue à l'échelle nationale. Il y parviendra en diffusant ses programmes sur le câble et les événements les plus importants en pay per view⁸, en débauchant à la concurrence des stars émergentes, et en ignorant le gentlemen's agreement qui protégeait les promoteurs d'une concurrence dans leur territoire.

Alors que la WWF parvient à s'étendre à l'échelle nationale, le magnat des médias Ted Turner crée la World Championship Wrestling (WCW) en 1988. La concurrence devient réelle à partir de 1995. La WCW lance le programme Monday Nitro sur la chaîne TNT le même jour et au même horaire que Monday Night Raw, l'émission phare de la WWE. En concurrent direct et crédible, la WCW attire quelques-uns des meilleurs catcheurs de la WWF. Plus audacieuse dans l'établissement de ses *storylines*⁹, la WCW dépasse bientôt la WWF dans les audiences. Alors que la WWF avait perdu de sa notoriété et dégradait son image de marque au début des années 1990¹⁰, l'émergence de cette concurrence est l'occasion pour Vince K. McMahon de repositionner son produit. Lors de cette période connue sous le nom d'*Attitude Era*, les *storylines* se font plus complexes, le contenu plus osé et sanglant et les tenues des catcheuses plus légères. Si les programmes sont racleurs (c'est l'émergence de la trash TV), ils fédèrent un public de jeunes adultes¹¹ et permet à la WWF de sortir vainqueur de la Monday Night War en 2001¹².

Ayant mis un terme à la concurrence, la WWE récupère une partie des catcheurs de la défunte WCW. Le choix stratégique consiste alors à mettre en place deux shows distincts. Vince K. McMahon explique : « *With the acquisition of WCW, and the talent development work we have been doing, we now have the depth of talent necessary to provide the star power to drive*

⁸ Le premier WrestleMania s'est tenu au Madison Square Garden le 31 mai 1985 devant 19 121 spectateurs.

⁹ Une storyline est le récit fictif qui construit les rivalités entre catcheurs.

¹⁰ La WWF est alors poursuivie pour avoir favorisé l'usage de stéroïdes tandis que Vince K. McMahon est accusé d'harcèlement sexuel.

¹¹ Pour l'année 2001, l'émission Raw rassemblait en moyenne 6,2 millions de téléspectateurs dont 1,4 million de jeunes hommes âgés de 18 à 34 ans.

¹² La WWE a produit un documentaire sur cette période : *The Monday Night War - WWE Raw vs. WCW Nitro* (2004).

*two compelling, distinct, prime-time television programs*¹³. » En 2002, les catcheurs sont assignés exclusivement à l'un des deux shows, chacun développant ses propres *storylines* : Raw (la marque rouge) et Smackdown (la marque bleue). Ce choix qualifié par la WWE de *Brand Extension* serait plutôt une extension de gamme. En effet, Raw et Smackdown sont deux programmes placés sous la marque ombrelle « WWE ». Peu d'éléments les différencient, tant le produit proposé et le public visé sont proches. Cela permet surtout de multiplier les événements, les contrats télévisuels et ainsi de couvrir un marché plus important y compris à l'international. De plus, à l'image des ligues majeures, chaque année une *draft lottery* est organisée de façon à recomposer les *rosters*¹⁴ de chaque émission.

En avril 2000, la World Wide Fund poursuit en justice la World Wrestling Federation sur les modalités d'utilisation du sigle « WWF ». Fondée en 1961, l'organisation non gouvernementale de protection de la nature et de l'environnement est alors mondialement reconnue par son logo et le sigle WWF. La fédération de catch développe sa notoriété tout au long des années 1980 et une partie de son activité dépend de la vente de produits dérivés siglés du logo « WWF ». En 1989 puis en 1994, un accord entre les deux parties établit les modalités d'utilisation du sigle. La fédération de catch est strictement limitée dans l'utilisation de ce sigle, notamment à l'international. La contrainte est énorme tant la fédération de Stamford est reconnue sous cette marque aussi bien aux Etats-Unis qu'à l'international si bien qu'elle ignore l'accord. En 2001, la Haute Cour de Justice Anglaise donne raison à l'organisation de préservation de la nature (décision confirmée en appel en 2002). Depuis novembre 2002, la fédération de Stamford est soumise à une injonction la défendant d'utiliser le sigle et son logo dans tous ses domaines d'activités (spectacles, produits dérivés, sites Internet...) et se voit contrainte de changer de nom. Elle opte pour « WWE » et communique sans relâche de façon ludique et ironique sur son changement de nom par le slogan « *get the 'F' out* ».

La WWE s'est repositionnée sur un créneau familial et consensuel afin d'éviter, par un contenu violent, d'entrer en concurrence avec les programmes de combat libre. Depuis 2008, selon le système de contrôle parental des émissions télévisées en vigueur aux Etats-Unis, les programmes de la WWE, par un contenu plus policé et édulcoré, sont passés d'une

¹³ *WWE to Make Raw and Smackdown ! distinct TV Brands*, 27 mars 2002, <http://corporate.wwe.com>

¹⁴ L'effectif de catcheurs d'une fédération.

classification TV-14 à TV-PG¹⁵. Si ce nouveau cycle qualifié de *PG Era* ou *Kid's Era* a désappointé quelques fans partis à la concurrence, la WWE en retravaillant ainsi son image a pu signer de nouveaux contrats de sponsoring. Ce rajeunissement de l'audience est un véritable choix stratégique. La WWE a développé un magazine pour les plus jeunes (WWE Kids Magazine) ainsi qu'un site web qui leur est dédié (WWEKids.com). Selon Linda McMahon, cette « *from cradle to the grave strategy* » a pour but que la WWE soit adoptée le plus tôt et devienne pour longtemps la marque préférentielle¹⁶. Cela dit, la WWE conserve un public varié (Ashley *et.al*, 2000).

2 - LE MODELE ECONOMIQUE DE LA WWE

Par le passé, le business model classique du catch reposait exclusivement sur les revenus générés par la billetterie. Dorénavant, la WWE fonctionne selon un modèle plus complexe. Le ressort mobilisateur du produit repose sur le *Star Power* (Rein *et.al*, 2006, pp. 155-156), c'est-à-dire le charisme, l'habileté dans le ring ou au micro des Superstars¹⁷. Comme le spectacle sportif classique, la WWE attire ses consommateurs dans les salles et devant les postes de télévision. Il existe plusieurs programmes télévisés (Monday Night Raw, Friday Night SmackDown, WWE NXT, WWE Superstars) diffusés aux Etats-Unis et de par le monde. Si ces programmes sont relativement bien accessibles, les grands événements font l'objet d'une quinzaine de pay per view par an. Le *Star Power* des catcheurs de la WWE est également décliné sur toute une gamme de produits physiques. Le fan adhérent aux valeurs de la marque peut donc non seulement regarder les spectacles de catch, mais aussi acheter des figurines, le jeu vidéo, des DVD, des biographies, des magazines, des vêtements, de la musique ou encore des films dont les rôles principaux sont tenus par des Superstars. Mais l'expérience se poursuit également en numérique puisque les fans disposent de contenu sur Internet et téléphonie mobile.

¹⁵ TV-14 : le programme est déconseillé aux enfants de moins de 14 ans.

TV-PG : le programme peut être suivi par les enfants les plus jeunes quoique l'accompagnement d'un adulte soit suggéré.

¹⁶ UBS 36th Annual Global Media Conference, 8-10 décembre 2008.

¹⁷ C'est ainsi que la WWE appelle ses catcheurs.

Le modèle économique de la WWE, un contenu original distribué sur plusieurs plateformes

Contenu	Talent : Une centaine de Superstars et Divas (propriété intellectuelle)		
Spectacle	342 spectacles en 2009	4 programmes télévisés : - Raw - Smackdown - NXT - Superstars	14 pay per view en 2009
Produits dérivés	160 licenciés dans le monde : jeu vidéo, jouets, figurines, vêtements, livres, magazines, musique, DVD...		
Digital Média	e-commerce, contenu sur Internet et téléphonie mobile		

En 2009¹⁸, la WWE a réalisé un chiffre d'affaires de \$475,2M composé pour l'essentiel des droits télévisuels (24%), des affluences dans les salles (23%), de la vente de produits dérivés (21%) et des pay per view¹⁹ (17%). Chaque semaine, 16 millions de téléspectateurs américains regardent tout ou partie des 7 heures de programmes produits par la WWE. Pour l'année 2009, la WWE a effectué 268 shows en Amérique du Nord pour une affluence moyenne de 6 500 spectateurs (ticket moyen de \$37,64). La WWE a organisé 14 pay per view rapportant \$80M. La 25^{ème} édition de WrestleMania, le plus grand événement annuel de catch, a généré plus d'un million d'achats à travers le monde rapportant \$22,5M.

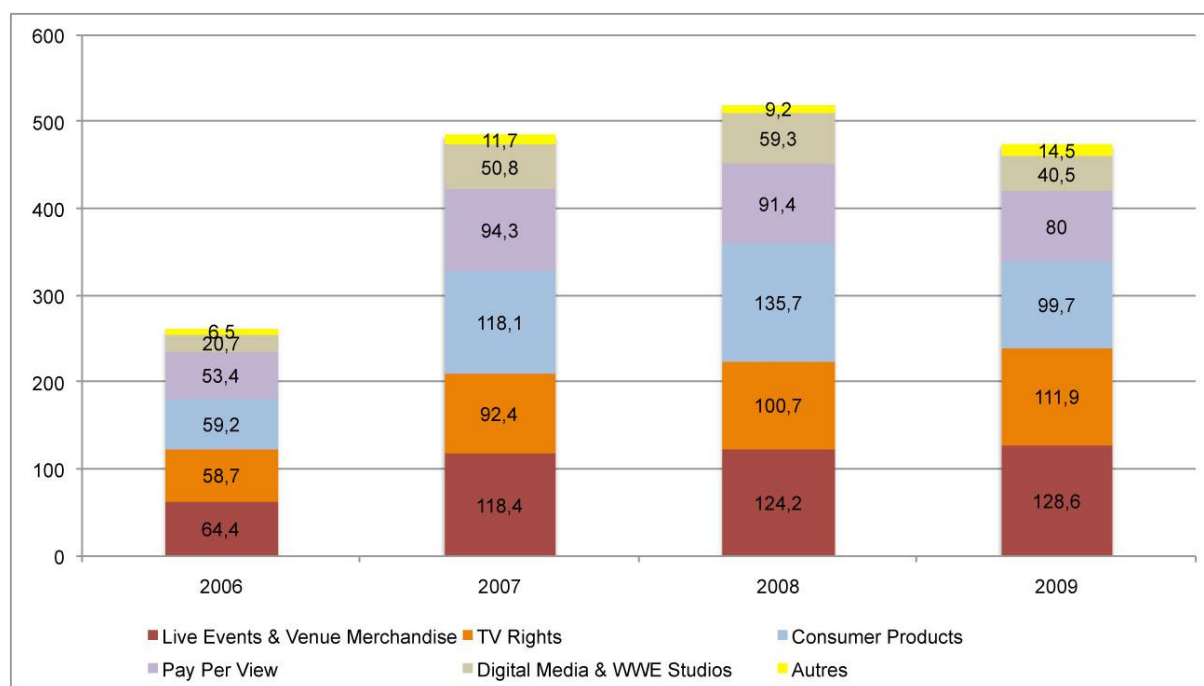
Finalement, avec des revenus en dessous des \$500M, la WWE est bien loin de concurrents indirects positionnés sur le segment du sport. A titre de comparaison, la même année, les 32 équipes de la NFL ont généré \$7,6Mds, le Real de Madrid, à lui seul, a engendré \$576M de

¹⁸ Toutes les données économiques pour l'année 2009 ou les années précédentes sont issues des rapports annuels 206, 2007, 2008 et 2009 de la WWE disponibles sur corporate.wwe.com.

¹⁹ Paiement à la séance : l'accès à un programme de la WWE est facturé \$39,95 à l'exception de WrestleMania qui est vendu \$54,95.

revenus²⁰. Toutefois, la WWE présente certains points forts. Si son activité est cyclique, car elle dépend de la qualité du spectacle proposé, elle n'en demeure pas moins florissante : en 2006, la WWE générait moins de \$300M de revenus et même moins de 100 en 1996. En second lieu, la WWE est une marque à forte notoriété assumant le positionnement de « *global lifestyle brand* » et reconnue comme telle de par le monde. Selon le site Forbes, « *Now WWE is global and has a market cap of \$1.2 billion, which we calculate to be 30% attributable to the value of its name alone*²¹. »

Le modèle économique de la WWE, évolution et répartition des revenus (2006-2009)



La globalisation de la marque est l'un des objectifs prioritaires de la WWE. Ainsi, de 2000 à 2009, les revenus générés en dehors de l'Amérique du Nord sont passés de 9 à \$127,1M pour représenter maintenant plus du quart du chiffre d'affaires. Les programmes télévisuels sont diffusés dans 145 pays et 30 langues et la fédération dispose de bureaux à Toronto, Londres, Sidney, Tokyo, Shanghai et Singapour. L'année passée, 74 shows se sont déroulés en dehors de l'Amérique du Nord pour une affluence moyenne de 8 500 personnes et un ticket moyen de \$66,08.

²⁰ Listes *Forbes Most valuable soccer team et football team 2009*, disponibles sur forbes.com.

²¹ Vince McMahon: *Heavyweight Champion of Branding*, de Peter Schwartz, le 8 février 2010 sur <http://blogs.forbes.com>

Shuart et Maresco (2006) rapportent que Kurt Schneider, alors en charge du marketing à la WWE, voit en la simplicité du produit un facteur favorisant sa globalisation : il n'y a pas de règle à comprendre et le ressort dramatique repose pour l'essentiel sur une opposition entre bons et méchants. Notons d'ailleurs que cette stratégie de globalisation de la WWE n'est pas récente. Au début des années 2000, Manchester United et la WWE avaient convenu d'un accord notamment pour distribuer les produits dérivés de chacun. A la même époque, le club mancunien cherchait à investir le marché nord-américain par un accord similaire avec le club des New York Yankees. Pour la WWE, la stratégie a été gagnante puisque le Royaume-Uni, en dehors de l'Amérique du Nord, est le plus gros marché de la WWE avec \$36,5M.

Ainsi donc, la WWE est parvenue à se développer au point de passer d'un spectacle traditionnel carnavalesque local à une activité diversifiée au plan mondial. Si les choix stratégiques de Vince K McMahon, parfois controversés (Assael et Mooneyham, 2002), ont été déterminants, la théorie de l'homme providentiel ne suffit pas à expliquer ce succès. Nous voudrions alors montrer que par nature, le catch est un spectacle propice à une expérience de consommation favorisée par des outils marketing innovants.

3 - LE MARKETING EXPERIENTIEL

Boire une bière, mâcher un chewing-gum, se brosser les dents, se raser, regarder la télé : voilà autant de comportements relativement banals qui jalonnent notre quotidien. Pourtant ils ont en commun d'avoir été promus au rang « d'expérience ». Précisons dès maintenant que le terme peut prêter à confusion tant il recouvre de significations variées (Carù & Cova, 2002). On n'entend pas ici l'instruction accumulée au cours de sa vie (l'expérience qui s'acquiert et se transmet) mais plutôt le fait d'éprouver et d'expérimenter. Ainsi pourrait-on dire qu'il existe une expérience de la raison et une autre de la passion. La première, protocolaire ou scientifique, produit du savoir, tandis que la seconde, vécue et émotionnelle, provoque sensations et ressentis. C'est bien la seconde qui nous intéresse ici tant l'émotion semble jouer un rôle primordial dans l'acte d'achat. Il s'ensuit qu'il ne s'agit plus seulement de se désaltérer, de se laver ou de se détendre mais d'éprouver de la fraîcheur, de la douceur, de mettre ses sens en éveil. De nos jours, on ne compte plus les marques qui nous invitent à faire ou tenter l'expérience de leur produit ou service. Finalement, tout se passe comme si la valeur d'usage des produits était reléguée au second plan et que le consommateur, non plus animé par la seule raison mais aussi par la passion, recherche l'utile et l'agréable.

Dorénavant, positionner au mieux un produit ou une marque, cibler avec pertinence ses consommateurs ou encore entamer avec eux un dialogue demeure bien entendu nécessaire mais ne suffit plus. L'analyse marketing du consommateur s'est longtemps articulée autour du couple transactionnel/relationnel. Le marketing transactionnel appréhende plus particulièrement l'acte d'achat alors que le marketing relationnel se penche sur la satisfaction du client et sa fidélisation. Pourtant, entre ces deux bornes, le consommateur fait l'expérience de ce qu'il se procure. Cet entre-deux est investi par le marketing expérientiel (Hetzl, 2002). C'est avec l'article pionnier d'Holbrook et Hirschman (1982) que la notion d'expérience est devenue un élément clé de compréhension du comportement du consommateur. Les auteurs développent la thèse qu'un consommateur comblant un besoin ou un désir en se satisfaisant du bénéfice utilitaire ou matériel d'un bien est une idée dépassée ou du moins incomplète. En effet, le consommateur hédoniste recherche aussi le confort, le bien-être, la mobilisation de ses cinq sens, l'émotion.

Approches traditionnelles et expérientielles du produit et du consommateur

	Marketing traditionnel	Marketing expérientiel
Produit	appréhendé selon sa fonctionnalité (bénéfice et caractéristiques), il est consommé pour répondre à un objectif ou répondre à un problème	Le produit est consommé pour lui-même
Consommateur	choix rationnels : il s'informe, évalue la concurrence, opte pour le meilleur choix, reconduit son achat en cas de satisfaction	Les facteurs affectifs et émotionnels conditionnent l'achat

d'après Schmitt (1999)

Schmitt (1999), remarque que le marketing traditionnel, en se focalisant sur les caractéristiques et bénéfices d'un produit, ne répond plus aux nouvelles attentes des consommateurs. Il propose plusieurs outils pour aborder l'expérience à travers cinq facettes (Sense, Feel, Think, Act, Relate : les aspects sensoriels, affectifs, cognitifs, actionnels et relationnels). Pine & Gilmore (1999) élargissent la notion d'expérience à l'économie et considèrent qu'il ne suffit plus de proposer un bon service ou produit dans un environnement

concurrentiel, encore faut-il attacher de l'importance à l'expérience. Cette dernière modifie en profondeur la façon de consommer à tel point qu'il s'agit d'une nouvelle modalité de segmentation du marché et permet une nouvelle politique tarifaire. A titre d'illustration, il n'y a rien en commun (sinon la matière première) en terme de produit, de service et d'expérience entre les façons suivantes de déguster un café : le boire dans un bistrot « traditionnel », le préparer chez soi avec une cafetière classique ou une machine expresso, le boire dans un Starbucks Coffee. Cela dit, l'expérience de la consommation ne se limite pas à la consommation du produit mais s'articule autour de plusieurs étapes (Arnould *et.al*, 2002). Il y a en effet un avant (on budgete, se projette, rêve de l'expérience), un pendant (l'achat, l'ambiance du lieu de vente, l'usage du service ou du produit) et un après (le souvenir, le récit, le partage de l'expérience avec d'autres).

Le spectacle vivant est par nature un produit expérientiel de sorte que les recherches ayant pour objet l'art ou la culture sont nombreuses (Bourgeon-Renault *et.al*, 2003). Pourtant, celles abordant l'objet sportif sont plus rares. Dans le cadre d'un sport qui se pratique, Ladwein (2005) envisage le trekking comme une expérience de consommation et montre que les participants ne recherchent pas le risque mais plutôt des occasions de s'inscrire dans un récit. Dans le cadre d'un sport qui se regarde, Kao *et.al* (2007) voient la part prise par certains éléments de l'expérience (la surprise, la participation, l'immersion) pour satisfaire et fidéliser le public de la Ligue professionnelle de basketball de Taïwan. Ils montrent que si la surprise et l'interaction avec le public sont des éléments importants, l'immersion l'est encore plus. Selon les auteurs, favoriser l'expérience, c'est améliorer les conditions d'accueil du public et les outils jouant sur les sens (sons et lumières). Enfin, concernant l'évènementiel, Allan Stenhouse, directeur marketing de la chaîne Fox Kids, détaille le cas concret de la Fox Kid Cup. Il montre comment l'édition 2002 de ce tournoi international de football est vecteur d'expérience et permet à la chaîne de travailler son image de marque (Stenhouse, 2003).

Dorénavant, de nombreux clubs sportifs professionnels ont récupéré le concept et promettent à leurs fans un grand *match day experience* d'autant plus décuplé que le match sera suivi dans des loges confortables. De la même façon que le *consomm-acteur* est coproducteur de l'expérience, le *spect-acteur* devient de plus en plus partie prenante du spectacle sportif. Comme le soulignent Rein *et.al* : « *As Entertainment values have escalated and fan*

expectations have risen, programmed anticipation, architectural venue integration, and an overall Entertainment experience are now expected. » (Rein, Kotler & Shield, 2006, p. 221)

4 – LE RESSORT EXPERIENTIEL DE LA WWE : *Mundus vult Decipi, Ergo Decipiatur*²²

Pour Pons et Richelieu (2004), le spectacle sportif est intangible, éphémère, imprévisible et subjectif, produisant alors une implication importante de la part du consommateur. En effet, les auteurs soulignent que « *l'orientation envers un évènement sportif repose sur la satisfaction d'un besoin émotionnel (excitation, joie), d'un besoin de communion (échange, socialisation) et d'un besoin de connaissance dans le sport suivi.* » (2004, p. 163). Le spectacle sportif, se consommant tandis qu'il se produit, présente les caractéristiques d'un bien expérientiel : il est co-produit, théâtralisé, vecteur d'émotions, et se partage. S'il n'est pas un sport, nous voudrions montrer en quoi le divertissement de la WWE présente les mêmes caractéristiques.

Dans l'épisode intitulé « W.T.F. », les garçons de « South Park » décident de monter la Wrestling Takedown Federation après avoir assisté à un spectacle de la WWE²³. Tray Parker, le créateur de la série, parodie le catch et plus particulièrement la WWE en insistant sur la théâtralisation outrancière de ces spectacles qui prennent le pas sur les habiletés physiques des Superstars. Ce faisant, la série met en évidence une caractéristique fondamentale de ce divertissement : « *Wrestling is drama* » (De Garis, 2005, p. 193), voire même un mélodrame ciblant plus particulièrement la classe ouvrière masculine (Jenkins III, 2005). Il est vrai que le ressort dramatique et mobilisateur des productions de la WWE emprunte au découpage sériel de la telenovela. Ainsi, lorsque la WWE cherche à recruter un *creative writer*, nous pouvons lire dans l'annonce que les spectacles de la WWE empruntent au sitcom, talk show, soap opera, action-adventure, et drama.

Cela soulève de fait la question suivante : ce spectacle est-il vrai ou truqué ? (Mazer, 1998 - 2005). Dans son autobiographie, le catcheur Mike Foley ne laisse planer aucun doute : « *I'll*

²² *Le monde veut être trompé, qu'il le soit donc !* - The world wants to be deceived, so let it be deceived.

²³ Episode 13 de la 10^{ème} saison diffusé le 21 octobre 2009 sur Comedy Central.

answer your question, or at least confirm your thoughts for you. Yes, wrestling is Entertainment, and no, I didn't actually « win » the belt in the way that World Series or Super Bowls are won. » (Foley, 2001). Mais à vrai dire, la question de la véracité n'a aucune importance. Comme l'a détaillé Roland Barthes (1957), peu importe aux spectateurs que le combat soit scénarisé, c'est un spectacle de l'excès qui emprunte son ressort dramatique aux tragédies grecques. En reprenant les catégories fondamentales du jeu de Roger Caillois (1958), nous pourrions dire du catch qu'il investit un espace théorique à la croisée de la compétition (agôn) et du simulacre (mimicry) donnant lieu à une combinaison entre le sport et le théâtre.

Il s'agit de jouer à croire et faire croire. Barnabé Mons (2009) rappelle que l'art du catch consiste à donner l'illusion des coups, à feindre de les donner avec conviction et de les recevoir avec douleur. Brett Hart, l'un des meilleurs catcheurs de l'histoire, explique que son art réside dans la façon de donner les coups de façon plausible²⁴. La « plausibilité » (*Believable*) est une composante essentielle du combat de catch. Car, s'ils ne doutent jamais que le combat est arrangé, les fans adhèrent aux émotions factices et surjouées des catcheurs et aux retournements de situation, tel qu'ils le feraient pour un vrai sport.

Les combats sont donc scénarisés dans le cadre strict d'une narration. Finalement, l'absence d'incertitude, longtemps masquée par les promoteurs, est la force du catch. Au quotidien l'être humain évolue dans une société faite d'incertitude, de risques, de crainte du devenir. Si dans le cadre du sport spectacle l'incertitude peut générer de l'eustress, elle comporte aussi son lot de déceptions (une relégation, une élimination précoce, une injustice). Dans le catch, peu importe l'issue d'un combat. De la même façon que le récit qui entoure un produit a son importance dans l'expérience de consommation (Filser, 2002), ce qui compte dans le catch c'est l'histoire qui est racontée. De fait, dans le couple agôn/mimicry, le second prend le pas sur le premier. Le récit et la narration étant déterminants dans le succès de ce divertissement, il faut alors considérer que le storytelling est le carburant du moteur expérientiel de la WWE. En effet, selon Christian Salmon (2007, pp. 16-17), le storytelling « *plaque sur la réalité des récits artificiels, bloque les échanges, sature l'espace symbolique de séries et de stories. Il ne raconte pas l'expérience passée, il trace les conduites et oriente les flux d'émotions. (...) le storytelling met en place des engrenages narratifs, suivant lesquels les individus sont conduits à s'identifier à des modèles et à se conformer à des protocoles.* »

²⁴ *Hitman Hart: Wrestling with Shadows*, documentaire de Paul Jay sorti en 1998.

Le spectacle de la WWE répond à un protocole vecteur d'émotions en fonction des rôles assignés à chacun (public, catcheurs, annonceurs, commentateurs). La WWE crée de l'expérience par la théâtralisation incessante de ses spectacles immergeant les spectateurs dans l'*authentoc*. Loin de susciter défiance ou résistance, le spectacle du catch nécessite l'adhésion du public qui fait semblant d'être dupé. Tout se passe comme si le public préférerait le simulacre à la réalité (Cova et Cova, 2004). Pour reprendre l'expression de Christian Salmon (2007), nous pourrions dire de la WWE qu'à l'instar de Disney, elle est une industrie productrice d'émotions qui nous propose des fables collectives. C'est donc par ce positionnement singulier que la WWE est un spectacle et non un sport²⁵. Plus encore, par nature, la WWE propose un spectacle expérientiel. Carù et Cova (2006) résument la production d'expériences à trois aspects :

- Le consommateur évolue dans un décor propice à la mise en scène particulièrement par les stimulations polysensorielles : les arénas accueillant les shows de la WWE sont mises en place pour optimiser les réactions du public (écran géant, musique, entrée théâtralisée des Superstars, jeux de lumière et effets pyrotechniques).
- La participation active du public : comme le souligne Laurence De Garis : « *matches must be constructed in a dialogue (or maybe colloquy) between or among the wrestlers and the crowd.* » (2005, p. 206) Plus largement, il s'agit de susciter une réponse du public par son habileté dans le ring ou au micro. Le public peut ainsi être actif en soulevant des pancartes sur lesquelles sont inscrits des encouragements à ses favoris, en chantant pour montrer son (mé)contentement lors de certains combats. Il peut aussi être réactif aux provocations de catcheurs jouant le rôle de méchants ou à l'inverse montrer sa sympathie aux « gentils »²⁶.
- L'histoire qui est racontée au consommateur désireux d'en garder un souvenir (memorabilia mix): lors de ses spectacles, la WWE vend des produits dérivés (t-shirts, casquettes, goodies...) à l'effigie de ses superstars et/ou comportant son logo.

²⁵ La WWE s'applique toutefois à rendre poreuse la frontière entre sport et spectacle. A plusieurs reprises, des athlètes reconnus dans leur discipline ont participé à des shows de la WWE (Dennis Rodman, Karl Malone, Shaquille O'Neal, Mike Tyson, Floyd Mayweather...)

De plus, il est n'est pas neutre de constater qu'Eddie Hill nouveau Senior Vice President du Marketing de la WWE a travaillé pour Disney et la chaîne sportive ESPN.

²⁶ Les gentils catcheurs (face) suscitent des acclamations (pop) lorsque les méchants (heel) s'appliquent à en recueillir de mauvaises (heat) par exemple en tournant en dérision les équipes sportives de la ville qui reçoit le show.

La WWE précise en effet : « *the WWE Fan experience does not end when the fan leaves the arena or turns off the television* ». En 2009, ces ventes ont rapporté \$19,8M. Ainsi, en plus du ticket (37,6\$ en Amérique du Nord, 66\$ à l'étranger), le fan de la WWE dépense en moyenne 9,58\$ en produits dérivés.

Ainsi, « *the WWE has established credibility by not only letting the fans know up front that their sport is theatrical, but by setting high entertainment benchmarks for the experience.* » (Rein *et.al*, 2006, p. 113). L'objectif de la fédération consiste alors à transformer cette expérience en un dialogue suivi. Le site Internet de la WWE est utilisé « *to promote our brands, to create a community experience among our fans, to market and distribute both our offline, online and mobile products, and sell online advertising*²⁷. » Par mois, 14 millions de visiteurs uniques se connectent à wwe.com pour y visionner 423 millions de pages et 22 millions de vidéos. En 2008, la WWE lance son propre réseau social en ligne (*online social Networking*) nommé WWE Universe. Cette plateforme permet aux fans de s'inscrire dans une communauté en créant leurs blogs ou en participant à des forums de discussions. Finalement, la WWE crée les conditions de l'interaction et du dialogue avec les fans dans deux espaces distincts : dans un espace institutionnel qui serait celui de l'offre (WWE.com) et dans un espace dédié aux fans qui serait celui de la demande (WWE Universe). Soucieuse de développer son netmarketing, la WWE utilise tout l'arsenal des réseaux sociaux. Ainsi, WWE.com et WWE Universe existent sur facebook et twitter²⁸. C'est en cela que la WWE est adepte du marketing Business to Fan (B2F). A la différence d'une stratégie CRM classique, la WWE s'adresse via ces outils à une partie très ciblée de sa clientèle : celle qui est déjà adepte du produit, loyale à la marque et par ailleurs convertie au *multitasking*. La WWE incite d'ailleurs ses athlètes à ouvrir leur compte twitter. En permettant aux fans de tisser un lien direct avec leurs athlètes préférés, twitter constitue un outil peu onéreux pour faire du grassroots marketing numérique, pour promouvoir ses manifestations à venir, et demeurer actif et visible lors des journées dépourvues d'événements.

L'appropriation des fans de la marque WWE va jusqu'à la conception du produit. Cette démarche n'est pas nouvelle, de nombreuses autres entreprises sollicitent leurs clients pour qu'ils personnalisent eux-mêmes leur produit ou qu'ils en soient les porte-paroles à travers

²⁷ *Strength in numbers, World Wrestling Entertainment 2009 Annual Report*, p.6, disponible sur corporate.wwe.com

²⁸ La WWEUniverse compte plus de 600 000 fans sur Facebook et son compte twitter est suivi par plus de 56 000 personnes.

des campagnes publicitaires²⁹. Mais la démarche de la WWE est d'autant plus intéressante que la fédération est généralement réticente à autoriser les fans à intervenir sur le produit. Sur son site, la WWE explicite : « *Please do not send or e-mail any materials (including scripts, screenplays, story-lines, ideas, music, business proposals, marketing concepts, etc.) having to do with character development, story-lines or in-ring activities. WWE does not consider or examine these materials*³⁰. » Il n'y a plus seulement co-production du spectacle mais aussi co-élaboration. Ainsi, le pay per view « Cyber Sunday » permettait aux fans de voter sur le site de la WWE pour les stipulations des matchs, les catcheurs, le titre mis en jeu³¹. Jonathan Zerden, alors VP Interactive Technology, précisait : « *We use customer feedback to impact our story lines and for marketing. It enables us to surround the customer with 360 degrees of marketing. We get to see how they interact with mobile platforms, how they interact with us, how they interact with their arena, and how they interact with their cable company*³². »

Si le fan ne peut intervenir qu'en de rares occasions sur le produit WWE, le jeu vidéo « SmackDown vs. Raw » édité par THQ lui permet de s'approprier son spectacle favori en se racontant sa propre histoire. Disponible sur les consoles les plus répandues (Sony PlayStation 3, PlayStation 2, PSP, Nintendo Wii et DS, Xbox 360 et même iPhone), il permet de toucher un large public. Ainsi, en 2008 et 2009, la vente des jeux a rapporté presque 45 millions de dollars à la WWE. Depuis le lancement de la série « SmackDown vs. Raw » en 1999, 51 millions d'exemplaires du jeu ont généré plus d'1,5 milliard de dollars de recettes. Le jeu reprend les codes narratifs du catch (Costantino et Gordon, 2009). Dans son édition 2010, le jeu repose sur deux piliers : l'identification et la customisation. Ainsi le joueur peut-il, soit choisir une superstar et évoluer dans le jeu dans des conditions similaires aux programmes télévisés, soit s'approprier l'histoire en créant son propre personnage et ses propres storylines. Lors de la campagne de promotion du jeu, le slogan était « *It's Your World Now* », incitant ainsi les fans à prolonger l'expérience selon leurs propres désirs.

²⁹ NIKEiD (Nike), mi Adidas (Adidas) ou encore PUMA Mongolian Shoe BBQ (Puma) sont des services permettant de concevoir sa propre paire de chaussures de sport.

En 2006, pour la 41^{ème} édition du Superbowl, la marque Doritos a lancé le concours « Crash the Super Bowl » permettant aux consommateurs de réaliser leur propre spot publicitaire.

³⁰ corporate.wwe.com

³¹ Cyber Sunday s'est déroulé de 2004 (appelé cette année-là « Taboo Tuesday ») à 2008. Depuis 2010, la WWE a mis en place le concept similaire de « Viewer's Choice » pour l'émission Raw.

³² *WWE wrestles with customer feedback marketing*, de John Gaffney, le 03 mai 2007 sur SearchCRM.com

Les modalités d'appropriation de la marque WWE

la reconnaître (Brand Awareness)	connaître ses valeurs (Brand Knowledge)	connaître ses bénéfices (Brand Utility)	y adhérer (Brand Preference)	l'acheter (Brand Purchase)	la vivre (Brand Experience)
Identifier la WWE parmi ses concurrents directs et indirects.	Une <i>global Lifestyle Brand</i> produisant un spectacle familial. Une marque proche de son public, attentive à ses employés et à ses fans, impliquée dans la communauté.	Un spectacle vecteur d'émotions, un spectacle co-produit et parfois co-élaboré avec le public.	Surmonter l'aspect factice du spectacle, regarder les programmes télévisuels gratuits.	Acquérir des produits dérivés, acheter des pay per view.	Voir le spectacle en live, participer à la communauté numérique (forum, blog, WWE Universe), maintenir un dialogue avec la marque (twitter, facebook), s'y projeter via le jeu vidéo

Mais au-delà, c'est la marque WWE que s'approprie le fan comme nous le montrons dans le tableau précédent. A un premier niveau, le consommateur potentiel doit être en mesure de reconnaître la WWE et de la distinguer d'autres fédérations de catch. Ce travail de promotion se fait avant tout par la visibilité assurée par les programmes télévisés mais aussi, aux Etats-Unis, par la participation de Superstars à des spots publicitaires et à des émissions de variétés³³. En second lieu, le consommateur doit pouvoir identifier le positionnement de la marque et ses valeurs. Afin de mettre à distance des éléments susceptibles de nuire à son image (mort accidentelle, violente ou par overdose de ses catcheurs, usage de produits dopants), la WWE insiste sur ses actions philanthropiques (inciter les jeunes à voter, participation à la fondation *Make a Wish*, délocaliser un spectacle pour les troupes engagées en Irak et en Afghanistan...). Dans une troisième étape, le consommateur doit être en mesure de reconnaître les avantages du produit. Dans la courte vidéo introductive aux émissions télévisées de la WWE l'on peut entendre « *Yes Sir, we promised you a great main event here tonight* ». Là est le bénéfice produit de la WWE. Car peu importe que les combats soient scénarisés, c'est cette théâtralisation qui nourrit l'expérience des fans. Ces trois étapes franchies, l'on peut adhérer à la marque. Cette démarche n'est pas la plus simple car assumer ou revendiquer aimer le catch, c'est parfois faire face au mépris de ceux qui refusent de percevoir la dimension ludique de ce spectacle. Le consommateur peut devenir fan de la marque. Pour montrer son attachement, il a à disposition toute une gamme de produits

³³ A l'instar de Thierry Henry, Roger Federer et Tiger Woods, John Cena a participé à des spots publicitaires pour la marque Gillette aux Etats-Unis.

dérivés. Enfin, le fan peut faire l'expérience de la WWE au-delà des programmes télévisés. Pour cela il a la possibilité d'assister à un événement de la WWE, de partager sa passion avec ses pairs, de dialoguer avec la marque et ses représentants et enfin de s'identifier à ses superstars favorites ou se projeter dans le monde du catch par le prisme du jeu vidéo.

CONCLUSION

Si la WWE est parvenue à devenir une marque mondiale il ne faut pas pour autant oublier que ses tentatives de diversification entreprises au début des années 2000 se sont soldées par des échecs. The World, un restaurant thématique ouvert à Time Square (New York) en 1999 a fermé ses portes en 2003 au motif que la fédération préfère « *are reallocating resources to the continued growth of our global business, rather than focusing on a single, site-specific and local project*³⁴. » Fondée en 2000 comme une *joint venture* entre la chaîne NBC et la WWE, la XFL était une ligue de football professionnel opérant dès la fin de la saison NFL avec pour objectif de cibler les fans de foot et les fans de catch. Si l'affluence moyenne est de 23 000 spectateurs par match, les audiences chutent rapidement. Initié par un promoteur de catch, le produit n'est pas apparu comme crédible de sorte que la XFL a cessé son activité après une seule saison. L'échec est tel que la XFL a été classée comme le second plus grand flop de l'histoire du sport par ESPN³⁵.

Cela dit, la WWE domine le marché du catch en ayant opéré une mutation « *From margin to mainstream*. » Devenue un spectacle calibré pour une audience familiale, la WWE élargit sa base de clients potentiels mais perd en contrepartie une base de fans masculins plus âgés qui se ré-orientent vers des spectacles plus confidentiels mais répondant à leur attentes. Par exemple, la Ring of Honor (ROH) est une fédération indépendante basée à Philadelphie qui cible un public de puristes plus attirés par des combats longs et techniques que par le divertissement. Seule la Total Nonstop Action Wrestling (TNA) songe sérieusement à concurrencer la WWE³⁶. Pour cela, elle n'hésite pas à recruter des stars (qui officiaient le plus souvent à la WWE). Elle a même tenté, sans succès, de relancer la Monday Night War en programmant son émission sur le même créneau que l'émission RAW de la WWE.

³⁴ World Wrestling Entertainment, Inc. to close restaurant, le 25 février 2003, 2003 news sur <http://corporate.wwe.com>

³⁵ ESPN25: The 25 Biggest Sports Flops, ESPN.com

³⁶ TNA turns violent in fight for wrestling fans, de Bruce Goldberg, le 14 juin 2010, sur sportsbusinessjournal.com

Paradoxalement, n'est-ce pas l'absence de concurrence sérieuse qui constitue un danger pour la WWE ? Comme nous l'avons vu, l'agressivité de la WCW a contraint la WWE à innover. Cette période d'émulation a généré des audiences sans précédent. Dans un marché du divertissement ultra concurrentiel et fragmenté, elle doit prendre soin que son produit ne lasse pas. Alors, si la fédération de Stamford a pu recruter à l'international une nouvelle catégorie de fans plus jeunes, elle doit maintenant prendre soin de développer les stratégies marketing efficaces pour les fidéliser au risque de les voir partir à la concurrence.

BIBLIOGRAPHIE

- Arnould, E. J., Price, L., & Zinkhan, G. M. (2002). *Consumers*. New York: McGraw-Hill.
- Assael, S., & Mooneyham, M. (2002). *Sex, Lies and Headlocks. The Real Story of Vince McMahon and the World Wrestling Entertainment*. New York: Three Rivers Press.
- Ashley, F. B., Dollar, J., Wigley, B., Gillentine, J. A., & Daughtrey, C. (2000). *Professional Wrestling Fans: Your Next-Door Neighbors? Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 140-148.
- Barthes, R. (1957). *Mythologies*. Paris: Editions du Seuil.
- Bourgeon-Renault, D., Filser, M., & Pulh, M. (2003). Le marketing du spectacle vivant. *Revue française de gestion* (142), 113-127.
- Caillois, R. (1958). *Les jeux et les hommes*. Paris: Gallimard.
- Carù, A., & Cova, B. (2002). Retour sur le concept d'expérience : pour une vue plus modeste et plus complète du concept. *7èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon - France.
- Carù, A., & Cova, B. (2006). Expériences de consommation et marketing expérientiel. *Revue française de gestion* (162), 99-113.
- Costantino, O., & Gordon, C. (2009). Fake Rules, Real Fiction: Professional Wrestling and Videogames. *digra.org (Digital Games Research Association)*.
- Cova, B., & Cova, V. (2004). L'expérience de consommation : de la manipulation à la compromission? *Les troisièmes Journées Normandes de la Consommation. Colloque "Société et Consommation"*, Rouen - France.
- De Garis, L. (2005). The "Logic" of Professional Wrestling. In N. Sammond (Ed.), *Steel Chair to the Head: The Pleasure and Pain of Professional Wrestling* (pp. 192-212). Durham & London: Duke University Press.
- Filser, M. (2002). Le marketing de la production d'expériences : statut théorique et implications managériales. *Décisions marketing* (28), 13-22.
- Foley, M. (2001). *Foley is Good: And the Real World is Faker Than Wrestling*. New York: Harper.

Fort, R., & Maxcy, J. (2003). Competitive Balance in Sports Leagues: An Introduction. *Journal of Sports Economics*, 4(2), 154-160.

Greenberg, K. E. (2000). *Pro Wrestling: From Carnivals to Cable TV*. Minneapolis: Learner Publishing.

Hetzel, P. (2002). *Planète conso : Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Paris: Editions d'Organisation.

Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.

Jenkins III, H. (2005). "Never Trust a snake" : WWF Wrestling as Masculine Melodrama. In N. Sammond (Ed.), *Steel Chair to the Head: The Pleasure and Pain of Professional Wrestling* (pp. 33-66). Durham & London: Duke University Press.

Kao, Y.-F., Huang, L.-S., & Yang, M.-H. (2007). Effects of experiential elements on experiential satisfaction and loyalty intentions: a case study of the super basketball league in Taiwan. *International Journal of Revenue Management*, 1(1), 76-96.

Ladwein, R. (2005). L'expérience de consommation, la mise en récit de soi et la construction identitaire : le cas du trekking. *Revue management et avenir* (5), 105-118.

Mazer, S. (1998). *Professional Wrestling. Sport and Spectacle*. Jackson: University Press of Mississippi.

Mazer, S. (2005). Real" Wrestling/ "Real" Life. In N. Sammond (Ed.), *Steel Chair to the Head: The Pleasure and Pain of Professional Wrestling* (pp. 67-87). Durham & London: Duke University Press.

Mons, B. (2008). Les corps à corps du catch. *Vacarme* (48).

Pine, B. J., & Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy : Work is Theatre and Every Business a Stage*. Harvard: HBS Press.

Pons, F., & Richelieu, A. (2004). Marketing stratégique du sport. Le cas d'une franchise de la Ligue nationale de hockey. *Revue française de gestion*(150), 161-175.

Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. (2006). *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*: McGraw-Hill.

Salmon, C. (2007). *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris: La Découverte.

Sanderson, A. R., & Siegfried, J. J. (2003). Thinking about Competitive Balance. *Journal of Sports Economics*, 4(4), 255-279.

Schmitt, B. H. (1999). *Experience Marketing : How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE to Your Company and Brands*. New York: Simon & Schuster Inc.

Shuart, J. A., & Maresco, P. A. (2006). World Wrestling Entertainment: Achieving Continued Growth and Market Penetration through International Expansion. *The Sport Journal*, 9(4).

Stenhouse, A. (2003). "Experience" marketing in action: the Fox Kids Cup. *Young Consumers: Insight and Ideas for Responsible Marketers*, 4(4), 11-16.