

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La perception d'un changement d'identité visuelle d'une fédération sportive

**Le cas de l'Association Sportive de
l'Enseignement Universitaire et Supérieur**

Auteur : Clémentine Muschs
Promoteur(s) : Christel Christophe
Année académique 2021-2022
Master [60] en information et communication. Finalité : Communication
stratégique des organisations

REMERCIEMENTS

A l'issue de ces deux années, je retiens que l'achèvement d'un mémoire relève autant du projet collectif que du projet personnel. Le mémoire est un questionnement, une démarche, un travail qui, pour émerger, se structurer et aboutir, se nourrit de rencontres. Même si c'est seul face à l'écran d'ordinateur que l'on donne au document sa forme finale, c'est bel et bien dans l'interaction humaine qu'il s'élabore. Et c'est ce qui, pour moi, a donné tout son sens et son intérêt à ce travail. D'autant plus que c'est ce qui va certainement représenter l'aboutissement de mon passage dans le sport universitaire.

C'est donc à tous ceux – professeurs, étudiants, répondants, amis et famille - qui m'ont fait l'amitié de me donner de leur temps et de me soutenir chacun à sa manière, que vont mes remerciements et ma gratitude.

Merci à Madame Christelle Christophe d'avoir accepté de me guider dans ce travail ainsi que pour sa constante bienveillance, disponibilité et chaleureux soutien.

Merci ensuite à tous les étudiants et collègues qui m'ont fait l'amitié de me dédier du temps pour partager leur vécu du monde du sport universitaire en répondant à mes questions. Sans eux, ce travail n'aurait pas abouti.

Merci à mes patrons qui se sont montrés compréhensifs et flexibles face à ma situation ce qui m'a permis d'arriver à rendre ce travail malgré les courtes nuits et des week-ends fort occupés.

Merci à l'Association Sportive de l'Enseignement Universitaire et Supérieur¹ - Sarah Nyundu, Carrie Levert et Bogdan Dannevoye - de m'avoir accordé leur temps et de m'avoir permis de mieux comprendre le sport universitaire en Belgique francophone.

¹ Nommée ASEUS par après.

Je tiens à remercier le Service des Sports et particulièrement Kevin Weber qui m'ont permis, à 17 ans, de découvrir ce milieu. Le sport universitaire m'a fait grandir et devenir la personne que je suis aujourd'hui. Je ne remercierai jamais assez le Service des Sports d'avoir cru en moi et de m'avoir apporté tellement d'opportunités tant personnelles que professionnelles. Je peux maintenant dire avec fierté et certitude que je veux travailler dans le secteur du sport.

Merci à Alexandre, Denis, Elodie, Fantine, Laurane, Mazarine, Perrine, Remy et Victorine.

Merci à ma maman et à ma grand-mère, Sylvie et Jany, qui m'ont permis de reprendre des études de façon sereine. Mais aussi pour leur affection et leur soutien qui furent essentiels pour moi durant ces deux années.

Merci à Jany et Jacques de m'avoir accordé du temps pour la relecture de mon document.

Merci enfin à Denis, mon fiancé et indéfectible soutien, merci pour sa patience, sa confiance et son amour.

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION	1
2	PARTIE THÉORIQUE.....	4
2.1	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	4
2.1.1	<i>Le marketing du sport</i>	4
2.1.2	<i>La professionnalisation de la communication</i>	4
2.1.3	<i>La marque sportive.....</i>	5
2.1.4	<i>L'identité de marque</i>	7
2.1.5	<i>L'image de marque.....</i>	8
2.1.6	<i>Le branding et rebranding.....</i>	9
2.1.7	<i>L'identité visuelle.....</i>	10
2.1.8	<i>Le logo</i>	10
2.1.8.1	Définition	10
2.1.8.2	Fonctions du logo.....	11
2.1.8.3	La refonte logo	12
2.1.8.4	Les études de mesure des logos	13
2.1.9	<i>Le brand content</i>	13
2.1.10	<i>La perception d'une marque.....</i>	14
2.1.11	<i>L'alignement des étoiles stratégiques</i>	14
2.2	CONCLUSION SUR LA PARTIE THÉORIQUE	15
3	MÉTHODOLOGIE	17
3.1	MÉTHODE	17
3.2	GUIDE D'ENTRETIEN.....	19
4	PARTIE EMPIRIQUE : ETUDE DE CAS DE L'ASEUS.....	20
4.1	L'ASSOCIATION SPORTIVE DE L'ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE ET SUPÉRIEUR	20
4.1.1	<i>Qu'est-ce que l'ASEUS ?.....</i>	20
4.1.2	<i>Son cœur de cible</i>	20
4.1.3	<i>Ses parties prenantes</i>	20
4.1.3.1	Les fédérations sportives belges	21
4.1.3.2	La Fédération Wallonie-Bruxelles	21
4.1.3.3	L'Organe d'Administration.....	21
4.1.3.4	Le personnel de l'ASEUS	21
4.1.3.5	Les Membres Institutions.....	22
4.1.3.6	Les étudiants et membres d'équipe universitaire	22
4.1.3.7	Les spectateurs	22
4.1.4	<i>Quelles sont ses missions ?.....</i>	22

4.1.4.1	Le sport pour tous.....	22
4.1.4.2	Le sport de compétition.....	23
4.1.4.3	Le sport de Haut Niveau.....	23
4.2	CHANGEMENT D'IDENTITÉ VISUELLE : ASEUS	24
4.2.1	<i>Contexte</i>	24
4.2.2	<i>Composition de l'identité visuelle avant changement</i>	25
4.2.3	<i>La communication de l'ASEUS avant changement</i>	25
4.2.4	<i>Changement d'identité visuelle</i>	26
4.2.4.1	Le logotype.....	26
4.2.4.2	La charte graphique	27
4.2.4.3	Le compte Instagram	27
4.2.4.4	Le site internet	28
4.3	ANALYSE DE LA RÉCEPTION DU CHANGEMENT PAR LE CŒUR DE CIBLE.....	28
4.3.1	<i>Résultats du sondage de terrain</i>	28
4.3.2	<i>Résultats des entretiens exploratoires</i>	30
4.3.2.1	Connaissance de l'ASEUS	30
4.3.2.2	L'importance de l'identité visuelle d'une fédération sportive.....	31
4.3.2.3	Réception du changement d'identité visuelle de l'ASEUS	31
4.3.2.4	Perception de la communication du changement d'identité visuelle et ses raisons	32
4.3.3	<i>Synthèse de la réception du changement</i>	32
4.4	DIVERGENCES ET CONVERGENCES AVEC LA THÉORIE	33
5	CONCLUSION	35
6	BIBLIOGRAPHIE	37
6.1	ARTICLES ET OUVRAGES	37
6.2	COURS ET CONFÉRENCES	41
6.3	SITES INTERNET	41
6.4	ENTRETIENS.....	43
7	ANNEXES SUR SUPPORT NUMÉRIQUE	45
7.1	ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE	45
7.2	ANNEXE 2 : PARTIE EMPIRIQUE	45
7.3	ANNEXE 3 : RETRANSCRIPTIONS	45

1 INTRODUCTION

Les cheerleaders viennent de terminer leur show d'avant-match, Woulfy la mascotte fait un dernier salto devant la foule en délire. Les supporters se donnent à pleine voix. Des drapeaux s'agitent dans tous les sens et on sent l'excitation monter. Nous pouvons entendre le coup de sifflet qui sonne le début de la rencontre et les premiers coups de tambour d'encouragement. Non, vous ne rêvez pas ! Nous sommes dans le Brabant-Wallon, à Louvain-la-Neuve plus précisément sur le territoire des Wolves² où se déroulent les finales universitaires francophones organisées par l'ASEUS - Association Sportive de l'Enseignement Universitaire et Supérieur (Burion, 2018).

Dans un contexte où le sport universitaire en Belgique se développe à une allure folle, avec l'augmentation du nombre de disciplines proposées et une concurrence de plus en plus importante, chaque université met tous les moyens en œuvre pour se démarquer et agrandir son palmarès. Cette évolution fulgurante du secteur s'accompagne d'une professionnalisation de la communication. On voit croître l'importance du marketing du sport non seulement de la part des institutions qui tentent de se faire connaître mais aussi de la part de la fédération elle-même qui se positionne de plus en plus comme une marque sportive. C'est dans cette démarche que l'ASEUS a décidé de changer d'identité visuelle en arborant un nouveau logo.

Joueuse et coach de l'équipe universitaire de hockey de l'UCLouvain depuis mes 17 ans, j'ai pu observer cette évolution du championnat universitaire. Depuis peu, j'ai également été engagée comme *community manager* pour le Service des Sports de l'UCLouvain. C'est mon engagement dans le secteur du sport universitaire qui m'a donné envie de travailler sur un sujet qui me permettrait, à ma manière, d'apporter ma pierre à l'édifice. C'est donc naturellement que je me suis intéressée à la modernisation de l'identité visuelle de l'ASEUS. Il s'agit pour moi de me pencher sur un sujet qui me passionne et de prendre du plaisir à l'étudier en appliquant ce que j'ai pu

² Les Wolves sont les équipes sportives de l'UCLouvain.

apprendre durant mon année passerelle et celle de master 60 en communication avec pour finalité la communication stratégique des organisations. Mon expérience personnelle me permet de confirmer l'intérêt de traiter ce sujet, ce qui sera explicité par la suite.

Dans ce travail, nous allons donc nous intéresser au marketing sportif et à la professionnalisation de la communication au regard des enjeux d'une fédération sportive. Plus spécifiquement, nous tenterons d'en apprendre d'avantage sur le changement d'identité visuelle d'une fédération sportive. Pour ce faire, nous allons analyser, dans ce mémoire, le *rebranding* de l'ASEUS. Nous allons nous poser les questions suivantes : Comment fonctionne un changement d'identité visuelle au niveau d'une fédération sportive ? Comment communique-t-elle ce changement auprès de ses parties prenantes ? Et, enfin, comment est perçu ce changement ?

Afin de répondre à ces trois questions de recherche, je suis partie de mes connaissances de base acquises grâce à mon expérience subjective de la matière, pour la nourrir d'entretiens exploratoires et d'observations sur le terrain pour enfin retourner vers la littérature scientifique et terminer par des études qualitatives de façon à être capable de répondre aux questions de recherche.

L'objectif de cette étude est de développer un cadre théorique qui permet de mieux comprendre les facteurs clés d'un changement d'identité visuelle, effectué dans le but de moderniser l'image de marque. La littérature scientifique étant plutôt pauvre à ce sujet, il est intéressant d'essayer de comprendre ce changement, d'autant plus important d'un point de vue communicationnel. Cette analyse pourrait amener à actualiser l'approche que l'on a de l'identité visuelle des fédérations sportives.

Une **première partie** présente notre revue de littérature. Il s'agit d'étudier les concepts clés mobilisés dans cette recherche. Notre propos ne sera donc pas de tenter d'ouvrir une nouvelle voie, mais plutôt – afin de préciser notre cadre conceptuel – de proposer différentes approches théoriques qui nous semblent primordiales dans la compréhension de ce travail.

Dans un second temps, nous reviendrons sur la méthodologie utilisée dans le cadre de ce mémoire.

Dans la **troisième partie**, nous traiterons de la partie empirique avec l'étude du cas de l'ASEUS :

Nous commencerons par la présentation de l'ASEUS. Nous parlerons ensuite du contexte dans lequel elle se trouve. Ensuite, nous présenterons et analyserons les résultats de notre étude empirique.

Une **conclusion générale** reprendra les éléments clés du travail et permettra de mettre en évidence les limites de notre étude. Nous tenterons également de dresser des pistes pour de futures recherches dans ce domaine.

2 PARTIE THEORIQUE

2.1 Définitions et concepts

2.1.1 Le marketing du sport

Au cours de la dernière décennie, l'industrie du sport a connu une croissance telle que cela a nourri un intérêt pour le marketing du sport (Desbordes & Richelieu, 2012).

A. Partipilo, vice-président marketing et merchandising de l'équipe de baseball professionnelle les Blue Jays de Toronto, définit le marketing du sport comme suit : « *De manière concise, je dirais qu'il s'agit d'une approche intégrée pour nous connecter à nos partisans, les engager et les inspirer au travers de l'évolution de notre marque. [...] Il implique d'établir un lien avec les fans actuels, mais aussi avec ceux qui ont déjà été fans et ceux qui pourraient le devenir* » (Richelieu, Partipilo, & Durbac, 2013). Toujours selon A. Partipilo, le marketing du sport permet d'unir l'équipe qui travaille en dehors du terrain de jeu avec celle qui travaille pour et sur le terrain.

Tout comme le marketing au sens large, le marketing du sport est en perpétuelle évolution (Kotler, Kartjaya, & Setiawan, 2012). Le marketing sportif est en profonde mutation. Il nécessite un développement constant de l'expertise afin de répondre aux enjeux concurrentiels et à une demande de plus en plus exigeante (Maltese & Danglade, 2014).

2.1.2 La professionnalisation de la communication

La communication commence à occuper une place importante dans le sport, surtout depuis que la réputation sportive est liée non seulement à l'aspect sportif mais également de plus en plus aux capacités des organisations sportives à communiquer avec et pour ses parties prenantes : sportifs, médias, partenaires, institutions,.... La professionnalisation de la communication est donc un moyen de répondre à cet enjeu.

On peut compter plusieurs manières de définir la professionnalisation de la communication. Premièrement, il existe une approche fonctionnaliste qui est

fondée sur certains critères de professionnalisation comme la formation, la définition d'une déontologie ou d'une éthique, etc.

Une autre approche porte sur le processus de construction d'un « modèle professionnel » (Le Moëne, 1991; Fourdin, 1996). Le mouvement vers une professionnalisation de la communication en France s'est manifesté ces dernières années par une certaine reconnaissance de la dimension stratégique et par un rattachement fréquent aux fonctions dites de pilotage des organisations (Lépine, 2013). Et c'est à cause de ce rapprochement que la communication commence à devoir rendre des comptes en termes de performance mais aussi de retour sur investissement.

Enfin, le processus de professionnalisation se manifeste aussi dans une logique d'affirmation d'une expertise spécifique qui repose sur des compétences identifiées par celles et ceux qui se revendiquent comme des professionnels de la communication (Wittorski, 1998). Aussi, la diversification des supports et la technicité requise engendrent un mouvement de spécialisation qui ouvre vers une forme de professionnalisation de la communication (De la Broise, 2006).

Ce mouvement de professionnalisation est également observable dans le sport universitaire où les institutions investissent dans la communication. Par exemple, l'UCLouvain compte parmi ses employés une personne dédiée à la communication. De plus, l'université peut également compter sur une personne qualifiée qui s'occupe de ses réseaux sociaux (Weber, 2022).

2.1.3 La marque sportive

Comme l'a dit A. Richelieu, très peu de domaines d'activité ont généré autant de passion chez leurs cibles que le sport, et peu de secteurs ont eu la possibilité de créer des liens émotionnels profonds avec leurs marques (O'Reilly & Séguin, 2009).

Mais qu'est-ce que la marque ?

Une marque est un nom, un mot, un symbole, un dessin, ou une combinaison de ceux-ci, dont le but est d'identifier les produits et services d'une entreprise et de les différencier de la concurrence (Kotler, Filiatrault, & Turner, 2000).

La marque est un vecteur de sémantisation. C'est un dispositif qui permet d'associer deux univers a priori disjoints en créant une passerelle entre des mondes matériels et immatériels. Elle comprend les objets d'une valeur de signe qui dépasse leur seule valeur d'usage (ce à quoi ils servent) pour les transformer en instance signifiante. Cela veut dire qu'une marque articule en permanence deux niveaux : un niveau dit du signifiant qui renvoie aux différentes émanations matérielles de la marque et un niveau du signifié qui correspond aux différentes significations véhiculées par la marque (Heilbrunn, 2017).

Alors que les spécialistes en commercialisation ont utilisé les stratégies de marque pendant plus de 100 ans (Aaker, 1991; Chernatony, 2001), son utilisation dans le contexte du sport est plutôt récente.

Aujourd'hui, les organisations comme les équipes, ligues et fédérations et acteurs du sport sont considérés comme des marques à part entière (Mullin, Hardy, & Sutton, 2014). Certains vont même jusqu'à dire que la marque est l'actif le plus important d'une équipe sportive (Bauer, Sauer, & Schmitt, 2005). Earvin « Magic » Johnson confiait à Alan Colmes lors d'une interview pour Fox News en 2008 : « *Mon plus grand actif a été et est la valeur de ma marque. Ces mots sont très communs dans un cours d'école de commerce ou dans le monde de l'entreprise. Mais ce n'est pas juste un slogan ! Ma réputation et ma marque personnelle ont été développées tout au long de ma carrière NBA. À la suite de cette période, grâce à beaucoup de travail et un peu de chance, nous avons construit l'une des marques les plus valorisables des États-Unis* » (Johnson, 2008). Bien que, il faut le dire, le cas de Magic Johnson reste un cas à part, il fait référence à la capacité d'un décideur de transcender le potentiel d'une marque, et ce, grâce à l'attractivité du sport professionnel. On peut se rendre compte de l'importance de la marque dans le secteur du sport. Même s'il faut toutefois garder à l'esprit les spécificités de notre culture européenne et l'écosystème des affaires nationales et locales. Les stratégies marketing en Europe ne sont donc pas les mêmes que celles des marques de sports américains mais on tend vers ces stratégies (Maltese & Danglade, 2014). Par exemple, sport et *entertainment* ont toujours été étroitement mêlés aux États-Unis, il n'en est pas de même en Europe où la

seule performance sportive se suffit souvent à elle-même comme l'a montré B. Helleu à travers son analyse du succès particulier du catch (Helleu, 2011). Bien qu'il existe une très grande variété de marques sportives (parmi lesquelles équipementiers, médias, distributeurs, célébrités), nous nous concentrerons, dans le cadre de ce travail, sur les fédérations et associations sportives, en particulier l'ASEUS.

2.1.4 L'identité de marque

L'identité de marque renvoie à l'ensemble des éléments qui assure la reconnaissance de l'organisation et qui donnent un sens aux actions quotidiennes de ses membres. Cette identité n'est pas statique. Elle est et doit être dynamique et évoluer avec le temps. Ainsi, on peut la comprendre, selon R. Roland et B. Ramanantsoa, comme « *l'ensemble de ce qui la rend identifiable et qui permet de s'identifier à elle. C'est ce qui lui donne continuité dans le temps, en ce que nous avons appelé la "mêmeté", cohérence interne malgré la diversité de ses acteurs, et spécificité ou originalité par rapport à l'extérieur, spécificité de ses acteurs et spécificités de ses valeurs* » (1985).

J. Kapferer la définit comme étant « *l'ensemble des messages émis par une organisation à travers sa marque* » (1997). Il distingue l'identité de marque centrée sur l'organisation (émission) de l'image de marque centrée sur les consommateurs (réception). Il pose que l'identité de marque s'élabore dans un jeu d'aller-retour entre émetteur et récepteur.

L'identité de marque comporte un ensemble de valeurs, de symboles et d'attributs, tangibles et intangibles, qui façonnent sa personnalité et lui procurent, à la fois, direction et sens (Giroux, Pons, & Maltese, 2017). Même si le succès sur le terrain aide énormément à construire et développer le capital de marque sur le long terme, il faut du temps avant qu'une marque sportive arrive à capitaliser par rapport à son image de marque. C'est pourquoi une équipe ou un athlète doit pouvoir compter sur des attributs qui transcendent la performance sportive. Et ce, notamment pour faire face aux inévitables cycles de performance, voire même à des scandales. C'est ce que I. Jones (2017) a articulé autour des terminologies de « stratégies sociales créatives ».

2.1.5 L'image de marque

Que ce soit au travers d'un championnat grandiose, de la tradition, de joueurs vedettes ou encore de la gestion des clubs, sur le terrain et en dehors, une fédération doit porter une attention spéciale à son image (Richelieu & Desbordes, 2018). Mais qu'est-ce que l'image de marque ?

Par opposition à l'identité de marque, l'image de marque est la façon dont la marque est perçue par les consommateurs ou cibles. Selon D. Victoroff, on entend par ce terme : « *l'ensemble d'attitudes, de représentations, de sentiments associés de façon relativement stable dans l'esprit du public à une marque* » (1967).

C'est donc, à propos d'une marque, l'idée que l'on s'en fait ou, mieux, l'image que l'on en a (Savignac, 1977). Cette perception de la marque s'exprime au travers de notions telles que les associations, le territoire perçu de la marque et la personnalité (Michel, 2017).

Il est important de distinguer 3 niveaux d'analyse de l'image de marque (Lambin & Moerloose, 2016):

1. *L'image perçue* qui est la manière dont le segment-cible voit et perçoit la marque. C'est le résultat de l'action de communication ;
2. *L'image réelle* ou la réalité de la marque avec ses forces et ses faiblesses, telle qu'elle est connue ou ressentie par l'entreprise ;
3. *L'image voulue* ou comment la marque voudrait être perçue par sa cible.

L'image de marque n'est pas universelle. Elle est même, par essence, subjective car elle est liée à la perception propre de chaque être humain. Selon P-H. Savignac (1977), elle est cosmopolite dans le sens où la vision iconique est propre à un groupe d'individus plus ou moins important et d'autre part, chaque type de population, à propos de cette même image, localise sa propre vision riche de l'éducation de cette population.

2.1.6 Le branding et rebranding

Le *branding* désigne « le processus de construction d'une marque dans une optique de communication » (Héry & Wahlen, 2012). On parle alors de tout le travail de réflexion, de construction et d'exploitation de la marque.

Le *branding* fait partie de l'image de marque et regroupe plusieurs éléments de celle-ci : le logo, le style d'expression d'une entreprise, ses valeurs, sa charte graphique et son identité visuelle. Il consiste en un processus de production de la marque d'une entreprise ou d'une institution (Marketing Étudiant, sd). Le *branding* a pour objectif d'ancrer une marque dans l'esprit de ses consommateurs grâce à des actions marketing (Lamiable, sd).

Aujourd'hui, que ce soit les produits et services, mais aussi les événements, les institutions, les religions, les hommes politiques, et surtout les individus sont sujets au *branding*, c'est-à-dire, tout ce qui est ou fait marque. Tout est marque ! Un bon branding se réactualise avec le temps. Se renouveler est la clé du branding. On parle alors de *rebranding* (Héry & Wahlen, 2012).

Le *rebranding* désigne une refonte de l'identité d'une entreprise. Selon T. d'Aspremont Lynden, cela passe par des remises en question aboutissant à des modifications de l'image de marque de l'entreprise (2021).

Beaucoup d'ouvrages parlent de l'importance de la communication dans le changement d'identité visuelle. C'est d'ailleurs un facteur important de réussite ou d'échec d'un *rebranding* (Bengouffa, 2011).

Il y a deux types de *rebranding*, un *rebranding* d'évolution ou de révolution. Le *rebranding* d'évolution comporte de légers changements à la marque, que ce soit au niveau des couleurs, de la typographie, etc. Alors que le *rebranding* de révolution, consiste en un changement fort de l'univers, cela peut même être un changement radical (Schyns, 2019).

Selon J. Kapferer (2008), le *rebranding* est un processus de réappropriation qui permet d'effacer les effets du temps. Un repositionnement de la marque peut alors être décidé afin d'être davantage en accord avec les besoins et changements du marché. Quatre directions stratégiques sont envisageables d'après A. Bontour et J. Lehu (2002):

- La modification de l'identité de la marque ;
- La dynamisation de sa communication ;
- Le renouvellement de sa cible ;
- L'évolution de son portefeuille de produits.

2.1.7 L'identité visuelle

Bien que l'identité visuelle et le *branding* sont souvent utilisés pour décrire le processus de création d'une marque, il faut les différencier car ils n'ont pas le même sens. Le *branding* ayant été explicité plus haut, nous nous attarderons ici sur l'identité visuelle.

Selon J-M. Floch, « *L'identité visuelle (...) assure la reconnaissance et la bonne attribution de l'entreprise et (...) elle exprime la spécificité de celle-ci. D'un autre côté, l'identité visuelle (...) témoigne de la perdurée des valeurs industrielles, économiques et sociales de l'entreprise* » (Floch, 1995).

L'identité visuelle comprend, par exemple, l'enseigne d'une entreprise, ses locaux, son courrier, ses documents d'édition, ses stands d'exposition, mais aussi son logo et sa charte graphique (Libaert & Westphalen, 2018).

2.1.8 Le logo

2.1.8.1 Définition

Il peut être défini comme : « *la représentation graphique officielle d'une organisation ou d'une marque* » (Schechter, 1993). Celui-ci ne renvoie pas seulement à l'univers marchand puisque certaines institutions comme des associations, par exemple La Croix Rouge, se sont dotées de logos, tout comme des pays, des villes ou des régions.

Le logo (logotype) est donc, en d'autres mots, la carte d'identité visuelle de l'entreprise ou de la marque. Il est le point de départ de la politique de communication visuelle (Libaert & Westphalen, 2018).

Sa spécificité est qu'il est présent sur l'ensemble des dispositifs de communication et à ce titre on peut considérer qu'il est une sorte de la substantifique moelle des dispositifs de communication de l'organisation et qu'il représente la clé de voûte de tous ses programmes d'identité visuelle. Il

peut être considéré comme un metasigne qui subsume l'ensemble des productions discursives de l'organisation (Heilbrunn, 2006).

2.1.8.2 Fonctions du logo

Le premier rôle du logo est d'assurer la reconnaissance de l'organisation vis-à-vis de ses différents publics. Il n'a pas de valeur réelle mise à part la représentation d'autre chose que lui-même (une organisation, une marque, etc.). Ce pouvoir de représentation est rendu effectif par la présence du logo sur l'ensemble des supports de communication de l'organisation. Il est « *un ensemble de signes non anodins dont la mission essentielle est de figurer l'identité d'une organisation ou d'une marque* » (Heilbrunn, 2006).

Toujours au sujet de la représentation, il primordial pour le logo de respecter des règles de représentation pour lui donner un statut d'identité légitime. Ces règles renvoient à une adéquation entre un programme de valeur et d'actions et le choix concomitant d'un système de signes légitimes ayant pour fonction de le représenter (Heilbrunn, 2006).

Comme nous avons pu le voir précédemment, le logo est un signe (ou metasigne), c'est-à-dire un vecteur de transmission qui ne vaut pas pour lui-même mais qui renvoie à autre chose que lui-même. Ce signe s'articule en deux dimensions interdépendantes : un niveau dit du signifiant qui renvoie aux différentes émanations matérielles de la marque (la face matérielle du signe, sa couleur, sa forme, sa graphie, sa sonorité) et un niveau du signifié qui correspond aux différentes significations véhiculées par la marque (la face conceptuelle du signe, l'image mentale à laquelle il est associé) (Verhaegen, 2020). C'est cette fonction essentielle de renvoi qui fonde son pouvoir signifiant et sa capacité représentative.

Depuis la dématérialisation progressive des organisations due en grande partie à la hausse du télétravail, il y a un réel développement de forts signes d'appartenance. Le logo joue alors un rôle de fédérateur. Plus l'organisation a tendance à s'étirer (en termes de localisation ou de métiers) et à se dématérialiser, plus la fonction d'appartenance doit être renforcée grâce à des signes de reconnaissance visant à rassembler les parties éparses de l'organisation. Le logo a donc une fonction remembrante et celle-ci est

essentielle puisqu'elle témoigne de la fonction identitaire du logo (Heilbrunn, 2006).

Le logo en tant qu'image est un objet de signification parce qu'il est aussi un objet de relation (Tisseron, 1998). Il assure une relation de l'organisation à ses publics, mais aussi une relation entre les différents membres appartenant à la communauté. Le logo a donc une fonction totémique.

2.1.8.3 La refonte logo

L'élaboration d'un logo renvoie plus à la mise en place d'un système d'identité visuelle, en d'autres termes, au choix, à la hiérarchisation et à la mise en place des signes qui vont représenter visuellement l'entreprise auprès de ses différents publics (Heilbrunn, 2006).

L'identité visuelle, dont le logo, est faite pour évoluer tout en gardant une certaine continuité. Aucune identité graphique n'est éternelle. Elle doit être pérenne pour satisfaire le besoin de stabilité de l'institution tout en évoluant avec l'air du temps ou simplement le développement de l'entreprise (Libaert & Westphalen, 2018).

Selon B. Heilbrunn, le changement de logo acquiert toujours une forte dimension symbolique et événementielle, du simple fait qu'il est souvent lié à un changement de programme, d'orientation, ou à une volonté stratégique de modifier l'image de l'organisation (Heilbrunn, 2006).

Un changement dans le système d'identification visuelle³ comme celui d'un logo représente un véritable bouleversement d'un point de vue externe dans la manière dont l'entreprise est perçue par ses différents publics. Mais aussi, en interne comme tout changement vécu par le personnel. Le processus de changement porte atteinte aux mécanismes d'identification, de reconnaissance et d'attachement. Il est donc indispensable de mener des actions de communication interne et externe afin d'expliquer le changement,

³ Le système d'identification visuelle ou SIV est l'ensemble des expressions graphiques de l'entreprise sur différents supports. Ceux-ci peuvent être très divers mais portent majoritairement la « signature » de l'entreprise.

de le faire admettre et d'intégrer le nouveau système (Libaert & Westphalen, 2018).

L'organisation doit faire savoir qu'elle change de système d'identification visuelle. Elle dispose pour ce faire d'une palette de moyens à utiliser comme par exemple les relations presse, les réseaux sociaux, la campagne publicitaire, l'organisation d'événements... Cette démarche la conduira naturellement à évoquer l'entreprise dans sa dimension plus stratégique (Libaert & Westphalen, 2018).

2.1.8.4 Les études de mesure des logos

Un certain nombre de mesures peuvent être développées pour appréhender l'impact d'un logo sur ses différents destinataires. Parmi ces études, on peut citer (Heilbrunn, 2006):

- Les études de reconnaissance qui visent à mesurer dans quelle mesure il est perçu comme spécifique et différent des autres logos de son secteur ;
- Les études d'attribution qui visent à déterminer, en masquant le nom de l'organisation ou de la marque, si les individus sont effectivement capables de l'attribuer de façon correcte à l'instance émettrice correspondante ;
- Les études de mémorisation qui visent à évaluer dans quelle mesure les individus sont capables de se souvenir de façon spontanée des traits identifiants du logo (couleurs, symbole) ;
- Les études d'associations qui visent à rendre compte des types d'associations générées par le logo ;
- Les études d'agrément qui visent à mesurer l'adéquation du logo aux attentes esthétiques des destinataires.

2.1.9 Le brand content

Le brand content désigne le fait qu'une marque crée ou édite du contenu. Il peut être informatif, culturel, pratique, ludique ou divertissant mais le plus important est qu'il rencontre son public pour créer des interactions avec et entre les internautes (Michel, 2017).

2.1.10 La perception d'une marque

La perception d'une marque représente l'ensemble des caractéristiques qui lui sont spontanément attribuées et qui aident à transmettre des informations aux cibles (Corolleur, 2017). Résultat d'un processus physique et mental, la perception utilise tous nos sens. Elle est propre à chacun et diffère de ce fait d'une personne à l'autre. Consciemment ou inconsciemment, lorsque nous percevons une chose, nous sélectionnons ce qui nous intéresse, nous attire ou bien simplement ce que l'on connaît. Certains facteurs favorisent cette sélection : facteurs environnementaux, facteurs physiologiques (physiques) et facteurs psychologiques. Mais l'élément le plus important est que ce que nous percevons, nous l'interprétons en fonction du contexte (Terrier, 2007).

Dans le cadre de ce travail, nous nous concentrerons sur la perception d'une marque. En d'autres termes, nous tenterons d'analyser l'image perçue ou la manière dont le segment cible voit et perçoit la marque. La perception de la marque correspond à ce que l'entreprise ou dans ce cas-ci une organisation renvoie dans l'esprit des gens (Bonnisseau, 2017).

2.1.11 L'alignement des étoiles stratégiques

Selon M.J. Hatch et M. Schultz, travailler l'image d'une entreprise n'est pas suffisant. Il faut que cette image soit le reflet de la culture et la vision stratégique d'une organisation. Dans la théorie des alignements des étoiles stratégiques, nous retrouvons trois éléments essentiels qui doivent être alignés (Hatch & Schultz, 2001):

- La vision : c'est ce que souhaiterait développer le top management.
- La culture : c'est l'ensemble des valeurs, des comportements et attitudes, la façon dont les employés se sentent et travaillent au quotidien dans l'organisation. C'est le ressenti et l'image que chaque employé attribue à l'entreprise.
- L'image : la perception qu'a le monde extérieur, l'impression que donne l'entreprise vis-à-vis du public en général, des stakeholders, des parties prenantes.

Ces trois éléments représentent les étoiles stratégiques. Afin de développer une identité organisationnelle, il faut que celles-ci soient alignées pour

construire une réputation durable de l'organisation. La cohérence entre ces éléments est donc essentielle pour que tout le monde comprenne mais aussi vive les valeurs de la même manière (Alexandre, 2021).

L'objectif de la communication n'est plus l'image, l'objectif devient cet alignement des étoiles stratégiques pour construire une réputation durable, créer cette cohérence. Afin de savoir sur quels points l'entreprise doit travailler, il faut identifier les décalages (Lambotte & Renard, 2020):

- Décalage entre vision et culture : décalage entre la rhétorique de la direction et la réalité des employés ;
- Décalage entre image et vision : décalage entre ce que pense la direction et ce que veulent les clients/consommateurs/citoyens ;
- Décalage entre image et culture : décalage entre ce qui est pratiqué et prêché ;

L'analyse de ces différents points permet l'élaboration d'une stratégie authentique autour de la mission de l'organisation.

2.2 Conclusion sur la partie théorique

De nos jours, les organisations sportives sont considérées comme des marques à part entière. La marque sportive représente une équipe, un championnat, une fédération ou un acteur du sport non seulement par un nom, un symbole, un mot, une image, un logo, mais aussi, par les valeurs que le sport peut véhiculer.

Quand on veut construire une marque il y a tout un processus de réflexion qui sous-tend cette construction avec une réflexion sur la communication et les spécificités de l'entreprise.

On entend souvent parler de « l'image de marque ». En fait, c'est la façon dont la marque est perçue par les cibles, elle est subjective et cosmopolite. C'est le portrait qu'on se fait d'une organisation. Il faut aussi que cette image soit le reflet de la culture et de la vision stratégique de l'entreprise. Pour construire une réputation durable et cohérente il faut travailler sur 3 éléments essentiels : la vision, la culture et l'image de l'entreprise. Si on en oublie un, notre communication sera boiteuse. Une marque se construit à partir d'une

identité ou d'une personnalité cohérente dans le message et la gestion des attentes. Une marque, c'est aussi un positionnement clair quant à ses cibles.

L'identité visuelle fait partie de la marque et comprend le logo qui est sa carte d'identité. Il est le signe de reconnaissance d'une marque. Il est très important parce qu'il intervient dans chacune des strates de la communication. C'est lui qui représente la marque et joue un rôle de fédérateur auprès de ceux à qui s'adressent cette marque ou qui travaillent pour elle, il reflète l'entreprise. Il s'élabore petit à petit et peut, ou doit, changer au fil du temps en fonction de l'évolution de l'entreprise.

3 METHODOLOGIE

3.1 Méthode

En ce qui concerne la méthode, nous sommes parti de mon expérience personnelle en tant que membre d'une équipe universitaire, coach de cette même équipe et maintenant *community manager* du Service des Sports de l'UCLouvain. Le questionnement provenant du terrain, nous avons considéré approprié de l'explorer d'autant plus afin de pouvoir avoir une vision complète de celui-ci.

Pour commencer, nous avons mené des entretiens exploratoires⁴ auprès des acteurs de terrain qui maîtrisent le thème abordé afin qu'ils témoignent de leur expérience personnelle et de leur point de vue subjectif. Mais aussi qu'ils nous apportent une vision plus globale et relativement neutre car je suis consciente de mon implication personnelle. Ce qu'ils nous ont appris a aidé à alimenter aussi bien la partie théorique de ce mémoire, que la partie empirique.

Au mois de mars, l'ASEUS a eu son premier gros évènement depuis son changement d'identité visuelle. Comme la réflexion émane du terrain, nous avons mis en place une méthode qui part du terrain. Nous avons donc décidé d'intégrer des observations sur le terrain avec des prises de notes au vol, des photos et la mise en place d'un sondage. Le mode d'administration du questionnaire s'est fait sur place grâce à une tablette, pour une collecte d'informations rapide et directe.

Par la suite, toutes ces données primaires ont été complétées par des données secondaires. Nous avons été explorer la littérature scientifique afin de disposer des éléments théoriques existants.

⁴ Voir Annexe 3: Retranscriptions – Retranscriptions des entretiens exploratoires.

Pour finir, nous sommes retournés vers certaines personnes qui avaient été interrogées durant l'évènement pour approfondir le questionnement via une étude qualitative. Si nous avons fait le choix de réinterroger des gens avec qui nous avions déjà été en contact, c'est parce que nous voulions nous assurer que les personnes connaissent l'ASEUS et ont déjà été en contact avec l'association. Cela a également pu enrichir et confronter des résultats qui émanait des observations.

Concernant le choix de faire une étude qualitative, cela nous semblait opportun car c'est une approche compréhensive qui nous permet de comprendre la situation plus en détail (Miles & Huberman, 1991). Nous avons mené des entretiens individuels semi-directifs pour connaître l'opinion des répondants et laisser parler leur spontanéité afin de pouvoir entendre leur point de vue. Ces entretiens nous ont permis d'analyser leur perception par rapport au changement d'identité visuelle de l'ASEUS afin de répondre à notre question de recherche.

Dans cette perspective, nous avons interrogé 7 personnes ayant toutes assisté aux finales universitaires de l'ASEUS et répondu au sondage de terrain. La sélection de ces répondants a été faite sur base des adresses recueillies lors du sondage de terrain. Ces différentes personnes faisant partie ou ayant fait partie de la cible principale de la fédération. Sur ces 7 répondants qui ont accepté d'aller plus loin dans notre démarche, la répartition est de 4 étudiants ou anciens étudiants de l'UCLouvain et 3 qui font soit partie d'une autre institution soit en ont côtoyé plusieurs. Dans le cadre de ce mémoire de master 60, l'échantillon a dû être restreint à 7 personnes pour des questions de faisabilité et raisons pratiques.

Pour analyser les informations dans cette étude, nous avons utilisé une méthode interprétative (Huberman & Miles, 2003). Cela laisse inévitablement de la place à une certaine interprétation, tant de la part des répondants que de la part du chercheur (Huberman & Miles, 2003). Pratiquement, les informations reçues lors des différents entretiens ont été traitées comme suit : après avoir retranscrit chaque interview, nous avons classé les informations par thème pour chacun des entretiens. Ensuite, nous

avons synthétisé les retranscriptions afin de pouvoir identifier plus facilement les convergences et divergences dans les réponses des intervenants. Sur base de cela, nous avons pu tirer des conclusions et faire ressortir des interviews les informations importantes qui apportent un élément de réponse à notre question de recherche.

3.2 Guide d'entretien

Afin de réaliser au mieux nos entretiens semi-directifs, nous nous basons sur un guide d'entretien contenant la liste des questions à aborder. Le guide d'entretien permet de traiter tous les thèmes prévus. Ce dernier comportait trois parties principales : présentation de l'interviewé et de son parcours aussi bien étudiant que sportif, la mise en place du contexte et le cœur du questionnaire. Lors de tous nos entretiens, nous commençons par la même question et terminons de façon semblable. Cependant, nous nous sommes parfois permis de demander des clarifications quand cela nous a semblé nécessaire. Les questionnaires sont identiques pour chacun puisqu'il faut analyser leur perception de la même manière.

4 PARTIE EMPIRIQUE : ETUDE DE CAS DE L'ASEUS

4.1 L'Association Sportive de l'Enseignement Universitaire et Supérieur

Dans cette partie, nous nous aiderons des informations récoltées durant les entretiens exploratoires afin de pouvoir présenter l'ASEUS de la manière la plus complète possible.

4.1.1 Qu'est-ce que l'ASEUS ?

Créée en 1978, l'ASEUS est la fédération du Sport de l'Enseignement Supérieur en Communauté française. C'est une association sans but lucratif dont l'objectif social est de promouvoir, développer et coordonner les compétitions et activités sportives au sein des Universités et Hautes Écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles (ASEUS, 2021).

4.1.2 Son cœur de cible

Lorsque l'on parle de cœur de cible ou cible principale, on fait référence au segment de clientèle ciblée privilégié par l'entreprise ou l'organisation (Dahmani, 2021). Le cœur de cible est placé au centre de la stratégie marketing et peut varier selon les objectifs de la marque. Il permet également de définir le message et la communication auprès de l'audience.

Dans le cas de l'ASEUS, la cible principale que nous voulons comprendre est les étudiants sportifs membres des équipes universitaires des différentes institutions.

4.1.3 Ses parties prenantes

Il est essentiel d'identifier les entités et individus qui sont des parties prenantes (stakeholders) au sens de R. Freeman et D. Reed (1983) car elles ont toutes une importance certaine au niveau de la communication. De plus, leur impact varie beaucoup selon leur nature, même au sein d'un groupe homogène de parties prenantes. Aussi, l'un des enjeux clés du management stratégique des organisations sportives concerne leur capacité à attirer et fédérer un réseau de parties prenantes (Ferrand, McCarthy, & Zintz, 2009).

Ci-après, nous allons identifier celles qui nous paraissent les plus pertinentes au cadre de ce travail.

4.1.3.1 Les fédérations sportives belges

Les fédérations ou associations sportives nationales sont les systèmes sportifs nationaux qui prévalent au sein de chaque pays et qui englobent à la fois les dimensions sportives et les dimensions légales. Mais ces systèmes intègrent aussi une dimension culturelle propre à chaque pays. Les institutions sportives nationales doivent respecter la culture sportive et les règlements nationaux, tout en se conformant aux standards et prescrits des instances sportives internationales (Zintz & Winand, 2014).

Comme nous le verrons plus loin, l'ASEUS travaille en étroite collaboration avec les fédérations sportives belges que ce soit pour les étudiants sportifs ou même pour les différentes compétitions universitaires.

4.1.3.2 La Fédération Wallonie-Bruxelles

Lors de la première réforme de l'État en 1970-1971, le sport a été communautarisé (Zintz & Winand, 2014). L'ASEUS dépend donc de la Fédération Wallonie-Bruxelles puisque c'est elle qui est compétente en matière sportive.

4.1.3.3 L'Organe d'Administration

L'ASEUS est gérée par un Organe d'Administration qui se compose de 8 représentants de CSES élus par l'Assemblée Générale pour un mandat de 4 ans (ASEUS, 2021).

4.1.3.4 Le personnel de l'ASEUS

L'association emploie 3 personnes à temps plein (Nyundu, 2022):

- Mr Bogdan Dannevoye : Coordinateur sportif ;
- Mme Carrie Levert : Coordinatrice générale ;
- Mme Sarah Nyundu : Chargée de communication/projets et aide administrative.

4.1.3.5 Les Membres Institutions

Elle est composée de membres appelés « Membres Institutions » qui sont représentés par des Centres Sportifs dans l'Enseignement Supérieur ou CSES. Parmi les Membres Institutions, on peut compter 21 implantations dont 6 Universités et 15 Hautes Écoles (ASEUS, 2021).

4.1.3.6 Les étudiants et membres d'équipe universitaire

L'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles compte plus de 250.000 étudiants en 2021-2022 (Lhuillier, 2021). Ces étudiants représentent la cible principale de l'ASEUS. Parmi ces étudiants, il y en a plus ou moins 25% qui seraient des sportifs impliqués dans les activités sportives universitaires (ASEUS, 2021).

Nous pouvons sous-segmenter cette cible avec les membres des équipes universitaires qui font partie de ceux qui sont le plus fréquemment en contact avec l'ASEUS, que ce soit ceux qui ont participé une fois à une compétition ou ceux qui sont novices.

4.1.3.7 Les spectateurs

Les spectateurs sont ceux qui suivent les compétitions. Certains de ces supporters pratiquent eux-mêmes du sport de loisir, aussi connu sous l'appellation coubertinienne de « sport pour tous ».

4.1.4 Quelles sont ses missions ?

4.1.4.1 Le sport pour tous

Le sport pour tous ou le sport loisir est celui accessible à tous les étudiants de l'enseignement supérieur. Cela comprend surtout les activités qui sont organisées au sein des Institutions Membres. L'ASEUS intervient dans tout ce qui est logistique et administratif. La Fédération Wallonie-Bruxelles, quant à elle, octroie un budget à l'ASEUS et celle-ci répartit l'enveloppe à ses membres en fonction du nombre d'étudiants (Dannevoye, 2022).

4.1.4.2 Le sport de compétition

Le sport de compétition comprend les championnats organisés tant au niveau francophone qu'au niveau national en collaboration avec la *FSUB – Fédération du Sport Universitaire Belge*. Les compétitions francophones sont étalées sur l'année académique avec, au mois de mars, les finales francophones ASEUS où se rencontrent les meilleurs de toutes les disciplines pour déterminer quels seront les champions francophones dans les disciplines concernées. Il y a ensuite les championnats nationaux où s'affrontent les vainqueurs francophones et néerlandophones (Dannevoye, 2022).

4.1.4.3 Le sport de Haut Niveau

L'association a pour troisième mission de soutenir le double parcours d'étudiants sportifs de Haut Niveau, et ce, grâce à un réseau appelé CASH. En partenariat avec l'Adeps, l'ASEUS coordonne un réseau de référents pour les sportifs dans chaque institution (Levert, 2022).

L'ASEUS accompagne également les étudiants sous le statut de sportif de Haut Niveau d'un point de vue administratif sous le couvert de la FSUB. Il y a également les championnats du monde universitaires, les *WUC – World University Championships*, c'est-à-dire, les jeux olympiques universitaires, anciennement appelés universiades. Ils sont organisés par la *FISU – Fédération Internationale de Sport Universitaire*. Lors de ces compétitions majeures, l'ASEUS et la *Studentensport Vlaanderen* qui est son homologue néerlandophone effectuent un suivi administratif. Bogdan Dannevoye a souligné un élément important : « *Ne participe pas qui veut à ces compétitions internationales. Généralement, on est en étroite collaboration avec les différentes fédérations sportives concernées. L'Adeps sélectionne sur base de minima à remplir. On essaie d'envoyer des étudiants d'un certain niveau qui envisagent un top 8, un podium ou même encore une expérience en vue d'une compétition majeure dans le futur* ». Il y a donc une collaboration étroite avec les fédérations sportives (Dannevoye, 2022).

4.2 Changement d'identité visuelle : ASEUS

4.2.1 Contexte

Cela fait quelques années que le sport universitaire en Belgique se développe à une allure folle, avec une augmentation du nombre de disciplines proposées et une concurrence de plus en plus importante, chaque institution met tous les moyens en œuvre pour se démarquer et agrandir son palmarès.

Dans ce contexte qui est en perpétuelle évolution, il est quasiment vital pour les différents acteurs de se réinventer pour rester dans l'air du temps. C'est d'ailleurs ce que nous a appris Sarah Nyundu lors de notre entretien exploratoire (Nyundu, 2022). Parmi les facteurs à prendre en compte, il y a l'identité visuelle dont le logo. Cette identité visuelle est de plus en plus importante voir même nécessaire puisqu'elle participe à l'image que l'on a de la marque. Mais le logo de l'ASEUS ne faisait pas vraiment sens et il manquait d'adhésion (Levert, 2022). Or, c'est cette identité unique qui doit permettre à la marque ou l'organisation ASEUS de se différencier. C'est pourquoi, l'ASEUS, faisant face à de nouveaux enjeux, a dû faire évoluer son identité visuelle pour correspondre aux attentes du monde actuel.

Mais ce n'est pas la seule raison. Cela faisait plusieurs années que le logo était remis en cause et c'est le confinement qui a permis à l'organisation de sauter le pas. Comme a pu nous le dire Bogdan Dannevoeye (2022), l'ASEUS a profité de l'arrêt de ses activités pour se réinventer. En effet, la pandémie a engendré une baisse de 80% des activités de l'organisme ce qui a permis à l'équipe de consacrer du temps aux tâches qui étaient habituellement laissées de côté. L'ASEUS a donc fait peau neuve en changeant de logo et en créant par la même occasion une nouvelle charte graphique, un nouveau site internet ainsi qu'une page Instagram.

Finalement, ce changement a été accompagné de l'engagement d'une personne en charge de la communication. Nous avons appris pendant nos entretiens que cette décision a été prise par l'Organe Administrateur suite à une réorganisation. L'Organe Administrateur s'est rendu compte que le sport universitaire prenait de l'ampleur et qu'il était temps d'investir, pour

continuer ce développement, dans la communication en engageant une professionnelle (Levert, 2022).

4.2.2 Composition de l'identité visuelle avant changement

L'ancien logo de l'ASEUS⁵ est composé d'arabesques de couleurs différentes qui se croisent et s'entremêlent. La première ligne courbe est la majuscule stylisée du A de l'ASEUS. Le logo est aérien et représente le mouvement.

Les initiales de l'association sont très visibles puisqu'elles sont apparentes en gras et en grand. Par contre le nom entier de l'ASBL est mangé par le logo et ses initiales. Il fait contraste avec le reste du logo en étant inscrit dans des caractères très rigides. Mais surtout très petit ce qu'il le rend quasiment invisible.

Les couleurs principales employées pour le logo sont le jaune, le bleu et le bordeaux qui est un mélange des autres couleurs. On a un mélange de couleurs froides et chaudes. Les initiales sont inscrites dans la même couleur que le A du logo. C'est le violet qui prend le pas sur les autres couleurs.

En général, ce que l'on voit est lié à ce que l'on lit. Or, ici, le lien entre le texte et l'image n'est pas très clair. Le texte est évident. Mais l'image, quant à elle, n'est pas parlante. On peut donc dire que le texte sert d'ancrage, c'est-à-dire, qu'il fixe le sens polysémique de l'image (Verhaegen, 2020).

4.2.3 La communication de l'ASEUS avant changement

La communication dans le sport universitaire est essentielle comme a pu nous le dire Kevin Weber chargé de la communication du Service des Sports de l'UCLouvain (2022). Lors de nos entretiens exploratoires, nous avons appris que les moyens de communication utilisés par l'ASEUS auprès de ses cibles étaient très restreints et pas forcément en concordance avec ces cibles. La communication se faisait principalement via le site internet ou sur la page Facebook (Nyundu, 2022). L'association comptait également énormément sur les institutions pour communiquer que ce soit dans les différents centres

⁵ Voir Annexe 2: Partie Empirique – Ancien logo de l'ASEUS

ou alors online. Or, seulement les grandes universités francophones comme l'UCLouvain ou l'ULB possèdent la structure et disposent du temps et des finances pour communiquer de manière adéquate et efficace (Dannevoye, 2022).

4.2.4 Changement d'identité visuelle

Pour le changement d'identité visuelle, l'ASEUS a fait appel à une agence de communication (Dannevoye, 2022): la Graphismerie à Louvain-la-Neuve.

4.2.4.1 *Le logotype*

Le nouveau logo représente la base de la nouvelle identité visuelle de l'ASEUS⁶. Comme expliqué avant dans le contexte, le design du logo n'était plus compatible avec l'évolution du monde qui entoure l'ASEUS. D'autant plus que la cible principale est jeune. Il était donc primordial d'arborer un logo dans l'ère du temps. Ce nouveau logo illustre un changement de perspective de l'organisation. Le changement d'identité visuelle de l'ASEUS a pour objectif de moderniser son image afin de répondre aux enjeux de secteur du sport universitaire.

Le logo actuel est composé de deux éléments :

- 5 traits de couleur différentes (vert, jaune, bleu, rouge et noir) et un point noir ;
- L'acronyme en noir de l'Association Sportive de l'Enseignement Universitaire et Supérieur : ASEUS.

On peut interpréter le logo comme une maison qu'un petit bonhomme traverse. Carrie Levert, coordinatrice générale de l'ASEUS nous a expliqué la signification de celui-ci : « *Le petit bonhomme représente un étudiant qui suit son cursus d'études et il passe par la maison ASEUS pour faire son sport. Cela illustre le processus de l'étudiant lambda qui va pratiquer son activité sportive dans son centre. Cela peut représenter le sportif de haut niveau qui*

⁶ Voir Annexe 2: Partie Empirique – Nouveau logo de l'ASEUS

va performer aux universiades et plus tard aux J.O. ». Ce nouveau logo fait, selon elle, plus sens que l'ancien.

Concernant les couleurs, la palette est très variée. La maison est représentée dans des couleurs différentes qui sont celles des anneaux olympiques. Les couleurs des anneaux reprennent en fait toutes les couleurs qui apparaissent dans les drapeaux des pays participants aux Jeux Olympiques (Comité Internationale Olympique, sd). Toutes ces couleurs sont donc le symbole de l'union des cinq continents et la rencontre des athlètes du monde entier aux Jeux Olympiques. On pourrait y voir aussi un rappel des différents lieux où l'on peut pratiquer les sports ; le gazon, la piscine, le sable et la brique pilée. Le personnage lui est en noir et en mouvement. Ce mouvement se retrouve aussi dans le dessin de la maison où les murs sont arrondis. Tout ceci nous donne une impression de légèreté et de clarté.

Ce lien avec l'Olympisme peut également suggérer que l'ASEUS se rallie aux valeurs olympique qui sont : l'excellence, l'amitié et le respect. Mais aussi à la philosophie qui allie le sport à la culture et à l'éducation (Comité International Olympique, sd).

4.2.4.2 La charte graphique⁷

La nouvelle charte graphique de l'ASEUS explique et détaille chaque élément graphique comme le logo, la typographie, les différentes couleurs et polices qui doivent être utilisées. Celle-ci se décline sur tous les supports et canaux de communication afin que les règles soient en adéquation avec cette charte.

4.2.4.3 Le compte Instagram

Un compte Instagram a été créé pour l'occasion (Nyundu, 2022). Ce compte permettra d'adopter une communication plus adaptée à la cible. En l'étudiant, nous avons pu observer que la charte graphique est effectivement respectée⁸. Cependant, nous pouvons voir que la page ne compte à ce jour que 497 abonnés alors que les comptes de certaines Institutions Membres comptent

⁷ Voir Annexe 2: Partie Empirique – Charte graphique de l'ASEUS

⁸ Voir Annexe 2: Partie Empirique – Compte Instagram de l'ASEUS.

des milliers d'abonnés (3.163 abonnés comme l'UCLouvain (UCLouvain Sports, sd) ou 1.738 pour l'ULB (ULB sports, sd)).

4.2.4.4 *Le site internet*⁹

Le site internet de l'ASEUS a été également refait afin de permettre une meilleure utilisation (Levert, 2022). Ce site a été développé par LemonCom et prend en compte la charte graphique. On peut voir que celui-ci a été modernisé. Il est d'ailleurs *responsive*, c'est-à-dire, qu'il est conçu et développé pour s'adapter aux différents écrans (ordinateurs, tablettes, smartphones, ...). Le site est beaucoup plus lisible et les standards du web sont respectés (Catellani, 2021).

4.3 **Analyse de la réception du changement par le cœur de cible**

Dans ce chapitre, les informations ressortant du sondage de terrain et des entretiens seront rapportées de manière objective tout en étant mises en relation avec la théorie présentée dans la première partie de ce travail.

4.3.1 *Résultats du sondage de terrain*

Au mois d'avril dernier, l'ASEUS organisait les premières finales universitaires depuis son changement de logo. Il nous a semblé opportun de nous y rendre pour mener un sondage auprès de ses cibles afin d'en apprendre plus sur la réception du changement¹⁰.

Nous avons eu l'occasion d'interroger 191 personnes. Plus de la moitié des personnes interrogées étaient des sportifs. L'autre partie importante était constituée des supporters (38%). Les autres personnes étaient soit des coaches, soit des responsables institutionnels.

La plus grande partie des répondants provenait de l'UCLouvain. Ce qui est logique puisque, non seulement les finales se sont déroulées à Louvain-la-Neuve. Mais en plus de cela, 16 équipes de l'UCLouvain étaient qualifiées pour les 17 rencontres à l'affiche. Les autres personnes interrogées faisaient

⁹ Voir Annexe 2: Partie Empirique – Site internet de l'ASEUS.

¹⁰ Voir Annexe 2: Partie Empirique – Sondage de terrain.

partie ou supportaient d'autres Universités et Hautes Écoles dont l'ULB, HEPH-Condorcet, EPHEC, HEPL, HE Vinci,...

Sur les 191 personnes interrogées, 121 participaient pour la première fois aux finales universitaires francophones. Nous pouvons interpréter ce résultat de plusieurs manières. Premièrement, nous pouvons nous dire que les personnes présentes se sont qualifiées pour la première fois pour les finales universitaires. Deuxièmement, nous pouvons considérer que le Covid a empêché beaucoup d'étudiants de participer aux finales universitaires les années précédentes. Enfin, les finales s'étant toujours déroulées à Namur, le public interrogé a peut-être simplement profité de la proximité offerte par cette édition se déroulant à Louvain-la-Neuve.

Malgré le fait que ce soit, pour beaucoup, leurs premières finales, plus de la moitié connaissaient l'ASEUS (114 répondants sur 191 personnes interrogées). Nous pouvons donc considérer que ce n'est pas parce que les personnes ne se sont jamais rendues aux finales qu'elles ne connaissent pas l'ASEUS.

Enfin, nous avons abordé les logos. Nous avons d'abord étudié la reconnaissance pour, finalement, essayer d'en savoir plus sur l'agrément. Un peu plus de la moitié des interviewés, 97 personnes, ne reconnaissaient pas l'ancien logo de l'ASEUS. Par la suite, nous avons demandé s'ils le trouvaient beau, 74 répondants ne l'ont pas trouvé à leur goût. Ensuite, nous avons montré le nouveau logo et nous avons posé les mêmes questions que pour l'ancien et la grande majorité ne connaissait pas du tout le nouveau logo. 115 répondants nous ont répondu ne pas le connaître malgré que celui-ci apparaissent un peu partout dans le Blocry sur des supports visuels¹¹: t-shirts d'échauffement offerts à chaque finaliste, beachflags, affiches, roll-ups,... En ce qui concerne la beauté de celui-ci, 60% des participants le trouvaient beau.

Pour terminer, nous leur avons demandé lequel des 2 logos leur semblait le plus représentatif de l'association, une moitié préférait l'ancien. Est-ce parce

¹¹ Voir Annexe 2: Partie Empirique – Photos des finales universitaires organisées par l'ASEUS.

qu'ils le connaissent et l'avaient plus visualisé ? Comme nous avons pu le voir, un changement d'identité visuelle peut-être pris comme un bouleversement puisque le processus de changement porte atteinte aux mécanismes d'identification, de reconnaissance et d'attachement. Il est donc indispensable de mener des actions de communication.

4.3.2 Résultats des entretiens exploratoires

Après avoir effectué ces interviews quantitatives, nous avons été frappés par la méconnaissance des personnes sondées par rapport à l'ASEUS et à ses logos, aussi bien l'ancien que le nouveau.

Aussi, nous avons interviewé de façon qualitative certains intervenants pour essayer de comprendre de façon plus approfondie les causes de cette méconnaissance¹².

4.3.2.1 *Connaissance de l'ASEUS*

Toutes les personnes interrogées connaissent l'ASEUS et nous l'ont définie comme : « *l'association qui organise les championnats sportifs des Hautes-Écoles et des Universités* » (Henry, 2022). Par contre peu savent ce que veut dire l'acronyme ASEUS. Nous pouvons dire qu'en général les interviewés connaissent les activités organisées par l'ASEUS.

Dans les interviews, ce qui frappe le plus, c'est que tous sont étonnés et heureux de l'évolution du sport universitaire en général. Selon Denis Wénin, ancien membre des équipes universitaires de l'UCLouvain qui est de retour sur les bancs de l'université, l'évolution est considérable à tous points de vue. Tant au niveau de la qualité des compétitions qu'au niveau de l'encadrement. Toujours selon lui, tous les institutions semblent avoir évolué dans le sens du développement du sport universitaire (Wénin, 2022).

¹² Voir Annexe 3: Retranscriptions – Retranscriptions de l'étude qualitative.

4.3.2.2 L'importance de l'identité visuelle d'une fédération sportive

Pour la majorité des répondants, l'identité visuelle permet d'identifier une marque. Beaucoup ont parlé du logo qui permet de reconnaître un organisme rien qu'en le voyant. L'identité visuelle permet aussi de se distinguer des autres. C'est, selon eux, très important pour une organisation. L'ensemble des personnes interrogées partagent la même opinion en ce qui concerne l'importance de l'identité visuelle d'une fédération sportive. Alexandre Deom est même allé plus loin dans son explication : « *Pour moi, une identité visuelle c'est un ensemble d'éléments visuels cohérents et un style graphique propre, qui permettent d'identifier clairement une entreprise. Cette identité permet d'exprimer les valeurs et l'activité de l'entreprise tant par les signes utilisés que les couleurs ou les formes. L'identité visuelle est très importante car elle doit être en adéquation avec l'activité de l'entité ou les valeurs qu'elle souhaite véhiculer, elle revêt une importance marketing* » (Deom, 2022).

4.3.2.3 Réception du changement d'identité visuelle de l'ASEUS

En ce qui concerne les logos de l'ASEUS, pratiquement personne n'a remarqué le changement. Certains, Victorine Henry et Remi Vandewalle, ont remarqué des changements soit sur les médailles, soit sur les t-shirts mais ne se sont pas posé plus de questions. Nous nous demandons donc si c'est par manque d'attention ou d'intérêt ou alors simplement parce que le changement n'a pas été communiqué adéquatement.

Quand nous leur montrons le nouveau logo, tous y voient, par les couleurs, un rappel du drapeau olympique et donc une adéquation avec les valeurs des Jeux Olympiques, ce qui est très important pour eux.

Une interviewée interprète le logo comme les anneaux des Jeux Olympiques, mais coupés ou en création, ce qui peut nous laisser penser que c'est la naissance de futurs athlètes ou du moins de sportifs de haut niveau (Drygalski, 2022). Alexandre Deom a, quant à lui, parlé de l'agencement des traits en maison. Selon lui, l'ASEUS pourrait vouloir « *être un toit pour l'ensemble des sportifs et des sportives encore aux études* » (Deom, 2022). On peut donc

voir que le message qu’essaie de transmettre l’ASEUS est bel et bien compris par une partie au moins du public cible (Levert, 2022).

Tous ont parlé du rafraîchissement, dynamisme et modernité qu’évoque cette nouvelle identité. Certains ont également relevé que le mot ASEUS est bien mis en évidence.

4.3.2.4 Perception de la communication du changement d’identité visuelle et ses raisons

Au sujet de la communication, il a été très difficile d’en savoir plus car tous étaient d’accord pour dire que l’ASEUS n’a pas communiqué sur ce changement. Personne n’a été averti alors qu’ils font tous partie de la cible de cœur.

N’ayant reçu aucune communication par rapport à ce changement, il était impossible pour eux de citer les raisons exactes du changement puisque celles-ci ne leur ont jamais été clairement explicitées. Cependant, nous leur avons demandé malgré tout quelles auraient pu être les raisons de ce changement. La plupart d’entre eux a estimé que c’est parce que l’organisation a voulu montrer qu’elle évoluait en se modernisant pour donner un coup de jeune à son logo et son image.

L’ensemble des personnes interrogées trouvent que l’ASEUS n’a pas assez communiqué sur ce changement d’identité visuelle et sur les raisons de ce changement.

4.3.3 Synthèse de la réception du changement

Pour résumer et répondre aux trois questions de recherche de ce mémoire, celle-ci est globalement la même pour tous les répondants.

Le changement d’identité visuelle n’a, en majorité, pas été perçu. On peut noter un manque de communication et de transparence quant aux raisons de ce changement qui est ressorti de ces entretiens. Or, il faut garder à l’esprit l’importance de la communication dans le changement d’identité visuelle. C’est d’ailleurs un facteur important de réussite ou d’échec d’un *rebranding* (Bengouffa, 2011).

Nous constatons que, malgré ces manquements, il y a une adhésion à ce logo et aux valeurs qu'il dégage puisqu'il fait penser au drapeau des Jeux Olympiques.

4.4 Divergences et convergences avec la théorie

Pour commencer, le rôle premier d'un logo est d'assurer la reconnaissance de l'entité qu'il représente. Cependant, les différents entretiens nous ont appris que peu de personnes connaissaient les logos que ce soit l'ancien ou le nouveau.

De plus, nous avons pu voir qu'un changement de logo possède une forte dimension symbolique et événementielle. Lors d'un changement, l'organisation doit faire part de celui-ci à ses parties prenantes et en expliquer les raisons. Il est donc indispensable de mener des actions de communication interne et externe afin d'expliquer le changement, de le faire admettre et d'intégrer le nouveau système. Pour ce faire, la fédération disposait d'une série de moyens pour le communiquer : les relations presse, les réseaux sociaux, la campagne publicitaire, l'organisation d'événement,... Les interviews nous ont permis de relever un soucis au niveau de cette communication puisque la cible principale n'était même pas au courant de ce changement.

Bien que le changement porte atteinte aux mécanismes d'identification, de reconnaissance et d'attachement, nous nous sommes aperçu au cours de nos sondages et entretiens que le nouveau logo est plutôt apprécié. On pourrait même penser que l'absence de questionnement à propos du changement découle peut-être simplement de l'habitude de voir le nouveau logo. D'autant plus que le Covid n'a pas permis à l'ASEUS d'organiser d'événements pendant plus de 2 ans ce qui pourrait justifier que l'ancien logo n'est plus dans la tête des étudiants. On en revient alors au problème de communication puisque celle-ci ne s'est jamais arrêtée. Nous avons même appris lors d'un de nos entretiens exploratoires que la pandémie a permis à l'association de consacrer plus de temps à la communication qui, jusque-là, était laissée de

côté. Mais aussi d'engager une personne experte en communication pour s'occuper de celle-ci.

Ensuite, malgré un manque de communication et de transparence sur les raisons de ce changement, le nouveau logo correspond mieux à l'ASEUS. Nous pouvons affirmer que le logo correspond aux attentes esthétiques des destinataires et évoque même des valeurs telles que l'excellence, l'amitié et le respect. Le logo assure plus qu'auparavant sa fonction totémique puisqu'il fait plus de sens aux cibles.

Enfin, nous avons clôturé la partie théorique avec l'alignement des étoiles stratégiques. Cette théorie préconisait qu'il fallait que les trois éléments - culture, vision et image – soient alignés pour créer une cohérence et une réputation durable. À l'issue de ce travail, nous avons pu remarquer qu'il existe un décalage entre la vision et l'image de la fédération. Il serait donc intéressant pour l'ASEUS de redéfinir sa vision afin de pouvoir transmettre celle-ci dans les messages qu'elle adresse à sa cible principale.

Pour terminer, nous pouvons constater qu'il y a des éléments de convergence et de divergence avec la partie théorique. Le point le plus important reste la communication par rapport au changement et l'utilisation des bons canaux pour arriver à toucher sa cible.

5 CONCLUSION

Tout au long de cette étude, nous avons tenté de comprendre comment fonctionne le changement d'identité visuelle d'une fédération sportive en s'intéressant au cas de l'ASEUS. La contribution de cette recherche étant d'ordre communicationnelle et stratégique, les différents enseignements formulés espèrent permettre à une fédération sportive qui veut changer d'identité visuelle d'effectuer ce changement au mieux. Pour ce faire, trois questions ont orienté notre recherche : *Comment fonctionne un changement d'identité visuelle au niveau d'une fédération sportive ? Comment communique-t-elle ce changement auprès de ses parties prenantes ? Et, enfin, comment est perçu ce changement ?*

Pour répondre à ces questions, nous sommes partis de mon expérience personnelle pour la nourrir d'entretiens exploratoires et d'observations sur le terrain pour enfin retourner vers la littérature scientifique et terminer par une étude qualitative qui nous en a appris plus sur la réception de ce changement.

Le résultat de notre analyse est que la communication lors d'un changement d'identité visuelle est essentielle. Non seulement il faut communiquer sur le changement et les raisons de celui-ci, mais il faut aussi utiliser une palette de moyens de communication pour s'assurer de toucher toutes les parties prenantes dont, en priorité, le cœur de cible. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes concentrés sur la cible principale de l'ASEUS avec pour objectif de comprendre comment le changement s'est fait, comment était la communication autour de ce changement et comment celui-ci a été reçu par son destinataire. Bien que la communication soit depuis plus d'un an gérée par une professionnelle, nous avons pu relever que celle-ci n'a pas été assez transparente et que le changement était resté méconnu.

Il serait intéressant pour l'ASEUS de faire une évaluation plus étendue auprès de ses différentes Institutions Membres puisque, évidemment, nos entretiens ne sont pas représentatifs de l'entièreté des parties prenantes de l'ASEUS (pour une question de faisabilité, il nous a fallu restreindre nos entretiens aux personnes faisant partie du cœur de cible et présentent lors des finales universitaires). Mais nous conseillerions à l'ASEUS d'étendre l'étude à

toutes les institutions afin d'avoir une meilleure compréhension de la perception de sa nouvelle identité visuelle et un feedback sur la communication réalisée.

6 BIBLIOGRAPHIE

6.1 Articles et ouvrages

- Aacker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 347-356.
- Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name. *The Free Press*.
- Aaker, D. A. (2012). *Brand leadership*. New York: The Free Press.
- Barich, H., & Kotler, B. (1991). A Framework for Marketing Image Management . *Sloan Management Review*, pp. 94-104.
- Batey, M. (2015). *Brand Meaning: Meaning, Myth and Mystique in Today's Brand*. Routledge.
- Bauer, H., Sauer, N., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry. *European Journal of Marketing*, 496-513.
- Berger-Rémy, F. L. (2013). La marque, levier stratégique de l'entreprise. Dans G. Michel, *Management transversal de la marque : une exploration au cœur des marques*. Paris: Dunod.
- Bontour, A., & Lehu, J. (2002). *Lifting de marque: comment la marque doit-elle lutter contre les effets du vieillissement?* Paris: Ed. d'Organisation.
- Chernatony, L. d. (2001). A model for strategically building brands. *Brand Management*, 32-44.
- De la Broise, P. (2006). La professionnalisation des communicateurs : de la fonction aux métiers. *Education Permanente*, pp. 67-78.
- Desbordes, M., & Richelieu, A. (2012). *Global Sport Marketing. Contemporary Issues and Practice*. Routledge Publishers.
- Dowling, G. (1986). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, Volume 24, 1.

- Ferrand, A., Chappelet, J.-L., & Séguin, B. (2012). *Le marketing Olympique*. De Boeck Supérieur.
- Ferrand, A., McCarthy, S., & Zintz, T. (2009). *Marketing des organisations sportives. Construire les réseaux et les relations*. Bruxelles: De Boeck.
- Floch, J.-M. (1995). *Identités visuelles*. Paris: Édition PUF.
- Fourdin, M. (1996). Le temps de l'évènement II. *Réseaux*, 76, pp. 180-183.
- Freeman, R., & Reed, D. (1983). « Stockholders and Stakeholders : A new perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25, pp. 88-106.
- Giroux, M., Pons, F., & Maltese, L. (2017). The role of perceived brand personality in promotion effectiveness and brand equity development of professional sports teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 180-195.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*.
- Heilbrunn, B. (2006). *Le Logo*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Heilbrunn, B. (2017). *La marque*. Presses Universitaires de France.
- Helleu, B. (2011). Be ready to be excited, Stratégie marketing et modèle économique de la WWE. Dans M. Desbordes, & A. Richelieu, *Néo-marketing du sport* (pp. 123-138). De Boeck.
- Héry, B., & Wahlen, M. (2012). *De la marque au branding*. Dunod.
- Huberman, M., & Miles, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck .
- Johnson, E. M. (2008, Novembre 19). Magic Johnson's New Book on Entrepreneurial Success. (A. Colmes, & S. Hannity, Intervieweurs)
- Jones, I. (2017). “‘He’s still the winner in my mind’ : Maintaining the collective identity in sport through social creativity and group affirmation. *Journal of Consumer Culture*, 303-320.

- Kapferer, J. (1997). *Strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J. (2008). *The new Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Kotler, P., Filiatrault, P., & Turner, R. (2000). *Le Management du Marketing*. Gaëtan Morin .
- Kotler, P., Kartjaya, H., & Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0 Produits-Clients-Facteur humain*. Bruxelles: De Boeck.
- Lambin, J.-J., & Moerlose, C. d. (2016). *Marketing stratégique et opérationnel - La démarche marketing dans l'économie numérique*. Dunod.
- Le Moëne, C. (1991). L'ère des communicateurs? Enjeux sociaux et politiques du phénomène de la communication d'entreprise en France. *Thèse de sciences politiques*.
- Lépine, V. (2013, mai 05). L'évaluation de la communication : représentations et enjeux pour les professionnels. *Communication & professionnalisation*.
- Libaert, T., & Westphalen, M.-H. (2018). *La communication externe des entreprises*. Dunod.
- Maltese, L., & Danglade, J.-P. (2014). *Marketing du Sport et événementiel sportif*. Dunod.
- Marion, G. (1989). *Les images de l'Entreprise*. Editions d'Organisation.
- Michel, G. (2017). *Au cœur de la marque: Les clés du management de la marque*. Dunod.
- Miles, M., & Huberman, A. (1991). *Analyse des données qualitatives -recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport Marketing*. Illinois: USA: Human Kinetics.
- Nyssen, H. (1971). *Lexique du Marketing*. Paris: Delpire.

- O'Reilly, N., & Séguin, B. (2009). *Sports Marketing : A Canadian Perspective*. Toronto: Nelson Education.
- Ratier, M. (2002). L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel. Toulouse: IAE de Toulouse.
- Reitter, R., & Ramanantsoa, B. (1985). *Pouvoir et politique. Au-delà de la culture d'entreprise*. Paris: McGraw-Hill.
- Richelieu, A. (2013). The strategic leverage of branding in the world of sports business. *Revue Interna-tionale de Gestion*, 6-15.
- Richelieu, A. (2014). The strategic management of the brand in the world of sport. *Journal of Brand Strategy*, 403-415.
- Richelieu, A. (2018). La marque sportive . Dans M. Desbordes, & A. Richelieu, *Marketing du sport. Une vision internationale*. (pp. 21-35). De Boeck Supérieur.
- Richelieu, A., & Desbordes, M. (2018). Conclusion. De nouveaux horizons pour un marketing du sport globalisé.... Dans A. Richelieu, & M. Desbordes, *Marketing du sport* (pp. 205-211). De Boeck Supérieur.
- Richelieu, A., Partipilo, A., & Durbac, B. (2013). Le marketing du sport : réflexions de dirigeants européen et canadien. *Revue Internationale de Gestion*, 4, pp. 37-40.
- Savignac, P.-H. (1977). Image de marque. *Communication. Information Médias Théories*, pp. 150-157.
- Schechter, A. (1993). Measuring the Value of Corporate and Brand Logos. *Design Management Journal*, 4, p. 33.
- Schyns, F. (2019). La communication interne et externe lors d'un changement d'identité visuelle d'une institution universitaire - Le cas de l'Université catholique de Louvain. Louvain-la-Neuve.
- Séguin, B., Richelieu, A., & O'Reilly, N. (1998). Leveraging the Olympic brand through the reconciliation of corporate consumers brand perceptions . *International Journal of Sport Management and Marketing*, 3(1/2), 3-22.

- Tisseron, S. (1998). *Y a-t-il un pilote dans l'image?* Paris: Aubier.
- Victoroff, D. (1967). Préliminaires à une sociologie de l'image de marque. *Cahiers internationaux de sociologie*, XLIII, p. 99.
- Victoroff, D. (1967). Préliminaires à une sociologie de l'image de marque. *Cahiers internationaux de sociologie*.
- Wittorski, R. (1998). De la fabrication des compétences. *Éducation permanente*, pp. 57-71.
- Zintz, T., & Winand, M. (2014). Les fédérations sportives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, pp. 5-52.

6.2 Cours et conférences

- Alexandre, C. (2021). LCOMU2706 : Management de la communication. Louvain-la-Neuve: Université Catholique de Louvain.
- Catellani, A. (2021). LCOMU2330 – Analyse des productions communicationnelles. Louvain-la-Neuve.
- Lambotte, F., & Renard, D. (2020, Octobre 08). LCOMU1325 : Communication et organisation. Louvain-la-Neuve.
- Van Damme, E. (2021, mars 8). Conférence n°3 Elisabeth Van Damme (GSK) .
- Verhaegen, P. (2020). LCOMU1316 - Approches sémiotiques en communication. Louvain-la-Neuve.

6.3 Sites internet

- ASEUS. (2021). *ASEUS - Association Sportive de l'Enseignement Universitaire et Supérieur*. Récupéré sur ASEUS: <https://www.aseus.be/aseus/le-sport/aseus-association-sportive-de-l-enseignement-universitaire-et-superieur>
- Bengouffa, A. (2011, Juillet 22). *La problématique du changement : entre concepts et réalités*. Univ Européenne. Récupéré sur Mémoire online: https://www.memoireonline.com/09/08/1531/m_la-problematique-du-changement-entre-concepts--realites7.html

- Bonnisseau, A. (2017, Novembre 2). *L'importance de la perception de votre marque*. Récupéré sur EasyBear: <https://www.easybear.fr/perception-marque>
- Burion, L. (2018, Avril 26). *Mascotte, tambours, fans, l'uCL s'inspire du sport américain*. Récupéré sur RTBF Sport: https://www.rtb.be/sport/autres/detail_mascotte-tambours-fans-l-ucl-s-inspire-du-sport-universitaire-americain?id=9902729
- Comité International Olympique. (s.d.). *Valeurs olympiques*. Récupéré sur Comité International Olympique: <https://olympics.com/cio/valeurs-olympiques>
- Comité Internationale Olympique. (s.d.). *Quelle est la signification des anneaux olympiques?* Récupéré sur Comité Internationale Olympique: <https://olympics.com/cio/faq/anneaux-olympiques-et-autres-attributs-olympiques/quelle-est-la-signification-des-anneaux-olympiques>
- Corolleur, M. (2017, Septembre 07). *Image de marque : comment découvrir et mesurer la perception de marque*. Récupéré sur Brandwatch: <https://www.brandwatch.com/fr/blog/mesure-perception-de-marque/>
- Dahmani, S. (2021, Avril 27). *Qu'est-ce que le cœur de cible ? Définition et exemples*. Récupéré sur HubSpot: <https://blog.hubspot.fr/marketing/coeur-de-cible>
- d'Aspremont Lynden, T. (2021, Mars 18). *Comment établir une stratégie de rebranding efficace ?* Récupéré sur Sortlist: <https://www.sortlist.fr/blog/strategie-rebranding/>
- European Communication Monitor. (2010). *European Communication Monitor 2010*. Récupéré sur European Communication Monitor: www.communicationmonitor.eu
- Lamiabie, E. (s.d.). *Qu'est-ce que le Branding ? Un outil de management de marque ?* Récupéré sur Anthedesign: <https://www.anthedesign.fr/marketing-2/branding/>

- Lhuillier, V. (2021, Septembre 14). *Les étudiants n'ont jamais été aussi nombreux à s'inscrire dans le supérieur*. Récupéré sur BX1: <https://bx1.be/categories/news/les-etudiants-nont-jamais-ete-aussi-nombreux-a-sinscrire-dans-le-superieur/>
- Marketing Étudiant. (s.d.). *Branding: Définition et ressources*. Récupéré sur Marketing Étudiant: <https://www.marketing-etudiant.fr/branding.html>
- Qualtrics. (2020). *Évaluer son image de marque et sa notoriété*. Récupéré sur Qualtrics: <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/brand/mesurer-image-marque/>
- Terrier, C. (2007, Novembre 28). *La perception*. Récupéré sur CTerrier: http://www.cterrier.com/modeop_cours/communication/2_perception.pdf
- UCLouvain Sports. (s.d.). Consulté le Mai 2022, sur Instagram: https://www.instagram.com/uclouvain_sports/
- ULB sports. (s.d.). Consulté le Mai 2022, sur Instagram: <https://www.instagram.com/ulbsports105/>

6.4 Entretiens

- Dannevoye, B. (2022, Février 22). Entretien exploratoire de Bogdan Dannevoye. (C. Muschs, Intervieweur)
- Deom, A. (2022, Mai 19). Interview d'Alexandre Deom. (C. Muschs, Intervieweur)
- Drygalski, P. (2022, Mai 13). Interview de Perrine Drygalski. (C. Muschs, Intervieweur)
- Gobert, L. (2022, Mai 14). Interview de Laurane Gobert. (C. Muschs, Intervieweur)
- Henry, V. (2022, Mai 12). Interview de Victorine Henry. (C. Muschs, Intervieweur)
- Levert, C. (2022, Mars 03). Entretien exploratoire de Carrie Levert. (C. Muschs, Intervieweur)

- Nyundu, S. (2022, Février 16). Entretien exploratoire de Sarah Nyundu. (C. Muschs, Intervieweur)
- Vanden Dael, M. (2022, Mai 09). Interview de Mazarine Vanden Dael. (C. Muschs, Intervieweur)
- Vandewalle, R. (2022, Mai 17). Interview de Remi Vandewalle. (C. Muschs, Intervieweur)
- Weber, K. (2022, Février 24). Entretien exploratoire de Kevin Weber. (C. Muschs, Intervieweur)
- Wénin, D. (2022, Mai 09). Interview de Denis Wénin. (C. Muschs, Intervieweur)

7 ANNEXES SUR SUPPORT NUMERIQUE

7.1 Annexe 1 : Méthodologie

7.2 Annexe 2 : Partie Empirique

7.3 Annexe 3 : Retranscriptions

Dans un contexte où le sport universitaire en Belgique se développe à une allure folle, avec l'augmentation du nombre de disciplines proposées et une concurrence de plus en plus importante, chaque institution met tous les moyens en œuvre pour se démarquer et agrandir son palmarès. Cette évolution fulgurante du secteur s'accompagne d'une professionnalisation de la communication. On voit croître l'importance du marketing du sport non seulement de la part des institutions qui tentent de se faire connaître mais aussi de la part de la fédération elle-même qui se positionne de plus en plus comme une marque sportive. C'est dans cette démarche que l'Association Sportive de l'Enseignement Universitaire et Supérieur a décidé de changer d'identité visuelle en arborant un nouveau logo.

Ce changement d'identité visuelle est l'occasion de se demander : Comment fonctionne un changement d'identité visuelle au niveau d'une fédération sportive ? Comment communique-t-elle ce changement auprès de ses parties prenantes ? Et, enfin, comment est perçu ce changement ? Ce mémoire a donc pour objectif de développer un cadre théorique qui permet de mieux comprendre les facteurs clés d'un changement d'identité visuelle, effectué dans le but de moderniser l'image de marque.

Mots-clés : rebranding, professionnalisation de la communication, fédération sportive, marketing du sport, identité visuelle et sport universitaire.