



La communication digitale des clubs professionnels de football marocains : une étude exploratoire

The digital communication of Moroccan Professional football clubs: an exploratory study

Ayoub KOUTAYA¹, Younes KOUTAYA², Fatih HASSAN³

¹*Enseignant-Chercheur, Université Hassan 1, Settat, Maroc*

²*Docteur, Université Mohammed 5 de Rabat, Faculté Sciences de l'Education, Maroc*

³*Chercheur, Université Hassan 2, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca, Maroc*

Abstract: The development of the Internet and new technologies is leading to major changes in the communication of organisations. Today, organisations make extensive use of all available media to relay the maximum amount of information to the public concerned. Sports organisations, such as professional football clubs, have followed the trend of using digital media to meet the growing demand from fans. Professional football clubs provide information related to style of play, seasonal transfers, recruitment activities of sports executives, etc. With this in mind, we have conducted this research, which focuses on identifying the commitment of professional football clubs to the digital communication channel. In this study, the analysis focuses on sixteen clubs from professional league 1. It opts for a mixed exploratory approach (qualitative-quantitative). An interview guide was formalised and administered to the managers of the football clubs in our multiple case study sample. The results of the research showed that the social network Facebook remains the only means of communication for the majority of clubs. Moreover, clubs are not able to develop an effective communication strategy that could generate long-term benefits. Among other things, clubs with financial resources were able to recruit a digital manager to manage communication within their sports arena.
Key Words: Family business ; employer brand ; recruitment ; intention to join the company ; perception of the family business.

Key Words: Digital communication, football, marketing, professional sport club, social media.

Résumé: Le développement d'Internet et des nouvelles technologies entraîne de grands changements dans la communication des organisations. Ces dernières utilisent en abondance, aujourd'hui, tous les supports médiatiques disponibles afin de relayer le maximum d'informations au public concerné. En prenant comme exemples les organisations sportives, celles-ci à l'instar des clubs professionnels de football, ont suivi la tendance d'utilisation du digital média afin de répondre à la demande croissante des fans. En effet, les clubs de football professionnels fournissent des informations liées au style de jeu, aux transferts saisonniers, aux activités de recrutement des cadres sportifs, etc. Dans cette optique, nous avons mené cette recherche qui s'intéresse à l'identification de l'engagement des clubs professionnels de football dans la voie de la communication digitale. Dans cette étude, l'analyse porte sur seize clubs issus de la ligue professionnelle. Un guide d'entretien a été formalisé et administré auprès des dirigeants des clubs de football constituant notre échantillon d'étude du cas multiple. Les résultats de la recherche ont abouti à montrer que le réseau social Facebook demeure le seul moyen de communication pour la majorité des clubs. De plus, les clubs ne sont pas en mesure de développer une stratégie de communication efficace qui pourrait générer des bénéfices à long terme. Entre autres, les clubs ornés en ressources financières ont pu recruter un digital manager pour la gestion de la communication au sein de leur enceinte sportive.

Mot clefs: Communication digitale, football, marketing, club sportif professionnel, réseaux sociaux.

1. INTRODUCTION

La médiatisation du football a pris une place importante durant ces vingt dernières années. De nombreuses études ont montré que football et médias forment un couple inséparable (Dunning, 1996 ; Boure, Bonnet, 2008, Mignot 2014). Avec les réseaux sociaux, des communautés gigantesques se sont créées derrière certaines pages les plus grandes stars et les plus grands clubs du monde. De ce fait, les clubs de football du monde entier se rendent compte que l'utilisation des médias sociaux est l'avenir en termes d'amélioration et d'expansion de leurs activités, que ce soit à des fins de marketing ou comme moyen de communiquer directement avec leurs supporters.

En effet, les médias sociaux sont largement utilisés pour accroître la portée internationale des clubs car ils facilitent l'interaction directe avec les supporters étrangers. Nous observons la présence internationale des clubs sur les sites de médias sociaux Facebook, Twitter, Youtube, Instagram. Selon The Global Growth of Esports (2017)¹, « le nombre de téléspectateurs des sports s'élèvera à 89 millions dans le monde pour cette année et devrait atteindre 145 millions au cours des trois prochaines années ». Les activités liées aux médias numériques sont devenues une partie importante de la communication externe des clubs (Sinner, 2017, pp. 63-84). Par ailleurs, les activités du social média font partie de la professionnalisation et de la commercialisation de nombreux clubs et visent à soutenir l'objectif de création de revenus supplémentaires (Parganas, Liasko and Anagnostopoulos, 2017, pp.197-215). C'est pourquoi, plusieurs clubs et ligues professionnelles ont reconnu l'importance des canaux numériques pour promouvoir leurs offres et activités. En outre, la présence numérique est une source de succès à tous les échelons sociaux, économiques et sportifs.

Au Maroc, les études sur l'utilisation des médias sociaux dans l'industrie du football sont quasiment absentes. Ainsi, cette recherche est l'une des premières à donner un aperçu de ce que font les équipes de football pour s'adapter à cette nouvelle ère et à l'avènement des médias sociaux. La présente recherche comble cette lacune en examinant l'orientation des clubs dans la sphère de la communication digitale et en étudiant comment les clubs professionnels de football au Maroc utilisent leurs supports médiatiques pour promouvoir leurs activités sportives et non sportives quotidiennes auprès des intéressés. Entre autres, nous essayerons de déterminer d'une part, les intentions managériales des dirigeants des clubs pour l'utilisation des médias sociaux et d'autre part de repérer les clubs ayant des orientations stratégiques en termes du digital média. Pour cette fin, nous répondrons à trois questions de recherche : quel est le support médiatique le plus utilisé par les clubs de football ? Quel est le type du contenu introduit dans ces sites ? Les clubs ont-ils développé une stratégie du marketing digital ?

Pour pénétrer le sens du digital média au sein des clubs, nous aborderons cette notion selon quatre étapes : dans une première partie, nous déterminerons les contours du concept de digital média puis l'apparition à la fois du sport et le football dans la sphère du digital média. Dans une deuxième partie, nous exposerons la méthode utilisée qui permet d'apporter des éclaircissements sur la profusion des activités médiatiques au sein des clubs professionnels marocains. En troisième partie, nous présenterons les résultats de l'étude et nous les confronterons avec les études antérieures. Finalement, nous suggérerons quelques propositions d'amélioration des pratiques managériales des clubs professionnels.

2. LES MEDIAS SOCIAUX : UNE VUE D'ENSEMBLE CONCISE

Les médias sociaux ont connu une croissance fulgurante et ont attiré un nombre astronomique d'utilisateurs en moins de dix ans (Noor Al-Deen and Hendricks, 2012, p.12). Avec l'émergence des médias sociaux, il est désormais possible pour une personne de communiquer avec des centaines voire des milliers d'autres personnes sur les produits et les entreprises qui les fournissent. Les médias sociaux ont modifié la manière dont les organisations interagissent avec les consommateurs (Evans and Griffin, 2012, pp.90-98). Par conséquent, l'utilisation de la gamme des plateformes sociales s'est instantanément développée dans l'environnement interne et externe d'une organisation pour retenir et attirer les consommateurs (Thorine, 2011, pp.141-158). L'application des médias sociaux pour l'accroissement de la rentabilité commerciale est maintenant bien établie dans de nombreux pays, dans les entreprises et les industries du monde entier.

Selon Kaplan et Henlein (2010, pp.59-68), les médias sociaux sont un « groupe d'applications basées sur Internet qui s'appuient sur les fondements idéologiques et technologiques du Web 2.0 et permettent la création et l'échange de contenu généré par les utilisateurs ». Bulmer et Di Mauro (2009, pp.93-100) décrivent les médias sociaux comme une plateforme pour discuter des idées, communiquer des expériences et échanger des connaissances. Ces caractéristiques du Web 2.0 sont devenues extrêmement populaires parmi les internautes et ont été adoptées par des organisations du monde entier (Blaszka, et al 2012, pp.435-453). En effet, Lukes (2010, pp.415-417) stipule que les médias sont devenus une source primaire d'informations. En plus, l'impact que les médias sociaux eux-mêmes ont eu sur les communications organisationnelles dévoile que les nouvelles possibilités de marketing et les besoins et motivations des consommateurs ont poussé les organisations à prendre part aux médias sociaux. Ces derniers sont devenus le principal moyen de communication (Cardon & Marshall, 2014, pp.273-293) grâce à l'utilisation de la communication bidirectionnelle, à savoir les organisations et les consommateurs (Evans, 2012).

Par ce fait, les médias sociaux ont révolutionné la façon dont les organisations conversent. Les méthodes

¹https://cdn2.hubspot.net/hubfs/700740/Reports/Newzoo_Preview_Report_Global_Growth_of_Esports_Report_FINAL_2.0.pdf

traditionnelles de communication et de marketing ont été remplacées par des plateformes sociales innovantes (Wollan, Smith & Zhou, 2011, p.12). Les médias sociaux se distinguent des autres formes de communication parce qu'ils favorisent la participation des utilisateurs à une échelle massive et collective. Quant aux réseaux informels d'utilisateurs soutenus par des applications interactives, ils permettent aux consommateurs de jouer un rôle central dans la production, la conception, la publication ou l'édition de contenus ainsi que la création d'un environnement dynamique et interactif (Krishnamurthy & Dou, 2008, pp.1-9)

Cependant, Smith (2011, p.92) souligne qu'au-delà des premiers adeptes, de nombreuses organisations se battent pour relever les défis importants auxquels les médias sociaux sont confrontés. Ces défis comprennent la perte de contrôle des organisations au profit des consommateurs ainsi que le fait que les médias sociaux deviennent un outil expressif, mais fonctionnel, en raison de leur fonction virale (Wollan, Smith & Zhou, 2011, p.55).

Selon Lewis (2009, p.22), l'utilisateur type d'Internet n'est plus un consommateur passif de messages médiatiques, il a désormais la possibilité de créer, de produire et de rendre public les médias interactifs. Ces médias sont passés de la communication en ligne à des outils destinés à faciliter le dialogue entre les internautes. En effet, les médias sociaux ont une portée mondiale et comprennent les communautés/sites de réseautage social (par exemple Facebook), les (micro) blogs (par exemple Twitter) et les sites de partage de médias (par exemple Instagram). La plateforme Pew Research (2014)² indique que 74 % des adultes en ligne utilisent les sites de médias sociaux. Parmi les plus populaires, nous citons Facebook, Twitter et YouTube, qui sont particulièrement appréciés par les jeunes consommateurs.

2.1 Sport et réseaux sociaux

En ce qui concerne l'industrie du sport, Shank & Lyberger, (2015, p.118) évoquent que les plateformes sociales ont élargi le potentiel d'interaction des organisations sportives avec les parties prenantes, les consommateurs et les supporters en temps réel. En outre, l'industrie du sport a souvent été à l'avant-garde des développements. À titre d'exemple, The Chain, qui faisait partie de la campagne Joga Bonito de Nike lancée au moment de la Coupe du monde de la FIFA 2006, a été l'une des premières vitrines dont les consommateurs pouvaient être amenés à générer du contenu pour une campagne de communication marketing.

De manière relative, l'impact des médias sociaux sur le sport était inévitable, car il est depuis longtemps admis que la relation entre le sport et les médias est symbiotique. En effet, alors que le dynamisme du

paysage médiatique s'est intensifié au cours des deux dernières décennies, la symbiose entre le sport et les médias s'est sans doute renforcée à mesure que la technologie et les portefeuilles de produits des entreprises médiatiques mondiales ont changé.

Pourtant, malgré cette symbiose, la relation établie a été essentiellement bidirectionnelle ; les médias étant situés au centre d'un réseau qui comprend les supporters, les clients, les équipes, les événements, les lieux et les organes directeurs. À ce niveau fondamental, l'émergence des médias sociaux a reconfiguré la nature, l'échelle et les flux au sein du réseau. Cela a déjà des effets profonds sur le sport, notamment dans la mesure où les médias sociaux renforcent la démocratie, la rapidité et l'immédiateté dans l'espace médiatique. Williams et Chinn (2010) illustrent les avantages des médias sociaux pour les entités sportives, notamment en ce qui concerne la promotion des relations solides avec les consommateurs de sport, en notant que « la valeur et les avantages potentiels de l'utilisation des médias sociaux pour atteindre les objectifs de marketing relationnel sont importants » (p. 423).

Les réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter, qui se répandent de jour en jour, sont les médias les plus utilisés pour diffuser des informations liées au sport en général et au sport professionnel. Les fonctionnalités interactives des médias sociaux assurent une connexion étroite entre les équipes et leurs fans (Özsoy, 2011 p.165-176).

Pour les fans et les clients distants, des médias comme Twitter leur ont permis d'accéder directement aux athlètes, entraîneurs et managers. Parallèlement, les clubs ont pu s'ouvrir au monde, en apportant des informations qu'ils n'avaient jamais pu fournir auparavant. En outre, les partenaires commerciaux du sport ont commencé à exploiter activement les médias sociaux pour activer leurs relations avec le secteur. La rapidité de l'apparition des médias sociaux dans le paysage de l'industrie du sport pose des problèmes intéressants pour les chercheurs universitaires, voire pour les chercheurs impliqués dans ce domaine également. En effet, les domaines de l'entreprise et de la gestion regorgent de possibilités de recherche, notamment en termes de conception et de compréhension du nouvel environnement médiatique dans lequel le sport fonctionne.

On affirme souvent que les médias sociaux modifient le mode de fonctionnement des organisations sportives, en s'ouvrant sur leurs parties prenantes externes, d'une manière jamais expérimentée auparavant. Nous évoquons quelques spécificités d'utilisation de certaines plateformes du réseau numérique.

a) YouTube : Selon Pritchard & Stinson (2014, p.213), YouTube représente une technologie que les organisations sportives professionnelles doivent utiliser pour créer une présence effective auprès des suiveurs. En effet, les entreprises exploitent YouTube en créant des chaînes spécifiques pour mettre en valeur sa

²Pew Research Internet Project (2014), Social Networking Fact Sheet. Retrieved July 20, 2014 from <http://www.pewinternet.org/factsheets/social-networking-fact-sheet/>

marque. Les auteurs laissent entendre que le Channel permettra à l'équipe d'interagir et de s'engager avec leur ordonnance via des vidéos qu'ils pourront regarder à tout moment. Pritchard & tinson (2014, p.213) précisent que pour développer correctement une chaîne, une organisation sportive doit considérer que le contenu de la chaîne peut représenter une valeur à ajouter à la communauté, et doit être pertinent pour le public. Il s'agit d'une considération importante car les équipes de football doivent s'assurer que les supporters considèrent les vidéos comme pertinentes afin de tirer des revenus de la publicité. Par ailleurs, Zimmerman, Clavio & Lim(2012, pp.180-195)ont conclu que l'utilisation de sites comme YouTube peut non seulement fonctionner à petite échelle, mais aussi être potentiellement réalisée à plus grande échelle en utilisant YouTube comme s'il s'agissait d'un média de masse traditionnel.

b) Facebook : est l'un des plus grands réseaux sociaux du monde. Un quart de la population mondiale utilise cette plateforme. Il est l'une des plateformes de réseaux sociaux les plus populaires en tant qu'outil de médias sociaux qui peut être utilisé pour améliorer la communication de l'image de marque de l'organisation (Kuo & Tang, 2014 pp. 13–19).En tant que réseau social, Facebook est très flexible et polyvalent. Il offre des caractéristiques uniques pour exprimer l'implication des fans. Le contenu généré par les utilisateurs représente non seulement une plateforme permettant aux autres fans identifiés d'interagir avec l'organisation sportive, mais crée également un environnement social propice d'échange entre eux (Schoenstedt & Reau, 2010, pp. 377–386). Selon le sondage 2011 sur sports et réseaux sociaux réalisé par Coyle Media (2011)³, 65 à 77 % des fans de sport possèdent un smartphone et suivent leur équipe sur Facebook.

c)Twitter : est peut-être l'une des technologies de communication et de réseautage social les plus populaires à l'heure actuelle. Elle permet aux individus de créer des "microblogs" où ils peuvent construire et distribuer des messages communicatifs à d'autres personnes. Les comptes d'utilisateurs sont liés à un nom d'utilisateur précédé du symbole « @ », et les messages, ou "tweets", sont limités à 140 caractères par message. Twitter compte 328 millions d'utilisateurs actifs (Statista, 2017). Witkemper, Lim& Waldburger (2012, pp.170-183) stipulent que les clubs sportifs peuvent prendre l'avantage des capacités et des fonctions de Twitter pour tenir les supporters au courant des événements et des informations de l'équipe. Hutchins (2011, pp. 237-257)affirme qu'il y a eu une augmentation rapide de l'utilisation de la plateforme de micro-blogging Twitter par les clubs sportifs, les équipes et les fans. En fait, Les tweets peuvent être utilisés pour communiquer instantanément avec les fans contournant ainsi les fonctions de contrôle des médias traditionnels. Twitter offre ainsi un cadre assurant une communication

directe entre les fans, les athlètes, les entraîneurs et les reporters sportifs (Özsoy, 2011, pp.165-176).

d) Instagram : est devenu un outil de plus en plus populaire pour les organisations sportives afin de partager du contenu visuel. En raison de sa grande efficacité, cette plateforme de médias sociaux est de plus en plus utilisée par les organisations sportives et les athlètes (Kaz, Kirti, & Karahan(2011, pp.260–268). Instagram permet aux équipes sportives d'entrer en contact avec les consommateurs/fans en temps réel et de manière directe. Les clubs sportifs ont souvent recouru pour l'utilisation de l'Instagram à des fins d'information/promotion. À titre d'exemple, pour fournir des catalogues en ligne pour leur merchandising et stimulation des ventes, pour la réservation de billets, pour des informations concernant la disponibilité des billets pour les matchs et les promotions spéciales en ligne, et pour la promotion des produits et services supplémentaires, tels que l'accès au stade, les points de vente de billets, les itinéraires faciles pour arriver au stade, etc. (Hedlund, 2014,pp.50-71;Kriemadis, Terzoudis and Kartakoullis (2010, pp. 291-307).

2.2Médias sociaux et football professionnel

Les réseaux sociaux sont devenus un média alternatif qui se développe rapidement dans le domaine du football professionnel par rapport aux médias traditionnels tels que les journaux et la télévision (Özsoy, 2011, pp.165-176). Witkemper, Lim& Waldburger (2012, pp.170-183) déterminent qu'il existe une myriade d'options de médias sociaux. Facebook, Twitter et YouTube sont les types les plus courants que l'on trouve sur les sites web de la plupart des équipes sportives. Les outils de médias sociaux tels que YouTube, Twitter et Facebook sont tous gratuits et ne nécessitent pas de logiciel spécial. En raison de la nature gratuite de ces sites et de leur capacité à connecter les gens, les équipes amateurs ou professionnelles et les athlètes s'adonnent à l'utilisation massive de ces plateformes afin de dialoguer avec leurs publics respectifs. Cela se reflète au concret vu que ces dernières années, l'orientation internationale des activités des clubs de football dans le domaine des médias digitaux a progressé.

En effet, les médias sociaux ont changé la façon dont les athlètes et les équipes interagissent avec leurs fans et les médias (Hambrick, 2010, pp. 454–471). Les équipes de football peuvent désormais communiquer dans les deux sens avec leurs consommateurs par l'intermédiaire de Facebook ou de Twitter, contrairement aux formes de communication à sens unique proposées auparavant sur les sites web des équipes (Pegoraro, 2010, pp.501–514). Pour Chadwick (2012, pp.90-91), les supporters ne sont plus des consommateurs à distance, mais souhaitent participer au discours médiatique et avoir un accès direct aux clubs, joueurs et médias. Par conséquent, les clubs utilisent les interactions sur les médias sociaux pour renforcer leurs relations avec les supporters, développer leur marque internationale et en fin de compte, commercialiser davantage le produit football (Clausen et al., 2018, pp. 373-392).

³ Coyle, P. (2011). Social sports fans love their smartphones infographic. Retrieved October 10, 2012 from <http://www.coylemedia.com/2011/11/21/social-sports-fans-love-theirsmartphones-infographic/>

Les réseaux sociaux à l'instar de Facebook, Twitter et Instagram jouent ainsi un rôle crucial dans la mesure où ils permettent aux clubs de s'engager auprès de leurs fans, tandis que ces derniers ont la possibilité de commenter activement et d'apprécier les activités de leurs clubs. Anagnostopoulos et al (2018) précisent que les fans utilisent leur rôle actif pour partager leur amour, leurs critiques, leurs aspirations et leurs sentiments d'appartenance.

Bien qu'il y ait un nombre limité d'études en football, des études ont été menées dans d'autres domaines sportifs dans lesquels les concepts de communication par les médias sociaux pourraient être appliqués à diverses équipes. O'Shea (2012, pp.196-212) a examiné comment trois clubs sportifs professionnels ont combiné les techniques de marketing traditionnelles et celles des médias sociaux pour établir des relations avec leurs clients.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

À l'heure actuelle, l'utilisation des plateformes de communication (site web ou réseau sociaux) dans l'arène du football a donné lieu à une rareté d'études universitaires. Ainsi, cette étude contribue à fournir de nouvelles informations sur la communication digitale au sein des clubs de football au Maroc. De manière plus précise, l'objet de notre recherche consiste à interpréter et comprendre les logiques d'action des dirigeants pour la gestion de la communication digitale au sein de leur enceinte. Les dirigeants des clubs représentent les metteurs en scène de cette réalité sociale. En fait, l'analyse des conduites managériales des dirigeants des clubs professionnels révèle un tas de données utiles et pertinentes à la compréhension des réflexions qui les guident dans la gestion des différentes formes de communication.

En effet, porter un éclairage sur le comportement managérial des dirigeants paraît la seule piste à emprunter pour savoir s'il y a un sens de responsabilité pour la gestion de la communication auprès du large public intéressé aux activités organisées par les clubs professionnels de football. Notre ancrage théorique et empirique à perspective interprétative se situe entre deux univers de référence : le monde de l'action organisationnelle et le monde de la réflexion académique. Entre autres, l'engagement permanent des dirigeants au sein du club nous pousse à identifier les processus cognitifs de conception par lesquels sont élaborées des stratégies d'actions organisationnelles (Le Moigne, in Martinet, 1990, p.125). Par ailleurs, s'inscrire dans une approche interprétative suppose l'appréhension d'un phénomène dans la perspective des individus qui participent à sa création en fonction de leurs représentations, langages, motivations et intentions propres (Hudson et Ozanne, 1988, pp.508-521). Notre objectif trace les éléments essentiels d'investigation. Suite à cela, nous prenons appui sur les entretiens pour décrypter le sens donné à l'usage du social média. En raison des nombreuses interprétations et visions existant autour des deux approches de la

recherche : qualitative – quantitative, le choix de l'approche qualitative semble idoine dans ce contexte, étant donné que la recherche qualitative s'emploie souvent pour l'exploration d'un phénomène mal connu. Dans cette optique, l'étude de cas figure en proue dans le sillon de la démarche de recherche et s'aligne ainsi avec cet objectif d'investigation. L'étude de cas est fréquemment qualifiée de méthode de recherche uniquement exploratoire.

3.1 Sélection des cas

La sélection des cas retient une forte importance dans la mesure où elle repose sur le balisage du terrain de l'étude et la sélection des objets conformes aux critères cités ultérieurement dans les phases méthodologiques de la recherche (Rosenberg et Yates, 2007, pp.447-452). Dans notre contexte d'étude, les cas sélectionnés font partie du même champ concurrentiel (la ligue nationale de football professionnel 1). En fait, plusieurs raisons nous ont conduits au choix de la ligue professionnelle de football 1 :

- Les clubs de football recueillent une constellation d'intérêt par plusieurs organisations sportives, non sportives, groupes sociaux, individus, etc ;
- La forte médiatisation de leurs activités sportives, économiques et sociales ;
- La présence d'une grande base de supporters des clubs relevant de la ligue Professionnelle 1 ;
- La création des clubs de plusieurs pages sur les réseaux sociaux relatant leurs activités.

Tableau-1 : les seize clubs de la ligue professionnelle de football au Maroc 1

RCA 	MAT 
WAC 	IRT 
FUS 	HUSA 
Ass FAR 	RSB 
DHJ 	MCO 
OCS 	RBM 
RCOZ 	RACAZ 
OCK 	CAYB 

La force de l'étude de cas repose sur un nombre de cas suffisant, autrement dit, la fréquence du nombre de répliques permettra d'accorder une plus grande confiance aux résultats obtenus. Par suite, l'intégralité des seize cas recrutés prône l'aspect « de cas multiples ». L'objet de notre étude exploratoire porte sur l'identification des plateformes numériques utilisées par les seize clubs et l'analyse des représentations des dirigeants accordées à la gestion de la communication au sein de leur enceinte sportive. Pour les besoins de cette étude, nous nous concentrons sur les pages : Facebook, Twitter, Instagram et le Channel YouTube car ces quatre supports sont abondamment utilisés par la quasi-majorité des clubs.

3.2 La collecte de données

Pour la cueillette de l'information, Yin (2009) recommande de recourir à plusieurs sources d'information (des documents, des statistiques, des entretiens...etc.). Nous avons essayé de collecter différentes sources d'informations à partir des données primaires et secondaires depuis le début de la saison sportive 2019-2020. Dans cette recherche, la collecte a porté sur des statistiques du nombre d'abonnés dans les pages Facebook, YouTube, Twitter et Instagram du mois d'avril 2020 (pages officielles des clubs), et la cueillette des informations tirées à partir de la passation d'entretiens semi-directifs auprès des chargés de communication au sein des seize clubs étudiés. Dans notre guide d'entretien (voir annexe 1), nous avons posé des questions d'ordre managériales, d'où nous cherchons à comprendre leurs représentations et leurs démarches

de gestion des plateformes de communication. Pour mener à bien notre enquête, et pour des raisons de la crise sanitaire suite à la propagation du Covid-19 nous avons procédé à la réalisation des appels téléphoniques d'une durée de 35 à 50 minutes avec les chargés de communication des clubs participants à l'étude. Ainsi, afin d'assurer l'intégrité des données recueillies, nous avons enregistré les discussions en mode audionumérique.

3.3 Analyse des données

















La première activité d'analyse consiste à condenser les données, il s'agit d'une lecture et une relecture de la transcription des données et l'écoute de l'enregistrement des entretiens, puis en seconde étape, nous avons procédé à une analyse du contenu. Dans cette optique, l'analyse du contenu envisage la mobilisation d'un ensemble d'instruments méthodologiques s'appliquant à l'interprétation des « discours » (Bardin, 1977). Le but de cette méthode dans notre cas d'étude est de décoder les pensées des chargés de communication à propos de la communication digitale au sein de leurs structures sportives. Notre vision se veut pour une compréhension plus approfondie et plus interprétative de la configuration de la communication digitale dans les pratiques managériales des clubs de football marocains.

4. RESULTATS

4.1 Disposition des clubs des outils de communication

L'orientation récente des clubs de football professionnels marocains dans la sphère numérique est proportionnellement palpable. Presque la majorité des clubs disposent d'un ou de plusieurs réseaux sociaux en plus d'un Channel vidéo. Cette tendance qu'ont connue les clubs, s'explique par le phénomène d'imitation des fameux clubs internationaux (Real Madrid, Liverpool, FC Barcelone, Bayer Munich, etc.).

Tableau - 2 : répartition des abonnés dans les plateformes de communication digitale des clubs professionnels de la ligue 1 pendant la période du Mois d'Avril 2020

Les clubs professionnels de football	Nbr des abonnés Instagram	Nbr des abonnés YouTube	Nbr des abonnés Twitter	Nbr des abonnés Facebook
 RCA	1 million	354 000	188700	4,4 Millions
 WAC	531 000	96 400	165800	1,3 Millions
 IRT	72 000	46 600	33	298 000
 FUS	23 100	6 520	12100	198 612
 HUSA	25 300	31 100	7	105 233
 MCO	8097	1 830		28 000
 Ass FAR	-	1 480		-
 RACAZ	466	651		3000
 MAT	4207	45 100		889 000
 OCK	5093	1 840		23 000
 OCS	28 100	11 500		47 000
 RBM	2151	188		26 000
 AYB	3942	812		26 203
 DHJ	24 700	7 570		100 000
 RCOZ	466	309		25 077
 RSB	30 900	2 780		80 000

Dans ce tableau, nous identifions la répartition du nombre d'abonnés dans les clubs ayant construit leur plateforme de communication sur les médias sociaux. Tous les clubs marocains afférents à la ligue professionnelle 1 sont présents sur Facebook, Instagram et YouTube. Nous remarquons que peu de clubs au nombre de cinq disposent d'une page Twitter.

Ce qui attire notre attention dans le tableau, c'est le cas du club Ass FAR qui ne dispose pas d'une page Facebook officielle et qu'il représente à ce jour, une organisation à caractère hybride ; c'est-à-dire, que sa constitution institutionnelle et son organisation fonctionnelle se basent sur un cadre militaire et un cadre civil.

4.2 Analyse des dimensions de l'enquête qualitative

Le point d'entrée de cette partie sera réalisé à travers l'exposition de façon successive des thématiques synthétisant les questions du guide d'entretien (annexe 1).

4.2.1 Importance du digital dans la stratégie de communication des clubs

Sans aller dans l'exhaustivité, dès les premiers entretiens avec les dirigeants des clubs étudiés, il s'est montré une forte conscience pour la place prépondérante de la communication digitale dans le management du club. En outre, les dirigeants des seize clubs ont révélé que le digital a un fort impact sur les performances des clubs. De plus, les interviewés ont déclaré que la communication digitale via les différents supports

médiatiques (réseaux sociaux et sites internet) ont marqué une scission avec l'ancienne pratique de diffusion des informations telle que la presse écrite et la radio.

4.2.2 Disposition d'un site internet et des réseaux sociaux

Lors de notre enquête, nous avons relevé que dix clubs disposent d'un site internet officiel (RCA, WAC, FUS, HUSA, Ass FAR, MAT, OCK, RSB, MCO, DHJ). Par ailleurs, nous notons que peu de clubs actualisent les informations transmises dans leur site ; elles sont datées depuis un an et plus. Nous précisons également que seulement les clubs ornés en ressources financières ont la capacité de créer un site web et de recruter un responsable pour sa gestion, alors que les autres clubs ont évoqué que cela demande une manne financière importante. Il reste à savoir que la majorité des clubs dispose au moins d'un réseau social sur lequel ils se basent pour communiquer les informations qui concernent le club (Tableau. 2).

















4.2.3 Influence des supports médiatiques sur le comportement des Fans

À l'unanimité, les interviewés ont déclaré que le site internet (SI) et les réseaux sociaux (RS) influencent directement ou indirectement le comportement des fans du club. Pour préciser davantage le contenu des informations diffusées sur les supports médiatiques a un impact considérable sur la conduite comportementale du public suiveur des activités sportives et extra sportives du club. Entres autres, les interviewés ont déclaré que des conduites inadmissibles apparaissent de temps en temps et créent des troubles et des conflits entre le club et les supporters. Pour illustrer, l'un des chargés de communication au sein d'un club a stipulé que « certaines personnes créent une ou plusieurs pages Facebook (non officielle) qui prennent le nom du club et l'utilise pour diffuser des informations erronées et cela engendre la propagation de la rumeur voire aussi des actes de vandalisme que ce soit avant, pendant ou après le match ».

4.2.4 Gestionnaire de la communication digitale

Le responsable Communication Digitale construit l'image de l'organisation dans le web et gère les services de cette dernière sur la toile. À partir de notre enquête, nous constatons qu'il y a deux clubs marocains le FUS et le RCA qui disposent d'un département Marketing responsable de la gestion de toutes les activités de Marketing et de communication. Ces deux clubs sont parvenus au recrutement d'un Digital Manager en plus d'une équipe composée de différents profils spécialisés dans l'audio-visuel. Les autres clubs démontrent un grand éventail de choix de personnel gérant la communication digitale au sein de leur structure.

Tableau - 3: profil des gestionnaires de la communication au sein des seize clubs de football

EQUIPE	Profil du personnel
RCA 	Digital Manager + 4 personnes spécialisées dans l'audio-visuel
WAC 	Bénévoles spécialisés dans l'audio-visuel
MAT 	Personnels spécialisés dans l'audio-visuel
IRT 	Journaliste
FUS 	Digital Manager + 4 personnes spécialisées dans l'audio-visuel
AssFAR 	-
HUSA 	Ingénieur en informatique + journalistes
RSB 	Aucun
DHJ 	Personnels spécialisés dans l'audio-visuel
OCS 	Journaliste
MCO 	Personnels spécialisés dans l'audio-visuel
RBM 	Aucun
CAYB 	Aucun
RCOZ 	Aucun
OCK 	Aucun
RACAZ 	Journaliste

4.2.5 Les informations transmises dans les supports médiatiques

Depuis le début de la saison sportive 2019-2020, nous avons lancé une veille sur les sites électroniques et les réseaux sociaux des 16 clubs professionnels. Nous avons constaté que les informations qui s'affichent tant de fois s'articulent autour de l'équipe professionnelle à savoir : les préparatifs aux compétitions, les recrutements des joueurs ou des entraîneurs, les joueurs blessés, la formation de l'équipe entrante au début du match, les déclarations des entraîneurs ou des joueurs avant ou après les compétitions. Nous retenons que les activités sportives liées à l'équipe professionnelle dominent le contenu de communication pour la majorité des clubs, sauf que dans la période de confinement, suite à la crise sanitaire du Covid-19, certains clubs ont lancé des campagnes de sensibilisation sur les règles à respecter pour se porter à l'abri de la contamination. D'autres clubs, à l'instar du WAC et de RCA, ont présenté une initiative solidaire qui consiste à l'organisation d'un match contre coronavirus ; les fonds collectés sont versés au fond spécial de lutte contre la pandémie.

5. DISCUSSION

L'utilisation des médias sociaux a permis aux clubs de football d'avoir une relation à double sens avec leurs supporters. Özsoy (2011, pp.165-176) affirme que Facebook et Twitter permettent un ancrage solide entre les fans et le club admiré. Il nous paraît important de signaler que le centre d'intérêt pour un club professionnel est de maintenir sa relation conviviale avec les supporters, car ces derniers restent l'ultime levier pour la durabilité et la pérennité du club. McLean

& Wainwright (2009, pp.54 – 71) ont réalisé une étude sur la culture numérique des supporters de football en analysant les sites web officiels et non officiels et les reportages des médias. Ils ont constaté que la technologie et les sites sociaux numériques ont permis une meilleure communication entre les fans de football. De ce fait, les clubs marocains n'ont pas hésité à élaborer leur propre plateforme numérique de communication, mais leur orientation managériale diffère. Les clubs tels que : le RCA et FUS utilisent stratégiquement leur site officiel et leur réseaux sociaux comme un outil clé pour leur expansion nationale et internationale. La plupart des clubs en ligue professionnelle 1 se situent à un stade embryonnaire dans la promotion de leur stratégie de communication digitale. Par conséquent ils sont loin d'exploiter ce potentiel pour générer des bénéfices. Witkemper, Lim&Waldburger (2012, pp.170-183) précisent que lorsque les médias sociaux sont correctement exploités, ils permettent aux clubs professionnels de football d'accroître la participation et l'interaction des supporters, de stimuler le trafic vers leur site officiel et même de développer des programmes de parrainage pour augmenter les revenus.

Les clubs étudiés manifestent un intérêt pour l'utilisation du réseau social Facebook. Ce dernier se place, en effet, en premier rang dans l'usage des plateformes de communication par la quasi-majorité des clubs marocains. D'ailleurs, Facebook peut être idéal pour les équipes de football afin de renforcer leur image de marque (Parganas, Liasko and Anagnostopoulos, 2017, pp.197-215). En termes de l'utilisation des réseaux sociaux, dans certaines ligues européennes de football, les clubs optent pour le réseau social Twitter qui a été le réseau social de premier choix, puisque chaque équipe l'a utilisé pour communiquer avec ses fans (Kuzma, Bell & Logue, 2014, 728-738).

Si certains clubs n'ont pas pu créer leur site officiel ou ils n'ont pas la capacité de recruter une équipe spécialisée dans le domaine de la communication, cela peut être expliqué par la rareté des ressources financières. Selon Price, Farrington & Hall (2013, pp.446-461), les organisations sportives de petite taille disposant d'un petit budget de marketing ou d'une main-d'œuvre réduite peuvent ne pas disposer de ressources nécessaires pour créer leur site ou de former leur personnel à la gestion correcte de ces sites de médias sociaux. Burton et Soboleva (2011, pp.491-499) reconnaissent l'importance d'employer une grande équipe d'analystes pour surveiller les blogs, les conversations et les performances des médias sociaux afin de s'assurer que les consommateurs ne reçoivent pas de mauvaises informations sur le produit ou le service.

6. RECOMMANDATIONS

Notre étude génère de nouvelles idées et approches sur l'usage optimal des ressources numériques que ce soit le site web ou les réseaux sociaux. Plus précisément, notre étude montre que les activités médiatiques sur les sites web et les réseaux sociaux des clubs sont un outil stratégique clé pour renforcer la relation entre

club/supporters d'une part, et augmenter d'autre part, les revenus financiers du club à travers les services et produits offerts sur les pages numériques. Cette dernière partie de la recherche sera consacrée à la définition d'éventuelles perspectives d'engagements prioritaires du football en matière de la communication digitale. Dans cette perspective nous déterminons quatre leviers d'action :

Levier	Piste d'action
1- Outils de gestion de la communication digitale	<ul style="list-style-type: none"> • Consacrer un budget dédié à la communication. • Créer et améliorer le site officiel. • Déterminer et miser sur le réseau social le plus utilisé par les fans du club. • Se positionner sur quatre réseaux sociaux qui sont Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat en plus d'une chaîne YouTube. • Créer une unité ou un département spécialisé dans la communication et le Marketing.
2-Fidélisation des fans	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter des joueurs ou des spectateurs par le site web, et les transformer en ambassadeurs par les réseaux sociaux pertinents. • Actualiser et animer les pages numériques. • Informer les fans sur toutes les actualités sportives et non sportives concernant le club. • Développer des pages attractives et efficaces pour pouvoir répondre aux besoins des fans. • Obtention du petit « symbole » qui certifie que le compte est officiel. Cette démarche donne une preuve de la véracité du contenu publié.
3-Contenu de la communication	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir une stratégie de contenu en misant sur des leviers comme l'émotion, le rire, la passion et la fidélité. • Être réactif aux commentaires des supporters et donner les informations nécessaires d'une manière synthétique. • Définir un calendrier sur les moments précis pour la diffusion des informations. • Déterminer les thématiques ou les sujets qui pourraient attirer l'attention des supporters. • S'intéresser aux autres activités du club comme la formation des jeunes, les compétitions féminines et l'école de football. • Suivre les étapes du marketing social (Weber, 2009): observer, recruter, évaluer les plateformes, s'engager, promouvoir, mesurer et améliorer.
4-Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter des spécialistes dans le domaine de la communication, du marketing digital en plus de l'audio-visuel. • Accroître les compétences du personnel responsable des activités médiatiques par la formation continue.

Tableau - 4 : proposition d'action pour l'amélioration de la communication digitale au sein des clubs professionnels marocains.

7. CONCLUSION

L'inscription du football marocain dans une perspective de professionnalisation de tous les secteurs de gestion des clubs n'empêche pas de relever certains aléas ou leviers à développer. Dans ce cadre, l'objectif de cette étude était d'explorer la communication digitale des équipes de football marocaines de la première ligue.

Plus précisément, notre étude jette un éclairage sur la disposition et l'usage des pages numériques par les clubs de football. L'étude fournit un regard approfondi sur la façon dont chaque club utilise les médias sociaux. Il faut bien noter que le statut professionnel des clubs de football projette les organisations à une dimension d'internationalisation des activités sportives et non sportives. Dans ce sens, le digital média joue un rôle crucial de transmission et d'interaction avec les parties intéressées (fans, adhérents, institutions, etc.).

La communication digitale n'est pas encore perçue comme outil de maximisation des profits par les clubs professionnels. Ces derniers se contentent uniquement par l'utilisation de la page Facebook pour communiquer les informations liées au club et pour réagir aux commentaires du public. Étant donné que le club de Raja de Casablanca (RCA) représente le bon exemple d'une démarche de marketing digital, c'est depuis deux ans que la direction du club a octroyé les ressources nécessaires (financières, humaines et matérielles) pour augmenter ses revenus. Par conséquent, le club s'identifie aujourd'hui comme un club mondial.

En somme, la gestion de la communication digitale semble une condition sine qua non pour faciliter les interactions directes avec les fans du monde entier et offre, par conséquent, la possibilité d'établir un lien émotionnel durable entre les fans et le club.

REFERENCES

- Anagnostopoulos, C., Parganas, P., Chadwick, S. and Fenton, A. (2018), "Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 18 No. 4, pp. 413-438.
- BARDIN, L. (1977). *L'analyse de contenu*. France : PUF.
- Bulmer, D., & DiMauro, V. (2009). Executive summary from the society for new communications research study: The new symbiosis of professional networks: Social media's impact, *Journal of New Communications Research*, 4:22, pp.93-100.
- Blaszka, M., Burch, L. M., Frederick, E. L., Clavio, G., & Walsh, P. (2012). WorldSeries: An empirical examination of a Twitter hashtag during a major sporting event. *International Journal of Sport Communication*, 5(4), 435-453.
- Burton, S., & Soboleva, A. (2011). Interactive or reactive? Marketing with Twitter. *Journal of Consumer Marketing*, 28 (7), p491-499.
- Cardon, P.W., & Marshall, B. (2014). The Hype and Reality of Social Media Use for Work Collaboration and Team Communication. *International Journal of Business Communication*, 52 (3), p273-293.
- Chadwick, S. (2012). (Social) media comment: sports next great frontier? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(2), 90-91.
- Clausen, J., Bayle, E., Giauque, D., Ruoranen, K., Lang, G., Schlesinger, T., Klenk, C. and Nagel, S. (2018), "International sport federations' commercialisation: a qualitative comparative analysis", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 18 No. 3, pp. 373-392.
- Evans, D. (2012). *Social Media Marketing: An Hour a Day*. 2nd ed. Wiley, Indianapolis, Ind.
- Evans-Cowley, J. S., & Griffin, G. (2012). Microparticipation with social media for community engagement in transportation planning. *Transportation Research Record*, 2307(1), 90-98.
- Hutchins, B. (2011). The Acceleration of Media Sport Culture, *Information, Communication & Society*, 14(2), 237-257.
- Hedlund, D.P. (2014), "Creating value through membership and participation in sport fan consumption communities", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 14 No. 1, pp. 50-71.
- Hambrick, M.E., Simmons, J.M., Greenhalgh, G.P., & Greenwell, T.C. (2010). Understanding professional athletes' use of Twitter: A content analysis of athlete tweets. *International Journal of Sport Communication*, 3, 454-471.
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of consumer research*, 14(4), 508-521.
- Krishnamurthy, S., & Dou, W. (2008). Advertising with user-generated content: A framework and research agenda. *Journal of Interactive Advertising*, 8(22), 1-9.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kuo, T., & Tang, H-L. (2014). Relationships among personality traits, Facebook usages, and leisure activities—A case of Taiwanese college students. *Computers in Human Behavior*, 31, 13-19.
- Kaz, A., Kirti, M., & Karahan, F. (2011). To Be or Not to Be in Social Media Arena as the Most Cost-Efficient Marketing Strategy after the Global Recession. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 260-268.
- Kriemadis, T., Terzoudis, C. and Kartakoullis, N. (2010), "Internet marketing in football clubs: a comparison between English and Greek websites", *Soccer and Society*, Vol. 11 No. 3, pp. 291-307,
- Kuzma, J., Bell, V., & Logue, C. (2014). A study of the use of social media marketing in the football

- industry. *Journal of emerging trends in Computing and information sciences*, 5(10), 728-738.
- Lukes, C. A. (2010). Social media. *AAOHN Journal*, 58(10), 415-417.
- Lewis, B. K. (2009). *Social media and strategic communication: Attitudes and perceptions among college students* (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).
- McLean, R. & Wainwright, D. (2009). Social networks, football fans, fantasy and reality: How corporate and media interests are invading our life world, *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 7(1). 54 – 71.
- MOIGNE, L., & JL, E. (1990). constructivistes et sciences de l'organisation. *Martinet, Epistémologies et Sciences de Gestion*.
- Noor Al-Deen, H. S. and Hendricks, J. A. (2012). *Social media, Usage and Impact*, p. xv, Lanham, Md. Lexington Books.
- O'Shea, M. (2012). Opportunity or obstacle? A preliminary study of professional sport organizations in the age of social media. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2(3), 196-212
- Özsoy, S. (2011). Use of new media by Turkish fans in sport communication: Facebook and Twitter. *Journal of Human Kinetics*, 28(2011), 165-176.
- Parganas, P., Liasko, R., & Anagnostopoulos, C. (2017). Scoring goals in multiple fields. *Sport, Business and Management: An International Journal*. Vol. 7, No 2. pp. 197-215.
- Pritchard, M. & Stinson, J. 2014. *Leveraging brands in sport business*, p. 213, New York: Routledge.
- Pegoraro, A. (2010). Look who's talking—Athletes on Twitter: A case study. *International Journal of Sport Communication*, 3, 501–514.
- Price, J., Farrington, N., & Hall, L. (2013) Changing the game? The impact of Twitter on relationships between football clubs, supporters and the sports media. *Soccer & society*. 14 (4), p446-461.
- Smith, K. N. (2011). *Social media and political campaigns*.
- Sinner, P. (2017), "Die Struktur der Social-Media-Angebote der Vereine der Bundesliga und der 2. Bundesliga in Deutschland", in Grimmer, C.G. (Ed.), *Der Einsatz Sozialer Medien im Sport, Gestaltung, Vermarktung, Monetarisierung*, Springer, Wiesbaden, pp. 63-84.
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: a strategic perspective*. 5 ed. London: Routledge.
- Schoenstedt, L., & Reau, J. (2010). Running a social-media newsroom: A case study of the Cincinnati Flying Pig Marathon. *International Journal of Sport Communication*, 3, 377–386.
- Thoring, A. (2011). *Corporate Tweeting: Analysing the Use of Twitter as a Marketing Tool by UK Trade Publishers*. Publishing Research Quarterly. 27 (2), p141-158.
- Wollan, R., Smith, N., & Zhou, C. (2011). *The social media management handbook: Everything you need to know to get social media working in your business*. John Wiley & Sons.
- Williams, J., & Chinn, S. (2010). Meeting relationship-marketing goals through social media: A conceptual model for sport marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3, 422–437.
- Weber, M, S., & Kim, H. (2015). Virtually, Technology Use, and Engagement Within Organizations. *Journal of Applied Communication Research*. 43 (4), p385.
- Witkemper, C., Lim, C., & Waldburger, A. (2012). Social Media and Sports Marketing: Examining the Motivations and Constraints of Twitter Users, *Sports Marketing Quarterly*, 21, 170-183.
- YIN, ROBERT K. "Case study research: Design and methods (applied social research methods)." *London and Singapore: Sage* (2009).
- Zimmerman, M., Clavio, G., & Lim, C. (2012), Set the agenda like Beckham: a professional sports league's use of YouTube to disseminate messages to its users. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 10(3-4), 180-195

Annexe1 : Guide d'entretien

1. Le digital (internet, et réseaux sociaux, applications) prend une place de plus en plus importante dans les stratégies de communication au sein des clubs professionnels, qu'en pensez-vous ?
2. Votre club dispose-t-il d'une page Facebook, Tweeter, Instagram, un site internet ?
3. Selon vous, l'internet et les réseaux sociaux ont-ils une influence sur la conduite émotionnelle et comportementale des fans du club ?
4. Pensez-vous au recrutement d'un responsable Community Manager (responsable du site internet et réseau social du club) ?
5. Quel genre d'informations transmettez-vous sur les supports médiatiques dont vous disposez (site internet ou réseaux sociaux) ?