

Chapitre 20

L'engagement des supporters au travers des médias sociaux : le cas du Liverpool Football Club

James A. KENYON et Guillaume BODET

Depuis le lancement du premier réseau social identifiable en 1997, SixDegrees.com (Boyd et Ellison, 2008, p. 210-230), leur prolifération a induit des changements majeurs au niveau de la manière dont les gens utilisent l'Internet (Henning-Thureau *et al.*, 2010, p. 311-330), amenant des observateurs à considérer qu'une immense transformation du paysage des médias était en train de s'opérer (Mangold et Faulds, 2009, p. 357-365). Qualifiés de groupes d'applications basées sur Internet s'appuyant sur les fondements idéologiques et technologiques du Web 2.0 (Kaplan et Haenlein, 2010, p. 59-68), les médias sociaux reposent sur des plateformes très interactives à partir desquelles des individus et des communautés partagent, coconstruisent, discutent et modifient des Contenus Générés par les Utilisateurs [CGU] (Kietzmann *et al.*, 2010, p. 241-251). Qu'il s'agisse de projets collaboratifs (e.g., Wikipédia), de blogs et micro blogs (e.g., Twitter), de communautés de contenus (par exemple You Tube), de sites de réseaux sociaux (Facebook), d'espaces de jeux virtuels (World of Warcraft) ou d'espaces sociaux virtuels (Second Life) (Kaplan et Haenlein, 2010, p. 59-68), les CGU constituent la base sur laquelle la majorité de ces plateformes de médias sociaux opèrent (Dart, 2012, p. 528-547). Par exemple, le site de microblogging Twitter, un des acteurs des médias sociaux les plus étendus, permet aux utilisateurs de créer des messages courts, limités à 140 caractères et qualifiés de « tweets », et qui sont publiés dans un fil de messages actualisés d'un utilisateur et qui peuvent être suivi par d'autres (Price, Farrington et Hall, 2013, p. 448). D'un autre point de vue, un réseau social comme Facebook possède plus de fonctionnalités permettant à ces utilisateurs de se créer un profil, de le mettre à jour, de poster et partager des commentaires, des photos et des vidéos, d'échanger des messages privés, d'alerter les autres utilisateurs lorsque d'autres connections mettent à jour leur profil, de poster et partager leurs propres contenus. Selon Boyd et Ellison, ce qui rend les plateformes de médias sociaux uniques est qu'elles ne favorisent pas la rencontre avec des personnes étrangères mais au contraire permettent aux utilisateurs d'articuler et de rendre visibles leurs réseaux sociaux (par exemple, leur liste des contacts) (Boyd et Ellison, 2008, p. 211). Depuis leur introduction, les sites de médias sociaux ont construit leur réputation notamment envers les jeunes utilisateurs d'Internet, cible privilégiée des clubs de football, dans un monde de plus en plus connecté. Par exemple, Twitter possédait une moyenne mensuelle de 236 millions d'utilisateurs actifs dans le monde au cours du dernier quart de l'année 2014¹ ; tandis que Facebook en possédait en moyenne 1,4 milliard au cours de la

¹ <http://www.statista.com/statistics/282087/number-of-monthly-active-twitter-users/> - Titre d'une page Internet paru sur statista.com. Dernier accès le 15 février 2015.

même période². Pour de très nombreux utilisateurs, les médias sociaux sont devenus des partenaires du quotidien, consultés tous les jours et plusieurs fois par jour (Boyd et Ellison, 2008, p. 210-230), et le nombre de personnes communiquant via les médias sociaux a aujourd'hui largement dépassé le nombre de personnes communiquant par courriels (Pronschinske, Groza et Walker, 2012, p. 221-231).

Des consommateurs de tous âges interagissent avec les médias sociaux à partir de leurs téléphones portables, ordinateurs et tablettes chez eux, lors d'événements, au travail, en vacances, dans les stades de football, en voyage ou tout simplement dans n'importe quelle situation, dans des proportions nettement supérieures et croissantes que ce qui a pu être observé par le passé (Woodcock, Green et Starkey, 2011, p. 50-64).

Les médias sociaux n'ont pas simplement augmenté le nombre de possibilités de communiquer entre les différents utilisateurs, ils ont aussi facilité une communication directe et indirecte entre les utilisateurs et les organisations au travers des pages et des profils de leurs marques, services et produits (Zwick et Dieterle, 2005, p. 127-146). Ceci fait dire à Baird et Parasnis que « les médias sociaux représentent pour les entreprises, et donc les partenaires et sponsors, un potentiel énorme pour se rapprocher des consommateurs et augmenter ainsi leurs revenus tout en réduisant les coûts et inefficacités dans la communication » (Baird et Parasnis, 2011, p. 30).

À cet égard, et lorsqu'on considère le contexte social et les caractéristiques tribales du spectacle sportif (Dionsio, Leal et Moutinho, 2008, p. 17-39), ils représentent une opportunité unique pour les clubs de football professionnels qui les investissent de créer via la communication et l'interaction des relations qualitatives avec leurs supporters et leurs communautés de suiveurs (Williams et Chinn, 2010, p. 436). De plus, étant donné la popularité planétaire des médias sociaux, le potentiel de dissémination des messages permettant d'accroître la notoriété des clubs de football, le volume considérable des contenus créés par les utilisateurs et la capacité à établir des relations riches, il n'est pas surprenant de voir les clubs de football professionnels et plus généralement les clubs sportifs professionnels renforcer leur présence dans de très nombreuses plateformes de médias sociaux afin de solidifier les relations qu'ils entretiennent avec leur base de supporters actuels, tout en s'appliquant à essayer de l'accroître notamment à l'étranger (Cornish et Larkin, 2014, p. 47-49). Considérant les possibilités offertes par les médias sociaux et les coûts financiers associés relativement faibles (Michaelidou, Siamagka et Christodoulides, 2011, p. 1153-1159), ils sont aujourd'hui considérés comme essentiels dans les stratégies marketing et communicationnelles des clubs sportifs professionnels (Argan, Argan, Köse et Gökce, 2013, p. 1-11).

D'ailleurs la littérature relative au marketing, aux médias sociaux et aux clubs professionnels de football ne cesse de croître démontrant cet intérêt grandissant. En 2014, McCarthy et collègues ont publié une recherche visant à identifier les challenges et les opportunités associées au management de la marque et au management des relations avec les supporters à partir des médias sociaux pour les clubs de football professionnels au Royaume-Uni (McCarthy, Rowley, Ashworth et Pioch, 2014, p. 181-204). À partir d'une analyse de

² <http://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/> - Titre d'une page Internet paru sur statista.com. Dernier accès le 15 février 2015.

plusieurs cas, Bolton Wanderers et Newcastle United pour la Premier League Anglaise (saison 2010-2011) et Leeds United et Nottingham Forest pour Football League Championship (FLCH) (saison 2010-2011) reposant sur des sources secondaires et des entretiens avec des managers de ces clubs, les auteurs ont identifié que le contrôle des discussions, l'engagement des supporters et la commercialisation représentaient les trois défis principaux relatifs à l'utilisation des médias sociaux, tandis que les contenus, l'interaction, la communauté et la création de revenus supplémentaires représentaient les bénéfices majeurs escomptés. Dans la suite de ces résultats, l'objectif de ce chapitre est d'analyser la stratégie employée par le club professionnel de Liverpool FC (LFC) selon l'approche employée par McCarthy *et al.* (2014).

Encadré 20.1

Palmarès et bref historique de Liverpool Football Club

Liverpool Football Club est l'un des deux clubs professionnels basés dans la ville de Liverpool sur la côte ouest de l'Angleterre (l'autre club étant Everton Football Club). Les succès et trophées cumulés de ces deux clubs font de Liverpool l'une des villes ayant connu le plus de succès dans le football anglais, et l'une des plus célèbres dans le football européen (Richardson et Rookwood, 2008, p. 163). Liverpool F.C., le club ayant connu le plus de succès des deux, a été fondé en 1892, a remporté dix-huit championnats nationaux, sept coupes nationales (FA Cup) et huit coupes de la ligue. En plus de cet impressionnant nombre de trophées domestiques, Liverpool F.C. est le club anglais avec le plus de succès au niveau européen avec cinq Ligues des Champions (ou versions antérieures), trois Coupes de l'UEFA et trois Supercoupes d'Europe. Le trophée européen le plus récent est la Champions League obtenue en 2005 grâce à une victoire mémorable obtenue aux tirs aux buts sur le club italien du Milan A.C. après une remontée incroyable au score puisque les Italiens menaient à 3-0 à la mi-temps. Cette victoire permit au club de recevoir le trophée de manière permanente ainsi que la médaille d'honneur de l'UEFA donnée aux clubs ayant remporté plusieurs fois la compétition continentale ; un privilège partagé par seulement trois autres clubs en Europe (Real de Madrid, Milan A.C. et Bayern de Munich). En dépit d'un palmarès unique et d'une histoire riche, avec notamment la période la plus glorieuse 1975-1990 lorsque le club dominait le football anglais, remportait onze de leurs dix-huit championnats et quatre de ses cinq Ligues des Champions, Liverpool n'a pas remporté son championnat national depuis 1990 lorsque le championnat était alors nommé la Football League First Division ; par conséquent le club n'a toujours pas remporté ce que l'on appelle aujourd'hui la Premier League anglaise de football créée en 1992, même si le club a terminé 2^e de la compétition à trois occasions (2001-2002, 2008-2009 et 2013-2014).

Encadré 20.2

Fiche signalétique de Liverpool Football Club

Propriétaire : Fenway Sports Group, USA (John Henry est le propriétaire principal)
 Président : Tom Werner
 Nombre d'abonnés : 24 500 (capacité du stade d'Anfield : 45 522) (saison 2014-2015)
 Nombre de followers sur Facebook : plus de 24 millions (janvier 2015)

Nombre moyen de spectateurs par match : 44 671³ (taux de remplissage : 98 %) (saison 2013-2014)
 Chiffre d'affaires : 264 234 000 €
 Répartition des revenus : recettes des jours de match (22 %), droits de retransmission (31 %), merchandising et droits commerciaux (47 %), autres revenus opérationnels (<1 %), subventions (<1 %)
 Dépenses : 322 275 000 €
 Nombre de partenaires et sponsors : 21
 Partenaires en 2014 : Standard Chartered (services bancaires et financiers, partenaire principal), Warrior (articles et équipements sportifs, équipementier du club), Garuda Indonesia (compagnie aérienne, partenaire officiel des maillots et équipements d'entraînement), Carlsberg (marque de bière, partenaire officiel), Vitality Health Life (compagnie d'assurance, partenaire officiel), Vauxhall (constructeur automobile, partenaire officiel), Dunkin' Donuts (alimentation, partenaire officiel), Thomas Cook Sport (hospitalité et tourisme, partenaire officiel), Subway (restauration, partenaire officiel), Gatorade (boisson, partenaire officiel), Jack Wolfskin (habillement et équipement outdoor, partenaire officiel), MBNA (services bancaires et financiers, partenaire officiel), Maxxis (fabricant de pneus, partenaire officiel), Barbados Tourism Marketing Inc. (hospitalité et tourisme, partenaire officiel), EA Sports (jeux vidéos, partenaire officiel), Konica Minolta (électronique, partenaire officiel), InstaForex (services financiers, partenaire officiel), Honda (constructeur automobile, partenaire marketing régional Thaïlande), MONO Group (numérique, partenaire marketing régional Thaïlande), Xolo (fabricant de téléphonie, partenaire marketing régional Inde) and Courts (distribution, partenaire marketing régional Malaisie et Singapour)⁴

Sources : *The Liverpool Football Club and Athletic Ground Limited – Directors' Report and Financial Statements*. Liverpool: The Liverpool Football Club and Athletic Ground Limited, 2013. <http://www.liverpoolfc.com/corporate/partners> – Titre d'une page Internet parue sur liverpoolfc.com. Dernier accès le 15 février 2015.

Encadré 20.3

Présentation de Fernando Maisonnavé

Fernando Maisonnavé : coordinateur de l'Engagement Digital (*digital engagement coordinator*), en poste depuis octobre 2014

Le cas de LFC est intéressant par rapport aux résultats et analyses conduites par McCarthy *et al.* (2014) quant à la taille du club, son histoire, son succès et sa notoriété en Angleterre et à l'étranger (Rookwood et Millward, 2011, p. 37-52). L'équivalence la plus proche du LFC dans les cas étudiés est peut-être Newcastle United (NUFC), mais ce dernier génère tout de même moins de la moitié du chiffre d'affaires de LFC (NUFC 111, 9 millions d'euros/LFC 240,6 millions d'euros pour la saison 2012-2013 ; source : Deloitte Sports Business Group, 2014). Le club a gagné significativement moins de trophées que LFC au cours de leur histoire

³ Cinquième plus élevée pour la saison 2013-2014 derrière Man. United (75 207), Arsenal (59 487), Newcastle United (50 395) et Man. City (47 080).

⁴ <http://www.liverpoolfc.com/corporate/partners> – Titre d'une page Internet parue sur liverpoolfc.com. Dernier accès le 15 février 2015.

relative (voir tableau 20.1). D'un point de vue marketing NUFC est classé 19 places en dessous de LFC dans l'édition 2014 du classement *Brand Finance*[®] *Football 50* (NUFC était classé 27^e avec une valeur de marque estimée à 75 millions d'euros/LFC était classé 8^e avec une valeur de marque estimée à 345 millions d'euros⁵). NUFC est néanmoins supérieur à LFC au niveau de la fréquentation avec une affluence moyenne de 50,395⁶ pour la saison 2013-2014 (96,2 % de taux d'occupation pour une capacité maximale de 52 404) en comparaison avec une affluence moyenne de 44 671⁷ spectateurs pour LFC (98 % de taux d'occupation pour une capacité maximale de 45 522). Néanmoins ces chiffres doivent être appréciés en prenant en compte la capacité limitée d'Anfield en comparaison avec ses principaux rivaux, et comparés à la demande relative et existante pour ces billets. Par exemple, la liste d'attente officielle pour l'achat d'abonnements de LFC était supérieure à 70 000 personnes en 2011⁸. Longtemps considéré par le club comme un facteur contraignant de développement, des travaux d'agrandissement ont débuté en décembre 2014 et s'achèveront pendant l'été 2016, le stade aura alors une capacité maximum de 54 000⁹. Newcastle et Liverpool sont donc assez comparables du point de vue de la fréquentation du stade, mais l'avantage de LFC sur NUFC est significatif d'un point de vue des réseaux sociaux : LFC a approximativement 24 millions de followers sur Facebook¹⁰ et 4,3 millions de followers sur le compte Twitter britannique et irlandais¹¹ (excluant 21 comptes internationaux) contre approximativement 1,5 million de followers sur Facebook¹² et 546 000 followers sur Twitter¹³ pour NUFC.

⁵ Brand Finance, *Brand Finance*[®] *Football 50*, Londres, Brand Finance, 2014.

⁶ <http://www.worldfootball.net/attendance/eng-premier-league-2013-2014/1/> – Données issues de la page Internet « Premier League 2013/2014 - Attendance - Home matches », parue dans worldfootball.net. Dernier accès le 15 février 2015.

⁷ <http://www.worldfootball.net/attendance/eng-premier-league-2013-2014/1/> – Données issues de la page Internet « Premier League 2013/2014 - Attendance - Home matches », parue dans worldfootball.net. Dernier accès le 15 février 2015.

⁸ Liverpool Football Club (2011). Latest news - Season Ticket waiting list. *Liverpool Football Club Official Club Website* [online]. Available at: <http://www.liverpoolfc.com/news/latest-news/season-ticket-waiting-list> (accessed 14th January 2015).

⁹ <http://www.theguardian.com/football/2014/dec/04/liverpool-new-main-stand-anfield-corporate-seats> – Données issues de l'article « Liverpool defend rise in corporate seats in new £114m Anfield main stand », rédigé par Andy Hunter et paru dans theguardian.com, le 4 décembre 2014. Dernier accès le 15 février 2015.

¹⁰ <http://www.facebook.com/LiverpoolFC> – Profil officiel de Liverpool FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

¹¹ <http://twitter.com/LFC> – Profil officiel de Liverpool FC sur Twitter. Dernier accès le 15 février 2015.

¹² <http://www.facebook.com/newcastleunited> – Profil officiel de Newcastle United FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

¹³ <http://twitter.com/NUFC> – Profil officiel de Newcastle United FC sur Twitter. Dernier accès le 15 février 2015.

Tableau 20.1. – Les trophées majeurs de LFC comparés à ceux de ses rivaux : analyses par McCarthy et al. (2014)

Clubs	Champion-nat	Coupe nationale (FA Cups)	Coupe de la ligue	Coupe des Champions /Champions League	Coupes UEFA /Europa League	Super-coupes d'Europe	Total
Liverpool	18	7	8	5	3	3	44
<i>Total</i>	<i>18</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>5</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>44</i>
Newcastle United	4	6	0	0	0	0	10
Nottingham Forest	1	2	4	2	0	1	10
Bolton Wanderers	0	4	0	0	0	0	4
Leeds United	3	1	1	0	0	0	5
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>13</i>	<i>5</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>29</i>

Au-delà des comparaisons directes avec les clubs étudiés par McCarthy *et al.* (2014) et en référence au statut du club dans les compétitions anglaise et européenne, LFC était jusqu'à récemment considéré comme faisant partie du « Big Four » ou « Sky Four », terme employé pour illustrer la période de domination de quatre grands clubs que sont Arsenal F.C. (AFC), Chelsea F.C. (CFC), Manchester United (MUFC) et LFC au cours des années 2000 (Bodet et Chanavat, 2010, p. 55-66) – LFC n'a terminé que deux fois au-delà de la quatrième place de la Premier League en 1999-2000 et 2008-2009. Le club était également membre du feu G14, un groupe transnational avec des objectifs commerciaux qui était actif entre 2000 et 2008 et aujourd'hui remplacé par l'European Club Association.

En gardant ces éléments à l'esprit, un des objectifs de ce chapitre est de proposer un éclairage sur les questions relatives à la stratégie en termes de médias sociaux de LFC, un club dont le statut de club de football à succès et glorieux est établi internationalement, offre des informations intéressantes et uniques quant aux challenges et opportunités associés au management des médias sociaux, à la manière de se connecter avec leur très grand nombre de supporters nationaux et internationaux. Ce chapitre s'articule autour de deux sections principales. La première souligne les développements organisationnels des médias sociaux de LFC, et analyse les évolutions des rôles et responsabilités impliquées dans leur management. La seconde section de ce chapitre analyse le cas de LFC en mettant en avant les questions principales relatives au recours aux médias sociaux par le club que sont le contrôle des conversations, l'engagement des supporters et suiveurs, la commercialisation et la mesure de l'impact de l'engagement dans les médias sociaux. Une conclusion identifie ensuite les éléments clés de l'analyse.

1. La stratégie au niveau des médias sociaux de Liverpool FC

1.1. Développer les rôles des responsables

Renforçant l'opinion générale qui considérait que les clubs de football anglais étaient peu dynamiques dans leur volonté de s'engager avec leurs supporters via des activités sur les médias sociaux (McCarthy, Rowley, Ashworth et Pioch 2014, p. 181-204), le poste de responsable des médias sociaux au sein de la structure organisationnelle du LFC fut créé que très récemment. De plus, les rôles et prérogatives associés à ce poste évoluent de manière rapide. Par exemple, le rôle de Coordinateur de l'Engagement Digital [CED] (le responsable du LFC interrogé pour ce chapitre) a été créé en octobre 2014. Toutefois, les missions associées au poste précédant cette création, le poste de Manager des Communautés Internet (*Online Communities Manager* [OCM], se sont développées et étendues à mesure de l'augmentation des besoins en ressources liées à l'engagement croissant du club avec ses supporters domestiques et étrangers (Hennig-Thurau, *et al.*, 2010, P. 311-330). Créé en janvier 2014, l'OCM était initialement responsable de la gestion et de la modération des forums de discussion et des messageries en ligne intégrés au site Internet officiel du club. Ce rôle a ensuite rapidement évolué en intégrant la réalisation de campagnes de promotion (domestique/international et commerciales) et la production de contenus sur les supports officiels du club dans les médias sociaux. Par la suite, motivé par le besoin d'évaluer l'impact des campagnes et contenus digitaux, pour le club et ses partenaires commerciaux, le rôle de CED a été créé pour intégrer de telles responsabilités, ainsi que celles du rôle de OCM que cette fonction remplaçait. Le poste de CED, dans sa forme actuelle, comprend les responsabilités suivantes :

- contribuer aux plateformes du club dans les médias sociaux à destination des supporters et *followers* anglais, comprenant la mise en place de stratégies, la création de contenus et de campagnes ciblées dans les médias sociaux ;
- manager et assister les équipes dédiées à l'engagement des supporters et *followers* étrangers via les médias sociaux ;
- assister les départements presse et distribution dans la production de contenu digitaux comme les interviews de joueurs, le lancement d'équipements et de produits dérivés, aux événements impliquant les légendes du club et d'autres activités médias ;
- modérer les forums et autres espaces pour les supporters du site Internet officiel du club ; www.liverpoolfc.com ;
- répondre aux demandes digitales des partenaires commerciaux du club ;
- obtenir et analyser les données renseignant sur la performance digitale du club.

Le CED travaille en collaboration avec une équipe dédiée au site Internet du club et aux médias sociaux ainsi qu'une équipe dédiée au développement international au sein du département consacré aux médias digitaux. Alors que la première équipe se consacre aux plateformes de médias sociaux du club au Royaume-Uni et en Irlande, la seconde se consacre aux plateformes de médias sociaux à l'international. À l'heure actuelle, le CED et ces deux équipes travaillent très largement de manière indépendante et se situent hiérarchiquement sous l'autorité du *Digital Media Officer* du club ; un *Social Media Manager* sera très

prochainement recruté démontrant s'il en est besoin la constante évolution de cet environnement (Price, Farrington et Hall, 2013, p. 446-461). Le *Social Media Manager* se situera hiérarchiquement au-dessus du CED, consolidant les dimensions stratégiques et managériales de l'engagement dans les médias sociaux. Le CED n'a pas de responsabilité de supervision directe sur d'autres employés mais une équipe de « consultants bénévoles » lui rendent compte. Ces consultants bénévoles sont des supporters du club et remplissent principalement deux rôles. Premièrement, ils ont la responsabilité des sites de médias sociaux internationaux (ils traduisent les contenus pertinents provenant des principaux médias sociaux nationaux du club, créent et postent des contenus uniques, et modèrent les commentaires et les réponses aux messages). Ces supporters consultants rendent donc compte au CED ainsi qu'au responsable de l'équipe dédiée au développement international. Deuxièmement, une autre équipe de bénévoles, qui rendent seulement compte au CED, sont en charge de la modération des forums de discussion et messageries des sites officiels du club ; un point qui sera développé plus en avant dans la suite du chapitre.

1.2. Profil de carrière

Le CED actuel du LFC est de nationalité brésilienne. Après l'obtention d'une licence d'informatique en 2004, il a intégré le département informatique d'une compagnie spécialisée dans l'acier en tant que cadre informatique puis une entreprise spécialisée dans les services financiers, en tant que responsable de l'équipe informatique, toutes deux basées au Brésil. Parallèlement à ces emplois, il a obtenu un premier diplôme de Master en Business et Administration des Entreprises en 2007, puis un second de Management du Football en 2012. C'est ce dernier qui l'a amené au MBA sur le business du football proposé par l'Université de Liverpool en partenariat avec la Fédération Anglaise de Football (et dans une moindre mesure l'UEFA) et donc au poste de CED au LFC. Ce MBA se spécialise sur le business du football, la promotion de la professionnalisation et du développement de son industrie. Dans le cadre de ce diplôme, l'actuel CED s'est impliqué dans un stage non officiel auprès de LFC qui impliquait d'assister le club dans ses premiers pas vers l'engagement du club avec ses supporters à l'international via les supports numériques. Au cours de ce stage, le CED a pu s'appuyer sur son expérience passée, ses connaissances académiques et ses compétences professionnelles en informatique et « systèmes digitaux », ainsi que sur sa maîtrise du portugais, de l'espagnol et de l'anglais. Après obtention du diplôme, il fut employé à temps plein par LFC en tant que responsable et contributeur des médias sociaux brésiliens et portugais du club. Ce dernier rôle lui permit d'obtenir le poste d'OCM, puis de CED.

1.3. La présence de LFC dans les médias sociaux

Bien que les comptes officiels Facebook et Twitter britannique et irlandais du club aient été créés en 2009, le programme international concernant les médias sociaux n'a pas été formellement mis en place avant novembre 2012. Avant cela, le club utilisait les médias sociaux principalement à destination des marchés britanniques et irlandais, des pays anglophones (à l'exception d'un compte Twitter officiel lusitanophone crééé en juillet 2011, et géré par le CED précédemment évoqué). L'objectif principal de ce nouveau programme international était, et est toujours, d'établir des relations avec un très grand nombre de

supporters et suiveurs basés dans des pays hors Royaume-Uni et Irlande afin de « créer des discussions dans leur propre langue » (CED). À l'heure actuelle, et en plus des comptes officiels domestiques du club (Twitter, Facebook, Sports Yapper, Pintrest, Fancred, Google+ et Instagram), le club gère 40 comptes officiels destinés à l'international utilisant de nombreux supports et plateformes (voir tableau 20.2), dont la majorité propose et crée des contenus dans la langue du pays dans lequel le compte est enregistré, et/ou le marché géographique pour lequel le compte est destiné. Actuellement, et en dehors des comptes nationaux, on peut recenser 21 comptes Twitter, 12 comptes Facebook, deux comptes Instagram, un compte au sein du réseau social russe VK (considéré par beaucoup comme le « Facebook russe »), et des comptes dans les sites de réseaux sociaux chinois Sino Weibo (qui combine les fonctionnalités de plusieurs types de plateformes de médias sociaux), Tencent Weibo (équivalent de Twitter) et Weixin (un service de communication pour téléphonie mobile).

Il est également utile de rappeler qu'en plus de ces comptes officiels ouverts dans divers médias sociaux domestiques et étrangers, existe un certain nombre de comptes Twitter officiels associés à divers sous-départements ou composantes du LFC. Par exemple, existent @LFC_Help, le compte du service consommateurs/service après-vente du club (7 000 followers) ; @MightyRed_LFC, la mascotte du club (7 500 followers) ; @LFC_PR, le service de relations publiques du club (10 200 followers) ; @LFCFoundation, la fondation du club (28 600 followers) ; et @LFCTV, le compte officiel de la chaîne de télévision du club (196 000 followers). Alors qu'il est fort probable que des supporters et suiveurs aient plusieurs comptes dans différents médias sociaux (e.g. un compte Facebook et Twitter)¹⁴, chaque « Follow » ou « Like » représente un point de contact, et ces comptes représentent en valeur cumulée près de 40 000 000 points de contact à gérer (voir tableau 20.2).

Tableau 20.2. – Nombre de followers de LFC selon les plateformes de médias sociaux (arrondi au plus au 100 le plus proche)

Régions, pays et langues	Compte officiel Twitter	Page officielle Facebook	Instagram officiel	Autre
Afrique du Sud ²	✓ 18 300			
Arabe ²	✓ 79 200	✓		
Australie et Nouvelle-Zélande ¹	✓ 24 400	✓		
Bengladesh ²	✓ 11 000	✓		
Brésil et Portugal ²	✓ 24 000	✓	✓ 1 200	
Chine ²				✓ Sina Weibo (2 229 500), Tencent Weibo (1 037 000) et Weixin (inconnu)
Corée du Sud ¹	✓ 6 600	✓		
Espagnol ²	✓ 39 700	✓		
France ²	✓ 17 000			
Finlande ²	✓ 2 100			
Grèce ²	✓ 3 100			

Données spécifiques non disponibles

¹⁴ http://pewinternet.Org/~media/Files/Reports/2013/Social%20Networking%202013_PDF.pdf – Données issues de l'article « Social Media Update 2013 », rédigé par Maeve Duggan et Aaron Smith et paru dans pewinternet.org, le 30 décembre 2013. Dernier accès le 15 février 2015.

Inde ¹	✓	61 600	✓				
Indonésie ²	✓	130 000	✓				
Italie ²	✓	2 700					
Japon ²			✓				
Malaisie ²	✓	16 200					
Norvège ²	✓	6 600					
Pakistan ¹	✓	7 900					
Pologne ²	✓	3 200					
RU & Irlande	✓	4 240 000	✓	✓	1 300 000	✓	Sports Yapper (600), Pinterest (1 170 420), Fancred (3 300), Google+ (4 205 400)
Russie ²						✓	VK (49 800)
Thaïlande ²	✓	62 700	✓	✓	12 300		
Turquie ²	✓	24 600					
USA ¹	✓	57 000					
Vietnam ²			✓				
Total		21 4 837 900	12	24 953 400	3 1 313 500	4	8 696 000

¹ Compte international (langue anglaise) ² Compte international (langue locale)

2. Questions relatives à la stratégie du LFC en termes de médias sociaux

Dans cette section, nous présentons les perceptions du LFC concernant les questions et défis liés à l'utilisation des médias sociaux dans une optique d'amélioration de l'engagement avec supporters et les suiveurs du club.

2.1. Le contrôle des contenus

À l'instar des conclusions des travaux de McCarthy *et al.* qui constataient que les clubs de football anglais étudiés étaient préoccupés par le contrôle des conversations dont le club, et par extension l'identité et l'image de la marque (McCarthy *et al.*, 2014, p. 181-204), était le sujet, LFC présente la même préoccupation vis-à-vis du contrôle des conversations sur ses supports officiels dans les médias sociaux. Une considération importante est que la communication a cessé d'être exclusivement produite par les clubs de football mais qu'elle est de manière croissante produite pas les supporters et suiveurs, créateurs de contenus sur les plateformes de médias sociaux (Bruhn, Schoenmueller et Schäfer, 2012, p. 770-790). Il est par conséquent nécessaire de distinguer les contenus officiels créés par les clubs et qui correspondent à l'identité de la marque, des contenus produits par les supporters qui sont relatifs à l'image que ces derniers ont de la marque. Pour LFC, les contenus créés par le club sont riches et variés, comprenant par exemple des analyses d'avant et d'après match, des annonces de composition d'équipes, des informations en direct sur les rencontres, des annonces de transferts et de signatures de contrat, des contenus sur les coulisses des rencontres sportives et la vie du club, des informations générales sur le club, des communiqués de presse, des sondages et des questionnaires, des interviews avec des employés du club, des joueurs, des entraîneurs, des détails sur les compétitions, des offres et des promotions sur des produits dérivés, des contenus provenant de partenaires officiels, des

liens vers d'autres plateformes officielles du club dans les médias sociaux, des informations sur les stages et tournées de pré-saison, et des commentaires occasionnels sur des événements liés au football évoqués dans les médias. Par exemple, le 6 septembre 2012, le club interrogeait, via un sondage interactif sur la page officielle du LFC sur Facebook, les supporters sur l'élément qu'ils associaient le plus au club parmi une liste de symboles (e.g. *le liverbird* – un oiseau mythique symbole de la ville ; le Kop avec les écharpes brandies en l'air; les armoiries du club, etc.) puis d'expliquer les raisons de ce choix.

Les contenus, sous la forme de nouveaux messages, mis à jour ou partagés, peuvent comprendre une combinaison de textes, d'images, de vidéos, d'éléments interactifs et d'hyperliens et peuvent généralement être commentés et partagés librement par les supporters et suiveurs. En termes de contrôle, les contenus créés par le club sont et doivent être le plus cohérent possible avec les valeurs, la tradition et l'histoire du club. Cependant, les opportunités réelles d'intégrer ces éléments dans les communications ne sont pas aussi fréquentes qu'on pourrait le penser. Avec une large proportion de contenus relatifs aux matchs et aux événements directs (e.g. messages indiquant le remplacement d'un joueur) qui les entourent et compte tenu de la nature des médias sociaux (format court et concis des messages), il n'est en effet pas toujours aisé d'intégrer ce type d'éléments. Dès qu'il est néanmoins possible de le faire, « le club essaye de communiquer de façon respectueuse et inclusive, d'une manière propice à ce que les supporters se sentent appartenir à la famille du LFC » (CED). Il s'agit d'un « élément clé de la stratégie du LFC concernant les médias sociaux pour pouvoir être perçu comme un club familial » (CED), pas dans le sens où le club accueille volontiers tous les membres d'une famille mais dans le sens où tous les supporters, quel que soit l'endroit où ils se trouvent dans le monde, font partie de la famille du LFC : « Tout le monde est le bienvenu, indépendamment de son ethnie, de sa religion, [...] de son sexe ou de toute autre chose. [...] Nous essayons de faire que les supporters se sentent appartenir à la famille LFC » (CED).

Comme cette stratégie est relativement bien établie, il n'est pas surprenant qu'en termes de contrôle le problème ne se situe guère au niveau des contenus générés par le club mais plutôt au niveau des réponses des supporters et surtout au niveau des forums de discussion ; les Contenus Générés par les Utilisateurs (CGU).

À l'inverse des clubs étudiés par McCarthy *et al.* (2014), LFC a spécifiquement alloué des ressources à l'intérieur de la structure du club pour modérer les CGU dans les différents médias sociaux (il est cependant possible que certains d'entre eux l'aient fait depuis). Néanmoins, malgré les ressources importantes mises à disposition, le club reconnaît « qu'il est véritablement impossible de modérer 100 % des messages et des posts » (CED) étant donné le volume de CGU que la communication du club peut induire (Bruhn, Schoenmueller et Schäfer, 2012, p. 770-790). Un message publié par le club sur Facebook peut par exemple produire des centaines, voire des milliers de réponses de la part d'utilisateurs individuels de Facebook, supporters ou non supporters, ce qui, par ricochet, peut produire encore plus de commentaires de la part d'autres utilisateurs, créant par là même un effet boule de neige au niveau de la communication. Ce sont les modérateurs, principalement les consultants bénévoles précédemment évoqués, qui doivent décider si des messages ou commentaires sont inappropriés à la publication sur les nombreux supports et canaux du club. La modération concerne les forums de discussion et sections de commentaires du site Internet du LFC, une

zone du site appelée #theKOP¹⁵ qui traite des activités des supporters du club sur les médias sociaux, ainsi que les messages, commentaires et réponses à des posts sur les médias sociaux. En termes d'ouverture, LFC considère que l'engagement dans les médias sociaux doit permettre « aux supporters de dire librement ce qu'ils veulent dire » (CED), tout en restant cohérent avec les valeurs, les traditions et l'histoire du club. Ceci implique essentiellement d'éliminer les CGU qui sont explicitement violents, insultants, discriminatoires, répréhensibles ou qui contiennent un langage inapproprié. Bien que les chiffres exacts ne soient pas disponibles, le CED du LFC estimait de manière approximative qu'entre 10 % et 15 % des messages et commentaires lus par les modérateurs sur l'ensemble des plateformes du club dans les médias sociaux étaient supprimés. À l'appui de cette modération, il est possible pour les supporters et suiveurs de signaler un commentaire considéré comme inapproprié aux modérateurs qui décideront si le commentaire doit être supprimé ou non.

Il est important de souligner que le LFC déclare ne pas supprimer les commentaires considérés comme négatifs ou non favorables envers le club ou ses employés à partir du moment où ils restent polis et non agressifs. Aucun élément contredisant cette déclaration n'a pu être observé, même s'il est vrai qu'il est souvent difficile d'obtenir des preuves de cet éventuel type de contrôle exagéré (DeKay, 2012, p. 289-290). Le nombre de messages à modérer dépend fortement de la performance sportive de l'équipe : lorsque l'équipe gagne, les supporters sont contents et les commentaires ont tendance à être nettement plus positifs que lorsque l'équipe perd. Aussi, les commentaires inappropriés ne sont pas seulement dirigés contre le club et ses représentants mais également envers d'autres utilisateurs lorsque les discussions s'animent et les esprits s'échauffent. Les spécialistes des médias sociaux semblent considérer de manière quasi consensuelle que la méthode la plus adéquate pour gérer ce type de contenus est de répondre d'une manière la plus positive possible (DeKay, 2012, p. 289-290). Cependant, deux problèmes apparaissent avec la stratégie adoptée par LFC. Premièrement, et comme évoqué précédemment, même avec un investissement conséquent en termes de ressources, il n'est toujours pas possible de lire la totalité des CGU sur l'ensemble des supports. Deuxièmement, la question relative à la manière de répondre à certains commentaires négatifs et non favorables peut devenir complexe. Par exemple, il est relativement facile de répondre à un commentaire négatif concernant par exemple une expérience insatisfaisante du service après-vente en comparaison avec un commentaire très subjectif sur la qualité des joueurs ou les performances sportives de l'équipe. Il n'est simplement pas possible de répondre à l'ensemble des CGU négatifs ou non favorables liés à des questions de performance car, comme évoqué par McCarthy *et al.*, il est impératif d'accepter que les opinions exprimées par les supporters et les suiveurs ne seront pas toujours celles que le club souhaite entendre, et que c'est la résultante de leur passion pour le club (McCarthy *et al.*, 2014, p. 181-204).

¹⁵ <http://www.liverpoolfc.com/fans/thekop/thekop-home> – Titre d'une page Internet paru sur liverpoolfc.com. Dernier accès le 15 février 2015.

2.2. L'engagement des supporters

Contrairement aux résultats de McCarthy *et al.* qui constatèrent qu'il n'y avait pas de réel effort déployé par les clubs étudiés pour connaître les supporters au travers de leur engagement dans les médias sociaux, LFC a essayé de le faire en lançant son programme international de médias sociaux considérant que les supporters répondent plus favorablement aux contenus qui leur sont adaptés (Woodcock, Green et Starkey, 2011, p. 50-64). Principalement, cela implique de communiquer avec les supporters et suiveurs dans leur propre langue (par exemple, le compte Twitter @LFCFrance), mais en allant au-delà de la simple traduction de contenus produits initialement en langue anglaise. Une exception à cette règle générale sur les comptes internationaux concernant la publication dans la langue du pays est le compte Twitter indien du club @LFCIndia Twitter qui publie des tweets en anglais. Cependant, il s'adapte culturellement en étant actif autour d'événements ayant du sens pour les supporters internationaux (par exemple s'appuyer sur les périodes de vacances locales ; voir schéma 20.1), en conseillant les supporters sur les lieux dans lesquels ils peuvent suivre les rencontres du LFC (schéma 20.2) ou bien en célébrant des événements sportifs non footballistiques (exemple : cricket), et par conséquent en s'impliquant dans des événements populaires et culturellement importants (le cricket est le sport numéro un en Inde). L'idée est assez simple et consiste à « démarrer une conversation avec les supporters basés en Inde, et d'identifier de nouvelles façons de les atteindre, sans parler systématiquement de football, en utilisant d'autres manières qui sont pertinentes pour ces personnes » (CED). Les rencontres et compétitions internationales offrent également des opportunités pour le club de communiquer sur des contenus spécifiques dans les médias sociaux. Par exemple, pendant la Coupe du Monde de football 2014, de nombreux comptes officiels LFC basés dans des pays qualifiés pour la compétition (e.g. Brésil, France, Espagne, États-Unis, etc.) ont produit des contenus spécifiques (par exemple, schéma 20.3), ce qui fut facilité par la présence d'un joueur du LFC dans l'équipe nationale considérée. Ce fut le cas par exemple de Mamadou Sakho qui participait à la compétition avec l'équipe de France (voir schéma 20.4). Globalement, cette stratégie permet la création de communautés virtuelles articulées autour d'une langue commune et qui permettent de faire naître un sentiment d'appartenance exacerbé, permettant d'accroître l'identification des supporters au LFC :

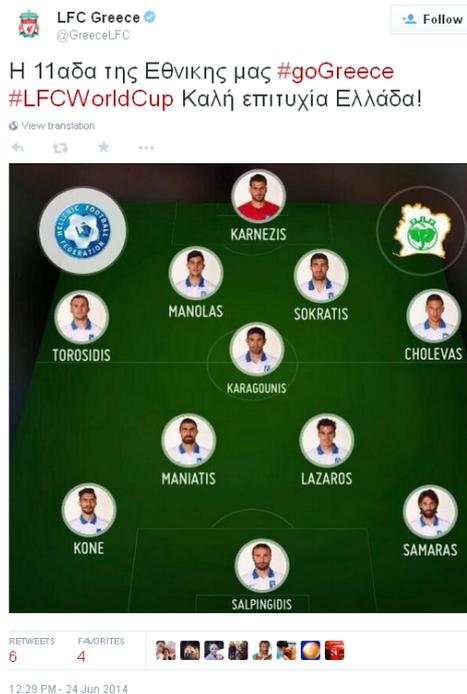
« Un des objectifs principaux du programme international du LFC au niveau des médias sociaux est de les (supporters) faire se sentir membres du club, de la famille... d'avoir une voix, et [...] d'apporter leurs idées et leurs visions pour le club [...] La perception du club est parfois différente selon les pays, ... mais globalement, de notre point de vue, les supporters perçoivent LFC comme un club familial » (CED).

Schéma 20.1. – @LFCIndia Tweet sur le jour d'indépendance nationale en Inde, 14 août 2014



Source : <http://twitter.com/LFCIndia>

Schéma 20.3. – @GreeceLFC annonce aux supporters la composition de l'équipe de Grèce pour sa rencontre contre la Côte d'Ivoire à la Coupe du Monde 2014



Source : <http://twitter.com/GreeceLFC>

Schéma 20.2. – Tweet renseignant les supporters sur les lieux diffusant les matchs du LFC



Source : <http://twitter.com/LFCIndia> (haut)

Schéma 20.4. – @LFCFrance tweet faisant référence à Mamadou Sakho et à l'équipe de France



Source : <http://twitter.com/LFCFrance>

Si on considère cette fois-ci les supporters anglais, il existe un certain nombre de défis liés aux médias sociaux, notamment pour les supporters qui résident dans Liverpool ou en sont géographiquement très proches. Ces supporters « ont suivi et accompagné le club pendant de très nombreuses années, et sont donc très informés sur le club. [...] Ils sont les plus susceptibles de se rendre aux matchs » (CED). Il existe cependant un risque que ces supporters se sentent relégués au second plan du fait de l'intérêt croissant porté par le club pour les supporters basés à l'étranger :

« C'est en effet un réel défi [...]. Nous ne voulons pas que les supporters locaux se sentent exclus car ils sont centraux pour le club : ils résident dans la ville, ils ont grandi et vécu à Liverpool toute leur vie. [...] Nous voyons, malheureusement, des supporters locaux se plaindre parfois du fait que LFC essaye d'entrer en relation avec ses supporters partout dans le monde. [...] Ce n'est pas facile car tous se sentent supporters de Liverpool et nous voulons que tous se sentent appartenir à la famille LFC. Donc, peut-être que nous déployons des efforts pour atteindre nos supporters à l'étranger parce que c'est plus difficile pour eux de se sentir membre de la famille LFC. Ils ne sont pas ici, ils n'habitent pas Liverpool, ils ne peuvent pas se rendre à Anfield pour assister à des rencontres donc c'est peut-être la raison pour laquelle nous déployons tant d'efforts pour eux et pourquoi nous nous concentrons un peu plus sur eux que sur les supporters locaux. Mais cela ne veut pas dire que nous ne considérons pas nos supporters locaux. Bien sûr que nous les considérons, nous savons qu'ils sont centraux pour le club, simplement, c'est parfois difficile... » (CED).

Certains des points évoqués ci-dessus sont en accord avec les analyses de Bridgewater (2010), qui estime que les supporters locaux qui sont les plus proches du stade de leur club s'estiment souvent meilleurs ou plus fidèles que ceux qui résident à une plus grande distance (Rookwood et Millward, 2011, p. 37-52). Par conséquent, une préoccupation majeure, et donc un défi pour LFC, est de parvenir à maintenir et développer l'engagement des supporters locaux tout en respectant la perception de ces derniers mais sans réduire les ambitions internationales de sa stratégie en termes de médias sociaux. Les travaux de Garcia (2011, p. 284-299) offrent potentiellement des conseils pour gérer au mieux cette contradiction. Après avoir interviewé les responsables marketing du Real Madrid F.C., les auteurs décrivent comment, lors du développement de la stratégie marketing numérique du club, les relations positives avec les supporters sont développées et entretenues en s'appuyant et en répondant aux feedbacks des supporters. Le danger pour LFC est de ne pas réussir à engager suffisamment les supporters locaux dans les médias sociaux officiels du club, afin éviter qu'ils ne se tournent vers des alternatives non officielles pour satisfaire leurs besoins ; une problématique préalablement identifiée par McCarthy *et al.* (2014).

2.3. Commercialisation

Un autre objectif stratégique important pour LFC est que le club puisse assister le plus efficacement possible ses partenaires commerciaux via les médias sociaux. Le défi réside dans le fait que les partenaires commerciaux sont en général très demandeurs, et ont des demandes croissantes envers les clubs en ce qui concerne les communications sur leurs marques via les

médias sociaux. En effet la promotion d'une organisation, d'une marque, de leurs produits ou de leurs services sur les plateformes des clubs de football est quelque chose dont les partenaires commerciaux essaient régulièrement de tirer profit lorsqu'ils s'engagent dans ce type de relations commerciales. Le défi est de ne pas donner l'impression que les relations établies entre le club et les supporters dans les médias sociaux soient principalement commerciales. LFC est conscient que les supporters tendent à considérer les médias sociaux comme leur espace (privé ou public) (McCarthy *et al.*, 2014, p. 181-204) et, par conséquent, du point de vue du club, le danger est de sur-commercialiser l'espace des utilisateurs, ce qui aurait un effet négatif sur la relation qu'on a avec eux. De plus, LFC est aussi attentif au fait que certaines plateformes de médias sociaux autorisent de très jeunes utilisateurs (à partir de 13 ans) à avoir leur propre compte, ce qui influence le type et le ton des messages que le club publie sur ses supports : « nous devons être prudents car nous avons des enfants et des pré-adolescents qui s'engagent sur nos plateformes dans les médias sociaux ; nous devons faire attention à ce que nous publions » (CED). C'est une considération particulièrement importante lorsque le club publie des messages pour le compte de ses partenaires commerciaux dont les produits et les services ne sont pas adaptés pour des mineurs comme par exemple les entreprises de paris en ligne. De tels contenus doivent par conséquent satisfaire les partenaires commerciaux sans pour autant donner l'impression d'inciter les plus jeunes à consommer leurs produits ou services ; « c'est un de nos défis actuels » (CED).

2.4. Évaluer l'impact des médias sociaux

Une question non soulevée dans l'étude de McCarthy *et al.* (2014) est celle de l'évaluation de l'impact de l'engagement dans les médias sociaux. Ceci s'explique peut-être par le fait que leur étude a été réalisée en 2010, ce qui était peut-être encore tôt, et par le fait que les clubs de football étudiés engageaient des ressources encore limitées pour le management des médias sociaux. À l'inverse, pour LFC, évaluer cet impact est une priorité dans la stratégie du club concernant les médias sociaux, ce qui se traduit par du personnel dédié à cette tâche. Cependant, le club reconnaît qu'en dépit d'un tel investissement des indicateurs de performance n'ont pas été formellement développés. À l'heure actuelle, la performance de l'engagement dans les médias sociaux est évaluée quantitativement à partir des vues associées à des messages, à des LIKES, aux commentaires et posts en relation avec les 24 millions de suiveurs que le club possède sur Facebook. Par exemple, la proportion de messages « likés », c'est-à-dire appréciés, par rapport au nombre de fois où le message a été vu, peut fournir des informations sur la manière dont le contenu généré par le club a été reçu. Le club évalue également de manière continue ses indicateurs quantitatifs par rapport aux clubs qu'il considère comme ses principaux rivaux : Arsenal FC (41,8 millions de followers sur Facebook)¹⁶, Chelsea FC (41,8 millions)¹⁷, Manchester City FC (18,8 millions)¹⁸ et

¹⁶ <http://www.facebook.com/Arsenal> - Profil officiel de Arsenal FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

¹⁷ <http://www.facebook.com/ChelseaFC> - Profil officiel de Chelsea FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

¹⁸ <http://www.facebook.com/mcfcofficial> - Profil officiel de Manchester City FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

Manchester United FC (64,5 millions)¹⁹. Everton FC (2 millions)²⁰ est également considéré comme un rival mais plus d'un point de vue géographique. Au niveau international, le club considère également Barcelone FC (82,7 millions)²¹ et le Real de Madrid FC (81,7 millions)²² comme des concurrents. LFC « essaye de faire du *benchmarking* en comparant les performances du club en termes de médias sociaux avec ce que font d'autres clubs » (CED). Ceci implique par exemple de comparer la manière dont les supporters répondent à des contenus générés par les clubs les jours de matchs. Le but est d'identifier les types de contenus auxquels les supporters et suiveurs sont les plus susceptibles de répondre positivement, et donc de déterminer si certains ajustements peuvent être apportés. Il peut s'agir par exemple de la configuration visuelle et de la présentation de nouveaux contenus ou l'application d'idées innovantes. Ce que le club ne fait pas encore est d'évaluer qualitativement les commentaires et les réponses des supporters et suiveurs. Alors que les CGU sont analysés par les modérateurs du club (le CED et les consultants bénévoles) pour s'assurer que les messages restent appropriés sur le fond et sur la forme, il ne leur est pas demandé de catégoriser les messages selon leur caractère positif ou négatif, ou selon le thème abordé. Réaliser cette tâche nécessiterait une formation pour les consultants bénévoles qui ne sont probablement pas familiers avec les analyses de contenus. Bien que des difficultés réelles existent concernant la mise en place d'une telle approche, LFC considère qu'il s'agit de la prochaine étape à franchir afin d'évaluer au mieux la performance de l'investissement du club dans les médias sociaux ; au moment de l'entretien, LFC n'était cependant pas certain (ou ne voulait pas la dévoiler) de la meilleure façon de procéder.

Conclusion

Les médias sociaux, et plus généralement le développement des technologies associées aux nouveaux médias (par exemple, la communication sur téléphonie mobile ou la retransmission en direct des rencontres sportives), ont changé la manière dont les sports professionnels et le football en particulier sont produits, marqués, offerts et consommés (Santomier, 2008, p. 15-29). Le résultat pour Cleland (2014, p. 415-431) est que la création de multiples plateformes sur Internet a permis l'émergence de supporters plus actifs, qui s'engagent quotidiennement dans des discussions asynchrones. De telles discussions, dont la très grande majorité est effectuée via les médias sociaux, combinées aux possibilités offertes en termes de communications directes avec les clubs ont « transformé les supporters de simple consommateurs de contenus en producteurs » (Berthon, Pitt, Plangger et Shapiro, 2012, p. 261-271). Ce changement dans la manière de communiquer des clubs, jusqu'alors essentiellement unidirectionnelle entre les clubs et les supporters via les chaînes de télévision, les communiqués de presse, etc., vers une communication bidirectionnelle s'appuyant sur les

¹⁹ <http://www.facebook.com/manchesterunited> - Profil officiel de Manchester United FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

²⁰ <http://www.facebook.com/Everton> - Profil officiel de Everton FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

²¹ <http://www.facebook.com/fcbarcelona> - Profil officiel de FC Barcelona sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

²² <http://www.facebook.com/RealMadrid> - Profil officiel de Réal Madrid FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

medias sociaux, dépossède les responsables du marketing, de la communication et des relations publiques d'une partie de leur pouvoir transféré pour vers les individus et les communautés qui créent, partagent et consomment des blogs, des tweets, des messages sur Facebook, des vidéos, des images et autres contenus (Kietzmann, Hermkens, McCarthy et Silvestre, 2010, p. 241-251).

L'objectif de ce chapitre était d'explorer différentes dimensions de la stratégie du LFC, un club à la réputation internationale, en matière de médias sociaux et d'identifier les points les plus pertinents dans une optique de développement de relations riches avec les supporters. Les résultats de l'analyse fournissent des informations intéressantes sur la manière de répondre aux défis et opportunités créés par les médias sociaux. Il est cependant utile de rappeler que ces perspectives sur les contenus créés et la performance de cet engagement sont fortement influencées par la performance sportive de l'équipe. Par conséquent, il ne s'agit pas toujours de trouver des approches innovantes et des contenus créatifs pour créer du lien avec les supporters mais simplement de « rester cohérent avec ce qui se passe sur le terrain » (CED). Parfois, les supporters et suiveurs peuvent répondre de manière négative à des messages qui ne paraissent pas en phase avec leurs sentiments et préoccupations, surtout lorsque l'équipe traverse une période difficile au niveau des résultats. Ainsi, mettre en place des idées innovantes lorsque l'équipe n'obtient pas de bons résultats rencontre très souvent des réactions d'opposition, qui constituent pour les supporters « un moyen de manifester un mécontentement par rapport à ce qui se passe sur le terrain » (CED). Par conséquent, même lorsque l'équipe gagne, de nouvelles idées et contenus peuvent être introduits progressivement dans les médias sociaux, car ils sont introduits au mieux « lorsque la dynamique sportive est positive » (CED).

Bibliographie

Argan M., Argan M.T., Köse H. et Gökce S., « E-CRM applications of soccer teams as a strategic tool: a content analysis of English Premier League and Turkish Super League », *Journal of Sport Management Research*, 4, 2013, p. 1-11.

Baird C.H. et Parasnis G., « From social media to social customer relationship management », *Strategy & Leadership*, 39(5), 2011, p. 30-37.

Berthon P.R., Pitt L.F., Plangger K. et Shapiro D., « Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy », *Business Horizons*, 55(3), 2012, p. 261-271.

Bodet G. et Chanavat N., « Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market », *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(1), 2010, p. 55-66.

Boyd D.M. et Ellison N.B., « Social network sites: Definition, history, and scholarship », *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 2008, p. 210-230.

Boyd D., Golder S. et Lotan G., « Tweet, tweet, retweet: conversational aspects of retweeting on Twitter », Document présenté à la *Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, Kauai, The Grand Hyatt Kauai Resort & Spa, 5-8 janvier 2010.

Bridgewater S., *Football Brands*, Basingstoke, Palgrave Macmillan., 2010.

Bruhn M., Schoenmueller V. et Schäfer D.B., « Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? », *Management Research Review*, 35(9), 2012, p. 770-790.

Cleland J., « Racism, football fans, and online message boards: How social media has added a new dimension to racist discourse in English football », *Journal of Sport & Social Issues*, 38(5), 2014, p. 415-431.

Cornish A.N. et Larkin B., « Social media's changing legal landscape provides cautionary tales of "Pinterest" to sport marketers », *Sport Marketing Quarterly*, 23(1), 2014, p. 47-49.

Dekay S.H., « How large companies react to negative Facebook comments », *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 2012, p. 289-299.

Dionsio P., Leal C. et Moutinho L., « Fandom affiliation and tribal behaviour: A sports marketing application », *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1), 2008, p. 17-39.

Eagleman A.N., « Acceptance, motivations, and usage of social media as a marketing communications tool amongst employees of sport national governing bodies », *Sport Management Review*, 16(4), 2013, p. 488-497.

Garcia C., « Réal Madrid Football Club: Applying a relationship-management model to a sport organization in Spain », *International Journal of Sport Communication*, 4, 2011, p. 284-299.

Hennig-Thurau T., Malthouse E.C., Friegle C., Gensler S., Lobschat L., Rangaswamy A. et Skiera B., « The impact of new media on customer relationships », *Journal of Service Research*, 13(3), 2010, p. 311-330.

Kaplan A.M. et Haenlein M., « Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media », *Business Horizons*, 53(1), 2010, p. 59-68.

Kietzmann J.H., Hermkens K., McCarthy I.P. et Silvestre B.S., « Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media », *Business Horizons*, 54(3), 2010, p. 241-251.

Mangold W.G. et Faulds D.J., « Social media: the new hybrid element of the promotion mix », *Business Horizons*, 52(4), 2009, p. 357-365.

McCarthy J., Rowley J., Ashworth C.J. et Pioch E., « Managing brand presence through social media: the case of UK football clubs », *Internet Research*, 24, 2014, p. 181-204.

Michaelidou N., Siamagka N.T. et Christodoulides G., « Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands », *Industrial Marketing Management*, 40, 2011, p. 1153-1159.

Price J., Farrington N. et Hall L., « Changing the game? The impact of Twitter on relationships between football clubs, supporters and the sports media », *Soccer & Society*, 14(4), 2013, p. 446-461.

Pronschinske M., Groza M.D. et Walker M., « Attracting Facebook "fans": The importance of authenticity and engagement as a social networking strategy for professional sport teams », *Sport Marketing Quarterly*, 21(4), 2012, p. 221-231.

Richardson K. et Rookwood J., « Partnerships, provision and product: examining the modern football in the community programme – a case study on Everton Football Club », *Journal of Qualitative Research in Sports Studies*, 2(1), 2008, p. 161-174.

Rookwood J. et Millward P., « We all dream of a team of Carraghers: comparing "local" and Texan Liverpool fans' talk », *Sport in Society*, 14, 2011, p. 37-52.

Santomier J., « New media, branding and global sports sponsorship », *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 10(1), 2008, p. 15-29.

Williams J. et Chinn S.J., « Meeting relationship-marketing goals through social media: A conceptual model for sport marketers », *International Journal of Sport Communication*, 3, 2010, p. 422-437.

Woodcock N., Green A. et Starkey M., « Social CRM as a business strategy », *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 2011, p. 50-64.

Zwick D. et Dieterle O., « The [e-]business of sport sponsorship », in J.M. Amis et T.B. Cornwell (eds.), *Global Sport Sponsorship*, New York, Berg, 2005, p. 127-146.

Webographie

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/sport/football/800749.stm> – Données issues de l'article « Liverpool set to leave Anfield », paru sur BBC.co.uk, le 22 juin 2000. Dernier accès le 15 février 2015.

http://pewinternet.Org/~media/Files/Reports/2013/Social%20Networking%202013_PDF.pdf – Données issues de l'article « Social Media Update 2013 », rédigé par Maeve Duggan et

Aaron Smith et paru dans pewinternet.org, le 30 décembre 2013. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://twitter.com/LFC> – Profil officiel de Liverpool FC sur Twitter. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://twitter.com/NUFC> – Profil officiel de Newcastle United FC sur Twitter. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.facebook.com/Arsenal> – Profil officiel de Arsenal FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.facebook.com/ChelseaFC> – Profil officiel de Chelsea FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.facebook.com/Everton> – Profil officiel de Everton FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.facebook.com/fcbarcelona> – Profil officiel de FC Barcelona sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.facebook.com/LiverpoolFC> – Profil officiel de Liverpool FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.facebook.com/manchesterunited> – Profil officiel de Manchester United FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.facebook.com/mcfcofficial> – Profil officiel de Manchester City FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.facebook.com/newcastleunited> – Profil officiel de Newcastle United FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.facebook.com/RealMadrid> – Profil officiel de Réal Madrid FC sur Facebook. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.liv.ac.uk/management/football/> – « The Football Industry Group (FIG) – University of Liverpool Management School », paru sur liv.ac.uk. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.liv.ac.uk/study/postgraduate/taught/football-industries-mba/overview/> – Titre d'une page Internet paru sur liv.ac.uk. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.liverpoolecho.co.uk/sport/football/football-news/liverpool-fc-reveal-season-ticket-6858841> – Données issues de l'article « Exclusive: LFC reveal season ticket prices for 2014/15 campaign », rédigé par James Pearce et paru sur [liverpoolecho.co.uk](http://www.liverpoolecho.co.uk), le 20 mars 2014. Dernier accès le 17 novembre 2014.

<http://www.liverpoolfc.com/corporate/charter> – Titre d'une page Internet paru sur [liverpoolfc.com](http://www.liverpoolfc.com). Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.liverpoolfc.com/corporate/partners> – Titre d'une page Internet paru sur [liverpoolfc.com](http://www.liverpoolfc.com). Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.liverpoolfc.com/fans/thekop/thekop-home> – Titre d'une page Internet paru sur [liverpoolfc.com](http://www.liverpoolfc.com). Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.liverpoolfc.com/news/latest-news/season-ticket-waiting-list> Données issues de l'article « Latest news – Season Ticket waiting list », paru dans [liverpoolfc.com](http://www.liverpoolfc.com), le 1^{er} juillet 2011. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/> – Titre d'une page Internet paru sur [statista.com](http://www.statista.com). Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.statista.com/statistics/282087/number-of-monthly-active-twitter-users/> – Titre d'une page Internet paru sur [statista.com](http://www.statista.com). Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.theguardian.com/football/2014/dec/04/liverpool-new-main-stand-anfield-corporate-seats> – Données issues de l'article « Liverpool defend rise in corporate seats in new £114m Anfield main stand », rédigé par Andy Hunter et paru dans [theguardian.com](http://www.theguardian.com), le 4 décembre 2014. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.theguardian.com/football/2014/sep/23/liverpool-granted-planning-permission-for-phase-one-of-anfield-redevelopment> – Données issues de l'article « Liverpool granted planning permission for phase one of Anfield redevelopment », rédigé par Andy Hunter et paru dans [theguardian.com](http://www.theguardian.com), le 23 septembre 2014. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.theguardian.com/lifeandstyle/2013/jul/19/football-clubs-on-the-ball> – Données issues de l'article « Which football clubs are the most family friendly? », rédigé par Mike Herd et paru dans [theguardian.com](http://www.theguardian.com), le 19 juillet 2013. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.theguardian.com/world/shortcuts/2013/aug/02/vk-russian-facebook-edward-snowden-nsa> – Données issues de l'article « Edward Snowden: Pass Notes - VK: the "Russian Facebook" that has offered Edward Snowden a job », paru dans [theguardian.com](http://www.theguardian.com), le 2 août 2013. Dernier accès le 15 février 2015.

<http://www.worldfootball.net/attendance/eng-premier-league-2013-2014/1/> – Données issues de la page Internet « Premier League 2013/2014 - Attendance - Home matches », parue dans worldfootball.net. Dernier accès le 15 février 2015.

Études, documents et presse

Brand Finance, *Brand Finance® Football 50*, Londres, Brand Finance, 2014.

Deloitte Sports Business Group, *All To Play For: Football Money League*, Manchester/Londres, Deloitte LLP, 2014.

Sportbusiness International, « University Challenge. Sport Business International's 2013 Postgraduate Sports Course Rankings », *SportBusiness International*, 189, 2013, p. 78-100.

The Liverpool Football Club and Athletic Ground Limited, *The Liverpool Football Club and Athletic Ground Limited – Directors' Report and Financial Statements*, Liverpool, The Liverpool Football Club and Athletic Ground Limited, 2013.

UEFA, *Regulations of the UEFA Champions League 2012-2015 Cycle. 2014-1015 Season*, Nyon, UEFA, 2014.