



**SPORTS  
MANAGEMENT  
SCHOOL**

**IMPACT DES CRISES  
SUR L'ORGANISATION  
DES GRANDS ÉVÉNEMENTS  
SPORTIFS INTERNATIONAUX**

---

**[WWW.SPORTSMANAGEMENTSCHOOL.FR](http://WWW.SPORTSMANAGEMENTSCHOOL.FR)**

---

**PARIS - LAUSANNE - BARCELONE - ROME - RABAT - LE CAIRE**



# REMERCIEMENTS

Avec tout le temps et l'énergie que nous avons consacré à l'élaboration et la rédaction de ce premier livre blanc, ce dernier peut être et doit être source de satisfaction.

J'espère que les travaux de recherche que nous partageons avec vous dans ce livre blanc vous apporteront quelques informations, analyses et réflexions complémentaires.

Toute notre reconnaissance va aux nombreuses personnes qui nous ont aidé et en particulier, les deux analystes et observateurs, Vincent Chaudel et Wulfran Devauchelle de l'observatoire du sport qui ont participé à la rédaction des différents items, ciblé les bons interlocuteurs à interviewer et mené des investigations complémentaires pour qualifier les études préliminaires réalisées par les étudiants de Bachelor 1 (année 2020-21).

Notre profonde reconnaissance envers les experts que nous avons interviewés, notamment Magali Tezenas du Montcel, Pauline Ranvier, Virgile Caillet, Jean-François Lamour,

Nous avons eu la chance de bénéficier du soutien de l'équipe pédagogique de la Sports Management School notamment Pascal Galantin, Marie Logeais, Adèle Chevallier et Eve Parchowski. Un grand merci à l'ensemble de l'équipe marketing Florian Rippert, Marie-Edith Dorsinville et Julia Medot

Nous sommes également très heureux du soutien de l'administration de Sports Management School, plus particulièrement de la part du Directeur Général William Hurst et du Fondateur de l'école, Michael Tapiro.

Chaque production a besoin d'un fervent défenseur, c'est David Mignot Directeur Académique de la Sports Management School qui a joué ce rôle. Ses idées, son regard éclairé et ses conseils avisés ont aidé à bonifier la rédaction de ce premier livre blanc.

Pour terminer, nous tenons à remercier l'ensemble des étudiants en 1<sup>ère</sup> année de Bachelor (promotion 2020-2021) qui dans le cadre de leurs études de marchés, ont travaillé à la réalisation des questionnaires quantitatifs et qualitatifs de ce premier livre blanc.

# PRÉFACE

## IMPACT DES CRISES SUR L'ORGANISATION DES GESI

Les grands événements sportifs internationaux sont aujourd'hui à la croisée des chemins.

Avant même de parler de crise, il nous faut regarder cette époque et notre civilisation avec une autre acuité que celle de nos glorieux prédécesseurs en matière de sport, et notamment du grand réformateur que fut le baron Pierre de Coubertin.

Aux confins d'un XX<sup>ème</sup> siècle balbutiant, le renouveau olympique s'ancrait alors dans une démarche mondiale, fédératrice et philosophique.

L'essor formidable du sport, sa mondialisation et sa professionnalisation ont fait des Grands Événements Sportifs Internationaux (GESI) de véritables titans dont les programmations ne pouvaient être contestées, guerre mondiale mise à part.

A ce titre, et depuis fort longtemps au siècle dernier, les compétitions et les grandes organisations sportives, les victoires des sportifs inhérentes à leur participation ont été des marqueurs forts d'un point de vue politique, idéologique, diplomatique et géostratégique. Sans parler des problématiques sécuritaires réelles qui ont transformé profondément le déroulement et l'organisation des événements de grande ampleur concernant la protection des athlètes et des spectateurs.

La globalisation de la pratique sportive, l'essor des médias et des réseaux numériques de diffusion ainsi que l'utilisation des organisations sportives comme outil efficace de « Soft Power », donnent au XXI<sup>ème</sup> siècle un nouveau vecteur d'expression pour les pays organisateurs, mais aussi pour les participants, téléspectateurs ou spectateurs.

L'événement sportif est ainsi pris en tenaille par des exigences politiques et géostratégiques profondes, comme en atteste le récent « boycott diplomatique » des USA, du Canada et du Royaume-Uni pour les Jeux de Pékin en 2022.

Et qu'en sera-t-il de la Coupe du monde de la FIFA au Qatar en décembre 2022, alors que bruissent déjà des mouvements de pression, de contestation et de blocage à l'égard d'un organisateur soupçonné de tous les maux ?

De ce fait, le phénomène de crise est aujourd'hui consubstantiel aux Grands Événements Sportifs Internationaux, et les enjeux qui en découlent sont définitivement protéiformes et aléatoires.

Le sport est désormais sorti du strict cadre sportif, tant il est vrai que l'environnement des stades est peut-être le dernier endroit où l'on peut brandir un étendard aux couleurs d'un pays sans être immédiatement suspecté de nationalisme.

Le sport est à la croisée des chemins. Ses grands-messes aussi. Ce changement de paradigme est un signal fort de ce que sera le mode de partage de demain. De ce que sera l'esprit olympique du III<sup>ème</sup> millénaire. De ce que seront les grands théâtres des compétitions européennes et internationales, confrontées à l'émergence des marchés et des pays en recherche de reconnaissance.



**Jean François Lamour**

Homme politique français

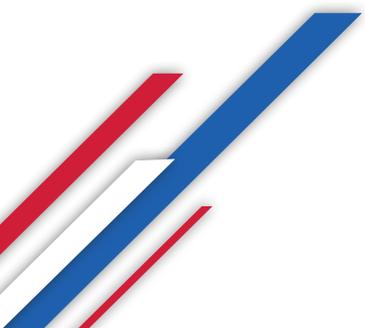
Ancien Ministre des Sports et de la Jeunesse (2002 puis de 2004 à 2007)

Vice-Président chez OVALTO

Double champion olympique au sabre (1984 et 1988) et porte-drapeau de la délégation française en 1992

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	02
PRÉFACE .....	03
INTRODUCTION .....	05
LES GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS INTERNATIONAUX (GESI), UNE TERMINOLOGIE BIEN PLUS INTÉGRANTE QU'IL N'Y PARAÎT .....	06
LES CRISES, UN PHÉNOMÈNE RÉCURRENT AUX MULTIPLES CAUSALITÉS .....	09
LES GESI FACE AUX CRISES SANITAIRES .....	10
LES GESI FACE AUX CRISES ÉCONOMIQUES .....	17
LES GESI FACE AUX CRISES MARKETING .....	20
LES GESI FACE AUX CRISES MÉDIATIQUES .....	24
LES GESI FACE AUX CRISES POLITIQUES .....	31
LES GESI FACE AUX CRISES SOCIÉTALES .....	34
LES GESI FACE AUX CRISES SPORTIVES .....	39
LES GESI FACE AUX CRISES DES PRATIQUES (PRATIQUES ALTERNATIVES ET NOUVEAUX SPORTS) .....	44
CONCLUSION .....	48



# INTRODUCTION

La crise sanitaire qui a touché tous les secteurs d'activités, encore plus durement celui du sport, n'a pas épargné le secteur de l'éducation. Deux années qui auront engendrées la transformation des pratiques sportives mais également la transformation des méthodes d'apprentissages, celles-ci rendues beaucoup plus expérientielles.

A la suite de l'invasion de l'Ukraine par les troupes russes le 24 février 2022, de l'exclusion de la Russie de la FIFA World Cup Qatar 2022, à la délocalisation de la finale de la Ligue des champions, en passant par l'engagement militaire de plusieurs athlètes ukrainiens ou par l'arrêt brutal du sponsoring des marques Russes, les conséquences d'une nouvelle crise sont nombreuses et diverses dans l'univers du sport.

La Sports Management School (SMS), école de commerce spécialisée dans le sport business accueille des passionnés de sport en poursuite d'études supérieures, Bachelor ou MBA, en ayant comme objectif d'intégrer professionnellement l'univers du Sport Business, a su tout au long de cette période adapter ses méthodes d'apprentissage.

C'est au travers du constat qu'une crise sanitaire, comme celle que nous avons traversée, peut engendrer des transformations (positives ou révélatrices de difficultés) que nous avons proposé à nos étudiants la rédaction de ce livre blanc. Notre formation est basée sur la mise en pratique des compétences et connaissances acquises pendant les cours, au travers de véritables cas pratiques. Cette mise en application marketing, événementiel ou encore managériale permet à nos étudiants d'être confrontés à la réalité du terrain. C'est dans ce cadre, que les Bachelor 1, ont réalisé en avril 2021 une étude de marché, prémisse de la rédaction de ce livre blanc.

Cette période de la Covid-19 a interpellé de nombreux acteurs du sport. Que l'on participe à une activité locale ou que l'on s'engage dans une compétition internationale, tous les organisateurs d'événements ont subi des bouleversements et ont dû s'adapter.

Pendant les 4 prochaines années, la France sera le pays hôte de la Rugby World Cup 2023 et des Jeux Olympiques – Paris 2024. Il nous a donc paru légitime pour la rédaction de ce premier livre blanc que le sujet soit en lien avec les Grands Événements Sportifs Internationaux (GESI).

Pour clarifier notre méthodologie, après avoir identifié via un benchmark, les menaces pouvant fragiliser un Grand Événement Sportif International (GESI), 8 crises ont été validées afin de procéder à des études plus approfondies. Les 8 crises identifiées (Économique, Marketing, Médiatique, Sociétale, Sanitaire, Politique, Sportive et crise des Pratiques) ont fait l'objet de questionnaires quantitatifs et de premières interviews d'experts. Dans le cadre de notre pédagogie, les étudiants ont réalisé un oral de présentation sur leurs analyses et premières conclusions, devant notre partenaire l'Observatoire du sport.

Cette première expérience « terrain » a été finalisée par des interviews complémentaires, afin d'apporter quelques perspectives d'évolutions aux différentes crises et ainsi proposer quelques pistes de réflexions.

Celles-ci sont les prémices de recherches que nous souhaitons poursuivre, les prochaines années tant en France qu'à l'internationale. En déployant notre réflexion au sein des différents campus de la Sports Management School (Italie, Egypte, Espagne, Maroc et Suisse), nous allons pouvoir analyser, comparer mais également suivre l'évolution des différentes crises identifiées lors des Grands Événements Sportifs Internationaux organisés dans différents pays.

David Mignot – Directeur académique de la Sports Management School de Paris

# LES GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS INTERNATIONAUX (GESI), UNE TERMINOLOGIE BIEN PLUS INTÉGRANTE QU'IL N'Y PARAÎT

Par réflexe logique, on considère souvent que les Jeux Olympiques et la Coupe du Monde de Football sont les exemples les plus révélateurs de GESI organisés à travers le monde de par leur aura et leur puissance économique. Pourtant, si l'on se réfère aux définitions officielles en vigueur, les GESI ne se limitent pas à ce que l'on pourrait nommer les « Giga événements internationaux ».

En effet, dans la définition institutionnelle notamment relayée par l'Institut Régional de Développement du Sport, les GESI sont des « compétitions majeures de niveau international ou continental regroupant des disciplines sportives de haut niveau et ouvrant droit à un titre, un classement mondial ou appartenant à un circuit officiel ». Il apparaît dès lors que des critères de niveau de fréquentation ou de médiatisation n'entrent pas en vigueur dans la catégorisation de ces dits événements. Rien d'étonnant donc à retrouver dans la liste<sup>1</sup> officielle des Grands Evénements Sportifs Internationaux organisés en France entre août 2021 et août 2025 publiée par le Ministère Chargé des Sports, pas moins de 27 compétitions listées :

## LISTE DES PROCHAINS GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS INTERNATIONAUX ORGANISÉS EN FRANCE D'ICI 2025

2021			
Championnat du monde	Vol en planeur	Montluçon	7 au 21 août
Championnat d'Europe	Ski nautique Wakeboard	Toutainville	Septembre
Championnat du monde	Vol en planeur formule GP	Château-Arnoux-Saint-Auban	5 au 11 septembre
Championnat d'Europe	Basket-Ball 3x3	Paris	10 au 12 septembre
Championnat du monde	Sport boules	Martigues	14 au 18 septembre
Championnat d'Europe	Pétanques	Alberville	19 au 26 septembre

2022			
Championnat du monde	Patinage artistique et danse	Montpellier	22 au 27 mars
Championnat du monde	Judo Sourds	Versailles	21 au 24 avril
Les Gymnasiades	School Summers Game	4 villes en Normandie	14 au 22 mai
Championnat du monde	Canoë-Kayak Descente	Treignac	30 mai au 3 juillet
Coupe du monde	Para Tir	Châteauroux	Juin
Jeux de la caraïbe		Guadeloupe	Juin
Championnat du monde	Cyclisme BMX	Nantes	26 au 31 juillet
Championnat du monde	Kayak Polo	Saint-Omer	13 au 21 août
Championnat du monde	Cyclisme VTT	Station des Gets	24 au 28 août

2022			
Championnat du monde	Golf (équipes amateurs)	Île-de-France	29 août au 11 septembre
Heroes Military Games	Centre National des Sports de la défense	Île-de-France	7 au 13 septembre
Championnat du monde	Cyclisme sur piste	Montigny-le-Bretonneux-St-Quentin-en-Yvelines	14 au 22 mai
Championnat du monde	Pelote basque	Biarritz	16 au 22 octobre

2023			
Championnat du monde	Ski	Méribel-Courchevel	6 au 19 février
Virtus Global Games	Sport adapté	Vichy	4 au 10 juin
Coupe du monde	Rugby	9 villes françaises	8 septembre au 21 octobre
Motocross des Nations	Motocyclisme	Ernée	25 et 26 septembre

2024			
Championnat du monde	Jeux Olympiques et Paralympiques	Paris, Île-de-France, Marseille	26 juillet au 11 août Puis 28 août au 9 septembre
Championnat du monde	Tennis Sport adapté	Anancy	À déterminer

2025			
Championnat du monde	Cyclo-cross (Cyclisme)	Liévin	1er et 2 février
Championnat du monde	Badminton	Paris Aréna II	Août

(Source : Délégation Interministérielle aux Grands Événements Sportifs)

<sup>1</sup> Liste disponible sur le site : <https://sports.gouv.fr/grands-evenements/delegue-interministeriel/evenements/article/calendrier-des-gesi-2018-2024>

Notons que cette liste n'intègre pas les événements récurrents (se déroulant chaque année sauf cas exceptionnel) d'envergure internationale comme Roland Garros ou le Tour de France qui pourtant ont toutes les caractéristiques pour être considérés comme des GESI.

A ce titre, une analyse intéressante permettant de donner une vision globale de ce que recouvrent les GESI en les classant selon deux dimensions (**réurrence de l'événement et médiatisation du sport**) est celle des chaînes de valeur de l'événementiel sportif établie par le Centre National pour le Développement du Sport<sup>2</sup> (CNDS).

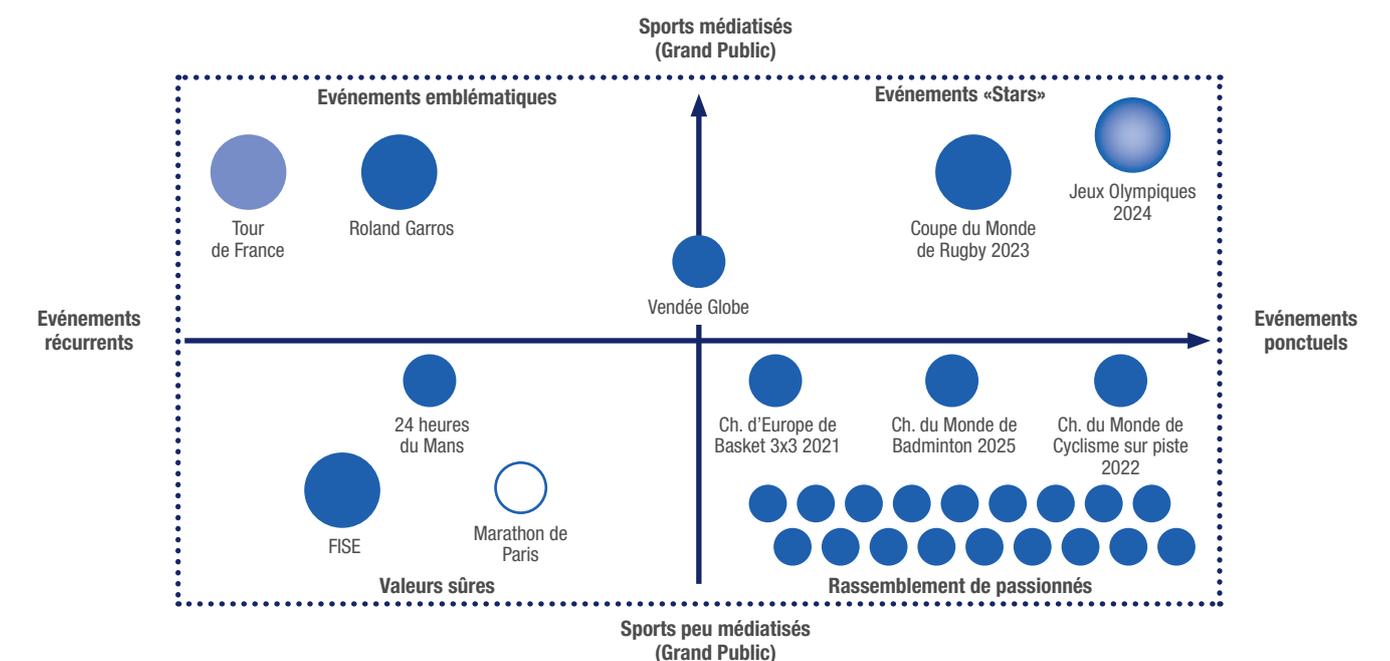
De cette analyse, ressort une typologie comportant les quatre catégories suivantes :

1. Les « **Évènements emblématiques** » qui se différencient par :
  - Leur organisation récurrente / cyclique sur le territoire ;
  - La forte médiatisation de leur sport.
2. Les « **Valeurs sûres** », qui se caractérisent par :
  - Leur organisation récurrente / cyclique sur le territoire ;
  - La médiatisation moindre de leur sport.
3. Les « **Évènements stars** », que l'on identifie par :
  - Leur organisation ponctuelle sur le territoire ;
  - La forte médiatisation de leur sport.
4. Les « **Rassemblements de passionnés** », qui regroupent la majorité des GESI tels que définis par la Délégation Interministérielle aux Grands Événements Sportifs. Ces événements sportifs se caractérisent par :
  - Leur organisation ponctuelle sur le territoire ;
  - La médiatisation moindre de leur sport.

Appliquée à la liste des prochains Grands Événements Sportifs Internationaux organisés en France d'ici 2025, cette matrice permet de caractériser les différents types d'évènements sportifs présents sur le territoire pour le cycle 2021-2025.

<sup>2</sup> [https://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_-\\_evenementiel\\_sportif\\_vfinale\\_logo.pdf](https://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_-_evenementiel_sportif_vfinale_logo.pdf)

## CARTOGRAPHIE DES CHAÎNE DE VALEUR DE L'ÉVÉNEMENT SPORTIF



## LES GESI, VITRINES D'EXPOSITION EXCEPTIONNELLES POUR LES PAYS HÔTES

Economiquement, le marché mondial des GESI (Grands Evénements Sportifs Internationaux) représenterait près de 50 milliards d'euros par an selon les données avancées par le Gouvernement Français<sup>3</sup>. Mais outre cette dimension économique qu'il faut nécessairement tempérer eut égard aux coûts d'organisation associés à de tels événements, l'accueil de Grands Evénements Sportifs Internationaux constitue souvent un enjeu primordial pour les Etats pour de multiples raisons :

- Ils sont la vitrine de leur savoir-faire, le reflet de la capacité d'un pays à rayonner à l'extérieur de ses frontières avec une ingénierie et une créativité reconnues partout dans le monde ;
- Ils constituent des leviers majeurs pour la cohésion sociale des habitants ;
- Ils permettent de renforcer l'attractivité et l'emploi dans les territoires spécifiquement concernés par l'accueil de l'événement ;
- Ils représentent une véritable opportunité pour stimuler l'activité économique et la création d'emplois sur une multitude de secteurs clés : matériels sportifs, équipements, architecture, BTP, gestion des infrastructures, organisation événementielle, billetterie, énergie, transports, gestion des flux, sécurité, économie numérique...

Signe de la prise de conscience de l'importance du sport et des GESI, tant sur le plan économique que diplomatique, le gouvernement a annoncé en septembre 2019, la création du GIE « France Sport Expertise » dont le principal objectif est de valoriser le savoir-faire français dans l'organisation de ces GESI.



*Le mot sportif peut dépasser le sens du strictement compétitif, il y a aussi le sens du prestige de la nation, le sens de la question du budget, le sens du prestige sportif, un lieu de soft-diplomatie, l'irrationalité de certaines décisions*

### THIERRY ZINTZ

Conseiller du Recteur pour le 600ème anniversaire de l'Université catholique de Louvain (1425-2025) et la Fondation Louvain  
Membre des Commissions de l'Education du Comité International Olympique et de l'Agence Mondiale Antidopage

<sup>3</sup> <https://www.gouvernement.fr/action/gesi-l-art-des-rencontres-sportives>

# LES CRISES, UN PHÉNOMÈNE RÉCURRENT AUX MULTIPLES CAUSALITÉS

## GRANDS ÉVÈNEMENTS SPORTIFS INTERNATIONAUX

### DES CRISES POTENTIELLES AUX MOTIFS VARIÉS



CRISE DES PRATIQUES



CRISE SPORTIVES



CRISE SANITAIRE



CRISE SOCIÉTALE



CRISE ÉCONOMIQUE



CRISE MARKETING



CRISE MÉDIATIQUE



CRISE POLITIQUE



#### CRISE ÉCONOMIQUE



Ralentissement brutal de l'activité économique pouvant entraîner des déséquilibres entre production et consommation, ayant souvent pour conséquence d'aggraver les inégalités entre les populations.

#### CRISE MARKETING



Phénomène qui traduit le fait qu'un produit ou un événement ne réponde pas aux attentes des clients et des consommateurs.

#### CRISE MÉDIATIQUE



Ensemble de circonstances qui menacent l'activité ou la réputation d'un individu, d'une équipe, ou d'un média (pour ce dernier, la crise médiatique évoque les transformations continues des usages et du modèle économique du secteur).

#### CRISE SPORTIVE



Fait ou événement négatif personnel ou professionnel intervenant sur l'environnement du sportif ayant pour conséquence finale d'impacter ses performances.

#### CRISE POLITIQUE



Période de conflit opposant un peuple et son gouvernement, plusieurs instances politiques entre elles ou plusieurs pays entre eux pouvant entraîner des grèves, des manifestations, des mouvements sociaux, des émeutes ou des guerres.

#### CRISE SOCIÉTALE



Phénomène négatif entraînant des conséquences économiques, sociales, et environnementales pour des individus en ce qu'ils constituent une société.

#### CRISE SANITAIRE



Événements touchant réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé, et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de mortalité ou surmortalité.

#### CRISE DES PRATIQUES



Période de ralentissement du niveau d'activité d'une discipline sportive pouvant être liée à des facteurs économiques, comportementaux et / ou sociétaux.

# LES GESI FACE AUX CRISES SANITAIRES



*La crise sanitaire n'était ni anticipée, ni anticipable, et personne ne maîtrisait la réponse. On commence à avoir des débuts de réponse sur un certain nombre de sujets de crise (politiques, sociaux, économiques, ...) mais cette crise a cela de particulier dans l'ère moderne, qu'elle est complètement planétaire et inédite.*

**VIRGILE CAILLET**

Délégué Général Union Sport & Cycle

La Covid a mis sur pause pendant près d'une année l'organisation de quasiment tous les événements sportifs nationaux et internationaux. Bien entendu, ce n'est pas une première dans notre histoire puisqu'avant cela, des guerres étaient déjà venues à bout de la tenue de GESI quand des campagnes de boycott avaient particulièrement impacté leur déroulement. Néanmoins, le report des Jeux Olympiques d'Été de Tokyo de 2020 à 2021 en raison du contexte sanitaire constitue lui un fait unique dans l'histoire des Jeux d'Été depuis 1896, preuve du caractère « exceptionnel » de cet épisode :

## Que les Jeux commencent (ou pas) !

Liste des 32 Jeux Olympiques d'été programmés depuis 1896

I 1896  Athènes	II 1900  Paris	III 1904  St. Louis	IV 1908  Londres	V 1912  Stockholm	VI 1916  Berlin <b>Annulé</b>	VII 1920  Anvers	VIII 1924  Paris
IX 1928  Amsterdam	X 1932  Los Angeles	XI 1936  Berlin	XII 1940  Helsinki <b>Annulé</b>	XIII 1944  Londres <b>Annulé</b>	XIV 1948  Londres	XV 1952  Helsinki	XVI 1956  Melbourne
XVII 1960  Rome	XVIII 1964  Tokyo	XIX 1968  Mexico	XX 1972  Munich	XXI 1976  Montréal	XXII 1980  Moscou	XXIII 1984  Los Angeles	XXIV 1988  Seoul
XXV 1992  Barcelone	XXVI 1996  Atlanta	XXVII 2000  Sydney	XXVIII 2004  Athènes	XXIX 2008  Pékin	XXX 2012  Londres	XXXI 2016  Rio de Janeiro	XXXII 2020  Tokyo <b>Reporté en 2021</b>

Source : IOC



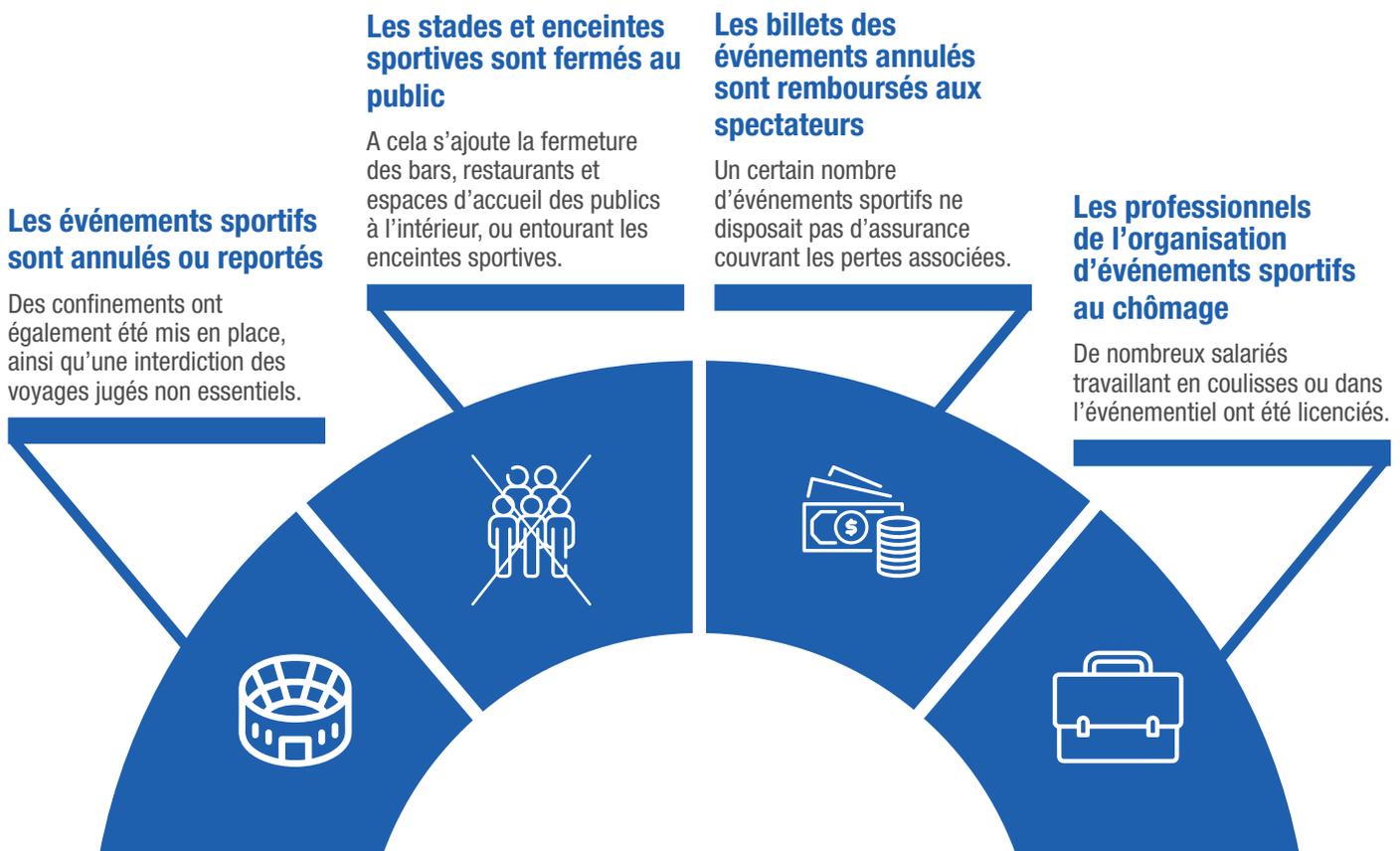
**statista**

Face à ce contexte, bercés entre huis clos et événements reportés ou annulés, les organisateurs ont d'abord subi, serré les dents puis tenté de trouver des solutions innovantes pour parvenir à développer leurs projets. Aujourd'hui, de cette situation exceptionnelle ressort une double leçon quasi acquise pour le milieu de l'événementiel sportif et des GESI : la nécessité d'imaginer voire d'anticiper tout type de crise, ainsi qu'accélérer la transformation du modèle d'organisation des événements.

## CETTE CRISE SANITAIRE A D'ABORD REPRÉSENTÉ UNE CATASTROPHE ÉCONOMIQUE POUR LE SECTEUR DE L'ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF

C'est d'ailleurs le secteur du sport dans sa globalité qui a été profondément touché avec une perte cumulée estimée par l'Union Européenne à plus de 8,5 Milliards d'euros pour la France (où l'on a encore dénombré 40 % d'annulations d'événements sportifs en 2021 et 20 % de reports).

### L'IMPACT DU CORONAVIRUS SUR L'INDUSTRIE DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS



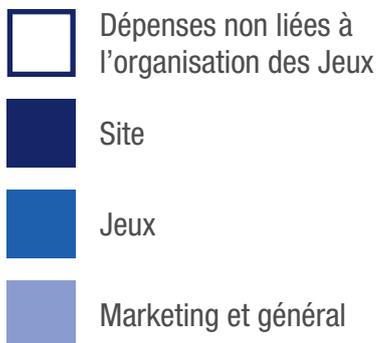
Source : Observation du Sport Business

Au niveau des GESI, le symbole de ce marasme économique, est sans aucun doute les Jeux Olympiques de Tokyo, qui plombés par ce report d'une année, sont de loin, les Jeux Olympiques d'Été les plus chers de l'histoire. Les organisateurs avaient tablé en 2013 sur une facture de l'ordre de 7,3 milliards de dollars en proposant une candidature se reposant sur de nombreuses infrastructures déjà présentes dans la ville et ne nécessitant qu'une simple rénovation. C'est d'ailleurs cette présentation sobre qui avait séduit à l'époque le Comité International Olympique. Mais huit ans plus tard, l'addition finale pourrait dépasser les 30 Milliards de dollars selon le Comité japonais d'Organisation des Jeux.

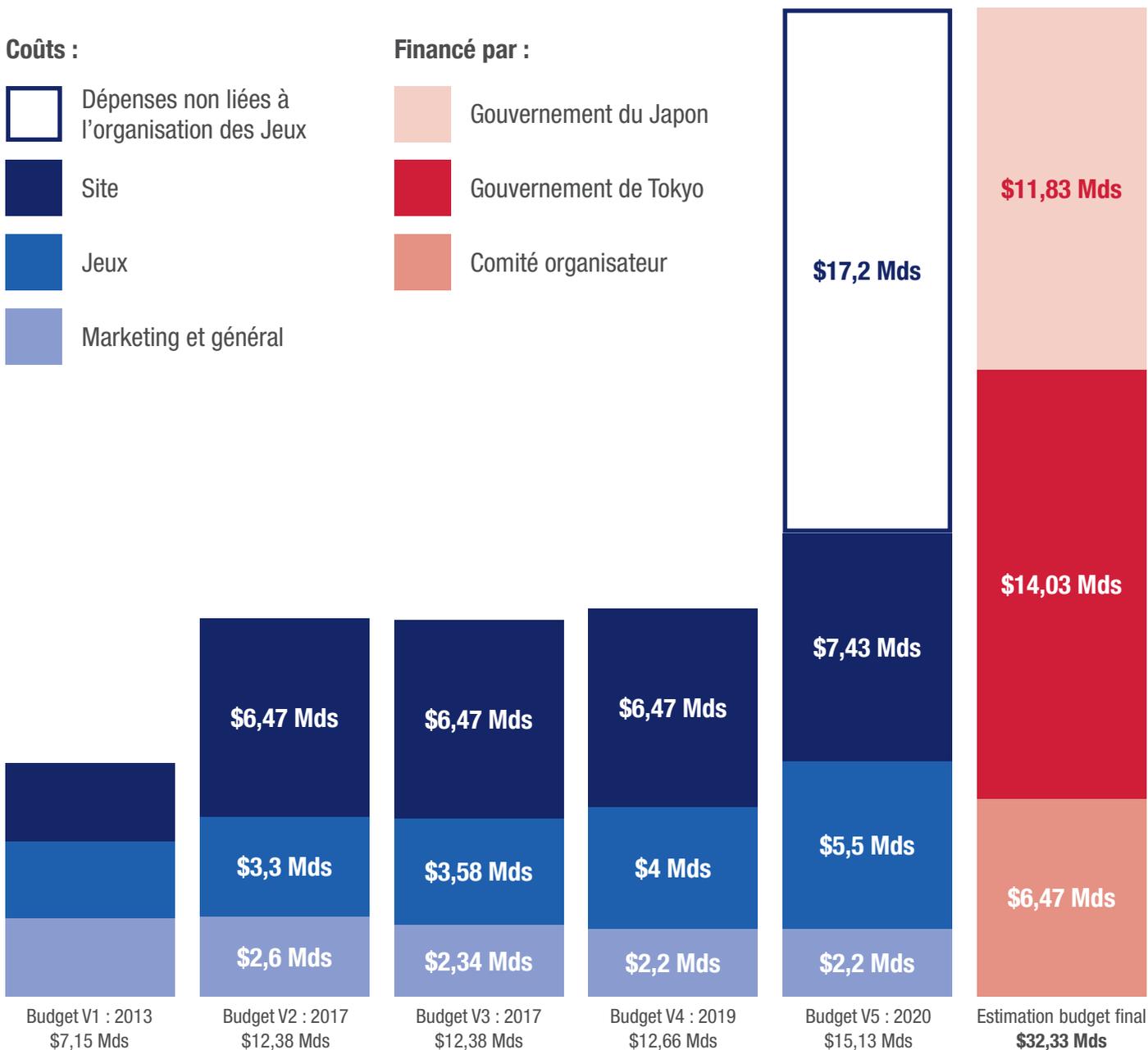
# ÉVOLUTION DU BUDGET D'ORGANISATION DES JEUX OLYMPIQUES DE TOKYO

## RÉPARTITION DES COÛTS

### Coûts :



### Financé par :



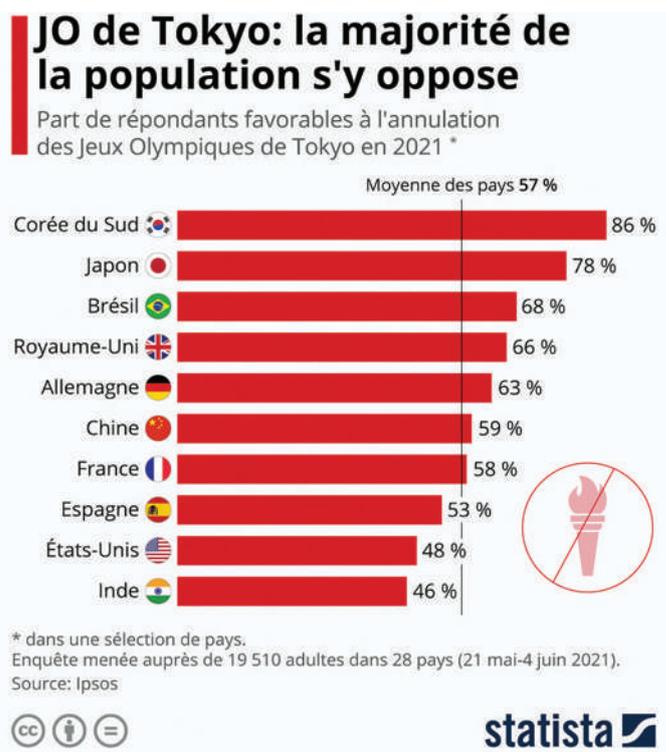
Données ICAEW 2021 - retraitement Observatoire du Sport Business  
Données collectées le 23 juillet 2021. Source : Comité Organisateur de Tokyo

En parallèle, sur la période mars 2020 - juin 2021, les recettes de tous les GESI ayant pu maintenir leur organisation ont chuté faute de pouvoir accueillir autant de public qu'escompté. Pour Tokyo, l'organisation des Jeux à huis clos entraîne une perte directe de revenus supérieure au milliard d'euros ainsi que l'absence de nombreuses dépenses touristiques associées pour le Japon. Ajouté à cela que ce même impératif de huis clos couplé au rejet massif des Jeux par la population locale, a poussé plusieurs sponsors locaux (comme Canon et le géant de l'agroalimentaire Ajinomoto) à réduire leur visibilité durant les compétitions, entraînant l'annulation d'un certain nombre de leurs opérations promotionnelles et baissant ainsi leurs engagements financiers.

## MALGRÉ UN CONTEXTE SANITAIRE QUI S'AMÉLIORE, LES POPULATIONS RESTENT PLUTÔT PRUDENTES PAR RAPPORT AUX CONDITIONS D'ACCUEIL DU PUBLIC DANS LES ÉVÉNEMENTS DE MASSE ET ATTENDENT DES ACTIONS FORTES DU SECTEUR SUR CE SUJET

Il est bon de rappeler que si les Jeux de Tokyo se sont finalement déroulés sans que de nouveaux foyers épidémiques se soient déclarés lors de l'événement, les populations interrogées à travers le monde désapprouvaient le maintien de leur organisation. C'est ainsi que 78% des Japonais étaient encore favorables à leur annulation moins de deux mois avant la tenue de l'événement. Et cette tendance n'était pas propre au Japon puisque les brésiliens, les anglais, les allemands, les chinois, les français ou les espagnols partageaient en majorité ce même sentiment. Et ce alors même que l'événement n'accueillait pas de public lors des épreuves.

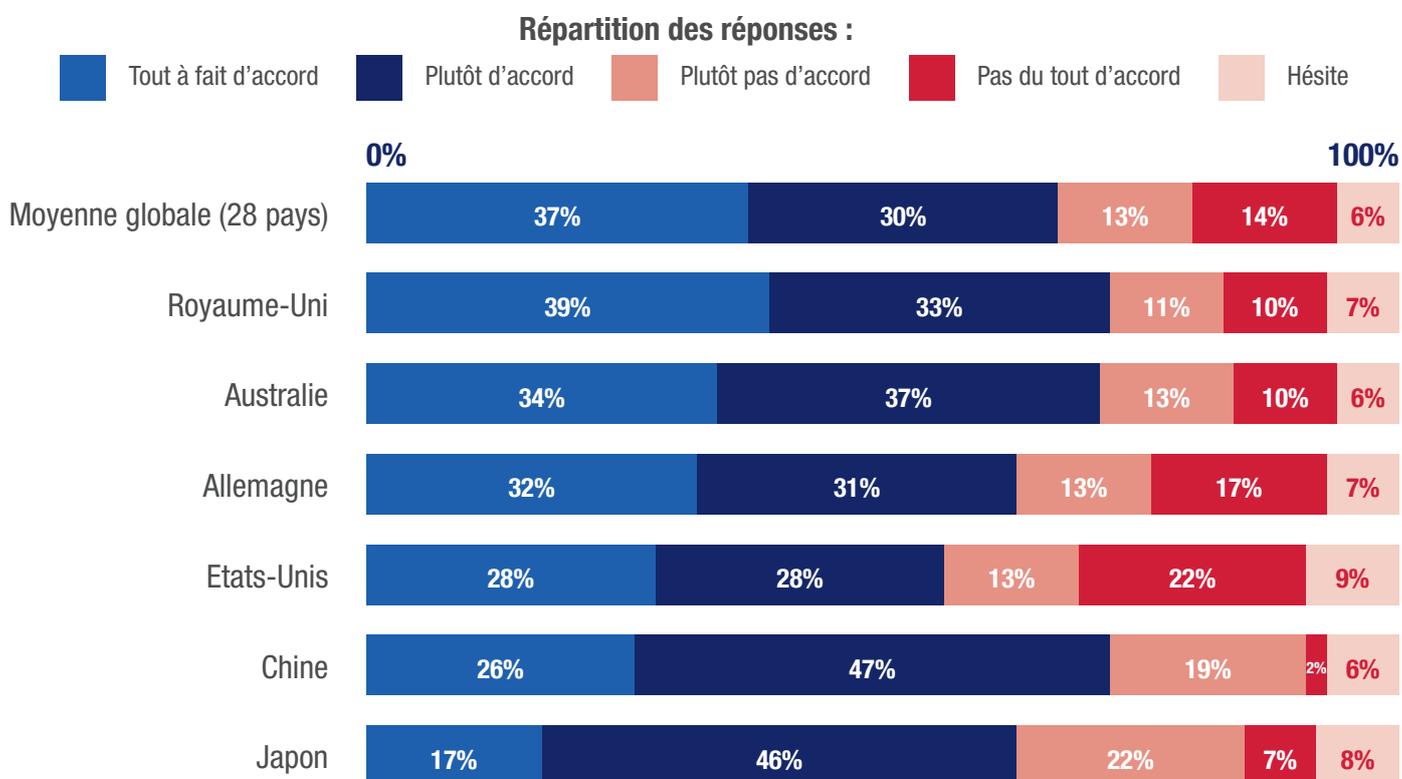
Tokyo pourrait marquer un tournant pour l'opinion publique, plutôt rassurée par le bon déroulement de la compétition et qui, pour la plupart des pays évoqués, voit leurs compétitions nationales reprendre en présence de public.



Néanmoins, les attentes restent fortes auprès des organisateurs d'événements physiques (quels qu'ils soient et des gouvernements), et la confiance des populations ne se regagnera qu'au prix d'un certain nombre d'engagements et d'investissements. Au cœur des débats, il y a bien entendu fonction des pays concernés, la possible obligation des publics assistant à des événements sportifs, à devoir être vaccinés. En avril 2021, un sondage Ipsos mené sur un panel de 28 pays dont la France, faisait ressortir que 68% des adultes sondés (54% chez les Français) étaient favorables à ce que la vaccination soit obligatoire pour assister à un événement live se déroulant au sein d'une enceinte fermée (concert, théâtre, stade).

## 68% DES SONDÉS SONT D'ACCORD AFIN QUE LA VACCINATION SOIT OBLIGATOIRE POUR TOUTE PERSONNE SOUHAITANT ASSISTER À UNE MANIFESTATION PUBLIQUE DANS UNE ENCEINTE (STADE, SALLE DE CONCERT...)

Êtes-vous d'accord pour que les grands lieux publics, tels que les salles de concerts et les stades, exigent un passeport vaccinal ?



Données Morning Consult - Retraitement Observatoire du Sport Business  
Ipsos - Sondage réalisé du 26 Mars au 9 Avril 2021 auprès de 21 021 Répondant à travers le monde âgés de 16 à 74 ans.

Mais plus largement que le « simple » sujet de la vaccination, ce sont des actions systématiques renforçant les mesures sanitaires d'accueil des publics dans les enceintes qui sont attendues avec par ordre d'importance (en plus du port du masque obligatoire) :

- L'ajout de désinfectants dans les coursives des enceintes avec obligation de les utiliser ;
- La prise de température à l'entrée des structures d'accueil du public ;
- La mise en place de système de filtration de l'air ;
- Le développement du « cashless » comme moyen de paiement ;
- La mise en place de sas d'entrée progressive des publics (à l'instar de ce que font les compagnies aériennes).

Si les organisateurs de GESI français ont su montrer une capacité de résilience forte en réussissant à maintenir les éditions 2021 de Roland-Garros, du Tour de France et du Vendée Globe, c'est au prix d'un certain nombre de ces efforts visant à éviter tout engorgement des publics. C'est d'ailleurs ce que confirmait Amélie Oudéa-Castéra, directrice générale de la Fédération Française de Tennis, au moment de la tenue de Roland Garros 2021 :

« On travaille encore pour avoir un parcours client qui soit le mieux organisé possible, et une campagne de communication incite le public à étaler son horaire d'arrivée afin d'éviter l'engorgement aux différentes portes d'accès ».

C'est également grâce à l'aide des pouvoirs publics permise par un dialogue renoué avec les acteurs du sport qui a abouti à une compensation de pertes de recettes de billetterie de plus de 100 millions d'euros pour l'ensemble du secteur de l'événement sportif.



*Un des points positifs qui ressort de cette crise, c'est que les pouvoirs publics se sont rendu compte qu'il y avait une véritable filière économique du sport beaucoup plus large et implantée qu'ils ne le pensaient, et peut-être le plus important, que les français avaient besoin du sport. C'est aussi dû au fait que cette crise nous a obligé à remonter nos revendications, en les argumentant, en les étayant avec des chiffres fiables. C'est important pour un secteur de savoir démontrer qui il est, ce qu'il pèse, pour pouvoir être pris au sérieux et écouté par un Gouvernement.*

#### **VIRGILE CAILLET**

Délégué Général Union Sport & Cycle

## **SI L'OPTIMISME EST DE VIGUEUR POUR LE DÉROULEMENT LES PROCHAINS GESI DANS DES CONDITIONS NORMALES D'ACCUEIL DES PUBLICS, LE SECTEUR DE L'ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF NE FERA PAS L'ÉCONOMIE D'UNE TRANSFORMATION DE SON MODÈLE ET D'UNE DIGITALISATION RENFORCÉE DE L'EXPÉRIENCE SPECTATEURS / TÉLÉSPECTATEURS**

Malgré une forme de réticence affichée par une partie de la population, certains signes positifs traduisent un climat de confiance retrouvé et un regard résolument tourné vers un avenir meilleur. L'ouverture de la billetterie de la Coupe du Monde de Rugby de 2023 qui se tiendra en France traduit ce ressenti. En effet, en quelques heures, c'est la totalité des 310 000 premiers billets qui a été vendue, avec des pics de vente à 1 000 billets par minute, preuve que l'intérêt des populations locales et tout particulièrement des fans de sport pour assister à de grands événements sportifs, n'a pas disparu.

Si la menace de nouvelles crises sanitaires majeures planera désormais toujours au-dessus de la tête des GESI, ces derniers doivent dorénavant placer l'innovation expérientielle au cœur de leur future offre de valeur. C'est d'ailleurs paradoxalement l'arrêt d'activité prolongé qui a poussé d'ores et déjà certains d'entre eux à prendre de la hauteur et à se pencher sur ce sujet.



*Cette année nous a permis d'innover énormément, notamment dans le digital et la technologie qui sont une partie des actifs de l'entreprise. Nous avons la chance d'avoir déjà une direction Recherche et Développement qui est composée d'une équipe de 4 à 5 développeurs informatiques qui produisent des solutions technologiques pour le compte de l'entreprise du secteur d'activité de l'outdoor.*

*2020 a par exemple été l'occasion de renforcer le partenariat stratégique avec la WWF en développant une solution technologique permettant de proposer aux populations mondiales de trail running d'enregistrer leur trace autour de chez eux, pour aller générer du kilomètre et ainsi créer une cagnotte. Cette initiative a été appelée UTMB® for the Planet. Ce qui a permis indirectement de générer environ 100 000€ au profit de la WWF à travers les dossards solidaires.*

#### **ANTOINE AUBOUR**

Marketing, Communication & Media Director chez UTMB

Une transition nécessaire vers un modèle privilégiant l'approche qualitative, guidée par les nouvelles technologies, est au cœur de toutes les réflexions. L'objectif est de se concentrer sur le téléspectateur en lui faisant vivre une expérience privilégiée proche de celle du spectateur grâce aux caméras à 360 degrés, à la réalité virtuelle et à la réalité augmentée. C'est notamment ce qu'a déjà proposé FirstVision (une startup espagnole) qui, lors des matchs de basket en Euroligue, place ce type de caméras sur le corps des arbitres ou des athlètes, permettant aux spectateurs de regarder le jeu du point de vue des sportifs.



Crédit photo : First Vision

Et le développement de la 5G offre des perspectives encore plus grandes aux GESI. L'idée d'avoir ce sentiment que les événements sportifs se dérouleraient directement chez soi n'est plus si utopique comme l'a montré BT Sport avec son projet « 5G Edge-XR » de réalité augmentée développée en 2020 :

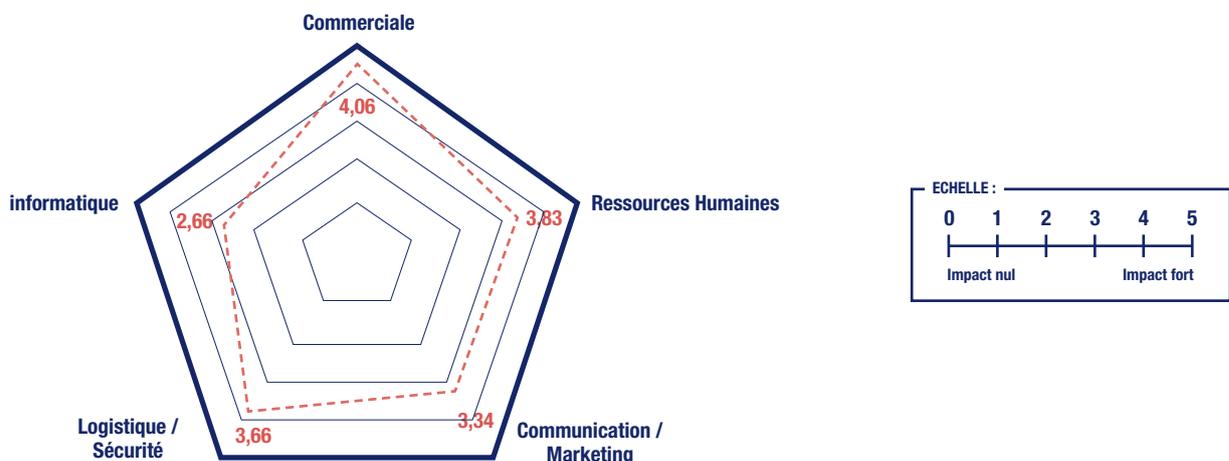


Projet « 5G Edge-XR » de BT Sport - Crédit Photo : BT Sport

De ce fait, le modèle de financement des GESI pourrait lui aussi évoluer. En complément ou non des traditionnelles diffusions TV, pourraient être proposés ces services additionnels (datas, caméra à 360 degrés, réalité virtuelle, réalité augmentée, ...) à un public de fans (moyennant rétribution additionnelle par « pay per view ») pour voir et vivre les événements d'une manière complètement différente. Une certaine façon de compenser la perte de revenus billetterie qu'entraînerait l'organisation de futurs GESI à huis clos.

## QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise sanitaire peut-elle impacter les Grands Evénements Sportifs internationaux sur les fonctions suivantes ?



Marqués par des Jeux Olympiques de Tokyo à huis clos, les professionnels du Sport Business<sup>4</sup> ont considéré que la fonction Commerciale des GESI (note de 4,06/5) est celle qui subit le plus d'impacts liés à une crise d'ordre sanitaire.

<sup>4</sup> Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d'un échantillon de 487 professionnels du Sport Business

# LES GESI FACE AUX CRISES ÉCONOMIQUES

Si les crises peuvent être de natures diverses, il en est une qui n'épargne personne : la crise économique. A l'instar du Brésil pour les Jeux Olympiques de Rio, traverser ces périodes particulièrement difficiles implique de faire des choix, de limiter ses dépenses, à défaut de creuser de lourds déficits générant à courts termes des tensions avec la population locale. Par conséquent, certains secteurs d'activités moins essentiels à l'activité économique, sont plus durement affectés que d'autres et le sport entre précisément dans cette catégorie.

Certes, les avis varient d'un individu à l'autre quant à l'importance du secteur sportif pour la société, et la manière dont il est perçu ne cesse d'évoluer au fil des années, mais la crise du coronavirus, n'a fait que souligner à quel point le sport n'était toujours pas considéré comme une priorité pour nombre de gouvernements.

Non essentiels à l'activité économique, les acteurs du monde du sport sont également les premiers touchés quand vient le temps des coupes budgétaires et des réductions de dépenses liées aux crises économiques.

## SATISFAIRE UN PUBLIC AUX ABONNÉS ABSENTS EN PÉRIODE DE CRISE ÉCONOMIQUE, ÉQUATION IMPOSSIBLE POUR LES ACTEURS DU MONDE DU SPORT ?

Si le monde du sport de haut niveau fait partie des premières victimes en période de crise, c'est autant pour les raisons mentionnées ci-dessus que pour l'interdépendance de ses diverses sources de revenus.

Devant limiter leurs dépenses, les ménages sont en effet moins disposés à aller assister à des rencontres sportives ou à des événements sportifs internationaux. Dès lors, les revenus liés à la billetterie, essentiels à l'équilibre économique des acteurs du monde du sport, sont directement impactés en période de récession économique. Et s'agissant des recettes de merchandising, il existe une corrélation mécanique entre le nombre de produits vendus, et l'affluence dans les événements sportifs.

Face à un public restreint et par conséquent, une visibilité moindre, les sponsors s'interrogent aussi légitimement quant à leurs engagements auprès des clubs et des sportifs, et peuvent revoir leurs investissements à la baisse, ou même aller jusqu'à ne pas souhaiter renouveler leurs partenariats.

Si la capacité de consommation des ménages baisse en période de crise, ceux-ci ont malgré tout plus que jamais besoin de divertissement. Le sport, et plus particulièrement les GESI, demeurent un exutoire social nécessaire. Un sondage mené par la Sports Management School en 2021 auprès d'un panel de 1.300 répondants souligne d'ailleurs le fait que 60% à 70% des français soient favorables à l'accueil de tels événements en France, même en cas de crise économique.

Paradoxalement, l'intérêt tend à être aussi élevé que le risque de « bad buzz » auprès du grand public, si les dépenses ne sont pas raisonnées, pour ne pas dire raisonnables. Une des spécificités des GESI est bien entendu leur coût particulièrement élevé, et toute la difficulté en période de récession économique est d'être en mesure de les maintenir sans réaliser de dépenses inconsidérées, ce qui serait alors perçu comme indécent et contre-productif.

Les Jeux Olympiques semblent d'ailleurs être un mauvais élève en la matière depuis bien des années. Au-delà de leur incapacité à être rentables depuis 1988, et une certaine tendance consistant à construire des infrastructures dont l'utilité ne s'avère qu'éphémère, mais dont la facture est ressentie durant de nombreuses années, ceux-ci ont été à plusieurs reprises organisés par des pays en difficulté financière, voire même au bord de la crise.

En 2004, la Grèce accueillait les Jeux Olympiques malgré une dette à hauteur de 102,90% de son PIB. Comme souvent, le budget initial prévu par le pays hôte, soit environ 2,5 milliards d'euros en l'occurrence, n'a pas été suffisant et les Jeux d'Athènes auront finalement coûté un peu plus de 10 milliards d'euros. La suite de l'histoire est connue, la dette grecque s'est envolée dès l'année suivante, laissant probablement à la population locale un souvenir inoubliable des Jeux de 2004 pour de bien mauvaises raisons.

Fort heureusement, la plupart des GESI ont également la particularité d'être globalement moins impactés que les événements sportifs dits locaux. L'explication provient de leur faculté à boucler leur budget d'organisation le plus en amont possible.



*La stratégie de la fédération depuis des années, consiste à commencer à provisionner dès qu'on sait qu'on a obtenu l'accueil d'une grande compétition internationale. Ici, ça revêt une importance d'autant plus importante qu'on a très peu de visibilité sur l'avenir. Aujourd'hui, on n'a même pas de visibilité sur le mois de septembre en termes de pratique du badminton, ou sur le mois d'octobre en termes d'organisation de grands événements.*

## YOHAN PENEL

Président de la Fédération Française de Badminton

Les contrats de sponsoring sont ainsi signés entre un et quatre ans avant que l'évènement ne se produise, comme c'est le cas lors des Jeux Olympiques notamment, et il est bien compliqué de les rompre, tant pour des raisons juridiques qu'économiques. La billetterie elle aussi est dans la plupart des cas ouverte un an avant, et tend à vendre la quasi-totalité des tickets dans la foulée. Quant aux droits TV, il s'agit généralement de la source de revenus la plus sécurisée, contractualisée des années en amont de l'évènement.

Ainsi, si l'on observe de plus près le cas de Tokyo 2020, touché à la fois par un phénomène de crise sanitaire et de crise économique, on constate que le Japon a su maintenir l'organisation de cet événement grâce au soutien du CIO, qui lui, est assuré de ses recettes, peu importe le contexte économique.

Soulignons néanmoins le fait que tous les GESI ne sont pas égaux face à la crise économique. En fonction de la répartition des revenus dans un premier temps ; ceux dont les recettes liées aux droits TV pèsent davantage que la billetterie ont un avantage indéniable ; mais également en fonction de leur capacité à boucler leur budget le plus en amont possible de l'évènement.

## UN MOMENT DE RÉFLEXION... ET D'OPPORTUNITÉS

Une crise se caractérise avant tout par un ralentissement, une période de doutes durant laquelle il est plus que jamais nécessaire de comprendre les besoins du public, et d'identifier les nouvelles tendances. Il est donc préférable d'y voir une évolution du marché, où les opportunités sont certes moins nombreuses, mais existantes.

Bien entendu, il est toujours envisageable de tenter une relance de l'industrie du sport en le subventionnant, c'est d'ailleurs ce qui a été fait en France courant août 2021 à travers le Pass'Sport, visant à encourager les plus jeunes à s'inscrire au sein de clubs et d'associations. Une solution classique, pouvant bénéficier de l'effet Jeux Olympiques 2024 avant l'heure, et qui touche toute une, voire deux générations entières, et peut éventuellement relancer partiellement le secteur, mais qui a un coût élevé (100 millions d'euros en l'occurrence). Une solution qui mise davantage sur l'opportunisme que sur un intérêt réel, car ces nouveaux pratiquants peuvent disparaître aussi vite qu'ils sont apparus, si jamais la subvention n'est pas renouvelée l'année suivante.

Ainsi, d'un point de vue aussi bien marketing qu'économique, il peut être beaucoup plus intéressant de se tourner vers des sports émergents, voire délaissés. L'essor de l'eSport en est un parfait exemple. Si ce phénomène a longtemps laissé perplexe, relégué au rang de phénomène générationnel, le fait est que l'intérêt est grandissant depuis maintenant une décennie, et certaines particularités font qu'il est peu, voire pas impacté par les crises économiques, 2021 étant le meilleur exemple qui soi.

Le 7 novembre 2021 s'est déroulée la finale du Major PGL de Stockholm, sorte de Coupe du Monde de Counter Strike (FPS en ligne par équipe) où joueurs et spectateurs du monde entier se sont réunis. L'annulation du Major de 2020, censé avoir lieu au Brésil, aurait pu remettre en cause la pérennité de la compétition, à l'image de ce qu'on vécut bon nombre de fédérations, mais il n'en fut rien. La somme promise aux vainqueurs du tournoi a tout simplement été doublée par rapport à 2019, passant de un à deux millions de dollars. Autant dire que si les Majors ont connu un ralentissement, ceux-ci ont démontré leur capacité à rebondir.

Le business model de l'eSport semble pourtant, à première vue, peu innovant, et repose sur les mêmes piliers que les sports dits classiques ou traditionnels, à savoir le sponsoring, les droits de retransmission, la billetterie et le

merchandising. Néanmoins, les sponsors ont la particularité de représenter approximativement 60% des revenus, et il semble que ces sommes soient vouées à progresser encore durant les années à venir, au point de passer la barre des 70%, de quoi largement compenser d'éventuelles pertes liées à la billetterie, mais surtout, un montant colossal, pour un marché pesant actuellement plus d'un milliard de dollars, et qui devrait atteindre les 1,6 milliards d'ici 2024.

Le succès de l'eSport peut certainement s'expliquer de par sa nature particulièrement démocratique : les jeux les plus populaires sont gratuits et donc accessibles, près de 80% des français disposent désormais d'un ordinateur, et les compétitions, aussi bien à niveau amateur que professionnel, peuvent être suivies gratuitement via des plateformes de streaming telles que Twitch, qui offrent néanmoins à quiconque la possibilité de financer les joueurs, via un versement occasionnel lors d'une rencontre, ou de façon mensuelle.

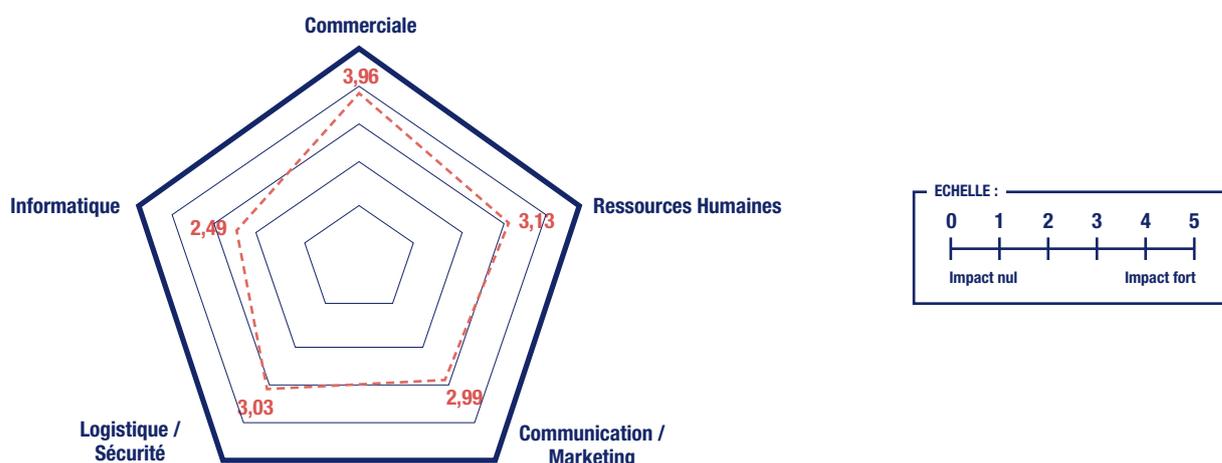
Une autre raison du succès de cette nouvelle discipline, serait le fait qu'elle touche particulièrement les jeunes générations, à savoir la génération Z, et très bientôt les Alpha, dans laquelle ils se reconnaissent, et dont le modèle économique, classique mais vivant avec son temps, semble être particulièrement « crisis friendly », de par sa nature virtuelle qui s'apparenterait presque à du freemium.

Enfin, il est important de comprendre qu'une période de crise peut être l'occasion de rappeler le poids que l'industrie du sport et ses marqueurs les plus emblématiques (les GESI) représentent pour une nation. Souvent perçue comme secondaire comme une part importante du grand public, cette industrie ne se résume pourtant pas à une poignée de sportifs professionnels comme on l'entend trop souvent, mais compte plus de 448 000 emplois rien qu'en France, répartis au sein de 112 000 entreprises et 360 000 associations, générant 91 milliards d'euros par an. Ainsi, lorsque l'économie ralentit, l'industrie du sport se doit de continuer à exister, pour ses acteurs, mais également pour le grand public.

Bien évidemment, à l'image du reste de la société, des inégalités existent, certaines organisations traversent la crise sans sourciller quand d'autres sombres, creusant ainsi les écarts, mais les faits montrent que des solutions existent. Ceux sachant s'adapter arriveront généralement à rebondir au sortir des crises, et ceux parvenant à innover deviendront à leur tour des acteurs majeurs, sur lesquels il faudra désormais compter.

## QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

### La crise économique peut-elle impacter les Grands Evénements Sportifs Internationaux sur les fonctions suivantes ?



Les retours d'expériences malheureuses (d'un point de vue économie) des JO d'Athènes et de Rio ont conduit les professionnels du Sport Business<sup>5</sup> à considérer que la fonction commerciale des GESI (note de 3,96/5) est celle qui subit le plus d'impacts liés à une crise d'ordre économique.

<sup>5</sup> Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d'un échantillon de 487 professionnels du Sport Business

# LES GESI FACE AUX CRISES MARKETING

Tout évènement sportif de grande envergure ne saurait aujourd'hui exister sans le soutien de partenaires. Des partenaires qui voient dans les GESI un terrain d'exposition médiatique, de notoriété et de popularité souvent sans équivalent pour valoriser leur marque et qu'ils sont prêts à payer très cher. Mais cette relation de dépendance économique née à la fin des années 70 et renforcée depuis n'est pas sans s'accompagner d'un certain nombre de menaces. Pour l'un comme pour l'autre, associer son image à celle d'un partenaire, aussi populaire soit-il, c'est aussi s'exposer à tout type de crise de réputation ou de « bad buzz » pouvant toucher ce même partenaire.

De plus en plus médiatisées à défaut d'être plus nombreuses, elles sont souvent imprévisibles et leurs conséquences peuvent être dramatiques pour un évènement. La clé est désormais non pas de savoir les éviter pour un GESI, mais bel et bien d'être en mesure de s'adapter, d'assumer, voire même de rebondir lors d'une crise marketing.

## LA CRISE MARKETING EN TANT QUE CRISE D'UN PRODUIT EST AVANT TOUT UNE CRISE SUBIE PAR LE PARTENAIRE PLUS QUE PAR L'ÉVÉNEMENT SPORTIF

La défaillance d'un partenaire liée aux faiblesses de son produit le pénalise d'abord directement. En 2019 par exemple, lorsque la chaussure Nike de Zion Williamson, future star de la NBA se déchira en plein match universitaire et que celui-ci se blessa au genou, les conséquences furent importantes pour l'entreprise de Portland : la marque américaine chutant en bourse dans la foulée de 1,06% (ce qui équivaut à une perte de valorisation de 1,2 milliards de dollars) dû s'excuser lors d'un communiqué sur les réseaux sociaux.



*Zion Williamson reacts after falling as his shoe breaks in the first half of a game in Durham, North Carolina on Feb. 20, 2019.*

*Photographer Streeter Lecka/Getty Images*

Nike est évidemment tout sauf un cas isolé, et un de ses concurrents directs est un habitué des « bad buzz » en tous genres, en raison de ses innovations parfois douteuses ou de la qualité de ses produits. Souvenons-nous notamment de l'Euro 2016, à l'époque les maillots Puma se déchiraient comme du papier, l'équipementier s'attira ainsi les foudres des internautes. L'explication était pourtant simple : du tissu de mauvaise qualité avait été utilisé, et seul un lot était défectueux... probablement pas suffisant pour convaincre le public.



Car l'astuce justement est de savoir rebondir suite à une erreur, ce qu'Adidas a su faire assez habilement en 2017. Une série de maillots de l'équipe de football de Montpellier comprenait une faute d'orthographe assez gênante, à savoir l'inscription « Montpelier » sur l'écusson. Une coquille qui n'est pas passée côté supporters, mais que l'équipementier a pris avec humour, en remboursant tout d'abord les clients lésés, avant de décider d'envoyer les maillots en question aux habitants de la ville de... Montpellier (Vermont, USA).

Comment rattraper subtilement une bétise, et réaliser une belle opération de communication Outre-Atlantique, où l'intérêt pour le ballon rond y est grandissant.

En 2019, Paddy Power, entreprise irlandaise de paris sportifs et sponsor d'Huddersfield Town (D2 Anglaise) a également su faire passer le bon message afin de rebondir suite à une tentative de buzz quelque peu mal inspirée. A l'occasion d'une rencontre de pré-saison, la marque avait eu l'idée d'afficher son nom en grand sur l'ensemble du maillot, afin de dénoncer de manière ironique combien le sponsoring pouvait être envahissant, tout en ayant en réalité l'intention de laisser le véritable maillot immaculé, dès que la saison commencerait. Une plaisanterie qui lui coûta la somme de 50 000 £, dans la mesure où les dimensions de l'espace réservé aux sponsors sont réglementées, et ne peuvent excéder une certaine taille. Paddy Power rebondira dans un communiqué, en dénonçant de son côté le laxisme de la Ligue lors des cas de racisme : « Le 1er août, la FA a condamné Millwall à une amende de 10 000 £ pour avoir scandé des propos racistes. Aujourd'hui, la FA a condamné Huddersfield Town à une amende de 50 000 £ pour avoir porté un faux maillot lors d'un match amical d'avant-saison ».

Si un produit défectueux peut salir une réputation, un mauvais coup de communication le fait tout aussi bien, et celui-ci a parfois des origines inattendues. Sponsor de l'Euro 2020 et grand argentier du sport depuis des décennies, Coca-Cola considérait certainement cet événement comme une parfaite occasion de se mettre en avant. Après tout, qui pourrait faire du tort à la célèbre marque de soda, qu'une si grande partie du public adore ? La réponse : Cristiano Ronaldo. Idole des fans de ballon rond et bien plus encore, le footballeur portugais avait alors éloigné de lui des bouteilles de Cola en pleine conférence de presse, avant d'inciter les téléspectateurs à boire « de l'eau ». Les avis divergent sur les conséquences de cet acte, mais le fait est qu'il coïncide parfaitement avec une chute en bourse temporaire de la marque, et se voir dénigrer ainsi par un des sportifs les plus populaires du XXIème siècle n'est jamais bon pour son image.



Lors d'une conférence de presse de l'Euro 2020, Cristiano Ronaldo écarte des bouteilles de Cola-Cola..

Mais encore une fois, les sportifs ne sont pas toujours les coupables et certains sponsors ont une fâcheuse tendance à se tirer une balle dans le pied. Adidas est un spécialiste en la matière. A l'occasion du marathon de Boston en 2017, la marque aux trois bandes avait fait parvenir un mail à l'ensemble des coureurs, avec pour message « Félicitations, vous avez survécu au Marathon de Boston » une bonne intention, mais au mauvais moment, et surtout au mauvais endroit. En 2013, un attentat faisant trois morts et 264 blessés avait lieu lors de cette même course. La marque s'était alors précipitamment excusée sur les réseaux.

L'équipementier a réitéré en 2019. Lors d'une opération visant à promouvoir le nouveau maillot d'Arsenal, un système sur Twitter permettait d'afficher automatiquement le nom de profil des internautes au dos de la tunique du club londonien, mais certains d'entre eux ont détourné une idée pourtant originale, créant des comptes avec des identifiants à connotation raciste notamment. Un exemple de bonne idée mal employée, ayant viré au fiasco.



*Il y a quelques années, le conseil fédéral de la Fédération Française de Voile avait refusé catégoriquement un partenariat important avec Total suite à une marée noire en Bretagne. Les événements extérieurs, qu'ils soient politiques, économiques ou plus conjoncturels peuvent avoir une importance dans les partenariats et donc indirectement dans les événements.*

**DIDIER BESSEYRE**

Président des 3 instances : Fédération Française Sport d'Entreprise / EFCS European Federation Company Sport / WFCS World

## LA CRISE MARKETING N'EST PAS TOUJOURS LE FAIT D'UN PARTENAIRE

Il arrive également que ce soit l'évolution des réglementations qui affecte l'univers du sponsoring mettant directement en danger certains événements sportifs. En France, l'exemple le plus célèbre touche aux impacts associés à la loi Evin. Mise en place en 1989, cette loi interdit toute publicité liée au tabac ou à l'alcool en marge des événements sportifs. Et l'adaptation des GESI à cette loi fut compliquée. Bon nombre de fédérations françaises de sports motorisés par exemple furent en difficulté vis-à-vis de leurs homologues internationaux, qui menaçaient de boycotter les événements se déroulant au sein de l'hexagone.

Certains grands événements sportifs durent même changer de nom, la Heineken Cup (rugby) devint la H Cup en France, et le tournoi Guinness Six Nations s'appelle aujourd'hui depuis le tournoi des Six Nations.

Ce changement de réglementation a également poussé certaines courses automobiles à modifier leur nom, avant de s'arrêter définitivement en raison du retrait forcé des sponsors, à l'image du Raid Gauloises devenu le Raid World Championship, puis du Camel Trophy devenu le Land Rover G4 Challenge.

Mais bien entendu, des événements imprévus peuvent tout aussi bien impacter la stratégie marketing mise en place par une fédération dans le cadre d'un événement, ou plus largement, pour l'ensemble de la saison, à l'image du coronavirus. C'est dans ce contexte qu'un véritable climat d'incertitude s'est créé, affectant ainsi la pratique du sport au quotidien, décourageant les éventuels futurs pratiquants à venir s'inscrire ainsi que la mise en place de nouveaux partenariats.

## POUR LES GESI, L'ENJEU EST DE PRÉPARER AU MIEUX À DÉFAUT DE POUVOIR SE PRÉPARER À TOUT

Par définition, le problème des crises réside dans le fait que celles-ci ne soient que rarement prévisibles et il en va de même pour les crises marketing qui peuvent impacter l'organisation d'un GESI. Mais l'avantage de ces dernières contrairement à l'épisode de la crise sanitaire, c'est que les GESI y sont habitués.



*Nous avons le scénario de crise marketing en phase d'évènement pour lequel on a une procédure de crise extrêmement détaillée. Les équipes sont parfaitement formées. Par exemple, nous avons une répétition des scénarios de crise le 9 août incluant les autorités, les équipes internes, des experts. C'est une procédure rodée. S'il y a des milliers de scénarios et il est impossible de tous les identifier, la procédure de gestion de crise globale est un sujet qui est très préparé et sur lequel on est très accompagné.*

### ANTOINE AUBOUR

Marketing, Communication & Media Director chez UTMB

S'il faut donc se préparer à savoir réagir face à ce type d'événement, il faut surtout en amont limiter au maximum les effets qu'une telle situation pourrait entraîner d'un point de vue contractuel en fixant un cadre juridique stable et solide. Bien entendu, toute relation doit être basée sur la confiance entre les organisateurs des événements et leurs associés ou partenaires, tant il apparaît quasi impossible d'atteindre les objectifs escomptés par chacun sans elle. Néanmoins, il est probable que dans la majeure partie des cas celle-ci ne sera pas suffisante, et devra être encadrée par une articulation adéquate des instruments juridiques, afin de sécuriser et de stabiliser cette relation.

## DU CHOIX DES SPONSORS DÉPEND AUSSI L'IMAGE DE MARQUE DES GESI

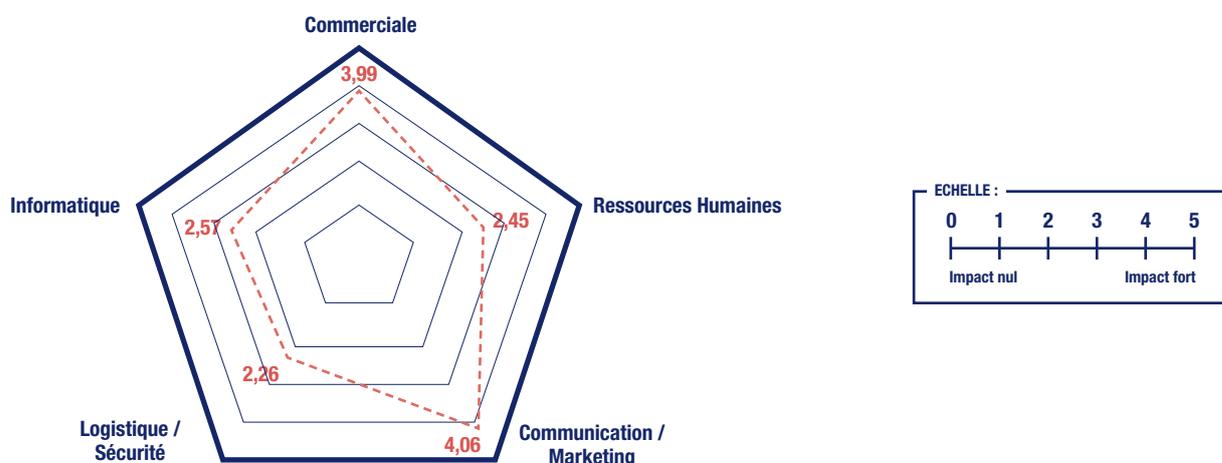
Pour limiter tout risque de bad buzz lié à ses partenaires, les GESI ne peuvent plus faire l'économie de sélectionner leurs partenaires et de mettre au cœur de leur approche partenariale, la notion de « Purpose ».

Sous cet anglicisme que l'on peut traduire par but ou raison d'être, se cache un concept récent mais avec lequel il faudra compter durant les années à venir. Les plus poétiques parleront de l'âme d'une marque, de sa capacité à œuvrer pour le bien commun, mais les plus terre à terre y verront surtout une nouvelle forme de marketing, permettant à une entité de se doter de valeurs auxquelles une part des consommateurs pourra s'identifier, adhérer, et par conséquent, les rendra plus disposés à consommer les biens et services de celle-ci. Ces purposes reposent souvent sur des valeurs dites sociétales. Et bon nombre d'entreprises semblent bel et bien disposées à franchir un cap en termes de purpose driven marketing, dans la mesure où celles-ci ne s'associent plus seulement à des acteurs du sport, mais à des événements.

Les Jeux de Tokyo ont peut-être initié cette tendance, à l'image de leur partenariat avec P&G. Souvent pointé du doigt pour la pollution qu'elle génère, l'entreprise américaine s'est chargée du recyclage des déchets plastiques lors de la compétition afin de mettre en avant son purpose écologique, et les prochains Jeux pourraient bien renouveler l'opération à plus grande échelle. Résolument tourné vers la durabilité et l'environnement, disposé à laisser un héritage, Paris 2024 veut faire date, et se montrer digne des accords sur le climat signés dans cette même ville en 2016. Une belle opportunité de briller, pour toute entreprise souhaitant se doter de purposes, mais dont la légitimité sera encore une fois à démontrer, afin que la magie opère réellement auprès du plus grand nombre.

## QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise marketing peut-elle impacter les Grands Événements Sportifs Internationaux sur les fonctions suivantes ?



Comme son nom l'indique, les professionnels du Sport Business<sup>6</sup> considèrent que la fonction communication / marketing des GESI (note de 4,08/5) serait la plus impactée par une crise d'ordre marketing. Peut-être ont-ils été influencés par l'annulation du contrat marketing entre le FC Barcelone et la marketplace de NFT Ownix, suite à l'arrestation pour fraude d'un des dirigeants. C'est dire l'importance de protéger la marque d'un grand club ou d'un GESI, de tout risque de « Bad Buzz ».

<sup>6</sup> Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d'un échantillon de 487 professionnels du Sport Business

# LES GESI FACE AUX CRISES MÉDIATIQUES

Sport et médias sont deux univers profondément liés par le sens de l'histoire, le sport moderne naissant quasi en même temps que les médias de masse. Les britanniques sont en effet les premiers à lancer un journal consacré uniquement au sport au début du XIXe siècle quand en France, Eugène Chapus lance le journal « Le sport » en 1854. Surtout, grâce aux médias, à l'image, aux reportages radiophoniques, les grands événements sportifs compriment la caisse de résonance que pouvait représenter la sphère médiatique auprès du grand public. C'est cette présence qui réveille un sentiment de l'ordre de l'appartenance qui amène à soutenir une équipe ou un athlète et qui nous fait suivre ou nous abonner aux médias qui couvrent un événement. Pour ces derniers, les GESI représentent une aubaine pour toucher au-delà de leurs propres frontières et atteindre un public qui ne se limite pas aux fans de sport purs et durs. Terrains de communication infinis offrant toujours quelque chose de nouveau à raconter ou à annoncer concernant leur organisation ou leur déroulement, leur couverture en direct confère aux médias diffuseurs une valeur intrinsèque exceptionnelle, bien souvent supérieure à celle d'autres événements concurrents.

## UN LIEN INDÉFECTIBLE QUI S'EST RENFORCÉ À TRAVERS LE TEMPS PAR LE BIAIS DE L'ARGENT

Désormais principal financeur des grands événements sportifs internationaux, les droits de diffusion acquis par les médias s'apparentent aujourd'hui comme le poumon économique des GESI. Un organe qui pourtant est affaibli, la faute à un secteur des médias qui doit continuellement se transformer, confronté depuis des décennies à la mutation de ses usages et de son modèle économique. En jeu pour les médias, la nécessité de toucher un public de fans de sport plus exigeant passé du statut de simple spectateur / téléspectateur, à celui de consommateur pour dorénavant s'apparenter à celui de créateurs de contenus consommant les médias à travers toutes leurs formes (Internet, télévision, presse écrite, radio) :

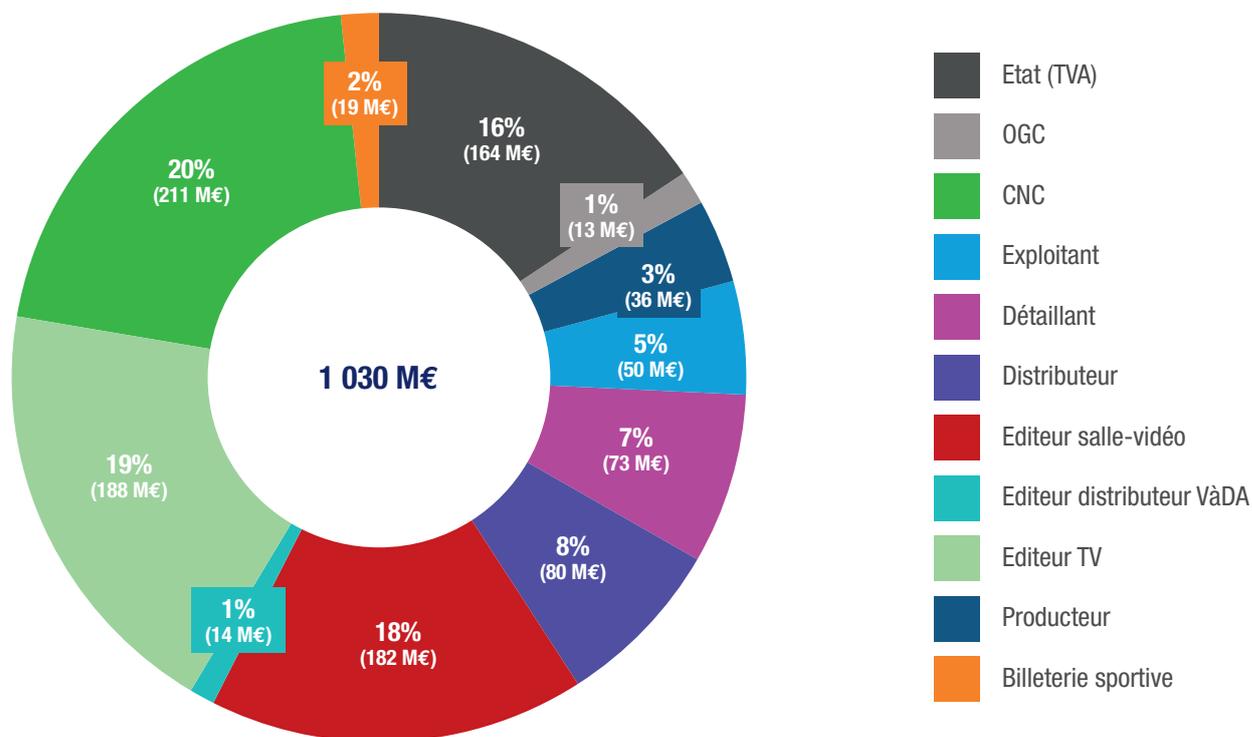
### ÉVOLUTION DU PROFIL DES FANS DE SPORT À TRAVERS LE TEMPS

	ERE DES FANS LOCAUX 1850-1950	ERE DES FANS MONDIAUX 1950-2020	ERE DES FLUID FANS 2020 ET AU-DELÀ
FACTEUR DÉTERMINANT	 Sport Business	 Diffusion TV	 Réseaux sociaux  Smartphone
ÉQUIPES	 Local	 Mondial	 Dynamique
MÉDIA	 Radio  Journaux  TV	 Satellite  Cable  OTT	 Transmedia
COMPORTEMENT	 Spectateur	 Consommateur	 Créateur
SUIT	 Equipe	 Ligue  Equipe	 Ligue  Equipe  Athlète

Source : Sports Innovation Lab data, PWC Sports Outlook Report

Dans un monde médiatique de plus en plus dominé par la puissance des plateformes sociales où chacun est à même de participer aux conversations dans l'espace du réseau, la pensée éditoriale des médias est systématiquement commentée et critiquée. On assiste d'une certaine façon à une crise de la vérité portée par ces derniers et ainsi à un déplacement du pouvoir éditorial. Dans cet univers où tout peut être diffusé, une portion significative des contenus relève de toutes sortes de croyances n'émanant pas de la sphère médiatique.

## ÉVALUATION DE LA RÉPARTITION DU MANQUE À GAGNER ÉCONOMIQUE ISSU DE LA CONSOMMATION ILLICITE PAR TYPE D'ACTEUR (%)

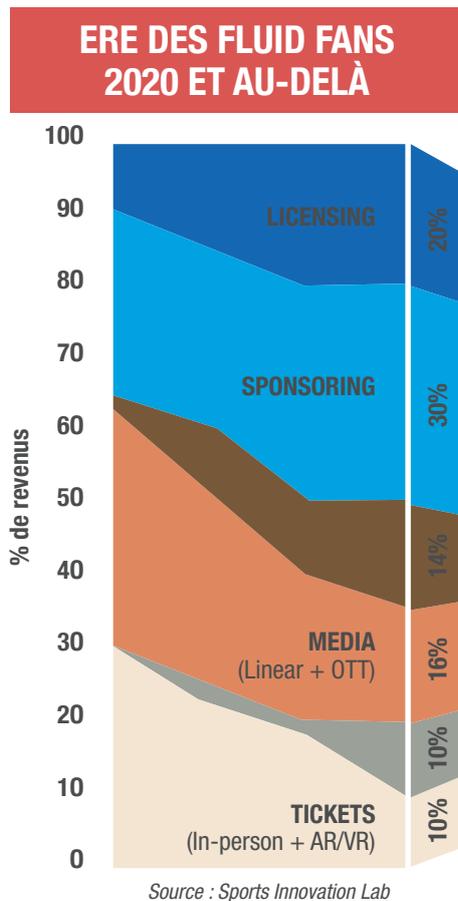


Autre élément de crise subie par les médias détenteurs de droits et leurs alliés les GESI, l'explosion du piratage.

Selon un rapport de la Hadopi (la haute autorité chargée de lutter contre le piratage sur internet), plus de 3,4 millions de personnes regarderaient des retransmissions illégales de sport, chaque mois, en France. Un piratage qui représenterait un manque à gagner d'un milliard d'euros en 2019 en France, toutes entités concernées.

Source : Rapport Hadopi 2020 - Etude de l'impact économique de la consommation illicite en ligne de contenus audiovisuels et de retransmissions d'événements sportifs

## VOYANT LEUR SPHÈRE D'INFLUENCE SE RÉDUIRE PROGRESSIVEMENT, LES MÉDIAS SE SONT APPUYÉS SUR LEUR POSITION DE PRINCIPAL FINANCEUR DES GESI POUR MODELER LE PRODUIT SPORTIF EN FONCTION DE LEURS ATTENTES ET VALORISER AU MAXIMUM L'EXCLUSIVITÉ DES DROITS



Représentant 30% des recettes de financement de l'industrie du sport et encore plus dans le cas des structures de revenus des GESI ou du mouvement sportif international (plus de 70% des recettes du CIO proviennent des droits de diffusion par exemple), les médias n'hésitent pas à formuler des exigences qui pour certaines, peuvent dénaturer la règle sportive ou le format des événements. On peut citer la détermination d'horaires en fonction de l'audience et non de l'intérêt des sportifs comme un de ces exemples les plus courants. Preuve en est le groupe américain NBC, diffuseur des Jeux depuis 1964 et qui au regard de ses deals successifs records (5,5 Mds € pour l'exclusivité des droits américains des Jeux Olympiques de 2021 à 2032 par exemple) n'avaient pas hésité à faire pression lors des JO de Pékin, en 2008 pour que les finales de natation soient programmées en matinée en Chine afin de les retransmettre en soirée aux États-Unis, en plein pic d'audience. De quoi désarçonner les sportifs dont certains à l'époque à l'image du nageur Pieter Van den Hoogenband, triple champion olympique, n'avaient pas hésité à s'en émouvoir devant les caméras du monde entier : « C'est la preuve que NBC dirige le sport mondial. Nous sommes les pantins d'un show américain ! »

À Rio en 2016, avant la cérémonie d'ouverture, la chaîne était allée jusqu'à demander au CIO (mais sans finalement l'obtenir) de changer l'ordre du défilé des équipes en réclamant un classement alphabétique anglais et non portugais. Rebelote en 2021 à Tokyo avec la finale du basket France/États-Unis organisée à 11H30 du matin toujours sous la pression du géant de l'audiovisuel NBC qui a ainsi pu proposer la finale de son équipe nationale, en prime time, aux alentours de 22h30 de l'autre côté de l'Atlantique.

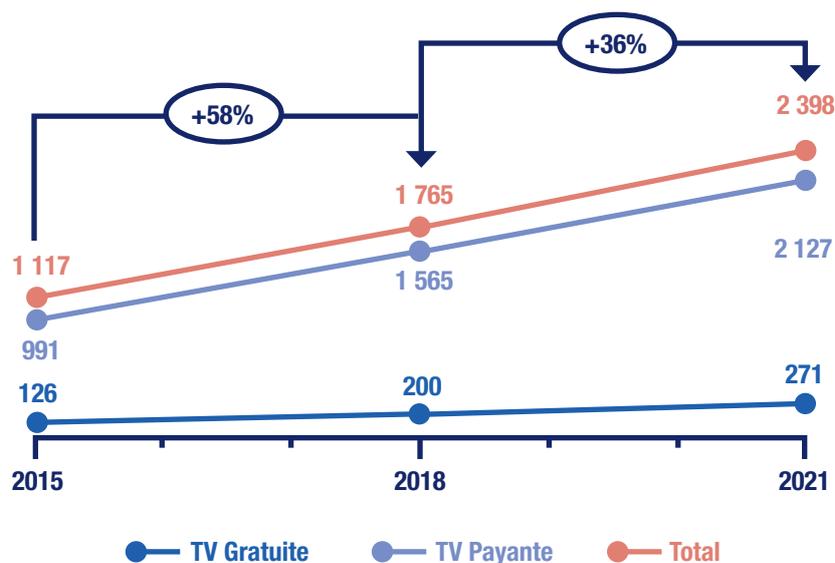
Un système qui fonctionne financièrement parlant car malgré des audiences TV en baisse de 42% à Tokyo par rapport à 2016, la chaîne NBC qui avait réalisé à l'occasion des Jeux Olympiques de Rio un chiffre d'affaires publicitaire de plus d'1,2 milliard de dollars, a annoncé que cette dernière édition des Jeux serait la plus lucrative de son histoire.

## LE COVID, DERNIER ÉPISODE DE CRISE QUI A RENFORCÉ LA FRAGILITÉ DE LA SPHÈRE MÉDIATIQUE, FAISANT PESER SUR LES GESI UN RISQUE SYSTÉMIQUE AU REGARD DE LEUR MODÈLE DE FINANCEMENT

Aujourd'hui, l'équation reste néanmoins de plus en plus complexe pour les groupes médiatiques confrontés à une érosion générale d'audiences qui ne cessent de se diluer. En parallèle, ils voient les coûts d'acquisition de droits des événements augmenter.

<sup>7</sup> Baisse qui s'explique également par le fait que de nombreuses heures de contenus étaient diffusés par la NBC sur son service de Streaming vidéo payant « Peacock ».

## ESTIMATIONS DE L'ÉVOLUTION DES DÉPENSES DE LA TÉLÉVISION GRATUITE ET PAYANTE EN ACQUISITION DE DROITS SPORTIFS EN FRANCE (M€)



Source : Rapport Hadopi 2020 - Etude de l'impact économique de la consommation illicite en ligne de contenus audiovisuels et de retransmissions d'événements sportifs

Si les populations angoissées par l'épidémie et ses conséquences, n'ont jamais autant guetté les informations que durant ces deux dernières années, force est de constater que seuls les médias généralistes et d'information en ont profité en termes d'audience. Pour les médias sportifs, principaux relais de couverture des GESI, il a eu pour principale conséquence de les décimer.



*Une crise médiatique impacte autant un événement dans sa façon de le couvrir que de le consommer.*

**VINCENT DAVID**

VP of programming at Eurosport

Au sein de ces structures, la diminution des recettes publicitaires est allée de pair avec la disparition des grands événements. Conséquence, l'année 2020 fut la pire année de la SAS L'Equipe en France avec un déficit annoncé de plus de 16 millions d'euros quand dans le même temps aux Etats-Unis la plupart des médias spécialisés (ESPN, Sport Illustrated, ...) ont enchaîné les plans de réduction d'effectifs.

Pour ne pas subir le contrecoup financier lié à des acquéreurs asphyxiés financièrement et dont les investissements sur le marché des droits audiovisuels ont vocation à se réduire dans le temps, les GESI doivent désormais construire leur modèle médiatique et ne plus le subir.



*On se fait accompagner par un pool de consultants, d'experts pour définir notre modèle médiatique des années à venir et celui des UTMB World Series : sa narration, sa production et sa distribution.*

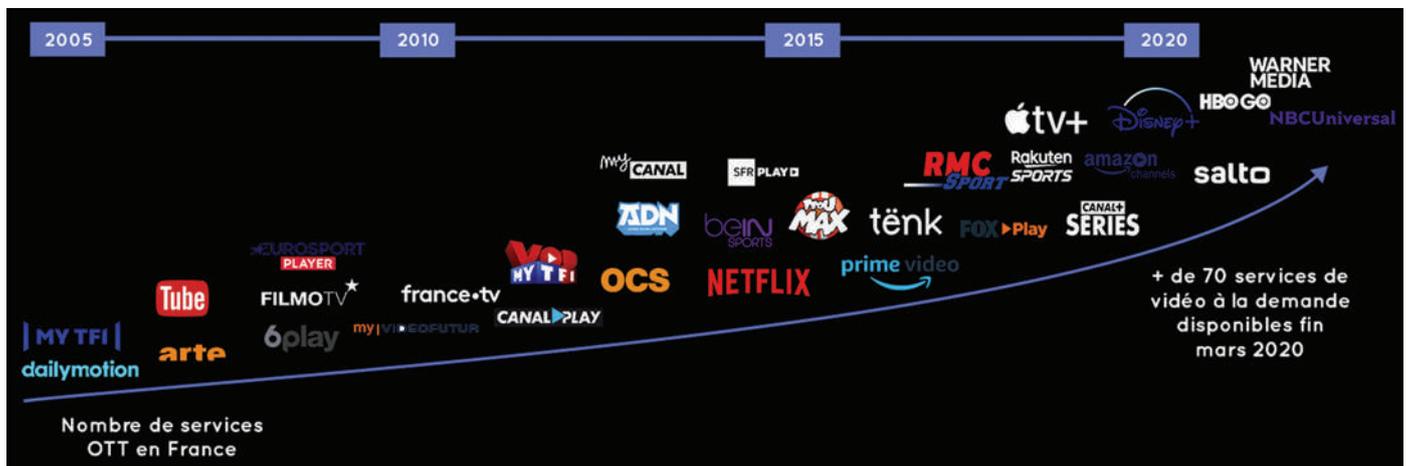
*C'est le bon moment notamment parce que la chaîne de valeur de la distribution des droits est en profonde mutation.*

**ANTOINE AUBOUR**

Marketing, Communication & Media Director chez UTMB

L'heure est désormais venue pour les événements qui s'y prêtent de développer la vente de contenus en direct en signant des accords avec des plateformes de streaming de plus en plus nombreuses et puissantes (on en compte plus de 70 en France actuellement).

## ANNÉE DE LANCEMENT DES PRINCIPAUX SERVICES OTT EN FRANCE (TVR,VÀD,VÀDA...)



Source : Rapport Hadopi 2020 - Etude de l'impact économique de la consommation illicite en ligne de contenus audiovisuels et de retransmissions d'événements sportifs

Amazon a d'ores et déjà prouvé son concept et commencé à se positionner sur la diffusion de GESI récurrent(s), en témoigne l'accord signé avec Roland Garros (qui lie les deux parties jusqu'à 2023 autour de la retransmission des matchs joués sur le court Simonne-Mathieu, et ceux en sessions de soirée sur le court Philippe-Chatrier, matchs qui leur sont exclusifs).

En parallèle, des modèles hybrides de diffusion sont à privilégier mêlant génération de valeur (à travers notamment les plateformes de streaming) et génération de visibilité (à travers les médias traditionnels).

Enfin, pour les GESI dépendants ou non de la retransmission en direct de leur événement, l'enjeu est surtout de se concentrer sur le travail de storytelling, fondamental pour capter les publics et développer l'audience captive. C'est à ce prix que ces derniers garderont leur destin entre leurs mains.



*On a un énorme potentiel de narration, des territoires d'expression qui sont des paysages uniques. Des histoires humaines de pro et d'amateurs qui font des efforts de 47 h en montagne sachant qu'il faut faire d'énormes sacrifices personnels pour aller s'entraîner.*

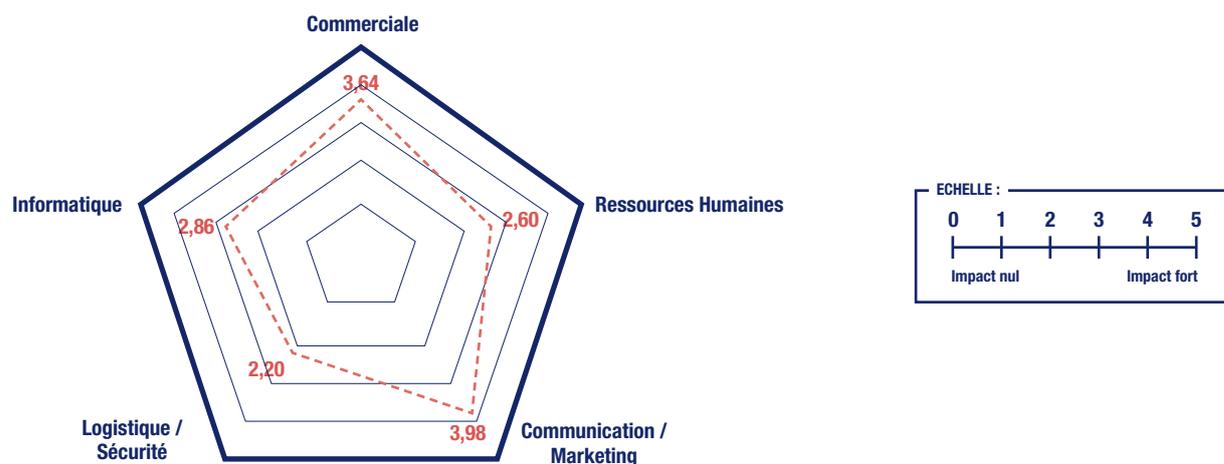
*On manque aussi de héros, d'athlètes professionnels. On manque de visage et d'incarnation de notre sport et c'est aussi un sujet sur lequel on doit travailler.*

**ANTOINE AUBOUR**

Marketing, Communication & Media Director chez UTMB

## QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise médiatique peut-elle impacter les Grands Événements Sportifs Internationaux sur les fonctions suivantes ?



Le développement exponentiel des réseaux sociaux, leur influence, la difficulté voire l'incapacité à les encadrer expliquent en grande partie que les professionnels du Sport Business<sup>8</sup> aient identifié la fonction communication des GESI (note de 3,98/5) comme celle qui subirait le plus d'impacts liés à une crise d'ordre médiatique.

<sup>8</sup> Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d'un échantillon de 487 professionnels du Sport Business

# LES GESI FACE AUX CRISES POLITIQUES

Les enjeux associés à l'organisation de la Coupe du Monde de Football ou encore des Jeux Olympiques sont tels que l'on comprend vite que le monde politique a tout intérêt à s'investir et à investir dans l'organisation de GESI pour profiter de leurs retombées médiatiques, sociétales et parfois économiques.

Le passé a montré que les GESI étaient également des outils de premier ordre pour démontrer de la puissance nationale d'un pays ou pour générer un sentiment de fierté patriotique. Et dans la continuité de ce phénomène, les grands événements sportifs sont vite devenus un terrain d'affrontement de plus où les pays essaient de démontrer la supériorité de leur système et d'agrandir leur influence mondiale. L'exemple le plus populaire est certainement celui des Jeux Olympiques de Berlin (1936)

lors desquels Adolf Hitler utilisa les Jeux pour prouver la supériorité du régime nazi, malgré des efforts qui furent partiellement ébranlés quand un Américain noir, Jesse Owens, gagna quatre médailles d'or.

Mais quel doit être le rôle du sport lorsqu'il est confronté aux crises politiques ? Et surtout peut-il rester apolitique au sens d'indépendant à l'égard des pouvoirs politiques et économiques comme le prônait Henri Sérandour en 2007, alors Président du Comité National Olympique et Sportif Français ?



Crédit Photo : Bettmann Archive/Getty Images

## L'AMBITION DES PLUS GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS INTERNATIONAUX EST D'ÊTRE APOLITIQUES<sup>9</sup>

Historiquement, le mouvement sportif international a toujours affiché facialement sa volonté de ne pas interférer sur les scènes politiques nationales ou internationales exigeant en retour la « non-ingérence » des décideurs politiques dans les décisions relevant du pouvoir sportif.



*Les athlètes sont également des citoyens, certains ont une grande influence sur les jeunes notamment, il est important qu'ils utilisent leur voix pour mettre certaines causes en avant, toutefois les JO ne sont pas nécessairement l'endroit pour le faire.*

**PAULINE RANVIER**

Esquimeuse professionnelle, médaillée d'argent aux Jeux Olympiques de Tokyo

La Charte Olympique le rappelle par exemple dans ses principes fondamentaux : « Reconnaissant que le sport est pratiqué dans le cadre de la société, les organisations sportives au sein du Mouvement olympique se doivent d'appliquer le principe de neutralité politique. Elles auront les droits et obligations inhérents à l'autonomie, à savoir le libre établissement et le contrôle des règles du sport, la définition de leur structure et gouvernance, la jouissance du droit à des élections libres de toutes influences extérieures et la responsabilité de veiller à ce que les principes de bonne gouvernance soient appliqués ».

Le Baron Pierre de Coubertin lui-même rappelait que l'Olympisme n'était point un système, mais bien un état d'esprit. Il souhaitait des Jeux apolitiques, intemporels et non discriminatoires (même si sur ce dernier point spécifique, le fait qu'il eut déclaré que la gent féminine n'avait pas sa place dans ces compétitions ne corroborait pas son discours).

<sup>9</sup> Qui se tient en dehors de la lutte politique.



La Charte Olympique interdit également toute forme d'utilisation politique des Jeux : « Le rôle du CIO est de s'opposer à toute utilisation abusive politique ou commerciale du sport et des athlètes. » (mission n°11 du Comité International Olympique).

L'indépendance politique des membres du CIO est quant à elle exigée lors d'une cérémonie durant laquelle le nouveau membre s'engage à « ne pas accepter de la part de gouvernements, d'organisations ou de tiers aucun mandat et aucune instruction susceptible d'entraver leur liberté d'action et de vote » le tout en prêtant le serment suivant :

**« Honoré d'avoir été choisi en tant que membre du Comité International Olympique, j'accepte pleinement les responsabilités qui m'incombent au vu de cette fonction : Je m'engage à servir le Mouvement olympique au mieux de mes capacités. Je respecterai la Charte olympique et accepterai les décisions du CIO. J'agirai toujours indépendamment des intérêts commerciaux et politiques ainsi que de toute considération raciale ou religieuse. Je me conformerai pleinement au Code d'éthique du CIO. Je m'engage à combattre toute forme de discrimination et me consacrerai en toutes circonstances à promouvoir les intérêts du Comité International Olympique et du Mouvement olympique. »**

*Charte Olympique du CIO – Page 35*

La FIFA de son côté prône la même position que le CIO en avançant dans son code éthique un Devoir de neutralité pour ses pays membres :

## **14 DEVOIR DE NEUTRALITÉ**

1.

Dans leurs relations avec les autorités gouvernementales, les organisations nationales et internationales, les associations et les groupements, les personnes auxquelles s'applique le présent code doivent non seulement observer les règles de conduite générales énoncées à l'art. 13 ci-dessus, mais aussi rester politiquement neutres, conformément aux principes et aux objectifs de la FIFA, des confédérations, des fédérations, des ligues et des clubs, et de façon générale agir d'une manière compatible avec leur fonction et leur intégrité.

2.

Toute violation du présent article est sanctionnée d'une amende d'au moins CHF 10 000, ainsi que d'une interdiction d'exercer toute activité relative au football de deux ans au plus.

*Code d'éthique de la Fifa Edition 2018 – Page 20*

Mais contrairement à la Charte olympique, la Charte de la FIFA prend davantage position sur son rôle politique. Elle prône la mise en œuvre de programmes de développement, de lutte contre des causes aussi politisées que le racisme et la discrimination, ainsi que la promotion de la pacification des relations internationales. Autant d'éléments qui démontrent sa conscience de son aspect politique. Logique quand on sait que la FIFA est le plus grand regroupement de pays au monde ce qui lui donne un poids énorme et lui confère des répercussions possibles indéniables sur les pays membres, surtout sur les pays hôtes des événements.

Si certains ont pu critiquer la décision hautement symbolique de la FIFA en 2012 d'autoriser le port du voile féminin pendant les matches, elle peut se targuer d'avoir fait bouger positivement les lignes puisqu'en 2019, la fédération saoudienne s'est dotée d'un département du développement du football féminin et d'annoncer en 2021, le lancement d'un championnat féminin.

## LA VOLONTÉ D'IMPERMÉABILITÉ DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS AUX CRISES ET À LA SPHÈRE POLITIQUES RESTE NÉANMOINS UTOPIQUE

De prime abord, le caractère apolitique des grandes compétitions sportives internationales comme les Jeux Olympiques ou la Coupe du Monde de Football est donc un principe immuable. Pourtant, cela ne s'applique qu'au niveau théorique, puisque ce sont des compétitions entre athlètes avant d'être des compétitions entre pays. Dès lors, l'interdiction officielle de l'intrusion de la politique dans les Jeux concerne les athlètes, pas les États. Comme le rappelle Pascal Boniface (géopolitologue français), « les premiers, qui vont vite devenir des ambassadeurs en short, sont tenus au devoir de réserve, les États eux restent libres de déterminer leur ligne politique et le Mouvement Sportif International, que ce soit dans l'acceptation ou l'exclusion de délégations nationales ou le choix de la ou des ville(s) hôte(s), va prendre les décisions en fonction de critères géostratégiques. À partir du moment où on rassemble, en vue d'une compétition, des citoyens de différents pays, l'événement est forcément politique »

Ce n'est d'ailleurs pas anodin si on observe la présence des plus grands chefs d'États et de gouvernements lors des principales manifestations sportives internationales. D'ailleurs, comme le précise Pascal Boniface, l'ensemble du mouvement olympique est le résultat direct et indirect de calculs et tractations géostratégiques, du choix des villes hôtes, des nations participantes (ou exclues) à la cérémonie de clôture, en passant par les rivalités entre nations à l'intérieur du stade.

Boniface constate qu'après la Première Guerre mondiale, le sport prend une place de « plus en plus importante et va en quelque sorte devenir un instrument diplomatique au service des États, une source de pouvoir ayant la capacité de faire changer le comportement des acteurs internes et externes, ce qui est en fait le concept même du Soft power. Il est d'ailleurs intéressant de noter que la politique sportive était à l'époque contrôlée par le Ministère des Affaires étrangères, et donc considérée comme un rouage important dans la détermination de agissements de l'État face à la société internationale. L'autorisation de participer aux JO par exemple est significative des rapports de force politique. Suivant leur défaite de la Grande Guerre, l'Autriche, l'Allemagne, la Hongrie, la Turquie et la Bulgarie furent exclues des Jeux de 1920 à Anvers. L'Allemagne ne pourra même pas participer aux JO de 1924 à Paris. C'est pour montrer que la punition de l'Allemagne était terminée qu'on lui attribua les Jeux en 1931, avant la montée d'Hitler. L'Allemagne et le Japon seront de nouveau exclus des Jeux après la Seconde Guerre mondiale. Le Japon recevra les Jeux en 1964, signe de sa pleine réintégration dans la communauté internationale. Et les exemples sont légions et ce, quelques soient les grands événements sportifs internationaux.



Alors que les Jeux Olympiques de 1980 à Moscou furent boycottés par plus de 60 pays, en réponse à l'invasion de l'Afghanistan par l'URSS, le risque de voir l'histoire se répéter planait sur Sochi en 2014. Time Magazine & Bloomberg Businessweek

## LES INSTANCES INTERNATIONALES SPORTIVES ET LES GESI NE PEUVENT PLUS SE CACHER DERRIÈRE LE MYTHE DE LA SÉPARATION ENTRE SPORT ET POLITIQUE

Pressés par les prises de position croissantes et de plus en plus fréquentes des sportifs et sportives, et le désir apparent de certains de pouvoir s'engager dans des luttes socio-politiques, les acteurs du Mouvement Sportif International n'auront bientôt plus le choix que de revoir leur position sur le sujet.

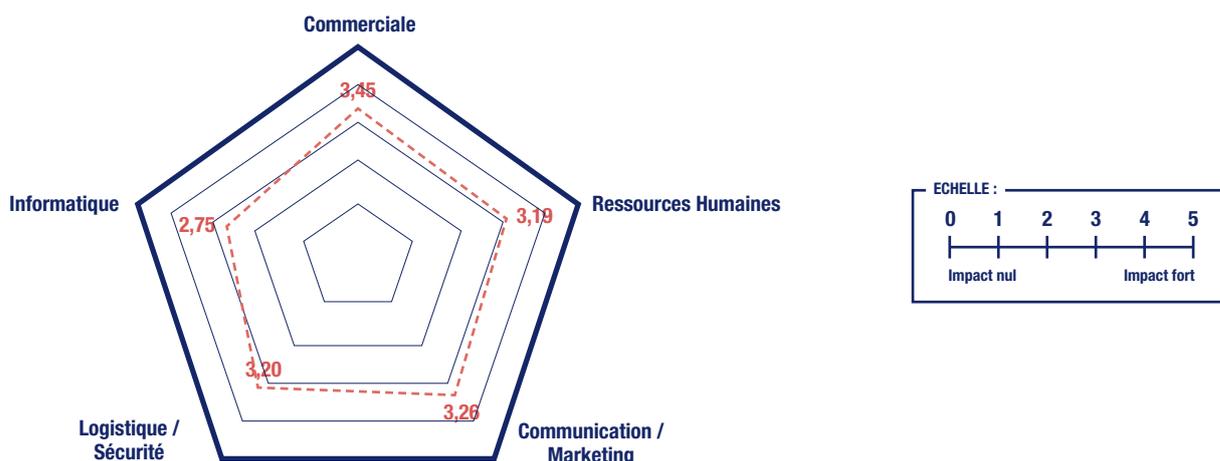
Car ces dernières années, les athlètes trop longtemps réduits au silence, ont pris les devants pour impulser des changements importants. En 2016 par exemple, le quarterback américain de NFL Colin Kaepernick lançait le mouvement de protestation « Take a Knee » pour dénoncer les injustices raciale et sociale aux États-Unis, pratique qui a pris une ampleur mondiale particulière depuis et que l'on a pu apercevoir sur les terrains des matchs de football aux Jeux Olympiques de Tokyo (sans que les joueurs, les joueuses et les arbitres impliqués ne reçoivent de sanction, preuve que les choses sont en train de changer).



Crédit Photo : Nhat V. MeyerBay Area News GroupTribune News Service via Getty Images

## QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise politique peut-elle impacter les Grands Evénements Sportifs Internationaux sur les fonctions suivantes ?



L'exemple de la Coupe du Monde de football au Qatar et tous les débats voire les pressions a minima sociales ayant refroidi plus d'un sponsor a certainement amené les professionnels du Sport Business<sup>10</sup> à considèrent que la fonction commerciale des GESI (note de 3,45/5) est celle qui subit le plus d'impacts liés à une crise d'ordre politique.

<sup>10</sup> Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d'un échantillon de 487 professionnels du Sport Business

# LES GESI FACE AUX CRISES SOCIÉTALES

Rapidement devenues un des enjeux majeurs de ces dernières années, les questions sociétales ne peuvent désormais plus être dissociées des Grands Evénements Sportifs Internationaux. Soyons honnêtes, quels pays, au 20ème siècle, considéraient que les installations des GESI comme les Jeux Olympiques devaient autant s'inscrire dans le paysage urbain que d'avoir une utilité qui ne s'arrête pas au cadre de la simple compétition organisée ? Combien de personnes avançaient que le sport féminin devait bénéficier d'autant de médiatisation que son pendant masculin alors même que son pouvoir d'audience était moindre ? Sans oublier, bien sûr, d'autres considérations sociétales particulièrement prégnantes tournant autour de la santé mentale des athlètes, l'égalité de rémunération des sportifs / sportives ou encore la lutte contre les discriminations raciales à l'image du mouvement Black Lives Matter.

Le fait est que désormais, les enjeux d'ordre sociétaux ne peuvent plus être perçus comme accessoires. Leur considération est devenue obligatoire pour toute entité organisatrice qui se doit de s'impliquer dans les actes pour ne pas laisser l'impression que les critères économiques et médiatiques sont les seuls qui prévalent à ses yeux. Dorénavant, il est évident que le fait de négliger ces enjeux ne se résume plus seulement à perdre une opportunité de briller davantage, mais présente bel et bien un risque, celui de voir la réputation d'événements majeurs entachées à jamais. Une trace que les GESI et leurs organisateurs, déjà sous le flot de nombreuses critiques, n'ont assurément pas envie de laisser.

## QUAND LES ERREURS DU PASSÉ PÈSENT SUR LE PRÉSENT ET HANDICAPENT L'AVENIR

A l'époque où le développement durable est devenu un impératif, il est inimaginable de continuer à créer des infrastructures gigantesques dont l'utilité ne serait qu'éphémère. Les exemples sont légions. Certes, on peut pardonner l'abandon des structures construites durant les années 30 à Berlin, les enjeux étant ailleurs à l'époque et le contexte si particulier. Même constat concernant celles construites à Sarajevo en 1984, victime de l'Histoire durant les années qui suivirent... Mais qu'en est-il de celles, bien plus récentes, de Sotchi ou de Rio notamment ?

L'exemple russe est peut-être le plus clivant en la matière. L'ensemble des sites ayant accueilli les Jeux Olympiques d'Hiver les plus chers de l'Histoire en 2014, a coûté près de 36 milliards d'euros. Un investissement censé être rentabilisé sur le long terme (le climat étant tel que la région de Sotchi peut se vanter d'accueillir dans ses hôtels des touristes souhaitant aller à la plage l'été, et skier en hiver) mais qui dans les faits, est confronté à la réalité d'investisseurs qui peinent à rembourser les sommes colossales empruntées.



Bassin de natation utilisé pour les Jeux olympiques d'été à Rio de Janeiro (Brésil) en 2016 - Crédit Photo : PILAR OLIVARES / REUTERS

Côté Brésil, l'après Rio 2016 est un échec. Présentées comme durables, vouées à être reconverties en écoles ou même en appartements de luxe... les structures sont globalement abandonnées, voire fermées au public pour des raisons de sécurité. Quelques concerts et festivals ont été organisés dans ses abords, très peu, trop peu pour considérer que la construction d'un tel site est encore justifiée, à peine 5 ans plus tard. Côté logements, seule une poignée d'appartements est réellement occupée, les prix ayant flambés suite à la crise financière, laissant désormais la vision d'un mélange de condominios et de ville fantôme.

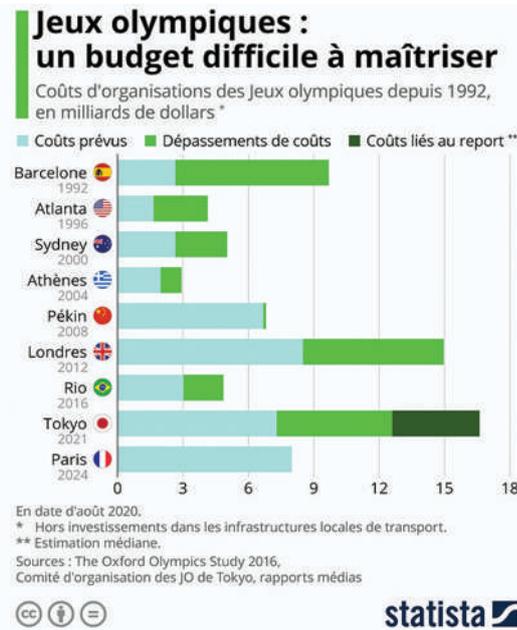
Ainsi, particulièrement critiqués pour leur coût faramineux (d'autant plus quand on sait que près d'un quart de la population vit sous le seuil de pauvreté), entachés par des scandales de corruption, les premiers Jeux Olympiques d'Amérique du Sud qui auront au moins eu le mérite

d'accélérer le développement et l'urbanisation du sud de la région de Rio, ne resteront pas pour autant dans les mémoires comme un modèle de durabilité.

Et ce n'est assurément pas le seul événement d'envergure à laisser un héritage économique bien souvent catastrophique, nombreux étant les villes organisatrices des Jeux Olympiques sur les 30 dernières années ayant généré des dépassements budgétaires colossaux, finalement assumés par les populations locales (voir image à droite).

Bien entendu, les Jeux Olympiques ne sont pas les seuls GESI pouvant être pointés du doigt. Au-delà de la durabilité, la future Coupe du Monde de Football au Qatar, prévue en 2022, est dans l'œil du cyclone depuis maintenant plusieurs années, et pour cause : plus de 6 500 travailleurs seraient morts sur les chantiers, dans le cadre de la construction des stades et autres infrastructures, visant à accueillir les futurs spectateurs.

Un désastre humanitaire dénoncé par certains pays scandinaves tels que la Norvège ou le Danemark, qui appellent au boycott de la compétition. Une mesure tardive, mais qui pourrait faire date, si jamais une telle situation venait à se répéter à l'avenir. Et une situation qui montre également que les problématiques sociétales sont intimement liées à la vie politique et que ces deux typologies de crise coïncident bien souvent.



## LE SOCIÉTAL, UNE OPPORTUNITÉ DE CRÉATION DE VALEUR À SAISIR POUR LES GESI

Percevoir les préoccupations sociétales uniquement comme une menace pesant sur les organisateurs d'événements sportifs serait néanmoins une erreur. Les GESI sachant les intégrer à leur problématique d'organisation se donnent l'opportunité de devenir des modèles, des précurseurs. En anticipant et en considérant sérieusement toutes ces dimensions, ils peuvent également ambitionner de capter plus d'attention médiatique et toucher un spectre de partenaires économiques plus important.



*Aujourd'hui malheureusement, dans le badminton on n'a pas encore assez développé notre image et nos valeurs. Nos partenaires internationaux souhaitent encore beaucoup de visibilité, et utilisent le sport et le badminton pour revitaliser leur image et faire passer du business avant tout. Nous acceptons avec bonheur que Total participe à notre événement mais bien sûr on souhaiterait qu'ils améliorent leurs actions au quotidien.*

### PASCAL BILDSTEIN

Directeur communication, marketing & événementiel, Fédération Française de Badminton



Des récipients de produits P&G recyclés servant à confectionner les tenues des sportifs lors des JO de Tokyo 2021 - Crédit Photo : Procter & Gamble

Globalement, les Jeux Olympiques de Tokyo furent une réussite en la matière, où une forme de marketing sociétal a été mis en place à plusieurs niveaux. De la fabrication des médailles à l'aide de composants de téléphones recyclés, à celle des uniformes à l'aide de bouteilles en plastique, en passant par la récupération de l'aluminium ayant servi à construire des logements de fortunes, suite au tremblement de terre de 2011, dans le but de réaliser la torche olympique, le Japon a clairement joué la carte du renouvelable, fortement soutenu par certaines multinationales en recherche constante de valorisation de leur image, à l'image de Coca-Cola et de Procter & Gamble (P&G).

Autre exemple pour le moins marquant, l'ensemble de la population japonaise a été mobilisé dans le but de réduire les émissions de CO2 produites durant la compétition, en recouvrant les murs des bâtiments de plantes afin de limiter l'utilisation de la climatisation par exemple, ou encore, en encourageant à réutiliser l'huile de friture comme substitut de carburant pour les voitures.

« Nous voulons aborder la question du changement climatique et donc gérer les ressources de manière appropriée tout au long des Jeux Olympiques. En faisant participer le grand public [...], nous espérons pouvoir le sensibiliser à ces questions de durabilité même après les Jeux olympiques, et que cet effort se poursuivra et deviendra un héritage pour l'avenir. » a déclaré Yuki Arata, directeur principal de la durabilité de Tokyo 2020.

D'ailleurs, si l'on en croit ses différents acteurs, les ambitions environnementales seront au cœur des préoccupations dans le cadre de l'organisation de Paris 2024 : « Le monde du sport est interpellé par ces constats : la nature étant leur terrain de jeu, les sportifs observent au quotidien la dégradation des rivières, des montagnes, des océans. Les organisations sportives, maillon clé des territoires, sont exposées à ces bouleversements. Mais surtout, grâce à son incroyable pouvoir de mobilisation, le monde du sport doit être en première ligne pour agir. » peut-on lire sur le manifeste.

## L'ÉGALITÉ DE PRIMES DE PERFORMANCE, UNE RECONNAISSANCE SOCIÉTALE ATTENDUE PAR LE SPORT FÉMININ ET QUI S'OPÈRE PROGRESSIVEMENT AU SEIN DES GRANDES COMPÉTITIONS

C'est un fait, le sport au féminin est indubitablement moins mis en avant que son homologue masculin dans les médias et sa capacité à générer des revenus pour les organisateurs s'en trouve impactée. Néanmoins, c'est dans le sens de l'histoire que de plus en plus de compétitions et de grands événements, dans un souci d'équité ont adopté le principe d'une égalité de primes entre Sportifs et Sportives :

### CHRONOLOGIE DES SPORTS

#### Compétitions ayant adopté une égalité de primes Sportifs / Sportives

##### 1950

- 1952 : Equitation - Coupe du monde de dressage

##### 1960

- //

##### 1970

- 1972 : Course équestre
- 1973 : Tennis -US Open
- 1979 : Badminton - World Tour Finals

##### 1980

- 1982 : Marathon de Londres
- 1986 : Ironman - Championnat du Monde
- 1987 : Volleyball - Championnat du Monde de Beach Volley
- 1988 : Bowling - Championnat du Monde

##### 1990

- 1995 : Patinage Artistique - Championnat du Monde
- 1997 : Athlétisme - Championnat du Monde
- 1997 : Luge - Championnat du Monde

##### 2000

- 2001 : Equitation - Coupe du monde
- 2002 : Skeleton - Coupe du Monde
- 2006 : Tir à l'arc - Coupe du Monde
- 2006 : Tennis de table - Championnat du Monde
- 2006 : Ski - Coupe du Monde
- 2007 : Plongeon - Championnat du Monde
- 2007 : Water Polo - Championnat du Monde
- 2007 : Escalade - Coupe du Monde
- 2007 : Natation - Coupe du Monde
- 2008 : Judo - Championnat du Monde

##### 2010

- 2011 : Bobsleigh - Coupe du Monde
- 2012 : Canoeing - Coupe du monde
- 2013 : Cyclisme - Championnat du Monde
- 2013 : Taekwondo - Grand Prix
- 2017 : Squash - Championnat du Monde
- 2018 : Lutte - Ranking Series
- 2018 : Cricket - Big Bash League
- 2019 : Hockey - Pro League
- 2017 : Surf - Ligue Mondiale de Surf

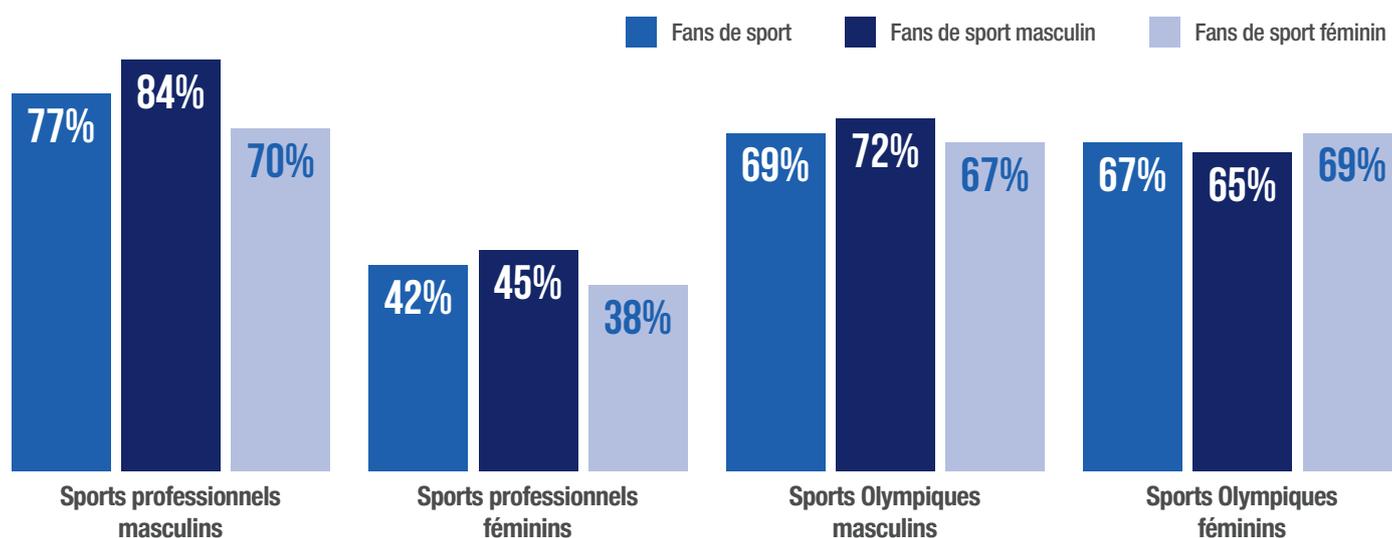
##### 2020

- 2020 : Plongeon de haut vol - World Series

Si bien entendu, la question sociétale associée à des enjeux d'image est au cœur de cette avancée, il faut rappeler que le potentiel médiatique et économique du sport féminin est réel. C'est particulièrement le cas pour les disciplines marquées du sceau de l'Olympisme. Citons par exemple les Jeux de Tokyo où l'intérêt des fans de sport américains pour les disciplines féminines était équivalent à celui des disciplines masculines (contrairement aux sports dits « Professionnels »).

## LES AMATEURS DE SPORT S'INTÉRESSENT AUTANT AUX SPORTS FÉMININS QU'AUX SPORTS MASCULINS LORS DES JEUX OLYMPIQUES

Pourcentage des personnes interrogées ayant déclaré être intéressées par chacun des types de sports suivants :



Données Morning Conseil - Retraitement Observatoire du Sport business

Sondage réalisé du 12 au 15 mai 2021 auprès de 1499 amateurs de sport aux États-Unis, avec une marge d'erreur des réponses indiquées allant de +/-4% à +/-5%.

Soulignons également l'effort réalisé par le CIO en termes de parité des participants : cette édition ayant eu la particularité de présenter une catégorie masculine et féminine pour chaque discipline (une première) et de compter 49% de femmes parmi les participants (ainsi que +40% dans le cadre des Jeux Paralympiques, soit un nouveau record).

De son côté, en « retard » sur ce sujet, la FIFA, organisatrice des Coupes du Monde de Football devra obligatoirement s'impliquer plus sur ces sujets à l'avenir. Prise de conscience qui passera autant par l'ampleur progressif prise par l'essor de la pratique du football féminin et à son potentiel économique, qu'à la prise de position d'athlète particulièrement engagé(e) comme Megan Rapinoe, footballeuse américaine et double championne du monde, qui s'est d'ailleurs rendue à la Maison Blanche début 2021 pour en débattre avec le Président américain Joe Biden.

## L'HÉRITAGE DES MÉGA-EVENTS AU CŒUR D'UNE APPROCHE PLUS RAISONNABLE ET PLUS RAISONNÉE

Désormais entrées dans les mœurs, les considérations sociétales sont donc devenues un prérequis lors de l'organisation des futures événements sportifs de grande ampleur. Afin de réduire la facture associée à leur organisation (notamment en termes de construction d'infrastructures), les événements majeurs pourraient dorénavant systématiquement dépendre non plus d'une ville, mais d'une nation entière, voire même de plusieurs pays, afin de répartir les coûts, à l'image de la Coupe du monde de Rugby 2003 en Australie et en Nouvelle-Zélande, de l'Euro 2020 réparties entre douze pays, ou des futurs Jeux de Brisbane en 2032, situés dans l'ensemble de la région du Queensland. La question du gonflement de la « facture » écologique liée à ce type d'organisation reste néanmoins à régler.

Pour appréhender toutes ces problématiques à leur cadre d'organisation et notamment celles liées au développement durable, les GESI n'hésitent plus à associer les populations locales. C'est notamment le cas de Paris 2024 qui a souhaité faire émerger des propositions « durables » autour de trois thématiques sociétales : « sport et société », « développement économique et territorial » et « Jeux, fête et participation ».

Concrètement, il en ressort un engagement de réduire l’empreinte carbone de 55 % par rapport aux précédents Jeux, de lutter toutes formes de pollution, sonores ou lumineuses notamment, et de s’assurer que l’ensemble des énergies utilisées seront renouvelables (données chiffrées à l’appui).

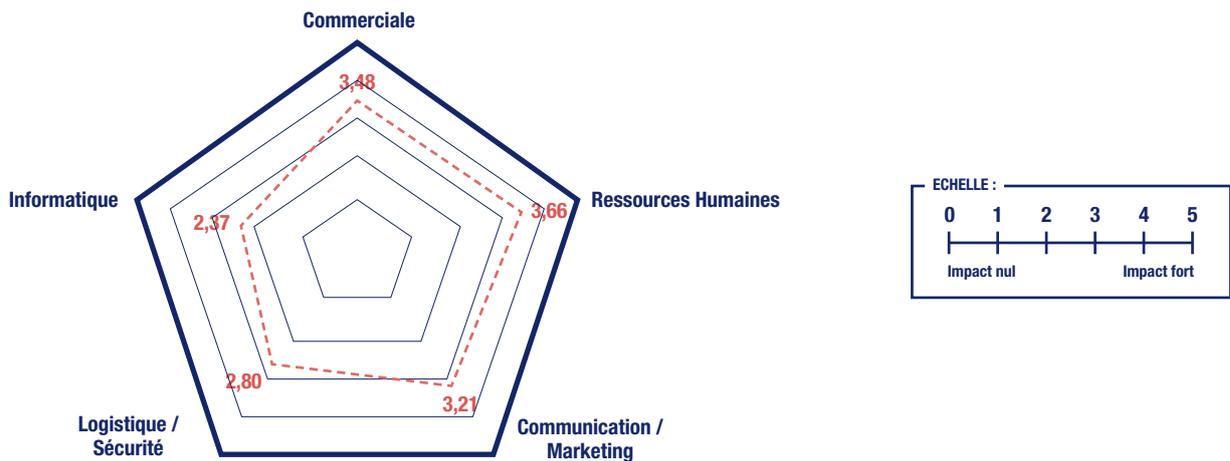
Raisonnement similaire côté infrastructures où Solideo, une société chargée de construire les villages olympiques, paralympiques et médias a pour objectif de réaliser des éléments permanents, conçus à 100% à partir de matériaux recyclés, et de les transformer en éco-quartiers.

Enfin, les Jeux de Paris 2024 se sont engagés à être inclusifs et solidaires en signant un accord en novembre 2016, intitulé « Impact 2024 », ayant pour objectif de définir divers programmes visant à faciliter l’insertion sociale et professionnelle : « L’objectif est d’intégrer les principes d’inclusivité dans tous les actes économiques liés à la mise en place des Jeux » a déclaré à ce sujet Etienne Thobois, Directeur Général du COJO 2024.

Concrètement, si l’objectif est de favoriser l’insertion professionnelle de l’ensemble des habitants d’Ile-de-France, la Seine-Saint-Denis semble être un des objectifs majeurs, de par son fort taux de chômage et la jeunesse de sa population. Dans la mesure où les projets à venir sont soumis au droit des marchés publics, Solideo pourrait bel et bien mettre en place des clauses dans ses appels d’offre, afin de favoriser les entreprises d’insertion et d’Economie Sociale et Solidaire, permettant ainsi aux Jeux de 2024 de contribuer à la construction du Paris de demain.

## QU’EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise sociétale peut-elle impacter les Grands Evénements Sportifs Internationaux sur les fonctions suivantes ?



Les professionnels du Sport Business<sup>11</sup> ont placé les Ressources Humaines des GESI (note de 3,66/5) comme la fonction pouvant subir le plus les effets d’une crise d’ordre sociétale. En amont, ce type de crise peut avoir pour conséquence de perdre l’organisation d’un GESI, rappelons-nous de Marseille perdant l’organisation de l’America’s Cup à la suite d’un mouvement de grève des éboueurs.

<sup>11</sup> Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d’un échantillon de 487 professionnels du Sport Business

# LES GESI FACE AUX CRISES SPORTIVES

Qui n'a jamais, au moins une fois dans sa vie, laissé éclater sa joie ou ne serait-ce que ressenti de la fierté, en voyant son pays remporter la victoire finale lors d'un événement sportif majeur ? Qui n'a jamais ressenti ce profond bonheur qui vous submerge lorsque vous réalisez une performance sportive, cet objectif que vous vous étiez fixé quel que soit votre niveau ?

Ascenseur émotionnel par excellence, le sport ne se réduit malheureusement pas qu'à une succession de victoires, de trophées et d'épanouissements pour les athlètes qui le pratiquent comme pour les publics qui les supportent. La réalité d'une vie ou d'une carrière de sportif est souvent jalonnée de moments douloureux engendrés par les blessures, la détresse psychologique ou tout simplement les contre-performances. Autant d'éléments qui peuvent pousser les sportifs à des comportements extrêmes par simple peur de l'échec, bien souvent au détriment de leur santé physique ou mentale.

## LE DOPAGE, INTRINSÈQUEMENT LIÉ À L'HISTOIRE MODERNE DES GESI

Depuis la fin des années 80, les enjeux médiatiques, financiers ou mêmes politiques reposant sur les épaules des sportifs sont tels que la perspective d'un échec peut pousser certains d'entre eux à franchir la ligne rouge en ayant recours à des substances prohibées. Les exemples sont multiples mais leur pouvoir de nuisance sur les événements sportifs est plus ou moins fort selon l'ampleur de ces pratiques et les conséquences associées. Un cas de dopage isolé n'a clairement pas le même retentissement que la révélation d'un scandale généralisé, ni les mêmes répercussions pour les événements sportifs censés accueillir les sportifs concernés. L'exemple le plus marquant de ces dernières années est sans doute celui qui a marqué le sport russe puisque la révélation en 2014 de cette affaire de dopage généralisé a entraîné à l'époque la suspension de 118 sportifs russes pour les JO de Rio en 2016 (cf. encadre ci-après).

### DOPAGE RUSSE, UN SCANDALE D'ETAT

Afin de comprendre pour quelle raisons les athlètes russes ont dû se présenter sous une bannière neutre lors des Jeux de Tokyo, il faut remonter à 2014.

Tout commence en décembre, quand la coureuse Yuliya Stepanova est suspendue. Son mari, ancien employé d'une agence antidopage russe, la Rusada, dénonce alors la culture du dopage et de la triche existante en Russie, poussant ainsi l'Agence Mondiale Antidopage (AMA) à lancer une enquête.

Un an plus tard, les conclusions tombent : les allégations sont avérées, la culture de la gagne est telle, que les athlètes, entraîneurs et médecins soviétiques ne reculent devant rien. Le dopage serait généralisé, et la Fédération russe d'athlétisme corrompue, ce qui lui vaudra une suspension. Courant 2016, Grigory Rodchenkov, ancien directeur du laboratoire antidopage de Moscou, renchérit et fait étalage du système mis en place par la Russie afin de doper les athlètes sans se faire prendre. L'AMA dénonce un « système de dopage d'Etat sécurisé », « dirigé, contrôlé et supervisé » par le ministère de Sports russe, « avec l'aide active du FSB, les services secrets russes ».

Résultat, en 2017, le Comité International Olympique suspend alors le Comité Olympique russe, et seules les athlètes n'ayant rien à se reprocher sont autorisées à participer aux Jeux d'hiver de Pyeongchang, sous bannière neutre toutefois.

L'histoire ne s'arrête pas là car en 2019, la Russie feint la transparence et envoie des échantillons à l'AMA... mais dont les données sont falsifiées. Les répercussions ne se feront pas attendre, et la nation soviétique est alors exclue de toutes les compétitions sportives internationales pour quatre ans.

Dénonçant un complot international, celle-ci fait appel, et le TAS décide finalement d'alléger la sanction, ne privant ainsi les athlètes russes que des Jeux de Tokyo 2020 et de Pékin 2022. Très probablement.

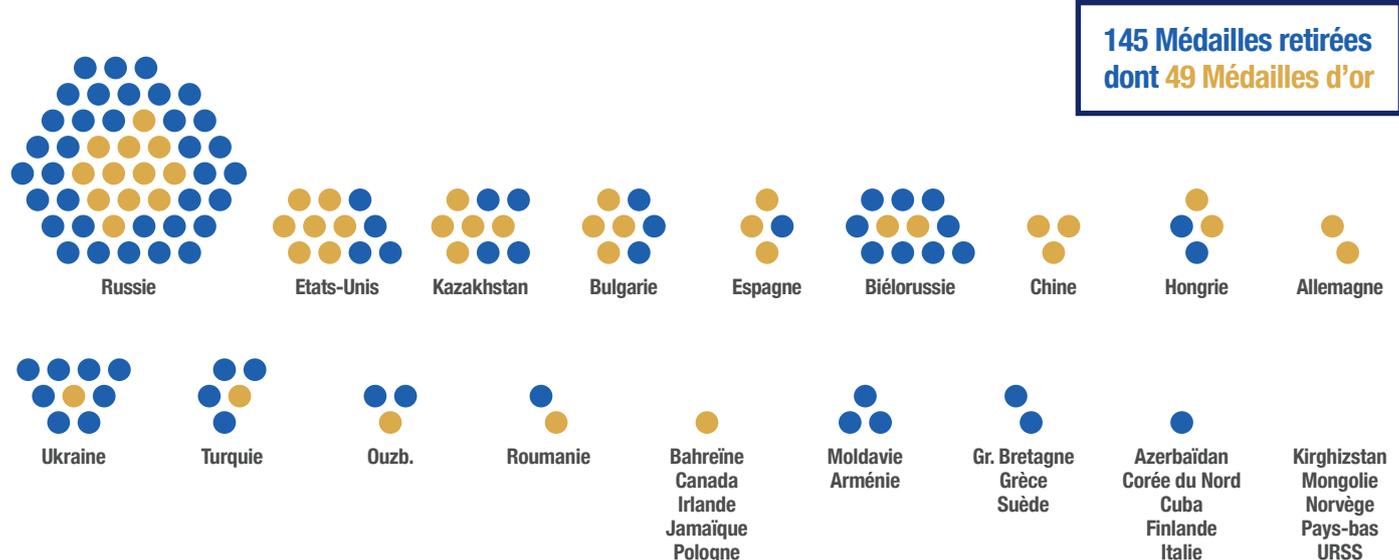


Sportifs du ROC, recevant la médaille d'argent lors de la finale du Volleyball masculin – Tokyo 2020 - AI / Reuters / Panoramic

Désormais partie intégrante de l'histoire des GESI, le dopage, de masse ou isolé, génère des crises sportives continues fortement impactantes pour l'image et la crédibilité sportive des événements concernés. Ces derniers, malgré un appui continu de la part de l'Agence mondiale antidopage (AMA) ne peuvent souvent réagir qu'à posteriori de ces affaires en sanctionnant sportivement les coupables. C'est ainsi que depuis 1968, ce n'étaient pas moins de 145 médailles (dont 49 d'Or) qui avaient été retirées pour des cas de dopage aux Jeux Olympiques d'été et d'hiver.

## NOMBRE DE MÉDAILLES RETIRÉES POUR DOPAGES AUX JEUX OLYMPIQUES

Selon un décompte de l'AFP depuis le premier cas en 1968



Chaque athlète devrait être contrôlé de manière officielle et non officieuse afin de prouver son innocence. Les équipes sous bannière neutre ne devraient pas récupérer les points de leur pays, si l'on prend l'escrime pour exemple, les russes sous bannière « ROC » avaient les points obtenus par la Russie, au final rien n'avait changé à part leur nom. Des mesures plus drastiques sont nécessaires.

**PAULINE RANVIER**

Escrimeuse professionnelle, médaillée d'argent aux Jeux Olympiques de Tokyo

## EN CAUSE, UNE SOCIÉTÉ QUI NE CAUTIONNE PAS LE DROIT À L'ÉCHEC

Si les dérives semblent malheureusement si fréquentes, la faute n'est pas toujours entièrement le fait des athlètes. Il y a certes eu des cas particuliers de sportifs déclarant avoir été dopés à leur insu (rappelons-nous l'affaire Seiji Komatsu, kayakiste japonais ayant admis en 2018 avoir versé un produit dopant dans la boisson d'un de ses rivaux, afin de le faire disqualifier) mais le fait est que la pression subie par les athlètes est parfois telle, que la possibilité d'échouer n'apparaît pas entendable au risque de s'attirer les foudres du public, des sponsors et des médias.

Le parcours des tricolores cet été à Tokyo en est le parfait reflet. Attendus au tournant, à plus forte raison car en période de crise, toute nation ressent le besoin de briller, les Bleus se sont globalement effondrés, avec une modeste 10ème place au classement général. Face à une telle déconvenue, notamment de la part d'athlètes censés performer, l'incompréhension voire même la colère de la part des observateurs, laissa rapidement place à une volonté de restructuration de plusieurs fédérations (celle d'athlétisme notamment), en vue des Jeux de Paris 2024. Tour à tour ce sont l'athlétisme français (en plein marasme d'après les médias), le football (« la honte de ces JO ») ou encore la natation qui en ont pris pour leur grade, phénomène décuplé par la puissance des réseaux sociaux.

Mais ce cas n'est pas typique à la France. Parlons de la Coupe du Monde 2014 de football au Brésil, pays roi du football, qui vit la nation et la presse Auriverde lyncher sa sélection nationale suite à la débâcle liée à l'élimination en demi-finale face à l'Allemagne. Accusés de ne pas savoir supporter la pression, plusieurs joueurs brésiliens dont leur capitaine, Thiago Silva, avaient d'ailleurs dû être suivis par un psychologue à l'issue de cet épisode.

Si un tel échec eut des conséquences sans surprise sur le plan sportif (licenciement du sélectionneur en place et mise à l'écart de plusieurs joueurs de la sélection), il participa également indirectement à la hausse du mécontentement social présent à l'époque. Ironiquement, si les élections s'étaient bien déroulées durant cette même année, le Brésil connut en 2015 une vague de protestations sans précédents liée au scandale de l'affaire Petrobras, qui entraîna en 2016 la destitution de Dilma Rousseff (présidente de la République fédérative du Brésil).

Autre cas plus ancien, mais également plus tragique, celui du footballeur colombien Andrés Escobar. En 1994, celui-ci avait marqué contre son camp face aux Etats-Unis dans le cadre de la Coupe du Monde de Football, précipitant ainsi l'élimination de son pays. Lynché par les médias locaux, il fut assassiné deux semaines plus tard, sur le parking d'un bar dans la banlieue de Medellín par un individu qui aurait crié « goal » (« but ») lors de chacune des douze balles tirées.



Les larmes de Thiago Silva – Crédit : Panoramica

## LA BLESSURE, ÉPÉE DE DAMOCLÈS AU-DESSUS DE LA TÊTE DES SPORTIFS ET DES ORGANISATEURS D'ÉVÉNEMENTS

Parmi les causes les plus fréquentes à l'origine d'une crise sportive pour un athlète, de l'ordre de celles qui peuvent briser une carrière, il y a bien entendu les blessures. Plus ou moins graves et plus ou moins fréquentes en fonction des athlètes et des disciplines, elles font partie du quotidien des sportifs et les exemples sont légions. Mais elles sont également particulièrement craintes par les organisateurs de GESI dans des disciplines où ils sont directement responsables de la protection de la santé des athlètes :



*Ce qui nous importe le plus, c'est la gestion de la sécurité et de la santé de nos participants. Certains d'entre eux courent 50 heures en montagne, de nuit, à des altitudes qui peuvent mettre leur vie en péril. Il y a un mois et demi, 22 chinois (sur 100 participants) sont morts dans une course de trail running en montagne parce qu'il y a eu un épisode de froid imprévu. Éviter une « crise » liée à une sécurité déficiente, c'est le sujet majeur de toutes les organisations dans notre environnement du trail running et de la montagne.*

**ANTOINE AUBOUR**

Marketing, Communication & Media Director chez UTMB

L'histoire a montré que des conditions de sécurité non réunies au sein de certains événements sportifs pouvaient avoir des conséquences dramatiques. Comment oublier Monica Seles ? L'ancienne joueuse de tennis née en ex-Yougoslavie fut poignardée en plein match, en 1993, par un fan de tennis allemand déséquilibré. S'en suivra plus de deux années de dépression pour la sportive, puis un retour raté sur les courts. Une affaire dont l'issue aurait pu être bien plus tragique, et dont la WTA assumera les conséquences. Depuis, la sécurité des sportifs a été renforcée dans les stades, à commencer par leur distance avec le public.

Des disciplines à risque comme la Formule 1, terriblement marquée dans leur histoire par des accidents tragiques (tel le pilote Ayrton Senna, triple champion du monde, dont la vie s'arrêta lors du Grand-Prix de Saint-Marin à 34 ans) n'ont pas hésité à prendre des mesures non-populaires comme le halo de protection des pilotes pour réduire les effets des accidents et bien leur en a pris quand on revoit l'épisode de l'accident de Romain Grosjean.

## DANS LE CORPS SAIN DU SPORTIF, UN ESPRIT QUI LUI, NE L'EST PAS TOUJOURS

Conscients de leur aura médiatique et du rôle qu'ils ont à jouer dans la prise en compte des diverses problématiques sociétales (parité, inclusion, environnement, ...), les athlètes n'hésitent plus à monter au créneau pour aborder une problématique bien longtemps tue : celle de leurs blessures mentales.

Et cette année, l'ampleur de ce sujet a pris une toute autre importance par le biais d'abord de Naomi Osaka. Lors du tournoi de Roland Garros 2021, l'athlète japonaise a en effet alerté l'opinion en déclarant ne pas souhaiter participer aux conférences de presse afin de préserver sa santé psychologique. Conséquence, la sportive fut d'abord menacée d'être exclue du Majeur parisien, et condamnée à payer une amende d'un montant de 15 000 \$ (environ 12 500 €). Devant l'ampleur du débat suscité par ses déclarations et la réaction des organisateurs, celle-ci décida quelques jours plus tard d'abandonner la compétition via un communiqué sur les réseaux sociaux, mettant en avant le besoin de se préserver :

« Je pense que la meilleure chose pour le tournoi, les autres joueuses et mon bien être est que je me retire (du tournoi) pour que chacun puisse se reconcentrer sur le tennis. » a-t-elle déclaré.

Comportement imité quelques semaines plus tard par la gymnaste Simone Biles lors des Jeux Olympiques de Tokyo, elle aussi écrasée par la pression médiatique : « Nous devons protéger notre esprit et notre corps, pas seulement faire ce que le monde attend de nous, avait-elle déclaré à la presse. J'ai moins confiance en moi. Il y a ces quelques jours où tout le monde tweete sur vous et vous sentez le poids du monde. Nous ne sommes pas juste des athlètes. Au bout du compte, nous sommes des êtres humains et, parfois, il faut savoir se mettre en retrait. »

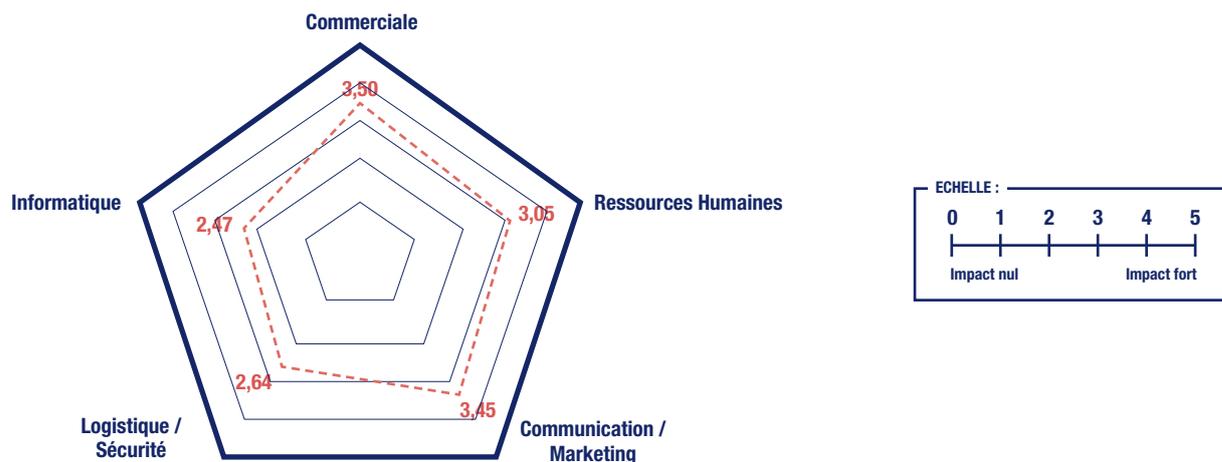
L'aura des deux sportives concernées permit peut-être pour la première fois, de faire accepter par le grand public (mais aussi par les organisateurs d'événements sportifs) le fait que la forme physique, n'était plus le seul paramètre à prendre en compte dans la carrière d'un athlète professionnel, alors même que ce problème est loin d'être nouveau.

Cette leçon nous prouve que les GESI qui ne doivent plus se limiter à leur simple rôle d'organisateur et de régulateurs vis-à-vis des athlètes. A l'écoute de ces derniers, ils doivent leur permettre d'être un chaînon de l'organisation pour faire évoluer les formats des compétitions.



## QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise sportive peut-elle impacter les Grands Événements Sportifs Internationaux sur les fonctions suivantes ?



Aux yeux des professionnels du Sport Business<sup>12</sup>, la fonction commerciale (note de 3,50/5) est celle qui subirait le plus d'impacts liés à une crise d'ordre sportif. C'est probablement le cas en Russie qui, suite à un scandale de « dopage d'Etat » a été sanctionnée par le mouvement sportif. Difficile dans ces conditions pour un sponsor d'associer son nom aux performances des sportifs russes.

<sup>12</sup> Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d'un échantillon de 487 professionnels du Sport Business

# LES GESI FACE AUX CRISES DES PRATIQUES (PRATIQUES ALTERNATIVES ET NOUVEAUX SPORTS)



Qui aurait pensé un jour que le breakdance serait présent aux Jeux Olympiques 2024 de Paris ? Que le basket 3x3 cohabiterait avec son homologue à 5 aux JO de Tokyo ? Probablement pas les adeptes du 50 km marche hommes, au programme depuis 1932, mais qui viennent de vivre à ces mêmes Jeux de Tokyo leur dernière participation au sein du plus grand événement sportif international.

## PRATIQUES ALTERNATIVES ET « NOUVEAUX SPORTS » : OUTILS DE SÉDUCTION DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS

Pour le mouvement sportif international et les grands événements sportifs qui s'y rattachent, l'enjeu des « nouveaux sports » (le skateboard, le surf, le breakdance pour n'en citer que quelques uns) comme des pratiques alternatives (très souvent dérivées de sports classiques comme le football à 5, le basketball à 3 ou le rugby à 7) est énorme. Ces activités qui proposent de nouvelles règles, formes et valeurs se développent et se structurent par nature en parallèle – voire en opposition – à l'offre existante. Le défi du mouvement sportif international est donc autant de les « encapsuler » dans le moule d'un cadre réglementé que de les intégrer progressivement au circuit des grands événements sportifs internationaux pour profiter de leur pouvoir de séduction naturel. Car un certain nombre d'événements sportifs dits « alternatifs » sont aujourd'hui organisés par des entreprises privées (Redbull ou Vans pour n'en citer que deux).

Et cela, le mouvement sportif international l'a bien compris. Le Comité International Olympique a par exemple dès 2014, encouragé à travers son plan stratégique 2020 (baptisé Agenda olympique) les comités d'organisation à proposer de nouveaux sports au sein du programme olympique de leur édition. Résultat, Paris 2024 a fait le choix de sports qu'il qualifie de jeunes, créatifs, spectaculaires et en phase avec leur époque avec le surf, l'escalade, le skateboard et le breakdance, 3 de ces 4 disciplines ayant déjà été intégrées au programme des Jeux de Tokyo. Tony Estanguet (Président du comité d'organisation des Jeux Olympiques de Paris 2024) ne s'en cache d'ailleurs pas, la volonté de faire évoluer le programme des sports présents aux jeux répond au besoin pour le mouvement sportif international de « se connecter aux sports qui cartonnent partout dans le monde pour apporter aux Jeux une dimension plus urbaine, plus sport de nature, plus artistique ».



*Je pars du principe que le 3x3 est une discipline qui a totalement sa place aux Jeux Olympiques, c'est une discipline qui grandit et je suis très contente qu'elle soit aux prochaines échéances. C'est aussi un énorme levier de communication de développement qui va permettre aux gens d'ouvrir les yeux car tout le monde n'est pas au courant que le 3x3 sera au prochain JO.*

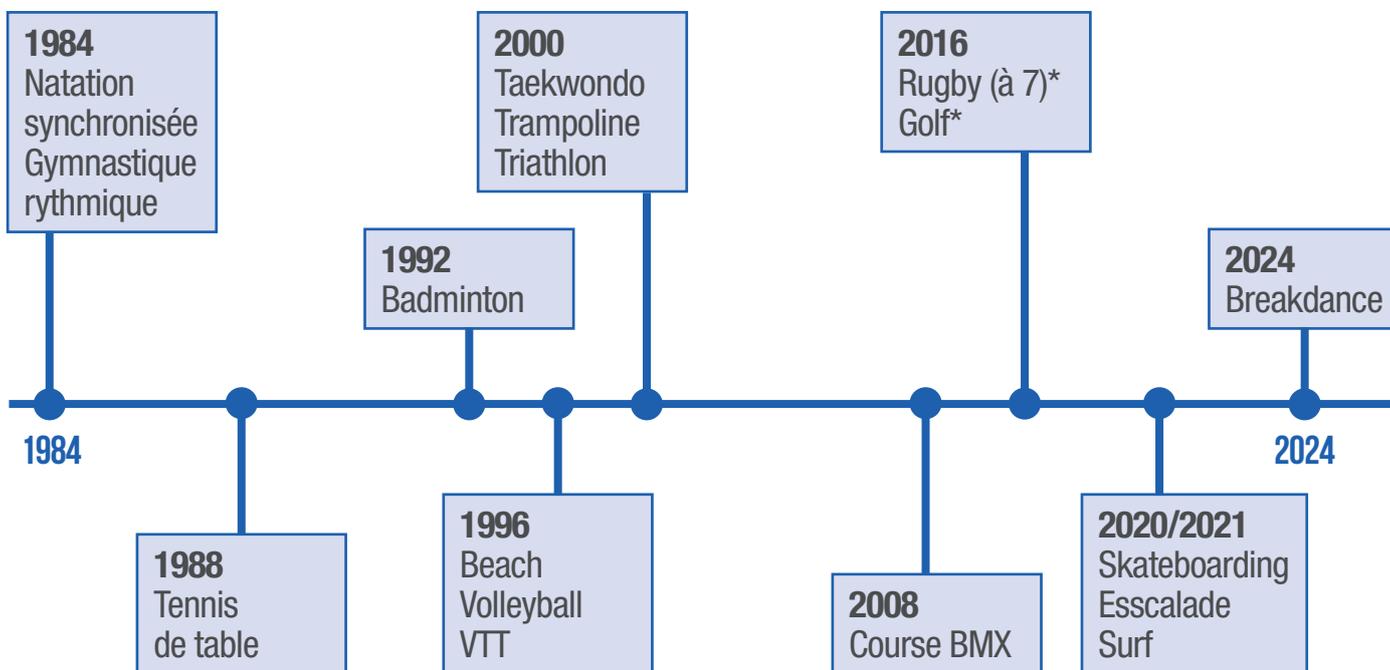
**MAMIGNAN TOURÉ**

Equipe de France de Basket-Ball 3x3 présente aux JO de Tokyo

D'ailleurs, rien d'étonnant de constater que parmi les 12 dernières disciplines d'été devenues olympiques, plus de la moitié n'était pas des sports dits traditionnels.

## QUAND LES SPORTS SONT DEVENUS OLYMPIQUES

### Sports actuels des Jeux Olympiques d'été par année d'ajout



Données Statista - Retraitement Observatoire du Sport Business

\*Ré-introduits

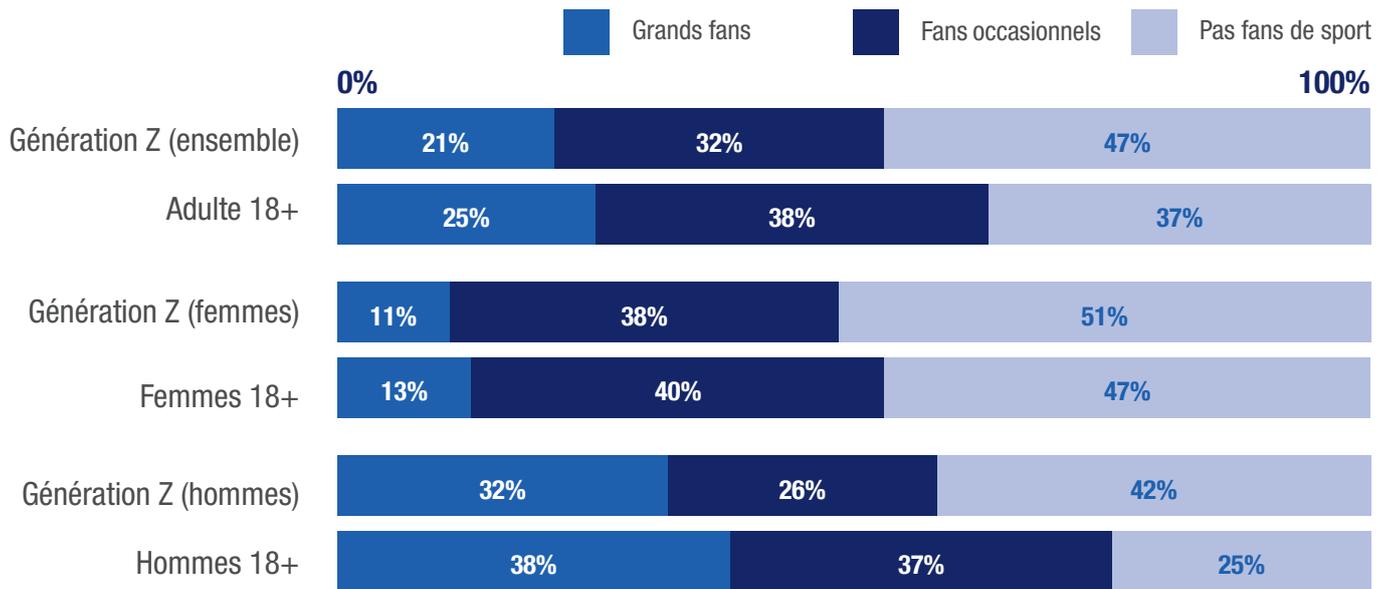
Ne comprend pas les sports actuellement abandonnés ou abandonnés en 2024.

Source : olympics.com

En jeu, l'attention de la génération Z (composée des individus nés entre 1995 et 2010) qui a tendance à s'éloigner de plus en plus de la sphère sportive. Cette prise de distance se traduit d'abord en termes **d'intérêt** comme le souligne une enquête du cabinet américain Morning Consults qui montre que 53% des personnes appartenant à la génération Z se déclarent « Fans de sport » contre 63% pour l'ensemble des publics adultes.

## GÉNÉRATION Z

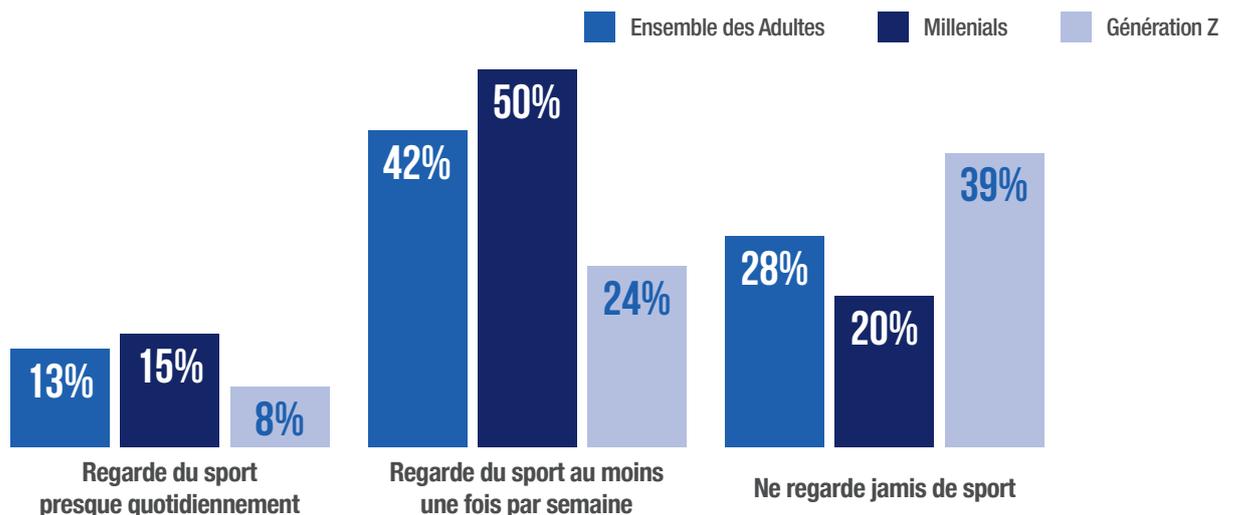
### Moins fan de sport que les générations précédentes



Résultat, la consommation média des événements sportifs de ces générations s'en trouve directement impactée. L'exemple le plus parlant : les membres de la génération Z sont deux fois moins susceptibles que les « Millenials » (soit l'ensemble des individus nés entre le début des années 1980 et la fin des années 1990) de regarder du sport en direct de manière hebdomadaire.

## GÉNÉRATION Z

### Moins fan de sport que les générations précédentes



Données Morning Conseil - Retraitement Observatoire du Sport business

Sondage réalisé auprès de 1000 jeunes de la génération Z, âgées de 13 à 23 ans, du 21 au 23 août 2020 avec une marge d'erreur de +/- 3%.

Sondage réalisé auprès de 2200 adultes américains, du 28 au 31 août 2020 avec une marge d'erreur de +/- 2%.

L'idée du développement des pratiques alternatives comme des nouveaux sports répond donc avant tout au besoin pour les organisations internationales du sport et les grands événements sportifs internationaux qu'elles légifèrent de proposer des disciplines à la logique beaucoup plus hédoniste que leurs grandes sœurs pour mieux coller aux attentes de ces nouvelles générations. Une génération qui veut pratiquer et suivre des sports aux règles simplifiées, plus funs et à fort ancrage culturel ce que confirme l'athlète de basket 3x3 Mamignan Touré :



*Je pense que la force du basket 3x3 et d'une pratique alternative en générale, c'est sa capacité à aller au-delà de la simple discipline sportive et d'avoir un fort ancrage culturel (« From the street to the Olympics » pourrait-on dire pour le basket 3x3) pour toucher ceux que le sport traditionnel n'intéresse pas.*

*Très rythmé et télégénique, le basket 3x3 plait au public. Et pour les organisations, il a l'avantage de nécessiter moins d'infrastructures ce qui facilite sa pratique.*

### MAMIGNAN TOURÉ

Equipe de France de Basket-Ball 3x3 présente aux JO de Tokyo

## LE COVID, INITIATEUR DE PRATIQUES ALTERNATIVES « SUBIES » PAR LES PRATIQUANTS

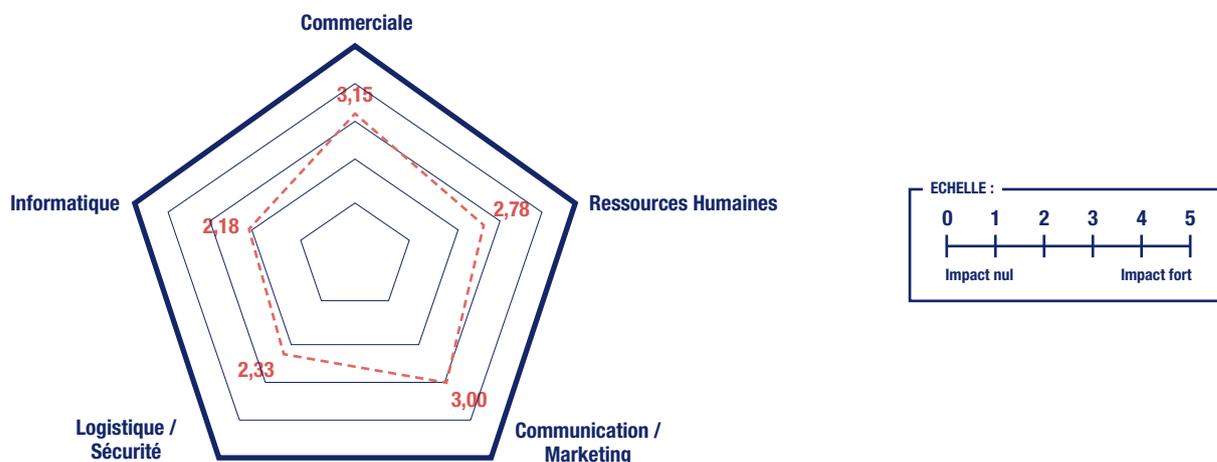
Les pratiques alternatives et les nouveaux sports ne sont néanmoins pas toujours le résultat d'une volonté populaire. Ils peuvent également apparaître en réponse à des épisodes de crises bien précis. Et force est de constater que le Covid a été particulièrement propice à ce phénomène. En effet, le contexte sanitaire a contraint à adapter la reprise usuelle des sports collectifs, des sports de combat et de contact et des sports, parce que leurs règles de jeu ou les espaces dans lesquels elles sont pratiquées augmentaient les risques de contagion. Le Ministère des Sports avait d'ailleurs publié en Juin 2020 un guide intitulé «Jouer autrement - pratiques alternatives».



Maintenant, il serait quand même surprenant que de ces pratiques alternatives « subies » (comme la boxe sans contact) naissent de nouvelles disciplines que nous retrouverons au programme d'un futur grand événement sportif international. Mais ça, seul l'avenir nous le dira...

## QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise des pratiques peut-elle impacter les Grands Evénements Sportifs Internationaux sur les fonctions suivantes ?



Pour les professionnels du Sport Business<sup>13</sup>, même si la fonction Commerciale des GESI (note de 3,15/5) est là aussi celle qui serait la plus impactée, notons que c'est le phénomène qui les « inquiète » le moins.

<sup>13</sup> Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d'un échantillon de 487 professionnels du Sport Business

# CONCLUSION

Les travaux menés par SMS Paris ainsi que les nombreux retours des professionnels du Sport Business illustrent à quel point la pandémie de la COVID-19 interroge les GESI sur la capacité de leur organisation à trouver une forme d'agilité pour faire face à tout type de crise. Certes, avant l'agenda 2020+5, le CIO tente bien d'intégrer une forme d'anticipation de certaines des crises étudiées mais il y a bien des paramètres extrêmement difficiles à imaginer d'autant plus que les délais entre les candidatures, les attributions et l'organisation de ces GESI a tendance à s'allonger. Los Angeles tout comme Brisbane disposent de 11 ans pour préparer les prochains jeux d'été.

Si l'Argentine, le Chili, le Paraguay et l'Uruguay se sont positionnés pour accueillir la Coupe du Monde 2030. L'Espagne et le Portugal y pensent également, peut-être même en s'associant avec le Maroc pour une candidature « double-continent ». Et si on venait à douter de la dimension géopolitique d'un tel GESI, la Chine cherche également à se positionner pour 2030 ou 2034. Bien évidemment, que ce soit en termes environnemental, sécuritaire, commercial ou médiatique, tant d'événements peuvent survenir dans la prochaine décennie que les organisations de GESI sont « condamnées » à développer différents scénarii de crise auxquelles il leur faudra trouver des réponses.

# RÉSUMÉ

La Sports Management School, école de commerce multi-campus spécialisée dans le sport Business, a intégré depuis son lancement une structuration académique liant la théorie et la pratique.

Durant toute leur scolarité, les étudiants réalisent de nombreux cas réels en lien avec des partenaires, des marques ou l'actualité. Entre janvier et mars 2021, la crise sanitaire qui a secoué le monde autour du coronavirus a totalisé en France plus de 47 millions de recherches sur Google.

Face à cette pandémie, les étudiants de la Sports Management School ont travaillé à l'élaboration et à l'organisation d'une étude de marché. Réalisée en avril 2020, son objectif principal étant de définir le mot crise et d'en identifier les items les plus impactants. Une segmentation plus affinée du mot crise, nous aura conduit à analyser les crises dans un périmètre plus restreint, les Grands Événements Sportifs Internationaux (GESI).

Notre premier livre blanc consacré à l'identification des différentes formes de crises, analyse celles-ci au travers de l'organisation des GESI, par la diffusion de questionnaires quantitatifs, d'interviews d'experts du sport business, d'enquêtes et d'observations sur leurs impacts et ouvre à quelques pistes de réflexions.





# SPORTS MANAGEMENT SCHOOL

---

[WWW.SPORTSMANAGEMENTSCHOOL.FR](http://WWW.SPORTSMANAGEMENTSCHOOL.FR)

---

ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ  
PARIS - LAUSANNE - BARCELONE - ROME - RABAT - LE CAIRE

11 rue de cambrai - Bâtiment 14  
75019 PARIS - France

[www.sportsmanagementschool.fr/paris](http://www.sportsmanagementschool.fr/paris)

 [sportsmanagementschool](https://www.facebook.com/sportsmanagementschool) •  [@SMS\\_Ecole](https://twitter.com/SMS_Ecole) •  [@sportsmanagementschool](https://www.instagram.com/sportsmanagementschool)