

La gestion du stade intelligent en contexte Algérien : Etat des lieux et perspectives

**Sid-Ali Kamel KAYA Professeur à l'Ecole Nationale Supérieure
d'Arts & Métiers (ENSAM Meknès, Maroc).**

E-mail : kayasak2000@yahoo.fr.

Naima MESSAOUDI Maitre de conférences à l'EHEC d'Alger.

E-mail : lyoussef2098@gmail.com

RESUME

Le monde du sport se digitalise. Les clubs de football doivent réfléchir à comment capitaliser sur ces technologies numériques pour améliorer leur business model et croître de manière durable. En fait, la priorité absolue consiste à amener les fans aux stades, à les mettre au centre de l'action et à créer des expériences qui les incitent à revenir. Dès lors, une arène de football doit être conçue dans une optique client. Elle symbolise le point de ralliement du club et des supporters. Le stade a donc une signification particulière qui excède sa simple utilisation footballistique. La problématique de la gestion des infrastructures sportives est une réalité récurrente en Algérie, que ce soit en termes d'organisation, de services aux clients ou tout simplement de sécurité. De ce fait, notre communication se focalise sur le questionnement ci –après :

- 📶 Quelle est la situation des stades en Algérie et quel avenir pourrait-on envisager ?
- 📶 Quels sont les investissements à engager en vue d'améliorer l'expérience fan in-situ ?
- 📶 Pour autant, est-ce que le fait de connecter un stade permettrait d'augmenter l'affluence et la consommation des spectateurs ?

La réponse à ces interrogations s'inscrit dans le prisme de l'organisation et l'étude de l'exploitation du stade, de son entretien et de sa sécurité de façon performante.

Mots-clés : Club, Fan, Investissements, Stade, Technologies numériques.

Smart Stadium Management in Algerian context: Current situation and outlook

ABSTRACT

The world of sport is becoming smart. Football clubs should think about how to capitalize on the digital technologies to improve their business model and grow sustainably. The top priority is getting the fans to the stadiums, putting them at the heart of the action and creating experiences that encourage them to come back. The football arena should be designed in a customer optical. It symbolizes the rallying point of the club and the supporters. The stadium, therefore, has a special meaning that goes beyond its mere football use. The issue of managing sports facilities is a recurring reality in Algeria., both regarding the organization, services to clients or just security. Therefore, our paper focuses on the following questions:

- ✚ What is the situation of stadiums in Algeria and what future could we envisage?
- ✚ What are the technological investments to be made to improve the in-situ fan experience?
- ✚ However, would connecting a stadium increase the crowds and consumption of spectators?

The answer to these questions is part of the prism of the organization, the study of the stadium exploitation, its maintenance and its safety in an efficient way.

Keywords: Club, Digital Technologies. Fan, Investments, Stadium.

Prologue

À mesure que les sites sportifs mondiaux et les événements en direct se tournent vers une meilleure activation et une monétisation des stratégies numériques, nous avons assisté à une énorme activité autour de la création d'applications répondant aux besoins et à l'engagement des fans. Les promoteurs d'événements combinés avec les équipes / associations ont cherché des solutions d'application à la fois pour améliorer le plaisir des spectateurs et attirer l'attention des téléspectateurs du deuxième écran à la maison. Un stade de football doit être conçu dans une perspective « client ». Une fois, une infrastructure réalisée, pour la pérenniser et en assurer une utilisation optimale, son Management revêt une importance capitale. De ce fait, notre présent article se focalise sur le questionnement ci-après :

- 📶 Quelle est la situation des stades en Algérie et quel avenir pourrait-on envisager ?
- 📶 Quels sont les investissements à engager en vue d'améliorer l'expérience fan in-situ ?
- 📶 Pour autant, est-ce que le fait de connecter un stade permettrait d'augmenter l'affluence et la consommation des spectateurs ?

Ce qui revient à appréhender le stade à travers le prisme de l'organisation et l'étude de son exploitation, son entretien et sa sécurité de manière performante.

I. Le stade digitalisé : une réalité technologique

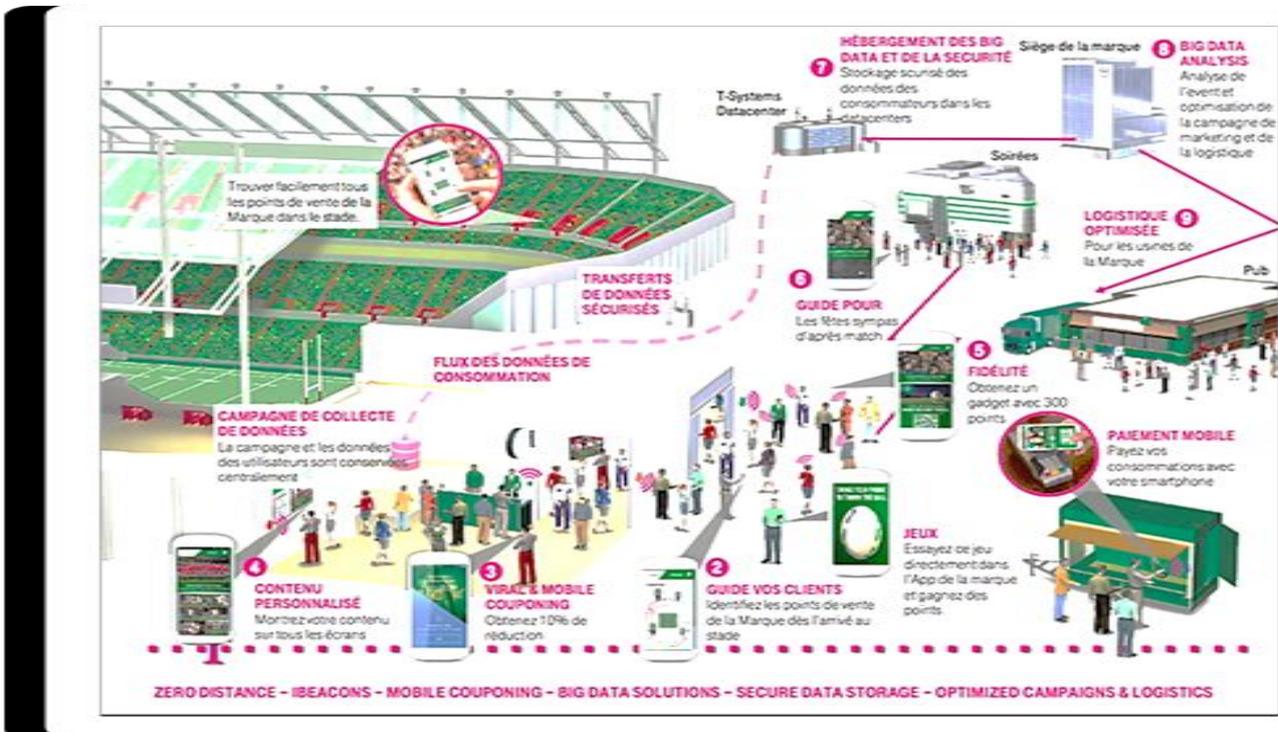


Figure 1. Vers un stade intelligent (UEFA, 2011)

Aux États-Unis et en Europe (Desbordes & Richelieu, 2011) les clubs investissent considérablement pour apporter la connectivité et la commodité aux stade (Chavanat et Desbordes, 2015). C'est une priorité indispensable non seulement pour les fans, mais aussi pour les joueurs, le personnel interne, les fournisseurs, les invités de presse et de luxe. De nombreux spectateurs plus jeunes risquent de quitter le stade à mi-temps s'ils ne peuvent pas se connecter. De surcroît, une meilleure connexion Wi-Fi signifie plus d'argent provenant d'achats périphériques (boissons, nourriture, produits dérivés, etc.). Les applications mobiles deviennent rapidement l'outil le plus efficace et le plus rentable pour engager et activer les fans lors d'événements en direct. L'accès au stade est facilité grâce aux « in-stadium apps » (Perelman, 2016). Le Smartphone fait office de ticket de stade dématérialisé et personnalisé. Il est scanné dans des portiques prévus à cet effet. Ceci est déjà une réalité et de nombreuses équipes s'efforcent de rattraper celles qui offrent déjà ces

expériences mobiles étonnantes. De surcroît, les événements importants sont organisés dans les plus grands lieux et avec des milliers de personnes qui travaillent dans toutes les directions. Trouver son chemin peut être une véritable lutte. Les applications de stationnement existantes telles que Just Park et Stadium Park peuvent rendre la vie beaucoup plus facile car elles guident le spectateur vers et/ou de son siège et se chargent, pour lui, de toutes les fonctions de facturation. Les kiosques numériques à la fine pointe de la technologie peuvent être trouvés dispersés dans de nombreux endroits importants (Cisco, 2017). Beaucoup de stades et de lieux d'événements ont déjà mis en place des systèmes mobiles POS (point of service) afin qu'ils puissent avoir des centaines de vendeurs offrant de la nourriture, des boissons et des marchandises à peu près n'importe où dans le stade sans obliger les fans à quitter leur siège. Les systèmes POS mobiles permettent des transactions rapides et sécurisées et offrent également des économies d'espace, de main-d'œuvre et de temps. Désormais, grâce à une série d'applications de mise à niveau de sièges, le fan peut effectuer un changement à prix discount lorsque le jeu commence (Cisco, 2017). À l'intérieur du lieu, La géolocalisation permet d'alerter les fans sur les points de vente et les toilettes les plus proches avec les temps d'attente les plus courts (Perelman, 2016).

De plus, avec l'aide de Cisco Stadium Vision, il devient possible de capturer tous les « replays » proches comme à la maison. Les grands écrans numériques ont été considérés comme extravagants, mais ils deviennent rapidement une nécessité (Hikkerova, 2011). Tous les lieux ne peuvent pas avoir un écran de 190 pieds (soit trois à quatre fois la longueur d'un terrain de football) comme le stade Jordan-Hare de l'Université Auburn. Néanmoins, Il est plus efficace d'avoir de multiples petits écrans répartis sur le lieu, de sorte que les fans puissent regarder les flux en direct même s'ils se rendent aux toilettes ou se mettent en ligne pour acheter une boisson. Néanmoins, ces écrans ne servent pas seulement à garder les fans engagés avec des vidéos, des photos et des statistiques (Belvaux, Bertrand, Notebaert & Jean-François, 2015). C'est aussi un moyen qui permet de promouvoir des offres sur mesure pendant le spectacle. Les caméras « Selfie » à grande vitesse réalisés par Fan pics, à la fine pointe de la technologie peuvent être installées à plusieurs endroits et sont capables de capturer des photos de chaque fan sur le site. Elles peuvent prendre jusqu'à 1 million d'images pendant chaque jeu. Les fans peuvent télécharger l'application Fanpics gratuite pour regarder les photos en entrant la date et leur numéro de siège. Aux USA, En moyenne, environ 15 à 25% des fans téléchargent l'application lors des jeux et vérifient pour voir les photos (Perelman, 2016). A l'issue des exemples cités, il est évident de conclure que l'industrie des applications sportives est considérablement fragmentée avec un grand nombre d'entreprises qui répondent à différents aspects de l'expérience des fans. Nonobstant, au fur et à mesure que le marché continue de se développer, il faudrait s'attendre à un niveau d'intégration significatif dans ces offres.

De surcroît, les équipes obtiennent également des données précieuses qui permettront de répondre aux questions ci-dessous : Qui sont les fans ? Où siègent-ils ? Combien de fois vont-ils aux stades ? Avec qui assistent-ils à un match ? Dès lors, les données sur les fans devraient être le centre de gravité qui motive les efforts marketing et les investissements technologiques. Chaque événement est unique au même titre que l'expérience des fans, prise individuellement, qui aiment partager les opinions, les photos, les vidéos dans les médias sociaux avec leurs amis. Cependant, alors que les solutions numériques tentent d'engager efficacement les fans, elles ne leur fournissent pas des possibilités de contribution au contenu en échange de récompenses (Chavanat & Desbordes, 2015). En effet, lorsqu'on se rend compte que le contenu généré par le fan et partagé dans les médias sociaux est tellement attrayant pour les sponsors - il semble naturel voire légitime de récompenser les spectateurs en échange de leur contribution.

1.1. La Data Management Platform (DMP) : Comprendre ; Prédire ; Délivrer.

La DMP permet la collecte et le croisement des données off line et on line : les acquisitions de billets, les interactions sociales par exemple, les fans sur Facebook, Twitter et Instagram, les achats de stands de concession, les ventes de marchandises, les transactions de sites marchands, l'utilisation d'applications mobiles, Les balises, les puces RFID (Radio-frequency identification) et

bien plus encore (Cisco, 2017). Une DMP permet aux équipes de gagner du temps, de l'argent et des ressources. De plus, avoir les données clients regroupés dans un seul synthétiseur permet de les interroger en quelques secondes pour trouver des segments de supporters de grande valeur. Les annonces et les offres peuvent être personnalisées et ciblées sur différentes sections du stade, y compris les barres de destination, les zones de droit et les zones de sièges. Les sponsors peuvent également faire des promotions pendant les moments clés du jeu pour capturer la plupart des globes oculaires. Leurs écrans numériques sont hautement personnalisables pour soutenir les actifs créatifs d'une marque et sont également utilisés pour fournir des messages promotionnels sécurisés vers la fin d'un jeu. La bonne technologie et les données des fans peuvent aider les équipes sportives et les lieux de liaison à se connecter avec les spectateurs rentables, comprendre vraiment ce qu'ils veulent et créer des expériences qui les inciteraient à revenir au stade (Chavanat N, Desbordes M., 2015). Les équipes doivent se concentrer sur la création d'expériences étonnantes de la minute où les fans quittent leur maison, pendant leur séjour dans le stade et même après leur départ du lieu.

Le Fan s'attend également à une connexion Wi-Fi sûre et rapide (Deloitte, 2018) qui permet de partager ses expériences plus facilement en restant connecté pendant les jeux. Cependant, Lors d'une expérience Match Day, l'utilisation d'un Smartphone ou d'une tablette est-elle en mesure de pervertir le spectacle sportif ? Le risque que le mobinaute passe plus de temps à regarder un écran que ce qui se passe sur le terrain a été partiellement réfuté par une étude américaine. 40% des fans américains, utilisant un Smartphone ou une tablette lors d'un match, considèrent que le recours à un second écran pendant une expérience Match Day renforce la loyauté à l'équipe et optimise leur satisfaction.

1.2. Comment le « Big Data » / « Smart Data » redéfinit-il la gestion des clubs de football ?

Désormais, omettre de prendre en compte le contexte dans lequel évolue le fan est susceptible de compromettre la pérennité d'un Club sportif. Le Big Data/Smart Data est une tendance de fond qui risque de bouleverser beaucoup de domaines de la gestion notamment celui du Marketing et de la communication (Chavanat N, Desbordes M., 2015). Selon IBM, nous générons 2.5 trillions d'octets chaque jour. Ces données sont issues de nos activités sur internet, du commerce électronique, etc. l'objectif du Big Data est de faire parler ces données entre elles pour qu'elles aient de la valeur pour l'entreprise et déterminer des relations de causes à effet que l'on pourra exploiter de manière opérationnelle. C'est avant tout un travail d'informaticien car c'est une dérivée du Data Mining avec une nouveauté de taille : le travail est effectué sur le Web. Les fans n'ont jamais laissé autant d'information sur Internet ; le Big Data va permettre de mieux comprendre les habitudes et d'accroître le nombre d'Insights (Richelieu & Pons, 2005). Nous pouvons qualifier voire mieux connaître une population de contacts identifiés. Cette méthode permet d'affiner la relation fan ou bien l'investissement publicitaire notamment avec l'Ad Exchange, par exemple, où l'on cible des profils de consommateurs. De surcroît, on peut prédire les comportements d'une cible marketing ou identifier des caractéristiques explicatives d'un comportement (Deloitte, 2018). Cela permet de faire du retargetting en temps réel et à plus grande échelle en proposant aux consommateurs, par exemple, des offres sur mesure directement sur un site ou par le biais de publicités. A titre d'exemple, l'outil Big Data de Google Correlate permet de mettre en relation la fréquentation des stades en Algérie avec l'importance de l'événement ou tout simplement les prix de la billetterie sur 5 ans.

Grace à la banque d'Opta (premier fournisseur de données de performances sportives au monde), le travail des clubs consiste, désormais, à fournir des interfaces didactiques, ils peuvent prendre en compte des critères tels que l'âge, le poste ou le prix du marché dans la base de données pour en faire ressortir un échantillon de profils. Cela peut paraître avant-gardiste (Desbordes & Richelieu, 2011) mais les compétitions historiquement connectées comme la Formule 1 ou la NFL (National Football League US) possèdent une décennie d'avance sur le foot, qui fonctionne encore beaucoup à l'émotionnel. Aujourd'hui, nous pouvons dire que le produit amorce sa phase de maturité. Nous assistons désormais dans les sports collectifs à une relation tripartite qui fait interagir le sportif, le Stratège (Manager et/ou Entraîneur) et la Data. Ainsi nombreuses sont les équipes de football qui, ces dernières années, ont tiré profit de l'utilisation de la Data. L'équipe

nationale allemande, brillant vainqueur de la Coupe du monde 2014 au Brésil, est la première sélection à avoir investi massivement dans les technologies de la data dès 2004 en prévision de la Coupe du monde 2006 en Allemagne. Emmenée depuis 12 ans par des sélectionneurs prônant une vision scientifique du football, Jürgen Klinsmann suivi par Joachim Löw, elle est aussi la première à reconnaître l'influence de la data sur la modification profonde de son style de jeu. Des analyses statistiques extrêmement poussées incitent le staff de la Mannschaft [3] à miser sur des joueurs plus techniques et vifs que physiques, pour exister dans un nouvel environnement (celui du football moderne) nécessitant précision et rapidité d'exécution. Les data montrent que la qualité technique globale de l'équipe et le mouvement finissent par recréer des espaces, car l'adversaire est submergé par une trop grande quantité d'informations à traiter. Ainsi en l'espace de deux ans, entre 2004 et 2006, la vitesse de transmission de la balle est passée de 2,6 secondes à 1,1 seconde par joueur évoluant au sein de la sélection. A ce titre depuis 2005, la sélection allemande coopère avec l'université des sciences du sport de Cologne, qui remet régulièrement des rapports statistiques au staff de la sélection nationale, dans lesquels les performances des joueurs et adversaires sont passées au crible. La fédération de football allemande a également mis en place un partenariat avec une plate-forme numérique, SAP (Systems Applications and Products), spécialement conçue pour le suivi et l'analyse des statistiques du groupe des sélectionnables.

I.3. Les enjeux liés aux recettes de la billetterie

Il convient tout d'abord de préciser qu'avec la croissance du football business et l'essor des médias et des services marketing, les revenus associés à la vente de tickets n'ont plus la même valeur qu'auparavant. En effet, d'autres sources de revenus sont aujourd'hui à considérer tels que les transferts de joueurs, les droits télévisuels et les recettes provenant de la participation à une compétition internationale. Les clubs souhaitent remplir leurs stades, améliorer l'expérience des fans, stimuler le sponsoring et la qualité de la retransmission télévisuelle. Le soutien des supporters influence les performances sportives des joueurs (Bolton, Warlop & Alba, 2003). Dès lors, les clubs préfèrent fixer le prix des billets en dessous du prix optimal. Comme le prix des billets des événements sportifs est généralement négativement corrélé au nombre de spectateurs, les dirigeants doivent faire le choix entre augmenter le prix des places ou remplir leur stade. En raison de l'aléa sportif, les recettes de billetterie sont incertaines (Fort, 2004). D'où, l'existence d'un marché secondaire dans lequel les billets sont, en moyenne, revendus deux fois plus cher que leur prix initial (Breuer et Kemper, 2015). C'est pour cette raison qu'il s'avère judicieux d'étudier les déterminants qui influencent le prix des billets sur ce marché secondaire afin d'optimiser la stratégie de tarification du marché primaire, ce à quoi les deux auteurs se sont attelés. Le rôle de la billetterie d'un club est d'assurer la vente des tickets de matchs et d'abonnements aux fans. Les clubs organisent ces ventes par la création de catégories distinctes qui se différencient selon la tribune, la qualité des sièges, l'affiche, l'adversaire et la proximité du terrain et des joueurs. Les fans sont stimulés à acheter leurs tickets ex-ante, par l'entremise du service d'abonnement qui comprend un « full package » pour la saison, qui semble plus avantageux sur le plan financier. La vente d'abonnements en « présaison » constitue un objectif que le club tente d'optimiser pour garantir une part de rétributions et une certaine régularité quant à la présence sur toute l'année sportive. Drut (2014) a observé que l'exploitation judicieuse d'un stade déjà acquis permet de diversifier les revenus d'un club et par conséquent d'amoindrir l'incidence de l'aléa sportif sur la performance financière. Quant aux revenus, nous distinguons deux principales recettes dont le chiffre d'affaires correspond à la somme de ceux-ci :

- ✓ Les revenus sur matchs i.e. les revenus liés à la compétition et au spectacle : la billetterie ;
- ✓ Les revenus fatals i.e. les revenus qui sont composés de sponsoring, de droits télévisés, de subventions publiques, et d'autres produits d'exploitation (buvette, prestations hôtelières, merchandising).

Il est à préciser que les clubs sont de plus en plus tributaires de revenus fatals, lesquels sont eux-mêmes liés au « capital joueurs », actif incorporel dont la production sportive repose sur la qualité de la prestation fournie. La vente de sièges est au cœur de la gestion des recettes des stades sportifs

(l'espace physique), par événement (l'intervalle temporel). Le but est de maximiser le revenu par siège disponible (Yield Management) (Daudel & Vialle, 1989). Les performances commerciales reposent, outre l'attrait de l'événement sportif, sur l'utilisation judicieuse spatio-temporelle. Dans ce sens, un enjeu majeur du merchandising réside dans la logique de l'organisation de l'espace, dans son découpage. En outre, ces événements se déroulent sur différents jours de la semaine avec des fréquences allant d'une fois par semaine à une fois par an. Par conséquent, il est crucial de renforcer le contrôle sur le temps en vue de définir des combinaisons qui ciblent divers segments de marché à des prix différenciés.

Les grands clubs de football possèdent tous des produits dérivés à vendre. Pour ce faire, ils investissent dans des boutiques officielles aux abords des stades et dans la ville en vue d'attirer le fan et faire en sorte qu'il achète le moindre objet le reliant au club : un maillot, un ballon, une écharpe, un bonnet, un survêtement, une serviette de bain, un peignoir, une housse de couette, un mug, un bol ou encore un porte clé... Les clubs disposent également d'un site internet avec une boutique en ligne pour les supporters qui n'habitent pas aux alentours de la ville en question. Ces ventes constituent une importante partie du revenu, notamment en Angleterre. En effet, en moyenne, en Europe chaque club réalise 10% de ses recettes à travers la vente de ces produits dérivés. Aussi, les recettes de billetterie rapportent également une somme non négligeable. Les supporters paient pour venir voir leur équipe favorite et l'encourager. Désormais, Les clubs recherchent une différenciation des prix afin de mieux cibler les fans. Deux stratégies principales s'imposent : prix variables et prix dynamiques. Bien qu'elles soient distinctes, elles peuvent être adoptées conjointement. De nos jours, appliquer différents prix à différentes périodes semble une approche assez évidente. Certaines équipes attirent plus de fans que d'autres. De même, les fins de cycles sont généralement plus attrayantes que le début d'une saison. Alors, pourquoi un club devrait-il demander le même prix pour toutes les rencontres à domicile ? Il n'y a pas si longtemps, c'était toujours la façon courante d'examiner la tarification des billets. Au fur et à mesure, les clubs se sont rendus compte du potentiel de générer plus de revenus et d'amener des foules plus importantes à leurs stades. Ces décisions de tarification devraient être soutenues par une analyse cohérente des données (les fréquentations du stade ou les facteurs ayant un impact sur la demande). Une fois cette étape maîtrisée, les clubs peuvent passer à un niveau supérieur et introduire des prix dynamiques. Comme il subsiste une certaine confusion entre ces deux stratégies de tarification, regardons leurs principes de base côte à côte pour une meilleure compréhension :

✚ *Tarification variable.*

Les prix des billets sont fixés à l'avance sur la base de plusieurs critères (comme la notoriété de l'équipe adverse, le classement de la compétition ou le jour de la semaine). Après avoir mis les billets à la disposition du public, il n'y a plus de modifications.

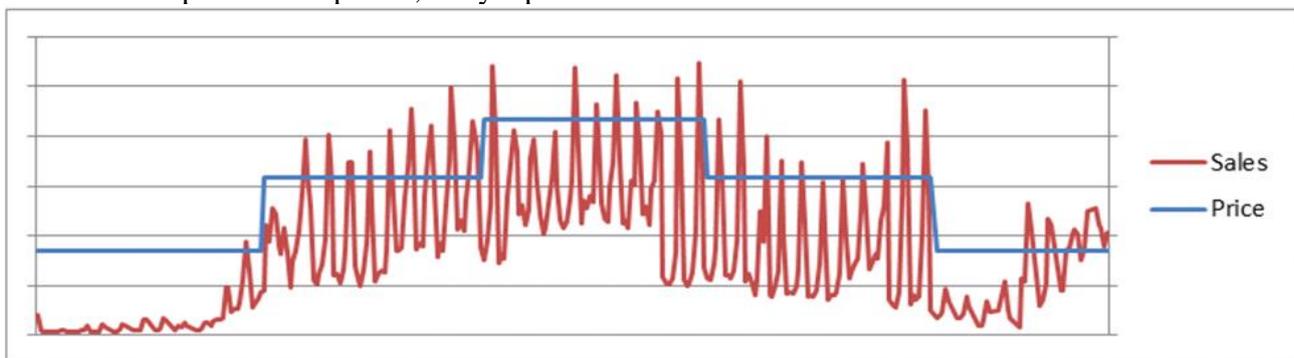


Figure 2. Prix variable

✚ *Tarification dynamique.*

Les clubs fixent un prix initial. Cependant, il n'est pas figé dans le temps. Entre le moment où les billets sont mis en vente et le moment où le jeu commence, le prix peut changer. Cela se produira en réponse aux variations de la demande. Il n'y a pas de stratégie correcte ou

incorrecte ici. En fait, la meilleure approche pourrait même être une combinaison de ces deux stratégies. Utiliser uniquement des prix variables limitera la flexibilité et les revenus potentiels.

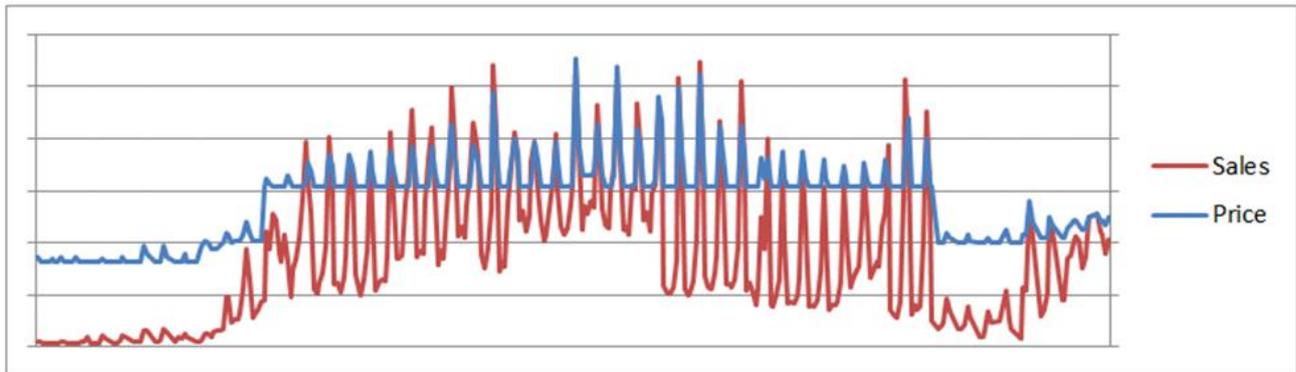


Figure 3. Prix dynamique

✚ . L'optimisation des recettes de billetterie grâce au Dynamic Ticket Pricing

Les prix dynamiques permettent de mieux monétiser les ventes et remplir plus facilement les stades. Il est nécessaire de maximiser les revenus des billets et en même temps, de ne pas pénaliser les anciens fans. Les clubs ajustent les prix du jeu unique à la hausse ou à la baisse en fonction des conditions du marché en temps réel, telles que la demande des fans et la pénurie de tickets. L'idée est que les clubs doivent rapprocher le ticket de sa vraie valeur marchande après des années de perte sur le marché secondaire (Kemper & Breuer, 2015).

✚ Les bienfaits du Dynamic Ticket Pricing

La théorie du pricing (Rishe P., 2012) distingue généralement trois degrés de discrimination tarifaire

1/ La discrimination tarifaire parfaite : le club vend ses billets à chaque supporter à un prix égal au prix que chacun, individuellement, est disposé à payer (Breuer et Kemper, 2015).

2/ Une discrimination tarifaire qui consiste à différencier le prix des billets en fonction du nombre de billets achetés, l'emplacement du siège, l'heure du match ou la qualité de l'adversaire.

3/ Le troisième degré de discrimination tarifaire consiste à faire varier le prix en fonction du type de supporters identifiables (étudiants, seniors, handicapés...).

Quant aux revendeurs, leur courbe de demande est supérieure à celle du club grâce à leur capacité à mieux discriminer. En effet, ceux-ci ne doivent pas prendre en compte une série de considérations qui s'imposent aux clubs comme, par exemple, la volonté de ne pas froisser les supporters, de remplir leur stade, de vendre des abonnements à un prix moindre pour garantir une partie de recette de billetterie. Les revendeurs ont ainsi un goût pour le risque plus fort que les clubs, spéculent davantage et peuvent mieux adapter leur prix à chaque spectateur, ce qui leur permet de vendre leurs billets à un prix s'approchant davantage du prix optimal, c'est-à-dire le prix que chaque fan individuel serait disposé à payer.

II. La métamorphose phytale du football algérien entre mythe et réalité

Le premier pas vers cette stratégie phytale : connaître son spectateur. Il s'agit pour les stades, de se réappropriier la Data des spectateurs pour leur offrir une expérience sur mesure. L'expérience fan est, désormais, la clé de voute de l'attractivité des stades : le principe est simple : séduire le public en transformant le match en véritable spectacle magnifié.

II.1. L'analyse de quelques signaux faibles. Cas : Algérie

➤ Un spectateur de plus en plus connecté

Quelques chiffres rendent compte du potentiel que représentent les pays émergents, ne serait-ce qu'au niveau des télécommunications. En 2015, selon une étude menée par markets and markets, il existe 6 milliards d'appareils mobiles sur terre dont 5 milliards se trouvent

dans les pays émergents. L'Algérie a récemment dépassé le cap des 19 millions de mobinautes en 2018 pour un pourcentage de connexion au Web sur Smartphone proche de celui sur PC : plus de 46 % sur mobile vs 50 % sur PC (Digital report, 2018). Un tel usage du mobile, impossible de faire l'impasse sur un travail d'adaptation des différents contenus diffusés en mode responsive. De plus l'utilisation des médias sociaux continue de croître. En effet, le nombre d'utilisateurs de la première plateforme sociale a augmenté de plus de 11 nouveaux utilisateurs par seconde avec une exploitation moyenne d'Internet de l'ordre de 6 heures par jour. Par ailleurs, les taux d'occupation, ne dépassant pas les 50% corrélés aux taux de croissance favorables, stipulent que le marché algérien est bel et bien porteur pour la décennie à venir.

	2018	17/18
Internautes	50 %	+17%
Utilisateurs actifs de médias sociaux	50%	+17%
Connexions mobiles	119%	+4%
Utilisateurs actifs des médias sociaux via le mobile	46%	+19%

Tableau 1. Connection mobile et médias sociaux

Source : Digital_report_2018.pdf

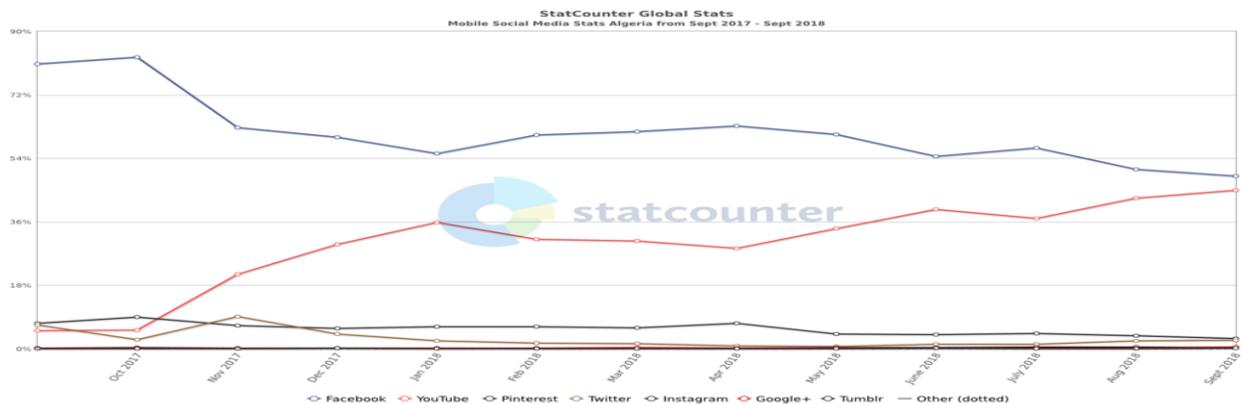


Figure 4. Mobile Social Media stats Algeria sept 2017-sept2018

Source : <http://gs.statcounter.com>

En effet, il est désormais facile d'avoir accès à toutes les informations concernant un match depuis le téléphone portable ou la tablette grâce à la montée en puissance des réseaux sociaux ou du streaming mais aussi avec l'arrivée des chaînes de TV sportives à coût abordable. Cette dimension immersive transforme le spectateur jusqu'alors passif en acteur de l'évènement. C'est un outil différenciant, un catalyseur de fidélisation, d'attractivité et donc de fréquentation. Le partage d'expérience par l'entremise des réseaux sociaux a ainsi transformé les aficionados de sport en ambassadeurs d'un jour pour le club comme pour le stade. Néanmoins, l'Algérie figure sur la liste de la plus lente connexion Internet ce qui constitue un véritable frein susceptible d'inhiber la digitalisation du stade de football.

	Vitesse en MBPS	Rang mondial
Connexions Internet fixes	3.5	129
Connexions Internet mobiles	7.4	116

Tableau 2. Classement de l'Algérie en termes de connexion

Source : Digital_report_2018.pdf

Selon Mobile Connectivity Index report (2018), à la fin de 2017, 3.3 milliards de personnes étaient connectées à l'Internet mobile, ce qui représente une augmentation de près de 300 millions par rapport à l'année précédente. Cependant, plus de 4 milliards de personnes restent encore hors ligne et 1 milliard d'entre elles ne sont pas couvertes par les réseaux à haut

débit mobiles (« l'écart de couverture »). En outre, quelque 3 milliards de personnes vivent dans l'empreinte d'un réseau mais n'ont pas accès aux services Internet mobiles (le « fossé de l'utilisation »), soulignant l'importance des facteurs liés à la demande pour connecter les non connectés. L'indice de connectivité mobile de la GSMA* mesure les performances de 163 pays - représentant 99% de la population mondiale - par rapport aux catalyseurs clés de l'adoption de l'internet mobile :

L'Infrastructure : Des citoyens ayant la conscience et les compétences nécessaires pour valoriser et utiliser Internet et un environnement culturel qui favorise l'égalité des sexes. La disponibilité d'une couverture de réseau Internet mobile haute performance.

L'Accessibilité financière : La disponibilité des services et des appareils mobiles à des prix qui reflètent le niveau de revenu de la population nationale.

Le Niveau de Préparation du Consommateur : Il est assimilé aux mêmes facteurs qui caractérisent l'infrastructure.

Le Contenu : La disponibilité de contenu et de services en ligne accessibles et pertinents pour la population locale.

Ces données peuvent aider l'industrie de la téléphonie mobile et les autres parties prenantes à comprendre où concentrer l'action pour favoriser une adoption accrue de l'internet mobile. L'Indice de Connectivité Mobile de la GSMA positionne la Tunisie en tant que Chef de File de l'Internet Mobile du Maghreb. La Tunisie appartient au cluster « The Fast Transitioners » (GSM Association, 2016). Il a des scores élevés pour au moins deux ou trois catalyseurs. Les scores moyens pour l'infrastructure et le contenu sont nettement inférieurs par rapport aux pays du cluster Leaders. Les pays de ce groupe bénéficieront généralement d'un soutien ciblé, notamment pour contribuer à améliorer la disponibilité d'infrastructures performantes et à promouvoir le développement continu de contenus pertinents localement. Quant à l'Algérie et le Maroc, ils appartiennent au « cluster émergent ». Les pays de ce cluster obtiennent généralement les meilleurs résultats sur un ou deux facilitateurs. Les scores pour l'infrastructure et les facilitateurs de contenu sont généralement beaucoup plus faibles que les scores d'abordabilité et de l'état de préparation du consommateur. Les pays du groupe émergent bénéficieraient probablement d'une gamme plus large de services de soutien que les groupes de transition, avec une préférence pour l'infrastructure et le contenu.

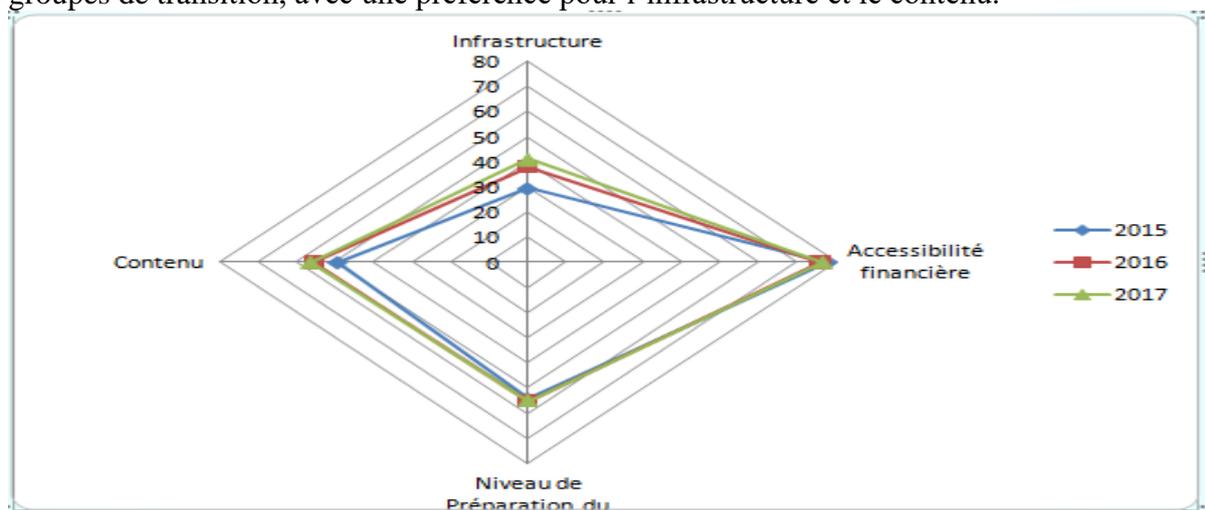


Figure 5. Les catalyseurs de l'Internet mobile. Cas : Algérie

Source : adapté de : 2018 Mobile Connectivity Index report

Nonobstant, cette région de la MENA demeure sous performante comparativement à un certain nombre de pays surperformant compte tenu de leur indice (par exemple, le Koweït, le Qatar et les Émirats arabes unis). Certes, l'Algérie a amélioré le score global de son Indice de Connectivité Mobile de la GSMA par sept points au cours des quatre dernières années. Il

est passé de 47.2 en 2014 à 55.93 en 2017. Cela s'explique par les progrès réalisés au niveau des quatre facteurs favorisant l'adoption d'internet mobile, mesurés par l'Indice de Connectivité Mobile, à savoir : l'infrastructure ; l'accessibilité ; la préparation du consommateur ; ainsi que le contenu. Mais, ces résultats restent très insuffisants et bien au dessous des moyennes mondiales (80) et régionales (60) révélant, ainsi, la position de l'Algérie comme le marché le moins avancé du Maghreb en termes d'adoption de l'internet mobile. Cette situation est due notamment à la qualité du réseau mobile, à la disponibilité d'applications mobiles et de contenus de réseaux sociaux sur le plan local.

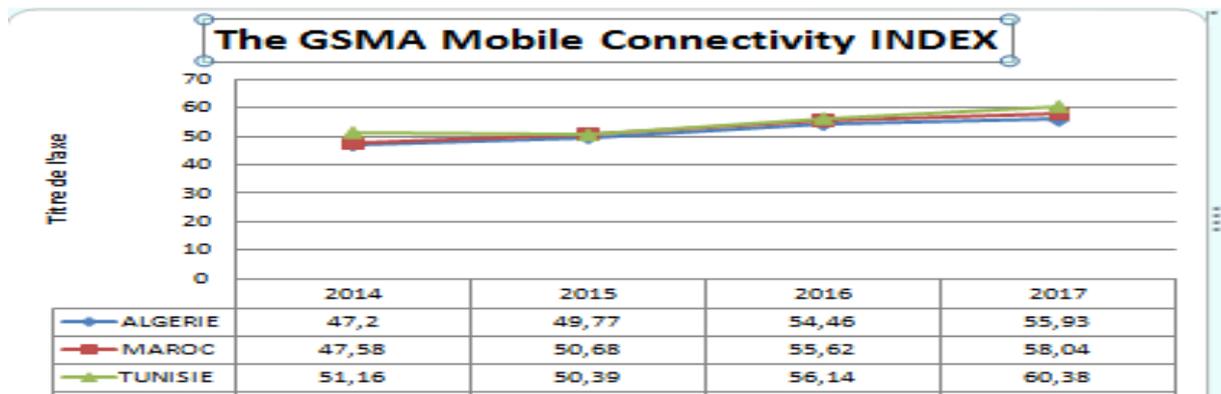


Figure 6. L'indice de connectivité mobile des trois pays du Maghreb.

Source : adapté de GSMA Intelligence Mobile Connectivity Index (visité en janvier 2018), [http : //www.mobile Connectivity Index.com](http://www.mobile Connectivity Index.com)

➤ **Le « cashless payment », véritable parent pauvre en Algérie.**

La prolifération croissante des Smartphones devrait stimuler la croissance du marché des paiements numériques. Il est estimé à 38,00 milliards USD en 2018 et devrait atteindre 86,76 milliards USD en 2023 (MarketsandMarkets, 2016), avec un TCAC de 18,0% au cours de la période de prévision. Les initiatives prises pour promouvoir les paiements numériques, la forte prolifération de Smartphones et la nécessité de fournir un meilleur service à la clientèle sur les terminaux de paiement constituent les principaux facteurs de la croissance du marché des paiements numériques. D'autre part, l'absence de normes mondiales pour les paiements transfrontaliers est un facteur clé censé freiner la croissance du marché des paiements numériques. Dès lors, avec moins de 6% âgé de 15 ans et plus ayant une carte de crédit et 50% ayant un compte bancaire (Digital report, 2018), l'Algérie a enregistré, en 2018, l'un des impacts économiques les plus faibles en matière de paiement électronique. Cette situation est susceptible de retarder voire de compromettre le succès d'un tel projet. À mesure que les méthodes de paiement sans numéraire continuent de gagner du terrain, les institutions économiques et le gouvernement devront travailler ensemble pour assurer une connectivité fiable ainsi qu'une intégrité des transactions à toutes les étapes du paiement.

➤ **La génération Z : Un « mobile centric youth »**

Née entre 1995 et le début des années 2000. La génération Z (Gen Z) est la première à n'avoir jamais vécu sans Internet ou les médias sociaux, ce qui a façonné ses attitudes et ses capacités à opérer en ligne. La « Gen Z » n'est pas seulement à l'aise avec l'évolution rapide des technologies (African Gen Z Report, 2018) ; elle est, aussi, impatiente et dynamique. Néanmoins, la pénétration d'Internet en Algérie reste bien en dessous de la moyenne internationale et le coût des données reste relativement élevé, excluant des millions de générations Z du monde numérique international.

Une moyenne de 45% de la population algérienne est âgée de 24 ans ou moins. Une fraction non négligeable de cette population ne dispose peut-être pas d'un pouvoir d'achat important, mais elle influence déjà le comportement de consommation et les décisions d'achat des générations plus âgées, en particulier dans le domaine technologique.

➤ *Les algériennes sont à peine tolérées dans les stades de football et pourtant...*

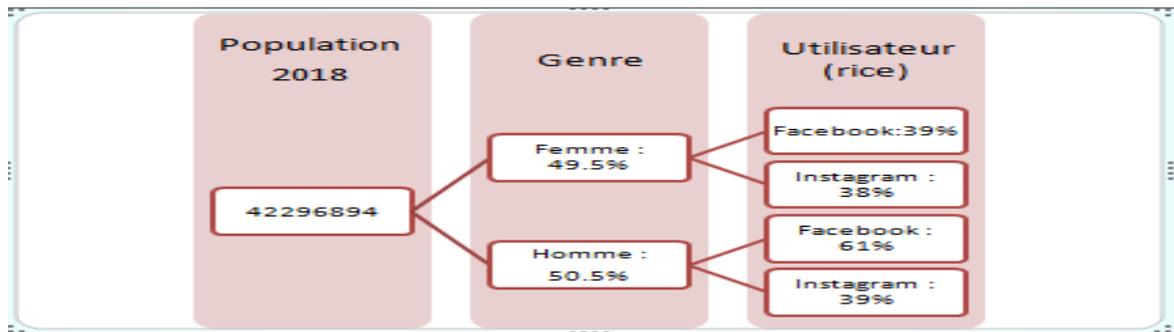


Figure 7. L'importance du macro-segment féminin en Algérie.

Source. Adaptée de Digital_report_2018.pdf & www.ons.dz (consultée le 15/09/2018).

D'où des questionnements importants s'imposent.

✚ La femme est-elle un consommateur comme les autres ?

Une étude réalisée par la société Répucom (2015) dans 24 pays représentant la population mondiale de l'ensemble des continents confirme le regain d'attractivité pour le football auprès de la gent féminine. Plus les femmes sont jeunes et plus elles s'intéressent au sport. Mais l'étude Repucom souligne également combien il existe de spécificités régionales tout à fait intéressantes.

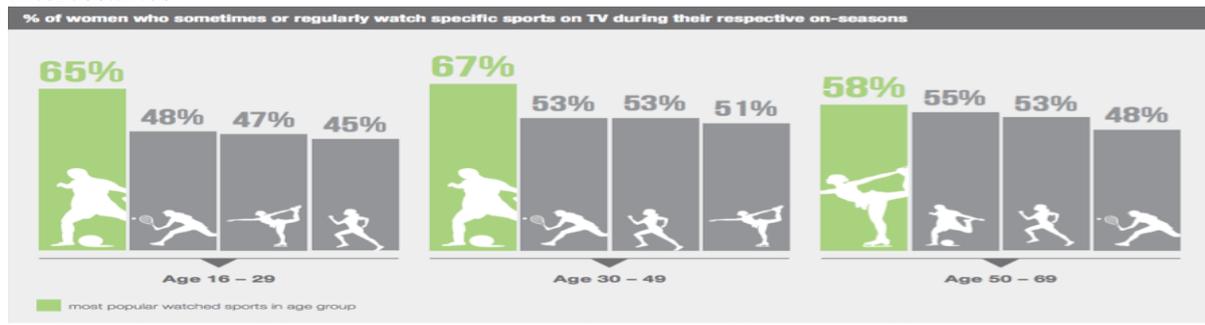


Figure 8. Des différences sportives de taille à l'international !

Source : REPUCOM 2015

L'enquête Repucom signale également qu'hommes et femmes tendent à avoir des pratiques médias similaires pour se tenir au courant de l'actualité sportive. Effectivement, Internet prime désormais pour suivre les tendances sportives, que cela soit chez les hommes (88%) ou chez les femmes (80%). Le support informationnel qui arrive en deuxième position est ensuite sans surprise le mobile (pour 63% des hommes et 57% des femmes), et enfin, la télévision (pour 49% des hommes et 43% des femmes) (REPUCOM, 2015). D'ailleurs, les écarts homme/femme se réduisent encore plus sensiblement pour les moins de 30 ans. Dès lors, les données ont évolué vers la hausse.

✚ Qu'attend une femme d'un match de football ?

Autrement dit, en quoi ses attentes sont-elles différentes de celles d'un public masculin. À notre sens et au regard de ce qui précède, les attentes des femmes sont similaires à celles des hommes : assister à un spectacle magnifié dans une arène sécurisée (Rindinger & Funk, 2006). Nonobstant, en raison de la violence physique et verbale à laquelle est associé le football, il part avec un retard sur les autres sports collectifs. Dans les tribunes VIP, les responsables politiques et les dirigeants du football algériens ainsi que les joueurs ne viennent pas avec leurs épouses et leurs filles. Beaucoup d'hommes algériens se privent du stade faute de pouvoir y emmener leurs épouses et leurs enfants. Les femmes journalistes et photographes qui couvrent les matchs de foot, sont tout aussi rares et font souvent l'objet d'insultes et d'intimidation. Pas de fouille pour les femmes : il n'y'a pas de policière pour effectuer la

palpation de sécurité. Il semble évident que le macro segment féminin est un manque à gagner de taille. Il serait judicieux de cibler des actions marketing sur mesure en vue de le faire venir et le faire revenir aux arènes de football.

➤ La nature hybride des stades de football en Algérie : Stades vétustes/ complexes olympiques

Deux catégories de stades cohabitent en Algérie :

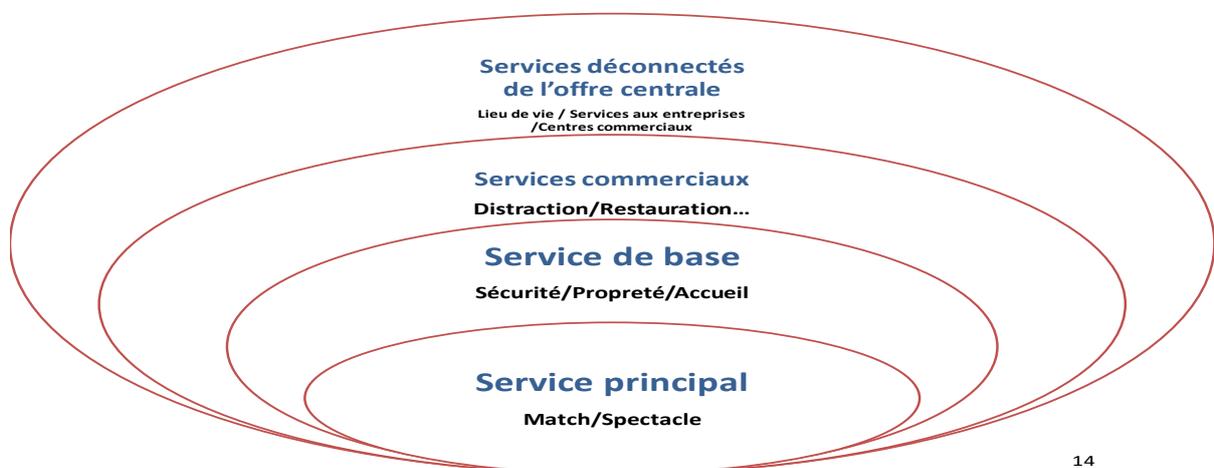
✚ Stades vétustes.

Gradins de béton inconfortables et sales, WC nauséabonds et absence de sanitaires réservés aux femmes. La plupart de cette catégorie de stades ne dispose pas de magasins permettant aux supporters de faire leurs achats. A cela, il faudra ajouter que les supporters sont souvent obligés de rentrer des heures avant le coup d'envoi des matchs, pour trouver des places convenables. Lors de la vente des billets pour un match, il y'a bousculade et affrontement, obligeant les stadiers à utiliser tous les moyens pour bien organiser l'entrée au stade.

✚ Complexes sportifs aux normes internationales.

Ils sont sujets aux décalages et retards de livraison : Contraintes administratives et financières, Succession de plusieurs ministres, Besoins en main d'œuvre qualifiée, etc. L'Algérie accuse un retard conséquent dans le processus de modernisation de ses stades, ce qui constitue un frein non négligeable au développement du football. En effet, les enjeux et limites de la digitalisation des stades sont comme suit :

- Une limite stratégique : les stades appartiennent à l'Etat ;
- Une limite culturelle : à l'intérieur de l'arène sportive, le supporter algérien est davantage spectateur de football que consommateur de services périphériques.
- Une limite financière : la plupart des technologies sont applicables. C'est le cout qui est réfractaire (pour un stade de 60 000 places, il faut envisager plusieurs millions d'Euro). C'est une question de rentabilité mais aussi de budget marketing.



14

Figure 9. Le marketing des services dans les arènes sportives.

En Algérie, le marketing des services dans les stades n'a pas encore quitté le tunnel du service de base (Chavanat N, Desbordes M., 2015). Beaucoup d'effort restent à fournir pour tendre vers un stade intelligent. C'est ainsi, dans cette optique que de nombreuses villes se sont mises à la construction de nouvelles enceintes sportives. On pense notamment au grand stade d'Oran (40 000 places), au stade de Tizi-Ouzou (50 000 places couvertes et stade de Baraki (60 000 places) qui seront aux normes internationales et disposés à accueillir des rencontres nationales et internationales, le parking, la séparation des flux, l'accès VIP, la connexion WIFI, etc. sont obligatoires pour que ces stades puissent abriter des compétitions sous l'égide de la FIFA. Dans ce sens, le complexe olympique d'Oran a obtenu l'organisation des jeux méditerranéens de septembre 2021.

➤ **Un marché secondaire maîtrisé par des revendeurs opportunistes et agiles.**

Les billets sont revendus parfois jusqu'à dix fois plus chers sur le marché noir au premier jour de vente au guichet. D'ailleurs, c'est en pleine coupe du monde de football que les algériens s'accaparent d'une partie du marché secondaire. Malgré l'interdiction imposée par la FIFA et les opérations de contrôle effectuées par la police russe, les algériens vendent les billets d'entrée au stade à des prix triplés et parfois quadruplés. Au-delà d'une perte financière pour les clubs et les stades, cette pratique peut mettre en danger les supporters d'équipes adverses qui risquent de se retrouver dans la même partie du stade.

➤ **Les Clubs de football en Algérie croulent sous le poids des dettes et de la corruption.**



Figure 10. Les problèmes financiers des clubs de football algérien.

Une enquête de la BBC (Auclair, 2018) basée sur 3 années d'investigation durant lesquelles le média britannique a recueilli les témoignages de plusieurs parties prenantes (joueurs actuels et retraités, arbitres, victimes de la corruption, etc.). Le résultat dévoile le caractère persistant de la corruption dans le football algérien. De son côté, la FAF réagit en réfutant les résultats ainsi obtenus pour insuffisance de preuve et déclare que la FIFA n'a pris aucune mesure à l'encontre du football algérien jusqu'à l'heure actuelle. Par ailleurs, conformément aux statuts de la FIFA, la FAF a pris des dispositions pour combattre ce fléau en mettant en place une commission d'éthique et de fair play dont le statut lui permet de saisir la justice. En définitive, il y'a lieu de signaler que les fléaux de la violence et de la corruption sont des phénomènes planétaires, ils ne sont pas propres à l'Algérie.

➤ **L'avant-projet de loi de finances 2019 portant sur la publicité et le sponsoring.**

En attendant que la prochaine loi le contredise, il est prévu à l'avant projet de loi de finances 2019, dans l'alinéa 4 de l'article 169 ce qui suit : Les dépenses liées à la promotion des produits (biens ou services) ne sont déductibles sur le plan fiscal, qu'à concurrence de 2.5% du chiffre d'affaires annuel. Rentre notamment dans la catégorie de dépenses de promotion de produits celles liées à la publicité sous toutes ses formes et les frais de lancement de produits. Autrement dit, que seul le taux des 2.5% sera alloué à la publicité du montant des dépenses publicitaires déductibles d'impôt du chiffre d'affaires annuel. Un montant nettement inférieur à celui de la Tunisie ou du Maroc. Cette limitation concerne aussi bien la publicité que les événements commerciaux et les contrats de sponsoring. Cet article de loi est en mesure de pénaliser les médias on line et off line dans leurs recettes publicitaires et de confondre sponsoring et soutien. Une autre raison pertinente pour que les clubs de football, en Algérie, s'appliquent à trouver d'autres ressources de financement.

➤ *Big Data en Algérie : Conscience faible et moyens limités*

En 2018, au moment où le « Big Data » cède la place à la « Smart Data » (Vos datas vous parlent apprenez à les écouter, 2018) dans le but de remédier à la menace de l'infobésité, les premiers intéressés par le BD en Algérie : les opérateurs télécom peinent à décoller. D'ici 2020, la progression des « objets connectés » en Afrique ne devrait pas dépasser les 1% (Lahdidi, 2017). Dans certains pays, cette progression devrait même être inférieure à ce taux déjà faible.

II.2. Quelles propositions pour un futur immédiat ?

Nos propositions vont s'appuyer sur l'hypothèse selon laquelle il serait pragmatique de commencer par ce dont les supporters ont vraiment besoin au regard de la technologie acquise et exploitée en étant à l'affût de la moindre évolution tout au long de la courbe d'expérience. En effet, il y'a lieu de considérer chaque obstacle rencontré comme une opportunité offerte où il faut constamment privilégier la création de valeur mutuelle au lieu de se réfugier dans une « optique vente » grossière et obsolète.

➤ *Adapter le blueprint au parcours du supporter de foot algérien*

« Pour mettre au point un processus de service, le blueprint, version plus sophistiquée du logigramme, se révèle être un outil particulièrement utile...Les blueprints mettent en évidence les interactions entre employés et clients, les processus opérationnels, les technologies de l'information...ils donnent également aux responsables l'opportunité d'identifier les points de défaillance potentiels dans le processus (F/W) » (Lovelock, Wirtz, & Lapert, 2004, pp. 238-239). Le football est un sport qui requiert un niveau élevé de contacts. Le taux d'implication des supporters est fortement élevé. Quand l'événement footballistique est mal conçu et/ou des « jaysupporters »¹ prennent le dessus, etc. les spectateurs devront faire face à une livraison lente et frustrante d'un service de mauvaise qualité. De même, le personnel front stage aura du mal à mener à bien sa tâche, ce qui entraîne une baisse de productivité et accroît le risque d'échec dans la livraison de la prestation sportive.

Projet de construction d'un Blue-printing : Parcours de l'Algérien football fan

	Achat Billet	Statistiques d'avant Match	Choix itinéraire	Arrivée au stade	Repérage des services animations	Partage moment émotionnel	Ancrage des meilleurs instants de la rencontre	Statistiques du Match	Départ du stade
Stade traditionnel	Guichet	partisane	subjectif	Gestion de la file d'attente	Effort personnel	Proximité humaine	Mémorisation émotionnelle	Biais historique	Goulot d'étranglement
Stade digitalisé	Dématérialisé & personnalisé	Véloces, Variables, volumineuses	Géolocalisation du meilleur trajet	Activation du M-Ticket & Scanning du QR Code	Réalité augmentée: Game connect, commande de nourriture de son siège via un paiement dématérialisé	Réseaux sociaux	Ralents & replays on-demand (multicam)	En Direct	Fluide
Contexte Algérien									
Non-conformité ○ Majeure ○ Mineure	?????????	?????????	???????????	???????????	???????????	?????????	?????????	?????????	???????????
Action pragmatique instantanée					

Légende : **F** : Fail points ; **W** : Waiting : risque d'attente excessive (les temps standards doivent spécifier des limites).

¹ Le préfixe « Jay » vient de l'argot américain et désigne une personne stupide. Pourquoi alors ne pas parler de « jayfan » pour désigner un supporter frustré, violent et mal éduqué.

F1/W1 Lors de la vente de billets pour un match important, il y'a bousculade et affrontement et une bonne partie des billets est écoulee sur le marché noir, parfois 10 fois plus chers. A la demande des présidents des clubs, en juillet 2016, la FAF avait évoqué une éventuelle augmentation du coût d'accès au stade (minimum 500 DA).

F2/W2 et F8/W8. Journaliste internaute, le supporter algérien est de plus en plus autonome, peut accéder à toutes les informations concernant un match sur son Smartphone, en mode mobile. Il peut, également, visionner le match de son équipe favorite chez lui en débattant de son contenu avec ses amis via Facebook ou Twitter. Les parties prenantes du football algérien sont-elles en mesure d'assumer les répercussions d'une myopie marketing à l'ère des TIC ?

F3/W3. Les goulots d'étranglement lors d'événements importants et des heures de pointe. La digitalisation s'est accélérée sur le mobile. Le supporter est de plus en plus autonome, peut accéder à l'information 24H/24H sur son smartphone en situation de mobilité.

F4/W4. Lors des grands RDV, fréquemment, l'accès au stade se fait via une seule porte ouverte, faisant que d'interminables files d'attente se forment, obligeant les agents de la sûreté nationale et / ou les stadiers² à recourir à différents moyens pour bien organiser cette entrée au stade. Les supporters sont souvent contraints de rentrer au stade des heures avant le coup d'envoi des matchs, pour trouver des places assises et / ou convenables.

F5/W5. Les stades de football en Algérie demeurent inhospitaliers au regard de certains attributs sus-mentionnés. De plus, il est interdit de faire entrer des boissons ou des sandwiches au moment où la plupart des stades ne sont pas dotés de magasins permettant aux supporters de faire leurs achats (cela ne concerne pas les nouveaux complexes sportifs qui accusent des retards incessants de livraison).

F6/W6. Selon Rahou (2018), pour certains hommes, le stade de football en Algérie s'impose ainsi comme un ultime bastion de virilité à défendre. Il est surtout devenu un exutoire au malaise des jeunes hommes, souvent chômeurs et sans perspective d'avenir.

Par ailleurs, certains hommes se privent du stade faute de pouvoir être accompagnés de leurs épouses et de leurs enfants. C'est un manque à gagner non seulement financier mais également émotionnel. En effet, au moment où la femme iranienne a eu, enfin, le droit d'entrer au stade (coupe du monde 2018), le football algérien semble, pour l'instant, être pris en otage par des « Jay supporters ».

F7/W7. Une OTSU³ : création de la Fédération Nationale des Clubs de Supporters. Les fans sont notés avant, pendant et après le match. Une action louable mais impuissante face aux scènes de violence.

F9/W9. La sortie du processus est autant pénible que son entrée vue les conditions environnementales.

En conclusion, lors d'une rencontre, les fans du stade souhaitent pouvoir partager, interagir dans un contexte convivial. Les événements en direct ne visent plus à regarder un jeu depuis les gradins. Les fans s'attendent à une combinaison personnalisée d'expériences physiques et numériques sur leurs téléphones, écrans numériques...pour s'étendre à toutes les zones du lieu. Les supporters sont des parties prenantes capitales dans le cycle de vie de chaque club. En effet, les fans jouent un rôle qui peut impacter l'ensemble de la structure du club de football. Dans l'ensemble, ce sont les applications du stade qui présentent, finalement, le plus grand potentiel. Les clubs sont de plus en plus portés à déployer les activités au sein et autour du stade non seulement pour les matchs qu'une équipe dispute à domicile annuellement. Dans cette optique, quelques clubs de football professionnels ont envisagé de lancer des projets de type business club dénommé « 1+1=11 » dont le but est de regrouper et

² Le 23 juillet 2016, réunion entre le Président de la FAF et celui de la ligue de football professionnel avec les représentants des clubs des ligues 1 et 2. Retrait des agents de la sûreté nationale de la gestion des stades et leur remplacement par des stadiers à la charge des clubs.

³ Opportunity To Screw Up : pointer tout ce qui est susceptible de mal se passer lors d'une rencontre.

mêler des « businessmen » de diverses industries autour d'une activité de networking originale. Le management d'un club sportif collectif trouve une de ses particularités au niveau de l'organisation des événements sportifs. Cette gestion s'apparente à la réception d'un spectacle voire d'un concert. Néanmoins, par le caractère économique que représente un match de football professionnel, cela entraîne également tout un ensemble de dispositions clairement déterminés qui traitent du non-sportif et demeurent en relation avec le volet commercial d'un club de football (ECA, 2015).

➤ **Qu'est-ce que le « Gender Marketing » peut-il apporter aux arènes de football ?**

En dépit de l'avalanche de critiques dont est victime le « Gender Marketing » (Gonidec, 2018), il apparaît comme une réelle piste à explorer pour faire face à la faible affluence et développer le revenu fatal (Mak, Lee & Donahue, 2007). Dans un premier temps, séduire la gent féminine, la faire venir au stade et la faire revenir à travers des opérations du Gender Marketing partiraient pourtant d'une bonne intention dans le contexte algérien actuel où le public féminin est moins enclin à se rendre au stade spontanément. Seul l'avenir montrera comment y parvenir. Mais il faut d'ores et déjà être prêt à s'atteler à la tâche. En effet, les actions du « Gender Marketing » telles que proposer aux femmes des abonnements à prix réduits, valables aussi pour les enfants, ou des tarifs préférentiels pour un siège en tribune couverte en vue de les inciter à venir au stade en famille. L'expérience allemande a été, malgré tout, probante (Duez, 2017).

➤ **Optimiser les revenus du stade**

L'Algérie doit, au préalable, opter pour une optimisation des ressources qu'elle possède au lieu de gérer des actifs qu'elle ne possède pas (sponsoring, etc...). Dans cette optique, le stade et ses fans deviennent les principaux leviers économiques d'un club. Le pouvoir de négociation de ce dernier avec les sponsors revêtira un aspect de « paire à paire » et non pas « dominant-dominé ». Selon la FIFA & l'UEFA, entre 5% et 8% de la capacité totale d'un stade de football devrait être dévouée à l'accueil d'invités et de sponsors. Cela équivaut à des places et sièges de qualité supérieure accompagné d'un service supplémentaire. D'autres installations relatives à un service plus « VIP » peuvent procurer des loges assorties d'un service de restauration qui offre un repas au sein même de ces suites. L'organisation et la réception des spectateurs « VIP » au moment des compétitions sportives disputées à domicile revêtent une des dimensions les plus considérables au niveau du management opérationnel d'un club de football. Par ailleurs, nous constatons que les managers développent un service exclusif aux clients disponibles à payer un supplément quant à l'accès aux zones privilégiées. Ces dernières se différencient suivant maints types, tel un « business club » réunissant une partie de tribune dédiée à l'univers des affaires, où professionnels et particuliers partagent en un seul et même endroit. D'autant plus, que les loges louées à l'année par des sociétés désirent inviter eux-mêmes leurs clients dans un cadre sportif atypique associant la distraction aux affaires. Cette organisation événementielle est primordiale pour un club de football qui souhaite exploiter les opportunités de revenus supplémentaires en consolidant ses relations avec les partenaires commerciaux d'une part. D'autre part en permettant à d'autres sociétés ou personnes de bénéficier des services et du champ magnétique qu'un club de football peut offrir quant à engendrer de nouveaux contacts et futures affaires. Une autre forme de sponsoring en l'occurrence le « naming » peut constituer une source de revenus. En effet c'est le nom du stade qui est négocié. Le deal permet aux responsables du club d'enregistrer de nouvelles rentrées sans subir de coûts supplémentaires. Concernant l'entreprise qui investit dans la dénomination du stade, semble être une opportunité quant à fusionner sa marque avec une infrastructure connue, dont le nom est régulièrement prononcé et usité. Pour le « rebranding » du stade, il facilite l'expansion des infrastructures voire d'autres projets par l'entremise de sommes que peuvent couvrir de tels partenariats.

➤ **La dématérialisation des billets**

Dans l'immédiat, cette action permettrait de remédier à la violence dans les stades. Pouvoir suivre en quasi-temps réel les flux de visiteurs spectateurs dans le stade, y compris quand ils quittent leurs sièges, savoir directement qui est passé par où et vers quoi. Ce moyen d'identification est susceptible de dissuader les « jaysupporters ». Un autre rôle capital du service de « ticketing » consiste dans l'enregistrement de données et statistiques pour le club. Le développement des données FRM (Fan Relationship Management), l'analyse des reconductions d'abonnements ou d'achats de simples tickets permettent aux responsables des clubs de maintenir une forme de relation avec leurs clients. Ces collectes de données offrent la possibilité d'élaborer de nouveaux panoramas comportementaux, d'en ressortir des tendances qui seront ultérieurement analysées afin d'améliorer le service et de croître les revenus (ECA, 2015). De plus, la dématérialisation de l'ensemble des titres d'accès à tout événement sportif va faciliter la mise en place du Yield Management. La satisfaction du spectateur n'est pas uniquement liée au résultat de la prestation. Pour un match à fort enjeu, les marketers peuvent demander une tarification supérieure. Néanmoins, le Yield Management (Lieberman, 2011) ne doit pas servir à augmenter de manière trop significative le prix, sous peine de voir les spectateurs « bouder » les événements sportifs. Pour bien accompagner la technique du Yield Management, les parties prenantes (l'Etat, les clubs, les exploitants) devrait disposer d'un stade intelligent afin d'attirer le plus de monde possible. En effet, la dématérialisation donne la possibilité pour les clubs sportifs de poursuivre les ventes jusqu'au dernier moment précédant l'événement. En multipliant les accès (approche multicanale) et en privilégiant la digitalisation (billetterie dématérialisée, téléphone mobile...), les clubs ont l'opportunité de dynamiser les ventes en encourageant les achats d'impulsion. La demande d'accès à des événements sportifs est variable et est très difficile d'être pronostiquée à l'unité prête à l'avance. Les clubs peuvent gérer la demande grâce à la « Dynamic Ticket Pricing » susceptible de permettre de récupérer une partie des revenus arrachés par le marché secondaire.

➤ **« The age of you »/ « Fan Relationship Management »**

Il s'agit d'intégrer les données issues du Big Data (BD) dans le FRM. Un lecteur averti se posera probablement la question suivante : Quel est l'intérêt de cette opération ? Certes, le BD et le FRM sont deux éléments complètement disjoints. Quand un club est doté d'un FRM, il dispose de données issues de sa propre production collectées auprès de ses comptes et contacts. D'où une partie non négligeable de l'information pertinente n'est pas maîtrisée. A titre d'exemple, le contexte dans lequel évolue le fan. L'enjeu du big data est de faire parler les données entre elles, identifier des liens de causes à effet que l'on pourra exploiter de façon opérationnelle et agile. Le Big data est le descendant du data mining avec une différence de taille : on travaille sur le Web. Mieux comprendre les habitudes ainsi que leur évolution permettra d'accroître le nombre d'insights, de réaliser une hyperpersonnalisation du service sportif et de la relation supporter et de redéfinir la place de l'humain dans cette digitalisation qui n'est pas synonyme d'absence de relations. Au contraire l'explosion des réseaux sociaux et l'essence d'une nouvelle ère de communication caractérisée par la réactivité et l'instantanéité.

De plus, le sponsoring représente probablement ce qui se fait de plus spécifique dans un club de football (Tribou, 2007). Le club et l'équipe, du fait de leur notoriété et leur attractivité, font office de magnétisme et attirent nombre d'entreprises et de marques désirant associer leurs produits et services à l'image du club de football. Ces sponsors se retrouvent un peu partout dans l'environnement du club et peuvent même se traduire par une nouvelle dénomination du stade ou par des tournées « exotiques » de l'avant saison. Le management de ce service est donc capital lorsque nous connaissons la part de revenus fatals que procure le sponsoring (Maltese & Danglade, 2014). D'autant plus que le digital facilite la mise en

concurrence des partenaires potentiels en termes de notoriété et de visibilité. L'ère est au social media sponsoring.

➤ **Le complexe olympique d'Oran : un marché test**

Digitaliser quelques places VIP au stade d'Oran afin de pouvoir suivre et interagir avec les supporters pendant un match. Cette proposition est justifiée car, une fois mise en place, elle va permettre de mieux tester, en situation réelle le retour sur investissement (ROI).

➤ **Un panel périodique sur le supportérisme.**

Au regard des données, certes nous sommes à l'ère d'une véritable digitalisation de la consommation du sport. Mais, disposer d'un stade connecté est-il une priorité pour le spectateur sportif algérien ? Pour réapprendre à connaître le supporter de football en Algérie, il faut mener une étude qui nous permettra de comprendre plus précisément ses attentes en termes de stade connecté.

Epilogue

Il devient impératif, aujourd'hui pour tout club de football de diversifier ses sources de revenus et, cela par le truchement, entre autres, du développement des infrastructures et des installations de l'entité sportive. Certes, les clubs de football professionnels ont compris les enjeux de cette diversification, c'est la raison pour laquelle ils envisagent l'évolution et l'aménagement des sites de leurs entreprises sportives. Le responsable d'un club de football se doit de piloter l'ensemble des infrastructures affectées d'une part au travail de son personnel, et d'autre part à ses clients et supporters. Le management s'opère de façon plus élargie qui comprend bien évidemment le stade – qui propose un service similaire à une organisation événementielle- et tout ce qui l'environne, la billetterie, l'accueil d'événements et d'autres produits d'exploitation. Le club se charge de la réception des fans, des invités, du bon déroulement du match et de la sécurité. La gestion des infrastructures du club n'est pas seulement du ressort du sportif (matches) ou du commercial (accueil des partenaires et sponsors), mais concerne également le développement de celles-ci. A titre d'exemples, nous pouvons souligner le cas de fonder une esplanade derrière le stade dans le but de rassembler les différents clubs de supporters avant et après le match. Créer quelques commerces, restaurants, centres de loisirs et d'animations dans l'enceinte même du stade pour attirer des clients et supporters en dehors des jours de matchs. Toujours est-il que le stade demeure un endroit qui réunit l'ensemble des émotions (actif intangible) et des souvenirs sportifs.

Ce type d'investissements ne pourra être que bénéfique dans la mesure où il permettra au club d'exploiter l'extra sportif. Actuellement, les managers de clubs appréhendent de plus en plus la problématique et décident de s'équiper voire digitaliser progressivement pour professionnaliser leurs services. Enfin, il convient de remarquer l'arrivée de nouveaux acteurs numériques « GAFA, Altice) investir les championnats européens dont le décryptage de leur stratégie demeure ardu, car il s'agit de « secrets industriels » bien protégés. La partie visible de l'iceberg de ces plateformes consiste à agréger un nombre titanesque d'utilisateurs, en investissant désormais de plus en plus dans les contenus. Soit en les produisant eux-mêmes, ou bien en acquérant des droits d'exploitation de contenus existants. Certes, l'objectif primordial consiste à fidéliser les utilisateurs, à accroître leur niveau d'engagement et à monétiser cette audience. Dans la sphère d'une telle stratégie, le sport est un actif potentiellement avantageux pour les audiences auxquelles il a accès.

Références

- Auclair, P. (2018). £6500 buys a penalty – How corruption eats at the heart of Algerian football. Récupéré sur bbc.co.uk.
- Avant-ProJet de LF 2019: Cette mesure qui vise directement la presse. Récupéré sur www.tsa-algerie.com
- African Gen Z Report. (2018). Récupéré sur file:///C:/Users/hp/Documents/african_gen_z_report_18.pdf
- Brahimi, M. (2018). Les entreprises sont incitées à réduire drastiquement le budget dédié à la publicité. Récupéré sur <https://www.elwatan.com>
- Chavanat, N. & Desbordes, M. (2015). Marketing du Football. Economica.
- Cisco. (2017). Connected stadium. Récupéré sur https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/industries/docs/sports/Connected_Stadium_Datasheet.pdf.
- Deloitte. (2018). *Deloitte*. Récupéré sur : Deloitte Football Money League 2018 : <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/Deloitte-football-money-league.html>.
- Desbordes, M. & Richelieu, A. (2011). Néo-Marketing du sport : regards croisés entre Europe et Amérique du Nord. De Boeck.
- Drut, B. (2011). Economie du football professionnel. La Découverte, coll. « Repères Economie ».
- Duez, J. (2017). Le football et le Marketing du genre. Récupéré sur <https://www.sofoot.com>
- Ferry, E. (2018). Football : pourquoi les Algériennes sont-elles privées de stade ? Récupéré sur <https://www.rtl.fr>.
- Fort, R. (2004). Inelastic sports pricing. *Managerial and Decision Economics*. 25 : 87–94, 87-94.
- Global Digital Report. (2018). Récupéré sur : <https://digitalreport.wearesocial.com>.
- Gonidec, A-S. (2018). Gender marketing : exit les clichés, les consos doivent s'émanciper ! N° 13 de la revue de L'ADN – SEXE, UNE QUESTION DE GENRE. Récupéré sur <https://www.ladn.eu>
- Hikkerova, L. (2011). Internet, Stratégie de prix et Yield Management. *Management & Avenir*, N° 42, 200-212.
- Jarosz, O., Kornakov, K. & Söderman, S. (2015). *ECA Club Management Guide*. Nyon, Suisse: Blossoming.
- Kemper, C., & Breuer, C. (2015). What factors determine the fans' willingness to pay for Bundesliga tickets? An analysis of ticket sales in the secondary market using data from ebay.de. *Sport Marketing Quarterly*, 24(3), 142-158. Récupéré de <https://fis.dshs-koeln.de>
- Lahdidi, M. (2016). Big Data: l'Afrique aux abonnés absents. Récupéré sur <https://afrique.latribune.fr>
- Lieberman, W. (2011). From Yield Management to Price optimization : Lessons learned. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 10, 40–43.
- Livre blanc. (2018). Vos datas vous parlent apprenez à les écouter. Récupéré sur <http://www.e-marketing.fr>.
- L'internaute. (2006, Juin). *La naissance du football moderne*. Récupéré sur <http://www.linternaute.com/histoire/magazine/dossier/06/foot/2.shtml>.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Lapert, D. (2004). Marketing des services. Pearson Education.
- Mak, J., Lee, A. & Donahue, J. (2007). Sports Spectator behavior for collegiate women's Basketball. *Journal of Contemporary Athletics*, 2(4), 357-368.
- Maltese, L. & Danglade, JP. (2014). Marketing du sport et événementiel sportif. Dunod.

- MarketsandMarkets. (2016). Telecommunications & Wireless market research reports. Récupéré sur MarketResearch.com.
- Mobile Connectivity Index Launch Report. (2016). Récupéré sur <https://www.gsma.com>
- Mobile Social Media Stats Algeria. (2018). Récupéré de <http://gs.statcounter.com>
- Perelman, M. (2016). Smart stadium : le stade numérique du spectacle sportif. Paris : L'Échappée.
- Perri, P. (2012). Les modèles économiques du football en Europe. Etude de Management, les Echos Etudes.
- Rahou, Y. (2018). Dans : Les femmes n'ont pas leur place dans les stades algériens. Récupéré sur <https://www.lematin.ch>.
- Richelieu, A. & Pons, F. (2005). Reconciling managers' strategic vision with fans' Expectations. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol 6, 37- 57.
- REPUCOM 2015. Récupéré sur <https://niensports.com>
- Rindinger, L. & Funk, D. (2006). Looking at gender differences through the lens of sport Spectators. Sport Marketing Quarterly, 15 (3), 155-166.
- Rishe, P. (2012). Dynamic pricing : the future of ticket pricing in sport. Forbes magazine. Sport & argent : le cas spécifique du football. (2017). Récupéré sur <https://www.lafinancepourtous.com>
- State of Mobile Internet Connectivity 2018. (2018). Récupéré Sur <https://www.gsmaintelligence.com>.
- Tribou, G. (2007). Sponsoring sportif. Paris, Economica.
- UEFA. (2011). Guide de l'UEFA pour des stades de qualité. Nyon, Suisse. Récupéré sur https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Stadium&Security/02/11/78/26/2117826_download.pdf.
- Vente des billets au 20 Aout : Le marché noir impose sa loi. (2017). Récupéré sur <http://www.competition.dz>.