L'industrie française du sport en danger

5 leviers pour une transformation

Juillet 2021

THE NEMO POINT

New Business | Optimization | Content | Event

EY Parthenon

Building a better working world

Sommaire

2 **SYNTHÈSE**

5 **INTRODUCTION**

8 **I. L'INDUSTRIE DU SPORT FACE À 5 DÉFIS**

9 **1. Pratique du sport : un modèle bouleversé**
Stagnation du nombre de licenciés et développement de la pratique sportive autonome

10 **2. Mes clients : qui sont-ils ?**
Relation insuffisante avec les pratiquants et les fans

11 **3. Adieu le live tout-puissant**
Taux de remplissage et fragmentation du paysage audiovisuel

13 **4. Valeurs, attention au danger**
Dopage, corruption et violences sexuelles

14 **5. Un modèle économique à bout de souffle**
Entre dépendance et besoin de financement

16 **II. MOUVEMENTS EXOGÈNES ET INCONTOURNABLES**

17 **Les 5 mutations de la société française**

23 ***Entertainment*, les 5 atouts**

28 **III. 5 LEVIERS POUR TRANSFORMER L'INDUSTRIE DU SPORT EN FRANCE**

29 **1. Simplifier**
Le sport pour tous accessible en un clic

34 **2. Maîtriser**
Reprendre la main pour accroître ses revenus

38 **3. Produire**
Qualité et quantité dans un monde digital

42 **4. S'engager**
Quand le sport devient plus que du sport

46 **5. Choisir**
Renoncer pour mieux choisir

50 **CONCLUSION**

52 **REMERCIEMENTS**

53 **REMERCIEMENTS SPÉCIAUX**

Synthèse

78 Md€

Poids de l'industrie du sport en France[1]

30 M

Pratiquants réguliers[2]

L'industrie du sport en France pèse près de 78 milliards d'euros[1] et regroupe 30 millions de pratiquants réguliers[2]. En dépit de sa taille, elle fait face à des défis qui mettent son modèle économique sous pression depuis plusieurs années. Le sport amateur et le sport professionnel sont touchés ainsi que, par proximité, l'ensemble de l'écosystème qui les entoure : diffuseurs, agences de communication, sponsors, organisateurs d'événements, équipementiers et distributeurs d'articles de sport. Pour illustrer ces défis, citons la stagnation du nombre de licenciés dans les fédérations, le déclin de l'intérêt pour des diffusions en direct d'événements sportifs et une image dégradée par des scandales de dopage, de racisme ou de violences sexuelles. Cette situation a été aggravée par la pandémie de la Covid-19 qui a exacerbé ces faiblesses en fragilisant les modèles économiques de nombreuses entités sportives.

Si les niveaux de maturité varient entre les acteurs du secteur, l'enjeu pour l'industrie du sport est triple : adapter son offre, collaborer pour être plus puissante et transformer son modèle économique. C'est le moyen pour elle de maintenir, voire d'étendre sa place dans un environnement de plus en plus concurrentiel. La levée progressive des restrictions sanitaires, puis la perspective de la Coupe du Monde de rugby, des Championnats du Monde de ski alpin en 2023 et des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 en France représentent des opportunités majeures de foisonnement et d'investissement. Toutefois, pour réussir une transformation durable post-2024, le sport français a tout intérêt à initier des projets d'ampleur dès maintenant. Les grandes victoires de demain se préparent aujourd'hui et recueillir les fruits d'une telle transformation demande du temps.

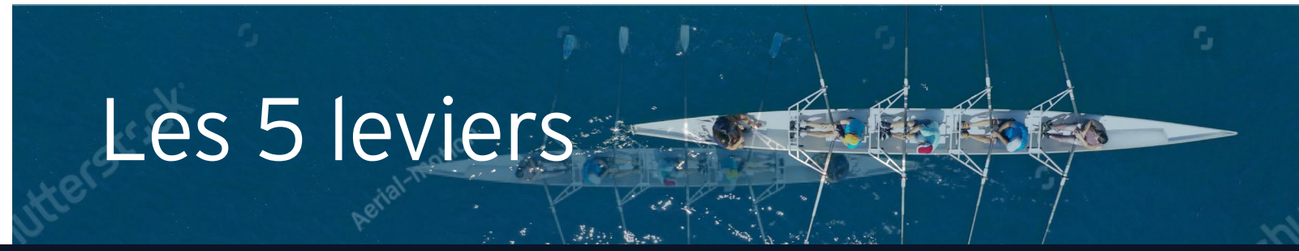
Dans sa grille d'analyse pour fixer son cap, l'industrie du sport pourra prendre en compte les mutations de la société française qui touchent tous les secteurs. Les évolutions démographiques comme le vieillissement de la population concomitant à l'émergence de la Gen Z, l'omniprésence de la technologie et des écrans et les préoccupations sociétales et environnementales sont autant d'éléments à intégrer dans la réflexion pour fidéliser les pratiquants et les fans d'aujourd'hui et recruter les jeunes générations.

S'inspirer des succès de l'industrie de l'*Entertainment* est une autre piste pour éclairer le chemin à parcourir. L'audiovisuel (TV, plateformes vidéo), l'audio (musique, podcast) et les jeux vidéo ont profondément revu leur modèle économique ces dernières années. L'accessibilité, la personnalisation de l'expérience, la création de nouveaux formats et des consolidations industrielles d'envergure sont une sélection d'ingrédients décisifs qui ont permis à ces secteurs de transformer leurs anciens modèles pour pérenniser leur activité.

Cette mise en perspective, enrichie par plus de 25 entretiens de dirigeants de l'industrie du sport en France (entretiens organisés entre mars et juin 2021), nous a permis d'identifier 5 leviers et 10 pistes pour accompagner les entités sportives dans leur réflexion stratégique pour les années à venir. Le plein potentiel semble accessible en actionnant ces 5 leviers de façon simultanée ou rapprochée.

Bonne lecture !

1. BPCE – L'Observatoire – Économie du sport – Février 2020.
2. Union Sport & Cycle.



Les 5 leviers

1 Simplifier

Faciliter et promouvoir la pratique sportive pour tous en proposant un service adapté

Améliorer l'accessibilité aux retransmissions sportives

2 Maîtriser

Collecter, mutualiser et valoriser les données

Investir dans les infrastructures pour développer ses recettes et son ancrage territorial

3 Produire

Améliorer la qualité du spectacle pour répondre aux attentes du public

Produire plus de contenus sportifs pour attirer et engager les fans

4 S'engager

Placer les enjeux environnementaux et sociétaux au cœur de sa stratégie

Permettre aux fans et aux pratiquants d'y contribuer et d'en bénéficier

5 Choisir

Faire des choix pour un modèle économique pérenne et attirer les talents

Nouer des alliances pour se renforcer

L'industrie française du sport en danger

5 leviers pour une transformation

L'industrie du sport face à 5 défis

- Pratique du sport : un modèle bouleversé
- Mes clients : qui sont-ils ?
- Adieu le « *live* » tout-puissant
- Valeurs, attention danger
- Un modèle économique à bout de souffle

Mouvements exogènes et incontournables

Les 5 mutations de la société française

- À la recherche du temps perdu
- Le tsunami de la Gen Z
- Révolution technologique : toujours plus
- La transition vers un monde engagé
- L'économie Fast & Furious

***Entertainment* : les 5 atouts**

- L'accessibilité comme mantra
- Dis-moi qui tu es, je te dirai quoi consommer
- Formats : à la recherche de la nouvelle star ?
- Une communauté puissante
- L'union fait la force

5 leviers pour transformer l'Industrie du sport

Simplifier
Le sport pour tous, accessible en 1 clic

- Faciliter et promouvoir la pratique sportive pour tous en proposant un service adapté
- Améliorer l'accessibilité aux retransmissions sportives

Maîtriser
Reprendre la main pour accroître ses revenus

- Collecter, mutualiser et valoriser les données
- Investir dans les infrastructures pour développer ses recettes et son ancrage territorial

Produire
Qualité et quantité dans un monde digital

- Améliorer la qualité du spectacle pour répondre aux attentes du public
- Produire plus de contenus sportifs pour attirer et engager les fans

S'engager
Quand le sport devient plus que du sport

- Placer les enjeux environnementaux et sociétaux au cœur de sa stratégie
- Permettre aux fans et aux pratiquants d'y contribuer et d'en bénéficier

Choisir
Renoncer pour mieux choisir

- Faire des choix pour un modèle économique pérenne et attirer les talents
- Nouer des alliances pour se renforcer

Introduction

En France, l'industrie du sport a subi de plein fouet les mesures sanitaires mises en place pour lutter contre la propagation de la Covid-19. L'ensemble des rassemblements sportifs et des activités sportives collectives ont été suspendus dès les premières mesures de confinement en mars 2020, et, en dépit de leur reprise durant la période estivale, notamment des compétitions professionnelles, la plupart des activités sportives subissent toujours un important ralentissement au printemps 2021. Cela pèse sur la viabilité économique et la pérennité du sport amateur et professionnel et par conséquent sur l'ensemble de l'écosystème (sponsors, diffuseurs, équipementiers, etc.).

Face à cette détresse, le gouvernement français a annoncé dès novembre 2020 une série de mesures de soutien comprenant notamment une enveloppe de 400 millions d'euros d'aide financière, 5 000 postes en service civique affectés au sport et la création d'un « Pass'Sport » pour financer les activités sportives des jeunes[3].

Mais au-delà de l'aspect extraordinaire du choc exogène provoqué par la Covid-19 et du soutien de l'État, cette crise est avant tout un révélateur de plusieurs défis auxquels fait face l'industrie du sport hexagonal depuis de nombreuses années.

Parallèlement, certains secteurs de l'industrie de l'*Entertainment*, dont l'audiovisuel (TV, plateformes vidéo), l'audio (musique, podcast) et les jeux vidéo, ont vu leur dynamique positive s'accélérer depuis la crise sanitaire. Dans une étude mondiale menée par Global Web Index parue en mai 2020, 95% des répondants déclarent avoir augmenté leur consommation de médias à domicile depuis mars 2020. Parmi ces derniers, 27% déclarent consacrer plus de temps au *streaming* vidéo, 19% à jouer davantage aux jeux vidéo, 13% à écouter plus de musique et 6% à écouter plus souvent la radio.

Ces trois univers ont fait leur mue pour s'adapter à l'évolution des besoins de leurs clients en saisissant les opportunités offertes par les innovations technologiques. C'est le même défi que doit maintenant relever l'industrie du sport : un enjeu de transformation pour continuer à occuper une place importante sur un marché de l'*Entertainment* de plus en plus concurrentiel.

En France, elle devrait bénéficier de la double impulsion provoquée par le rebond des activités sportives avec la levée des restrictions sanitaires et par l'organisation de méga-événements sportifs comme la Coupe du monde de rugby en 2023 puis en 2024 les Jeux Olympiques et Paralympiques. Cette conjoncture favorable amènera probablement un regain de licenciés et des revenus additionnels, mais pourrait cacher les risques encourus à moyen terme et la nécessité pour l'ensemble de l'écosystème d'adapter sa stratégie aux enjeux de demain.

3. Ministère chargé des sports.

Quels sont les leviers de transformation à actionner pour que le sport continue d'occuper une place majeure et pérenne dans cet univers de plus en plus concurrentiel après 2024 ?

Cette étude bénéficie de l'éclairage de plus de 25 acteurs issus de cette industrie : fédérations, ligues, clubs professionnels, clubs amateurs, diffuseurs, pouvoirs publics, collectivités, entreprises technologiques, fonds d'investissements, équipementiers, organisateurs d'événements.

Définition de l'industrie du sport (West Virginia University)

L'industrie du sport est un secteur économique dans lequel des personnes, des entreprises et des organisations sont impliquées dans la production, la facilitation, la promotion ou l'organisation de toute activité, expérience ou initiative commerciale axées sur le sport. C'est le marché sur lequel les entreprises et les produits proposés aux acheteurs sont liés au sport, que ce soient des biens, des services, du personnel, des lieux ou des idées. Ainsi le sport ne doit pas se penser comme une série d'industries verticales, mais plutôt comme une industrie horizontale qui entraîne et impacte d'autres domaines de l'économie comme la construction (les infrastructures sportives), la santé (la médecine du sport) ou le tourisme (voyages sportifs).

Données clés du marché

Taille du marché

78 Md€
en 2019
Source : BPCE

3,3 %
du PIB national
Source : BPCE

Ce dimensionnement regroupe les infrastructures (construction, gestion, entretien), la fabrication et la distribution d'équipements et d'articles de sport, les associations, les clubs et les fédérations, le tourisme sportif, le sport professionnel et autres grands événements sportifs, les services B2C (comme les médias spécialisés, les offres santé / bien-être), les services B2B (comme la communication, le conseil, l'ingénierie).

L'industrie du sport a le même poids que le secteur aéronautique et spatial dans le PIB français (74 Md€ – 3,2% du PIB) (Source : Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales).

Autres chiffres clés

448 000
emplois en 2019
Source : BPCE

160 839
clubs de fédérations : en 2019
(-0,8% vs. 2018)
Source : INJEP

363 700
associations en 2017
(24% des associations françaises)
Source : Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire ; Union Sport & Cycle

30 M
de Français pratiquent régulièrement une activité sportive
Source : Union Sport & Cycle

L'industrie du sport face à 5 défis

1. Pratique du sport : un modèle bouleversé

Stagnation du nombre de licenciés et développement de la pratique sportive autonome

Le premier enjeu que traverse l'industrie du sport en France est le changement des habitudes des Français en termes de pratique sportive.

À cause des restrictions liées à la Covid-19, les fédérations annoncent une baisse des licences de l'ordre de 1,6 million, soit 14,5% du total, selon une enquête réalisée par le comité olympique français auprès de 72 fédérations et 44 000 clubs. Cette chute survient après une période de stagnation de la pratique sportive licenciée : après une augmentation de 0,9% par an entre 2012 et 2017, la délivrance de licences fédérales a ensuite stagné (-0,1% par an) entre 2017 et 2019 pour atteindre 16,4 millions de licenciés en 2019. En parallèle, près de 5 000 clubs ont fermé depuis 2017, soit 3% du total. Enfin, la plupart des experts interrogés souligne le *turnover* massif des licenciés avec en moyenne 30% à 35% de départs chaque année.

Toutefois, la pratique sportive reste stable en France entre 2018 et 2020 avec 75% des Français qui ont pratiqué au moins une activité physique et sportive au cours des douze derniers mois[4,5]. Cette stabilité s'explique en partie par la hausse de la pratique sportive autonome, sans partenaire et sans encadrement. 24% des pratiquants estiment en 2020, en dehors de la période de confinement, que le domicile est le lieu où se déroule leur activité sportive principale ; ce chiffre est en hausse de 6 points par rapport à 2018[4].

4. Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP).
5. Inclus les personnes se rendant au travail à pied ou à vélo (mode de déplacement principal).

2. Mes clients : qui sont-ils ?

Relation insuffisante avec les pratiquants et les fans

Le monde du sport français – professionnel comme amateur – souffre d'un manque de maîtrise de sa relation avec les usagers finaux, qu'ils soient fans ou pratiquants.

Pour le sport amateur, cette faiblesse est structurelle. L'organisation bénévole sur laquelle il s'appuie ainsi que les moyens financiers limités et fluctuants auxquels il a accès (partenariats privés et subventions publiques) ont souvent freiné la transformation digitale attendue. Il en résulte un retard par rapport à d'autres industries : les bases de données sont souvent incomplètes, les données ne sont pas mutualisées. Il est donc difficile dans ces conditions de proposer des outils pour améliorer l'expérience pratiquant (du type *yield management*) ou de générer de nouvelles sources de revenus.

Des *pure players* occupent par conséquent cette place. C'est le cas de l'application Strava qui a recruté plus de 2 millions de nouveaux athlètes par mois en 2020 pour atteindre 70 millions[6] dans le monde. Avec une telle quantité d'utilisateurs, Strava n'est plus seulement une application dédiée au sport : *via* Strava Metro par exemple, elle fournit aux urbanistes et aux responsables des transports en commun des informations sur la manière dont les gens se déplacent en ville.

Dans le sport professionnel, les fédérations, les ligues et les clubs ont majoritairement confié leurs relations avec les usagers finaux à des tiers. Cette intermédiation – *via* des diffuseurs, marques, gestionnaires de billetteries, médias, agences et autres partenaires – prive les ayant-droits d'une connaissance approfondie de leurs fans et d'un engagement direct avec eux.

6. Presse-Citron.

3. Adieu le live tout-puissant

Taux de remplissage et fragmentation du paysage audiovisuel

L'industrie du sport est confrontée à un désintérêt croissant des Français pour les retransmissions d'événements sportifs en direct.

En Ligue 1, championnat phare en nombre de spectateurs, les stades ont connu une croissance de l'affluence entre la saison 2011/2012 et 2018/2019[7] (+2,8% par an). Toutefois, cette augmentation moyenne annuelle est plus faible que celle de la capacité moyenne des stades (+3,5% par an) liée notamment à la rénovation et à la construction de nouveaux stades pour l'Euro 2016. En conséquence le taux de remplissage s'est dégradé, passant de 73,8% à 70,1%[8]. Quant au Top 14, l'affluence moyenne est restée quasiment stable sur la même période, passant de 13 466 à 13 908 spectateurs par match en moyenne (+0,5% d'augmentation annuelle moyenne)[8]. Dans ce contexte de croissance faible, faire revenir les spectateurs dans les enceintes sportives après la levée des restrictions sanitaires apparaît comme un défi supplémentaire. En effet, d'après une étude mondiale Global Web Index parue en mai 2020, seuls 26% des répondants étaient prêts à retourner « tout de suite » dans une enceinte sportive ouverte.

La baisse des audiences pour les retransmissions d'événements sportifs en direct est significative. En télévision payante, l'audience moyenne des matchs de Ligue 1 est passée de 1,4 million de téléspectateurs pour la saison 2011/2012 à 0,85 million de téléspectateurs pour la saison 2019/2020, soit une baisse de 39% sur la période[8]. Même si cette baisse est à relativiser, car l'audience mesurée ne tient compte que des téléviseurs alors que les tablettes et les smartphones sont en plein essor depuis 10 ans, un événement récent illustre la perte d'attractivité des retransmissions en direct : en mars 2021, le 8e de finale de la Coupe de France de football entre le 1er et le 2e clubs du championnat (PSG et Lille) était initialement prévu à 14h avant d'être finalement, sous la pression des institutions et du public, joué à 17h45. Une affiche haut de gamme n'est donc plus suffisante pour occuper nécessairement un créneau de *prime time* sur les chaînes de télévision publique.

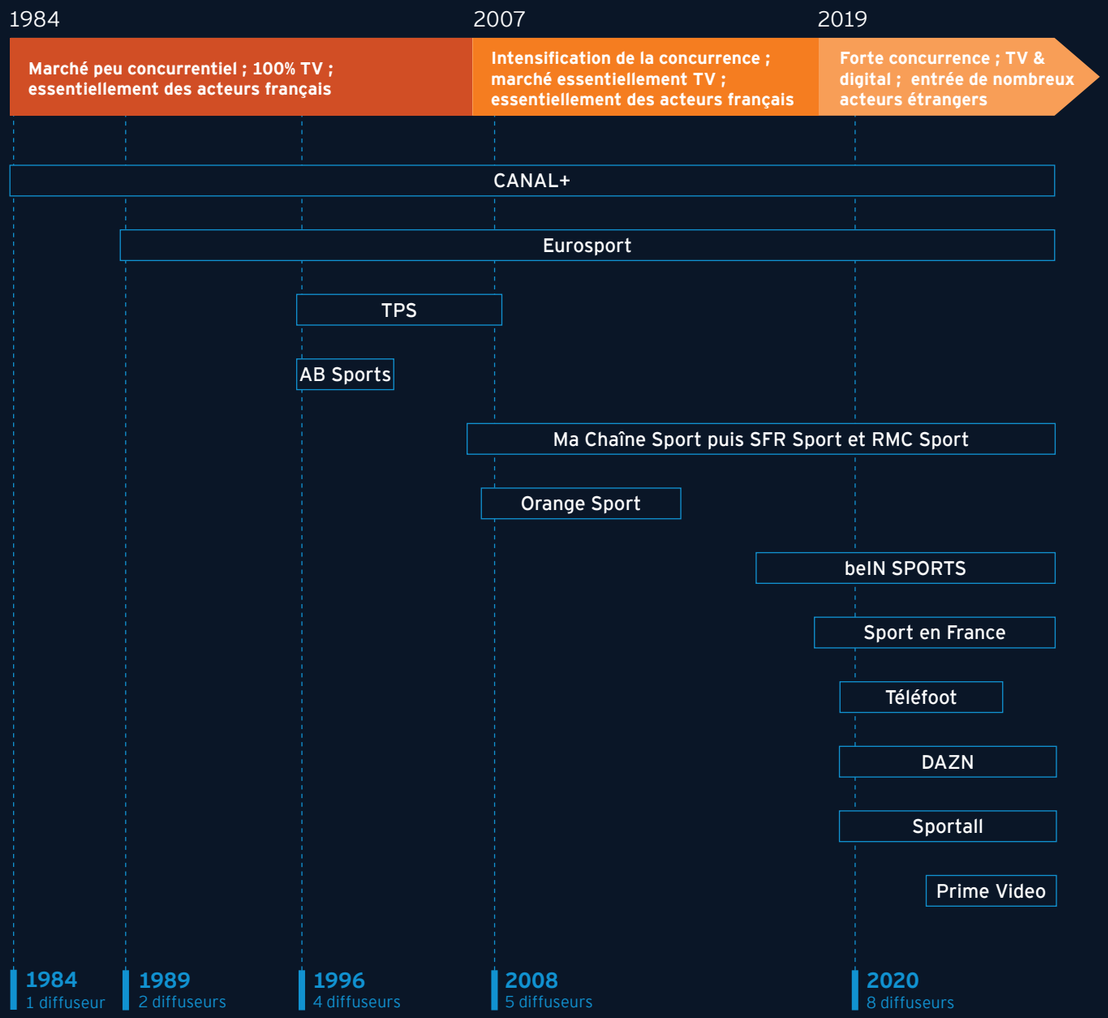
Ce phénomène s'explique par une fragmentation de plus en plus forte de l'offre de retransmission (voir Illustration 1), une hausse du nombre de personnes qui consomment des contenus sportifs *via* du *live streaming* illicite (3,4 millions d'utilisateurs uniques en septembre 2020 contre 2,0 millions en 2019[9]) ou encore un changement des habitudes des jeunes générations dans leur consommation de contenu sportif. Ainsi, selon une étude menée par l'Association des Clubs Européens (ECA) de football, 45% à 50% des 13/24 ans estiment que regarder des matchs de football à la télévision est démodé.

7. Blog Sur la touche.
8. Capital et CANAL+.
9. Haute autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet (Hadopi).

Illustration 1

La fragmentation de l'offre sport payante s'est faite en 2 phases :
intensification de la concurrence autour des droits sportifs puis apparition des modèles digitaux

Chronologie de la fragmentation de l'offre de retransmission payante d'événements sportifs en France (1984/aujourd'hui)



4. Valeurs, attention au danger

Dopage, corruption et violences sexuelles

Ces dernières années, l'image du sport professionnel et amateur a été ternie par divers scandales qui ont mis à mal la confiance des fans et des pratiquants.

La répétition des affaires de dopage a eu un impact sur la confiance des Français envers les sportifs ; en 2016, ils étaient 73% à douter régulièrement de leur honnêteté (sondage Odoxa-RTL-Winamax).

Les polémiques liées à l'attribution et aux conditions d'organisation de certains grands événements ont eu un impact fort au sein de la société française ces dernières années. Le niveau de revenus de certains sportifs polarise également l'attention dans un contexte de chômage massif et d'inégalités sociales renforcées par la crise sanitaire.

Enfin, le sport a été traversé par la libération de la parole qui a permis la révélation de violences sexuelles comme en témoignent les scandales dans le monde de l'athlétisme américain ou certains sports en France. Dans ce contexte, le ministère des Sports a engagé, entre avril 2019 et mars 2020, une soixantaine d'actions de prévention dans les établissements des Centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (Creps) avec l'association Colosse aux pieds d'argile.

5. Un modèle économique à bout de souffle

Entre dépendance et besoin de financement

Tous les éléments évoqués ci-dessus impliquent un affaiblissement du modèle économique. Si certains acteurs ont récemment tiré leur épingle du jeu, à l'instar des paris sportifs qui ont connu une reprise rapide à partir de mi-mai 2020 (+20% au second semestre 2020 par rapport à 2019), la plupart sont en proie à des difficultés qui mettent en péril leur viabilité.

Le monde du sport professionnel et amateur en France est confronté à deux effets combinés qui affaiblissent son modèle économique :

Les revenus stagnent ou diminuent (droits médias, financements publics, *sponsoring*, billetterie et licences)

Depuis quelques années, le marché de la vente des droits média sportifs est sous tension en France alors qu'il s'agit d'une des composantes essentielles du modèle économique du sport professionnel. Les récents mouvements brutaux dans le monde du football et du basket en sont l'illustration (baisse des droits TV, diffusion en clair sans valorisation des droits, prise en charge limitée des coûts de production). Indirectement, cette tendance touche également les acteurs du sport amateur en réduisant les montants liés au mécanisme de redistribution prévu par la taxe Buffet.

Le sport amateur souffre, quant à lui, de la baisse du nombre de licenciés, accélérée par la Covid-19, dans un contexte de changement des habitudes de pratique sportive des Français. La baisse des licenciés accroît la dépendance des fédérations et des clubs vis-à-vis de l'État et des collectivités. La puissance publique a redressé ses dépenses dédiées au sport entre 2013 et 2018 (+0,6% par an en moyenne) après une baisse de sa contribution entre 2013 et 2016 (-3,8% au total). Ceci est couplé à des ressources propres et des partenariats privés difficiles à faire évoluer.

Enfin, le sport amateur comme le sport professionnel étaient touchés par une stagnation des montants du *sponsoring* sportif avant même la Covid-19 (-0,1%/an en moyenne entre 2014 et 2019)[10], signe que les entités sportives perdent en attractivité.

Les coûts augmentent

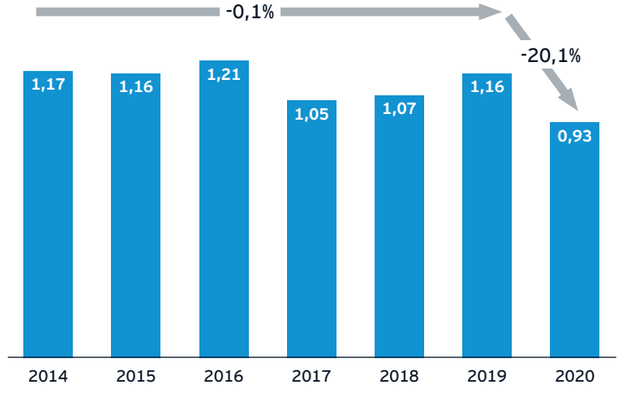
Le sport professionnel a vu ses coûts augmenter ces dernières années, notamment en raison des efforts d'amélioration des équipements sportifs liés aux compétitions internationales (comme l'Euro 2016). En parallèle, les clubs ont investi dans leurs effectifs pour rester compétitifs. Ainsi, les salaires et primes des joueurs professionnels de Ligue 1 ont augmenté de +25% entre 2017 et 2019, contre +10% pour les joueurs de première division de basketball sur la même période[11].

Le sport amateur doit quant à lui engager des transformations structurantes et coûteuses pour se professionnaliser et se digitaliser dans un contexte d'effritement du bénévolat.

D'autre part, la complexité des systèmes de gouvernance et notamment la réticence culturelle de certains décideurs à partager les responsabilités rend difficile l'arrivée d'investisseurs privés et la transformation des modèles économiques.

Montant annuel de *sponsoring* sportif en France (Mds €)

(Source : European Sponsorship Association)



10. European Sponsorship Association.

11. Direction Nationale du Contrôle de Gestion.

Mouvements exogènes et incontournables

1

Les 5 mutations de la société française

Fragilisée par un chômage de masse, bousculée par l'émergence de la Gen Z et stimulée par les grandes mutations technologiques, la société française évolue. Ces mouvements sont autant d'éléments que l'industrie du sport doit prendre en considération pour adapter sa stratégie.

À la recherche du temps perdu

Évolution des comportements et nouvelles opportunités

L'OCDE a publié en 2015 son enquête « *Better Life Index* » montrant que les Français détiennent le record du temps disponible pour leurs loisirs. En France, la durée moyenne consacrée à prendre soin de soi (manger, dormir, etc.) et à ses loisirs (voir des amis ou de la famille, passe-temps favoris, jeux, ordinateur, télévision, etc.) représente 68 % de la journée, soit 16,4 heures, soit plus que la moyenne de l'OCDE, de 15 heures.

Malgré cela, l'étude Harris « Les Français et leur rapport au temps » publié en 2018 met en avant un sentiment de déséquilibre. Près des deux tiers des Français estiment manquer souvent de temps pour faire tout ce qu'ils voudraient dans une journée (65%), et 48% considèrent même ne pas avoir assez de temps à consacrer à leurs proches. Ce problème de manque de temps est particulièrement ressenti par les jeunes de moins de 35 ans et les personnes vivant avec des enfants. Ce sentiment est renforcé par la crise de la Covid-19 qui brouille les frontières entre travail et loisir. La limitation des déplacements conduit à réduire les activités habituelles et à repenser la manière d'organiser son temps. La journée dure certes invariablement 24 heures, mais une nouvelle organisation temporelle a émergé (temps de sommeil, temps de travail, temps d'apprentissage, temps d'écran, temps de loisirs, etc.) en prenant systématiquement en compte la contrainte spatiale.

Ce besoin de temps « utile » est au cœur des transformations actuelles :

- à court terme, c'est par exemple le succès des services de livraison ultra-rapide en France qui proposent de livrer à domicile un panier de course dans les 10 ou 15 minutes qui suivent le paiement depuis une application. La start-up allemande Gorillas a été créée et implantée en juillet 2020 dans quatre pays et 18 villes. En France, le service couvre déjà 60% des habitants de la capitale et compte se lancer dans une quinzaine d'autres villes d'ici la fin de l'année comme Lille, Bordeaux et Lyon. Avec 334 millions d'euros levés ces derniers mois, Gorillas est une des licornes les plus rapides de l'histoire. Elle a atteint le milliard d'euros de valorisation en à peine 9 mois ;
- à plus long terme, c'est la promesse de voiture autonome : en moyenne, 54% des automobilistes français déclarent passer plus de 30 minutes dans leur voiture un jour de semaine (du lundi au vendredi), dont 19% plus d'une heure[12].

Ces deux exemples montrent la profondeur des changements à l'œuvre et les possibilités qu'ils offriront aux sociétés qui sauront saisir ces nouveaux espaces-temps.

12. Harris Interactive, « Les Français et leur rapport au temps ».

Le tsunami de la Gen Z

Arrivée d'une nouvelle génération dans une France plus urbaine et plus âgée

La France est traversée par trois grandes tendances démographiques qui vont modifier sa société dans les années à venir : la poursuite de l'urbanisation, l'émergence de la Gen Z et le vieillissement de la population.

Tout d'abord, même si la Covid-19 a semblé porter un coup d'arrêt à l'urbanisation continue de la population française en provoquant un départ temporaire ou permanent de certains citadins, la réalité est que les Français n'ont jamais été aussi nombreux à habiter en ville qu'en 2020. Les chiffres sont éloquents : en 2020, 52,9 millions de Français vivaient dans une des 2 467 unités urbaines du territoire alors qu'ils étaient 50,1 millions en 2007, soit une augmentation de +5,6% sur la période[13]. Cette concentration de la population dans les zones urbaines et périurbaines a plusieurs conséquences : une densité croissante et une vie dans des espaces de plus en plus petits (la taille moyenne des logements collectifs est passée de 66 m² en 1990 à 63 m² en 2013[13]).

L'arrivée des Gen Z (10-24 ans, nés entre 1997 et 2011) – la plus grande cohorte générationnelle de tous les temps (1,8 milliard au niveau mondial[14] et 12,2 millions en France[13]) – a un impact massif sur les acteurs socio économiques et institutionnels en France. Cette génération, biberonnée aux réseaux sociaux, est encore plus mondialisée que les précédentes tout en étant plus exigeante dans ses choix de consommation. Elle est également plus sensible aux questions d'éthique, d'égalité femmes-hommes ou d'environnement.

Enfin, la France, comme de nombreux autres pays développés, fait face à un vieillissement de sa population. Ce phénomène est notamment dû à une hausse de l'espérance de vie (82,2 ans en 2020 contre 79 ans en 2000[13]) et à une baisse du solde naturel, c'est-à-dire la différence entre le nombre de naissances vivantes et le nombre de décès sur un territoire au cours d'une période (131 400 en 2019[15] contre 266 800 en 2000[13]). Cette tendance pousse les acteurs publics comme privés à continuer de séduire une population de plus en plus âgée (20,5% de la population française a plus de 65 ans en 2020 contre 16% en 2000).

13. Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).
14. Analyse EY-Parthenon d'après les données de la Banque Mondiale.
15. L'année 2019 a été utilisée comme référence pour supprimer l'effet Covid-19 qui a fait baisser le solde naturel à 73 000 en 2020.

Révolution technologique : toujours plus

Tout, partout, tout le temps, tout de suite

Le temps d'attention moyen des personnes issues de la Gen Z est de 8 secondes comme le suggèrent certains experts, soit la durée la plus basse toutes générations confondues. Ce raccourcissement est à mettre en parallèle avec l'exposition massive de cette génération aux publicités, entre 5 000 et 15 000 par jour selon différentes sources[16]. La connectivité très haut débit, les supports de diffusion, la création de contenus et l'expérience utilisateur alimentent ce bouleversement de notre consommation (en particulier avec les plus jeunes).

De plus en plus vite : le déploiement de la fibre optique et de la 5G sont deux innovations de rupture. Le déploiement de la fibre pourrait couvrir près de 88% des locaux français dès 2027. De son côté, la 5G, lancée en 2020, fera du mobile le principal support de consommation de contenus vidéos avec la même qualité d'utilisation en mobilité et au domicile.

De plus en plus visible : en parallèle, l'accélération des innovations technologiques en termes de *hardware* ces dernières années a multiplié les supports pour consommer du contenu. Alors que l'usage des smartphones est maintenant généralisé (77% de taux d'équipement en France[17]), tout comme celui des ordinateurs (76%), les appareils permettant de consommer du contenu se sont multipliés : tablettes tactiles, liseuses, montres connectées et assistants vocaux. Ceci a conduit à une fragmentation de la consommation : alors que les heures passées par les Français devant la télévision baissent depuis plusieurs années (de 3h41 par jour en 2014 à 3h30 en 2019[18]), le temps passé sur les autres supports augmente. Ainsi, alors qu'en 2009 les Français se connectaient 18 jours par mois sur Internet (uniquement sur ordinateur), ce nombre est passé à 22 en 2020, dont 11 sur l'ordinateur, 19 sur portable et 6 sur une tablette, ce qui démontre également l'usage de plusieurs écrans durant une même journée.

De plus en plus de contenus : le troisième étage de la fusée est la création de contenus et particulièrement par les consommateurs, ce qui était encore impossible il y a 20 ans. En 2020, 720 000 heures de vidéos sont ajoutées sur YouTube chaque heure[19] et une large partie de la population est capable de poster, d'éditer, de modifier des éléments visuels ou audio pour créer son propre contenu sur de nombreux réseaux sociaux qui prônent le partage de vidéos courtes.

Enfin, c'est la digitalisation qui a permis de révolutionner l'interface et l'expérience utilisateur, engendrant une consommation addictive des contenus. C'est l'exemple des réseaux sociaux qui lancent dorénavant automatiquement les vidéos quand elles apparaissent à l'écran. Tout devient contenu et le marketing s'engage aussi dans cette voie. Ainsi, le *live shopping* permet aux marques de nouer une relation plus directe avec leurs clients et prospects. En Chine, ce nouveau média enregistre en 2020, 170 milliards de dollars de chiffre d'affaires avec 560 millions d'utilisateurs, soit 40% de la population.

16. FranceTV.
17. Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC).
18. Médiamétrie.
19. Blog du modérateur.

La transition vers un monde engagé

Engagement croissant des Français

Alors que les accords internationaux (Accord de Paris de 2016, Pacte vert pour l'Europe) et les politiques publiques nationales (Comité Citoyen pour le Climat, Loi Climat) en faveur de l'écologie se sont multipliés ces dernières années, l'accélération tangible du réchauffement climatique ainsi que la prise de conscience généralisée de l'impact de l'activité humaine sur le climat pendant la crise de la Covid-19 ont renforcé l'engagement des Français en faveur de la protection de l'environnement. Selon un sondage No Com-Ifop-JDD conduit en juin 2020, 77% des Français ont un sentiment positif à l'égard de la transition écologique (contre 62% en novembre 2016). De plus, si cet engagement en faveur de l'écologie semble s'être désormais diffusé dans la société, les jeunes générations en sont le fer de lance : 38% des Français de 18-24 ans se disent très préoccupés par le réchauffement climatique contre 29% des Français[20] en 2020.

Ensuite, le mouvement *#metoo*, provoqué par un scandale sexuel dans le cinéma américain, et ses différentes répercussions en France (dont « #BalancetonPorc »), ont contribué à renforcer la prise de conscience des Français sur les inégalités femmes/hommes et les violences sexuelles. À la suite de ces événements, les Français ont montré leur accord avec l'écho médiatique provoqué : 90% pensent que ce dernier est légitime, 87% qu'il est « nécessaire »[21]. Surtout, ces affaires ont eu un impact durable sur la perception de ces questions : en 2021, le sujet de l'égalité femmes/hommes est vu comme concernant tous les Français indépendamment de leur genre (82%) et la situation actuelle est jugée insatisfaisante par une majorité de Français (64%)[22].

Enfin, la multiplication des accusations de violence policière à l'égard de la population afro-américaine aux États-Unis et le mouvement *Black Lives Matter* ont créé une onde de choc mondiale qui a mis en lumière la persistance de discriminations raciales dans nos sociétés. En France, plusieurs affaires à caractère raciste ont eu une résonance nationale, notamment au sein des jeunes générations. Ainsi, selon une étude Harris Interactive conduite en 2021, 80% des Français sont en faveur des mesures pour lutter contre les discriminations, soit une augmentation de 6 points par rapport à 2015.

Au-delà des répercussions que ces préoccupations sociétales ont sur les comportements et la manière de penser des Français, ces dernières se reflètent aussi dans l'essor de l'économie circulaire et de l'économie collaborative. En effet, ces systèmes alternatifs modifient les modes de consommation pour passer du système traditionnel de propriété et de consommation linéaire à celui de l'utilisation, de la réutilisation et du partage des produits. Les Français modifient ainsi leurs habitudes de consommation : en 2021, deux tiers des Français se disent prêts à partager leurs objets plutôt que les posséder, soit +11 points en 3 ans[23] et en 2019 presque 60% des Français déclaraient avoir acheté des produits d'occasion et 50% en avoir vendu[24].

20. Sondage IFOP - ACTED.
21. Sondage Le Parisien – Opinion Way.
22. Sondage Harris Interactive.
23. Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF).
24. Sondage CITEO – L'Observatoire Société et Consommation.

Une économie *fast and furious*

Compétences, désintermédiation, complexité

Le volume croissant des données disponibles, leur hétérogénéité et la rapidité avec laquelle elles sont créées ont modifié en profondeur le visage des entreprises françaises tout en dessinant un environnement de plus en plus concurrentiel et complexe.

Le numérique a fait émerger de nouveaux métiers, avec notamment l'essor des data *scientists* et des *data analysts* dont les effectifs ont plus que doublé entre 2009 et 2017 selon l'INSEE. Ces compétences sont rares et chères mais permettent aux entreprises d'accroître leurs revenus, comme le confirmait en 2018 le rapport *Personalization Pulse Check*. Il estimait en effet que « 91% des clients étaient prêts à consommer auprès d'une entreprise qui reconnaissait leurs besoins et leur proposait des offres adaptées ». 83% étaient même prêts à « partager leurs données pour avoir une expérience personnalisée ».

Si l'augmentation des données disponibles représente de potentiels relais de croissance, elle a également renforcé le paysage concurrentiel avec des start-ups qui bousculent l'ordre établi et se positionnent sur des marchés jusque là dominés par de grandes entreprises. Les cycles d'innovation s'accélèrent et ces start-ups cherchent à désintermédier le plus possible la relation aux clients en leur proposant en direct des services et des produits adaptés.

Enfin, ces nouveaux acteurs accèdent à des financements, car ils représentent un potentiel de croissance fort pour les investisseurs. Ainsi les start-ups françaises ont levé plus de 5,4 milliards d'euros en 2020, soit une augmentation de 7% par rapport à 2019, après deux augmentations annuelles de 40%, d'après le baromètre EY du capital risque. L'autre atout qui attire les investissements est la flexibilité de ces entreprises innovantes : elles testent des idées auprès de leurs clients et, si les résultats ne sont pas satisfaisants, ajustent leurs offres rapidement. De nombreux grands groupes s'inspirent de cette « culture du rebond » pour moderniser leur stratégie d'innovation. De ce point de vue, la crise sanitaire ne peut qu'enclencher des déclics constructifs chez tous les acteurs impactés par le bouleversement de leur modèle économique.

2

Entertainment, les 5 atouts

Au cours des vingt dernières années, trois secteurs de l'industrie de l'*Entertainment* ont connu des bouleversements importants : l'audiovisuel (télévision et plateformes vidéo), l'audio (musique et podcast) et le jeu vidéo. Retour sur les grands leviers déployés par ces acteurs qui leur permettent aujourd'hui d'être dans une dynamique de développement.

L'accessibilité comme mantra

Agrégation de contenus et développement de modèle adapté aux clients

Les univers de la vidéo et de la musique – et dans une moindre mesure du *gaming* – ont été mis en danger par le piratage des contenus à partir du début des années 2000. La mise à disposition, de manière illégale et gratuite, de catalogues importants de films, de séries, de musiques ou de jeux vidéo sur des plateformes numériques (en *streaming* ou *via* le téléchargement) a plongé dans la crise des secteurs qui reposaient sur la vente de contenus à l'unité. En réponse à ce phénomène, les plateformes OTT[25] musicales et vidéo ont proposé, à partir de la fin des années 2000, l'agrégation de contenus en ligne. La profondeur et la qualité de ces catalogues se sont progressivement améliorées pour donner accès à un nombre toujours plus important et plus varié de contenus. Par ailleurs, les plateformes numériques ont optimisé leur interopérabilité. Cette amélioration est d'autant plus importante pour des utilisateurs qui utilisent de plus en plus de supports pour consommer les contenus.

D'autre part, ces trois univers de l'audiovisuel, de l'audio et du *gaming* ont basculé vers une tarification plus lisible. En lien avec l'évolution des modes de consommation qui privilégient de plus en plus l'usage sur la propriété, les plateformes ont développé des offres standardisées par abonnement avec une facturation mensuelle, en laissant la liberté aux clients de se désengager à tout moment. Cette méthode de commercialisation simplifiée, accompagnée par des prélèvements automatiques, fluidifie l'acte d'achat. De nouveaux modèles économiques ont également émergé dans l'industrie du *gaming*, portés notamment par la dématérialisation et la pénétration croissante des smartphones. Ainsi sont apparus les jeux *free-to-play*, permettant d'avoir une expérience non restreinte du jeu téléchargé et rémunérant l'éditeur avec des placements par des annonceurs ou des achats au sein du jeu par les joueurs (par exemple, achats d'objets virtuels). En mars 2020, le nouveau jeu phénomène *free-to-play* Genshin Impact a battu le record du jeu ayant généré le plus rapidement 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires après sa sortie en atteignant ce seuil en 6 mois seulement. Et la tendance se poursuit toujours.

25. OTT = Over The Top.

Dis-moi qui tu es, je te dirai quoi consommer

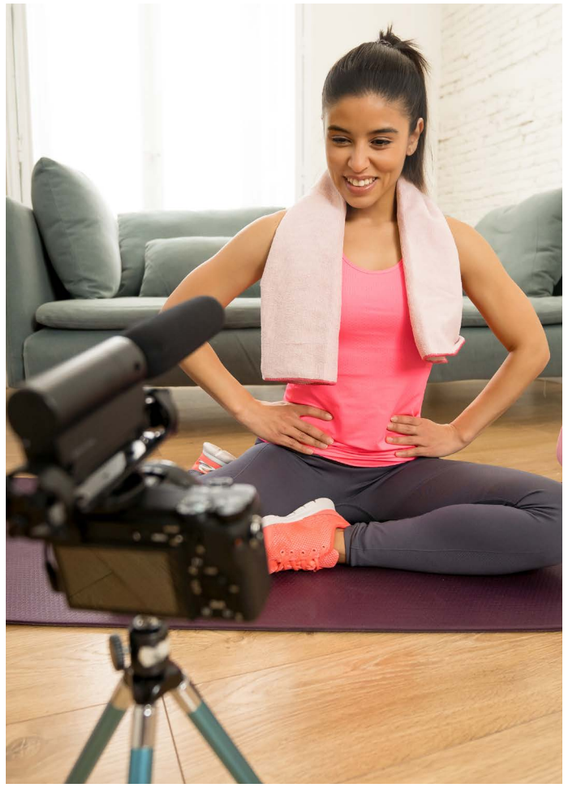
Personnalisation de l'expérience et nouveaux outils

Les plateformes OTT qui ont transformé les univers de la vidéo et de la musique – mais aussi les éditeurs de jeux vidéo – collectent, agrègent et analysent des volumes importants de données sur leurs utilisateurs. Ces données proviennent de l'utilisation même de la plateforme par le client comme les habitudes de visionnage ou d'écoute ou les horaires et les temps d'utilisation. Elles peuvent également être issues de sources externes à la plateforme, notamment les réseaux sociaux ou les sites internet fréquentés. Cet ensemble d'informations permet à ces acteurs de brosser un portrait complet de chacun de leurs clients mais aussi de les segmenter selon des caractéristiques et des préférences communes. Ainsi, la plateforme recommandera à ses clients des contenus en fonction de leur utilisation passée ou encore une formule de tarification plus adaptée à leurs usages, ce qui leur procurera l'impression d'une expérience personnalisée et adaptée à leurs envies.

Les données collectées sur les utilisateurs peuvent également être utilisées en amont du processus de production de contenu ou durant ce dernier, notamment dans l'univers de l'audiovisuel et du *gaming*. Les éditeurs de jeux vidéo les utilisent par exemple sur des panels de joueurs qui testent le jeu pendant la phase de conception pour corriger les bugs éventuels ou vérifier que les mécaniques du jeu soient bien comprises.

Mais d'autres révolutions se profilent pour renforcer encore la relation intuitu personae. La combinaison de l'intelligence artificielle (IA) et des *metas humans* permet d'imaginer des dispositifs 100% adaptés à chaque individu. Les interfaces ne seront plus uniquement vocales ou tactiles mais permettront une conversation avec un avatar que le client final aura construit à son image.

L'informatique affective qui permet le développement de systèmes et d'appareils ayant les capacités de reconnaître les émotions humaines s'adaptera aux désirs et envies de chaque consommateur (par exemple la société MooDMe). Elle permettra par exemple de détecter un sourire face à la présentation d'un contenu spécifique et associera une action commerciale à ce moment précis.



Formats : à la recherche de la nouvelle star

Talents et nouveaux formats

Dans cette industrie de l'*Entertainment* concurrentielle où le consommateur se lasse de plus en plus vite, la clé de la réussite pour les acteurs de l'audiovisuel, de l'audio et des jeux vidéo est leur capacité à trouver des talents pour renouveler continuellement leur catalogue de contenus. Ainsi, Netflix annonce la sortie en 2021 de 70 films originaux (sans compter les séries et documentaires), soit plus d'une nouveauté par semaine dans son catalogue. Pour Netflix, ce volume important de créations s'accompagne en outre de l'acquisition de droits dans le monde entier pour s'adapter aux spécificités locales, comme l'acquisition en 2020 des droits d'une cinquantaine de films d'auteur à MK2 pour le marché français. Dans le *gaming*, certains éditeurs développent cette capacité à produire de gros volumes de contenus en misant sur des franchises au succès éprouvé et aux coûts de développement optimisés, comme Ubisoft avec Assassin's Creed ou Far Cry.

D'autre part, le monde de l'*Entertainment* a également vu se développer de nouveaux formats qui renouvellent l'expérience du client et permettent de toucher un nombre toujours plus important d'utilisateurs. Dans la vidéo, cela se traduit notamment par de nouvelles écritures documentaires, la montée en puissance des séries depuis une dizaine d'années ou encore la popularisation des docu-séries. Le monde de l'audio est lui aussi traversé par la montée en puissance des podcasts et des livres audios. Les utilisateurs ne sont plus passifs vis-à-vis de ce qu'ils écoutent comme lorsqu'ils allument la radio ; ils décident du contenu, du format et de la durée de ce qu'ils consomment et du moment de leur consommation. De son côté, le monde du *gaming* a gagné en attractivité grâce à l'e-sport.

Enfin, des innovations technologiques ont également enrichi la manière dont les clients consomment du contenu vidéo ou jouent à des jeux vidéo. Les casques de réalité virtuelle et de réalité augmentée améliorent le sentiment d'immersion de l'utilisateur. De nouveaux produits prévus dans les prochains mois[26] devraient simplifier encore l'usage de ces technologies avant de pouvoir définitivement les démocratiser.

26. Business Insider.

Une communauté puissante

Viralité et utilisateurs engagés

Le monde de l'*Entertainment* a amélioré la visibilité et la diffusion de ses contenus grâce aux réseaux sociaux. Les plateformes OTT vidéo et audio et certains éditeurs de jeux utilisent la viralité (ou l'effet de contagion) des réseaux sociaux et de leurs milliards d'utilisateurs. La fonctionnalité « *Spotify Wrapped* » illustre bien le potentiel de ce phénomène : lancée en 2019 par le service de *streaming* musical éponyme, elle permet aux utilisateurs de partager avec leur communauté les chansons les plus écoutées. Une semaine après le lancement de l'initiative, le nombre de téléchargements de l'application Spotify a bondi de 21% en France[27].

Le succès de ces acteurs est également lié à leur capacité à créer des communautés engagées autour de leur contenu ou de leur service, notamment auprès de la Gen Z. C'est le jeu vidéo qui représente ici la meilleure illustration. Citons l'exemple du partenariat signé début mai 2021 entre Sony (PlayStation) et la plateforme de communication Discord. Ce rapprochement matérialise l'ambition de Sony de permettre à ses joueurs partout dans le monde d'interagir entre eux et de forger des communautés pour partager des expériences divertissantes. Les jeux vidéo deviennent ainsi des médias sociaux communautaires où les utilisateurs, jouent, parlent, écrivent et/ou regardent les autres jouer, tout cela en temps réel ou en différé. Les éditeurs ont ainsi réussi à créer des communautés de joueurs fidèles, engagés et monétisables autour de certains jeux phares.

27. Apptopia.

L'union fait la force

Consolidation : croissance externe et partenariats

Les industries de l'audiovisuel, de l'audio et du gaming sont engagées dans une course à la concentration pour atteindre une masse critique et amortir des investissements importants.

Ces dernières années, de nombreux acteurs de ces univers ont multiplié les acquisitions pour élargir leur offre ou renforcer leur champ d'expertise. Dans les jeux vidéo, le spécialiste des jeux mobiles, Kolibri Games, a par exemple été acquis par Ubisoft en février 2020. Cette course au rapprochement atteint son paroxysme dans le secteur de la TV, des plateformes vidéo et de la production.

- En France, les récentes acquisitions du groupe Newen (iZen group et Fiction House en 2021, Ringside Studio en 2020) et le projet de rachat du groupe M6 par le groupe TF1 en sont l'illustration[28].
- À l'international, le groupe américain de télécommunications AT&T a annoncé mi-mai 2021 avoir conclu un accord avec l'opérateur de réseaux câblés et de services en ligne Discovery sur le rapprochement de leurs activités de médias. Le projet, s'il aboutit, réunira ainsi l'un des plus puissants studios hollywoodiens, qui détient par exemple les franchises Harry Potter et Batman, et le catalogue de chaînes thématiques de Discovery.

En parallèle, pour financer leurs besoins d'investissements dans les contenus, ces acteurs font appel à des investisseurs privés *via* des levées de fonds. Deezer a par exemple réalisé six tours de table, dont le dernier en date, en 2018, a atteint un montant de 160 millions d'euros.

Enfin, certains acteurs nationaux choisissent de nouer des partenariats pour pouvoir rester compétitifs face aux leaders de l'*Entertainment*. En France, c'est notamment le cas du groupe public France Télévisions et des chaînes privées M6 et TF1 qui ont lancé ensemble la plateforme SVOD[29] Salto en octobre 2020. La société Alchimie en est un autre exemple : partenaire de plus de 300 ayants-droit, elle diffuse leurs marques via une plateforme SVOD.

28. Le Figaro.

29. SVOD : Subscription Video On Demand, plateforme de vidéo à la demande par abonnement.

5 leviers pour transformer l'industrie du sport en France

Face aux défis qui la fragilisent, aux évolutions de la société française et à une concurrence de plus en plus omniprésente, l'industrie du sport en France doit opérer des transformations structurelles et faire évoluer son modèle pour rester compétitive. De nombreuses initiatives existent déjà en France, même si leur niveau de maturité est inégal. Elles s'inscrivent désormais dans un contexte de crise sanitaire. Un véritable défi à relever !

Tout au long de nos recherches et de nos échanges avec les professionnels de cette industrie, nous avons cherché à identifier des leviers qui répondent aux enjeux des prochaines années. Nous retenons 5 leviers complémentaires à actionner en même temps pour réaliser leur plein potentiel.

Ils s'adressent en premier lieu au monde amateur et au monde professionnel et, par proximité, ils peuvent être pertinents pour le monde du sport au sens large : diffuseurs, sponsors, équipementiers, agences de communication, investisseurs et organisateurs d'événements.

1. Simplifier

Le sport pour tous accessible en un clic

Nous vivons aujourd'hui dans une société « en un clic », où les maîtres mots sont l'immédiateté et la facilité, que ce soit pour commander ses courses, réserver un taxi ou écouter de la musique. Cette souplesse dans nos actions quotidiennes, comparée aux difficultés pour accéder à la pratique sportive et aux contenus sportifs, illustre un enjeu majeur pour les acteurs de l'industrie du sport dans les années à venir.

Faciliter et promouvoir la pratique sportive pour tous en proposant un service adapté

Une offre qui correspond à la demande

Pour lever les freins à la pratique sportive et augmenter le nombre de pratiquants, le sport peut développer des offres qui conviennent à toutes les populations.

Des catégories sous-représentées

Deux foyers de croissance de la pratique résident dans la séniorisation et la féminisation du sport. Les femmes sont encore sous-représentées parmi les licenciés (elles n'étaient que 32% des licenciés de fédérations sportives en 2019[30]). Pourtant, certaines pratiques gagnent en popularité. Elles répondent à un besoin d'autonomie, de valeurs et d'appartenance à une communauté. En France, le marché du yoga, incluant le prix des cours et les équipements (tenues, tapis), est estimé à 122 millions d'euros. Un chiffre loin d'être ridicule quand on sait que le tennis génère 120 millions d'euros par an[31].

Et des profils à la recherche de simplicité

Face à une offre toujours plus large d'activités et de divertissements, les pratiquants veulent diversifier leurs expériences sans s'engager et sans pour autant perdre le sentiment d'appartenance à une communauté comme celle du sport. Cela passe par le développement des licences loisirs, par des propositions multisports des fédérations affinitaires et de nouveaux formats de pratique sportive qui se développent autour des disciplines historiques. C'est le cas avec le rugby à la touche (sans contact) permettant d'attirer des publics plus larges que le rugby à XV.

Adapter l'offre permet de répondre aux besoins de ceux qui veulent pratiquer du sport. Par ailleurs, un autre défi existe pour cette industrie, à savoir convaincre ceux qui ne pratiquent aucune activité physique. En effet, moins des trois-quarts (71%) des hommes et seulement un peu plus de la moitié (53%) des femmes « atteignaient les recommandations de l'OMS en matière d'activité physique », soit au moins 2h30 par semaine d'activité d'intensité modérée ou 1h15 d'activité intense, selon une étude publiée dans le Bulletin épidémiologique hebdomadaire de Santé publique France en 2020. C'est l'un des enjeux majeurs pour l'héritage que laisseront les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024. Cela concerne moins les jeunes générations pour qui cet événement sera probablement un déclencheur d'envie que pour les Français entre 40 et 60 ans qui ont abandonné toute activité physique. Des moyens financiers, humains, de communication seront nécessaires pour réussir cette mission d'intérêt général.

Une offre disponible

Dans les lieux de sport

Les lieux de pratique sportive des Français ont évolué ces dernières années. Alors que la pratique autonome et non-encadrée s'est développée – tendance accélérée par la crise sanitaire – les Français sont plus nombreux à utiliser leur domicile comme lieu principal de pratique sportive et fréquentent de moins en moins les installations sportives privées ou publiques comme les stades, les gymnases ou les piscines. Ils veulent faire du sport avec ou sans accompagnement, dans un lieu proche de chez eux ou de leur lieu de travail et avec des horaires plus flexibles.

Le basket 3 contre 3 est une illustration de ces nouveaux lieux de pratique, car c'est avant tout une pratique de rue qui s'est codifiée. La Fédération française de Basket-Ball (FFBB) a capitalisé sur la popularité de cette discipline en mettant en place des compétitions par le biais de la reprise des salles de basket Hoops Factory. Cela lui a permis de mieux connaître ses « 2,5 millions de pratiquants non licenciés en France ».

La Loi « Démocratiser le sport en France » adoptée par l'Assemblée Nationale le 20 mars 2021 est une opportunité à saisir pour construire ces nouveaux lieux de pratique. Elle s'inscrit comme une première brique et prévoit de donner l'accès des infrastructures sportives publiques des établissements scolaires aux clubs et aux associations sportives : « À l'occasion de la création d'une nouvelle école publique, un accès indépendant aux locaux et équipements affectés à la pratique d'activités physiques ou sportives est aménagé. Un tel accès doit également être aménagé lorsque ces locaux et équipements font l'objet de travaux importants de rénovation ».

Grâce aux outils digitaux

Les nouveaux paramètres liés à la crise sanitaire actuelle sont autant de raisons pour repenser la relation avec les pratiquants et la rendre moins contraignante et plus digitale. Loin d'une opposition entre la pratique licenciée et la pratique autonome, c'est la notion de service qu'il faut mettre en avant.

La loi d'Accélération et de Simplification de l'Action Publique (ASAP) oblige les fédérations à numériser la délivrance de licences sportives avant la campagne d'adhésion 2022/2023. Les acteurs du sport amateur ont tout intérêt à saisir cette occasion pour développer un parcours usager numérique simplifié, fédérer leur communauté en ligne et améliorer leur visibilité auprès du public. Pour les fédérations, plusieurs pistes peuvent être envisagées : la possibilité de lancer des licences à l'acte ou à la journée / au mois pour toucher une nouvelle catégorie de la population. Une autre piste est l'enrichissement de l'expérience des licenciés comme le montre le récent partenariat entre la Fédération française d'Athlétisme (FFA), L'Équipe et Sportall. Il permettra aux licenciés de bénéficier d'un accès aux pistes mais également aux retransmissions des compétitions de la Fédération.

Sans oublier l'école et les entreprises

L'enjeu de la continuité du parcours sportif de la maternelle à l'université est fondamental en France. L'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) a publié en novembre 2020 une évaluation des risques sanitaires associés à la sédentarité et à l'inactivité physique. Parmi les jeunes de 11 à 17 ans, 66% présentent un risque sanitaire préoccupant, caractérisé par le dépassement simultané de deux seuils sanitaires : plus de 2 heures passées devant un écran et moins de 60 minutes d'activité physique par jour. Pour changer cette situation deux dispositifs peuvent redonner plus de poids au sport. D'abord, une sacralisation du temps réservé à l'activité sportive ; dans le premier degré, en moyenne, seulement 2h15 sont dispensées de manière hebdomadaire contre les 3 heures préconisées par les programmes. Ensuite, une revalorisation de la pratique sportive dans le cursus scolaire avec par exemple une meilleure prise en compte dans les résultats des examens de fin de cycle.

L'entreprise a aussi son rôle à jouer pour faciliter l'accès à la pratique sportive. D'abord, en imaginant des dispositifs d'incitation pour proposer ce type de service. Plusieurs mécanismes existent : dispositif fiscal, simplifications administratives et sécurisation des offres. En novembre 2020, un amendement a été voté au Sénat pour modifier la nature juridique du sport au travail. Désormais, la loi sécurise les entreprises, d'abord en empêchant toute reconsidération de la pratique sportive proposée aux salariés comme un avantage en nature. Ensuite en renforçant sa visibilité : le projet de loi Sport et Société adopté par l'Assemblée nationale le 19 mars 2021 crée un label « entreprise sportive » pour mettre en avant les entreprises les plus ambitieuses en la matière. Selon Market Audit, les employés donnent en moyenne une note de 7,7/10 à la qualité de vie au travail dans leur entreprise lorsqu'elle propose du sport, alors que la moyenne nationale est autour de 6/10.

30. Ministère chargé des sports.

31. Étude « Le yoga en France » d'avril 2019 menée par OLY BE et par l'Union Sport & Cycle.

Améliorer l'accessibilité aux retransmissions sportives

Si l'accès à la pratique sportive doit être facilitée, il en est de même pour l'accès aux contenus. Face aux plateformes de l'audiovisuel, de l'audio et du *gaming*, le monde du sport professionnel ne peut plus se permettre de proposer une offre fragmentée, chère et donc de moins en moins visible. Trois principes peuvent alimenter ses réflexions.

Le « clair » n'est pas l'ennemi du « payant »

La diffusion en clair / gratuite d'une partie du contenu historiquement réservé aux diffuseurs de télévision payante est un atout utile dans les partenariats entre les ayants-droit et les diffuseurs. Le risque d'une cannibalisation est moins fort que l'avantage que procure ce changement. Ainsi, Liberty Media, propriétaire de la Formule 1, impose un minimum de 4 Grands Prix diffusés en clair chaque saison dans les lots de droits TV vendus. La NBA rend dorénavant possible la rediffusion libre de certaines actions sur les réseaux sociaux pour faciliter l'accès à son contenu et renforcer sa relation avec les fans. De la même façon, les diffuseurs, notamment les *pure-players* tels que DAZN, sont attentifs à l'écosystème de *publishers* qui relayent les compétitions diffusées, comme BleacherReport aux États-Unis.

Être « agrégeable » pour être agrégé

Pour les compétitions avec des audiences plus restreintes (Tier 2, Tier 3), les détenteurs de droits font face à la fin du modèle classique de la télévision payante. Le nouveau modèle est, d'une part d'exposer en clair les affiches premium pour atteindre un public large et, de l'autre, de construire des outils (plateformes OTT) pour permettre aux fans les plus fidèles de suivre l'ensemble des compétitions et d'anticiper l'évolution future de cette industrie. À savoir, rendre techniquement possible l'intégration de ces plateformes chez des agrégateurs de contenus (cinéma, série, musique) pour passer d'un modèle B2C à un modèle B2B2C. Cela nécessite un positionnement éditorial fort et original, sans quoi il s'agira de simples outils « techniques » comme il en existe beaucoup sur le marché.

Se préparer à l'arrivée des nouveaux acteurs

L'anticipation des modèles économiques de nouveaux entrants sur le marché est essentielle pour répondre à leur demande et bénéficier de leur capacité d'investissement. Apple a initié des discussions début 2021 avec plusieurs acteurs sur le marché français sur une stratégie bien plus large que la simple diffusion de contenu sportif. Prime Video de son côté, nouveau diffuseur de Roland Garros en 2021, valorise une dimension marketing et la création d'une *market place* autour de la marque du tournoi. C'est le cas aussi avec DAZN qui ne fonde pas son modèle uniquement sur les abonnements mais l'agrémente de services associés comme les paris sportifs.

Entertainment

CANAL+ adapte son modèle

Un agrégateur

En avril 2020, CANAL+ et Disney annoncent avoir trouvé un accord qui donne aux abonnés CANAL+ la possibilité d'accéder au catalogue Disney+. Ce partenariat permet à CANAL+ d'étoffer son offre et à Disney+ de profiter du modèle de distribution du groupe français. Idem avec Netflix grâce à l'accord signé en 2019.

Au modèle économique changé

Les abonnements CANAL+ impliquaient depuis leur création un engagement d'un an minimum. Pour s'adapter aux nouvelles manières de consommer et à la montée des modèles par abonnement sans engagement popularisés par les plateformes OTT, le diffuseur français a mis en place depuis 2016 des abonnements sans engagement de durée.

Sport

Zwift ou le cyclisme ludique

Zwift est un jeu de cyclisme interactif lancé en 2014 qui permet à ses joueurs de s'entraîner ou de participer à des compétitions virtuelles avec d'autres cyclistes en utilisant un *home trainer* (vélo d'intérieur) connecté. Le jeu a créé des passerelles entre le virtuel et la réalité en proposant notamment un Tour de France virtuel en même temps que celui des professionnels. En partenariat avec l'Union Cycliste Internationale, Zwift a également lancé le premier championnat du monde de cyclisme e-sport, nourri d'interactions en direct avec des professionnels comme Lisa Brennauer, Mark Cavendish ou Mathieu van der Poel. Pour 15 € par mois, l'utilisateur peut rouler pour le plaisir ou participer à des compétitions depuis chez lui.

3 M
de comptes créés

40 000
utilisateurs sur une même session en simultané

450 M$
de levée de fonds en 2020

2. Maîtriser

Reprendre la main pour accroître ses revenus

Au printemps 2021, afin de revaloriser son contrat, le joueur de Manchester City Kevin de Bruyne a mandaté des analystes de données sportives pour évaluer son influence dans l'équipe. Cet exemple illustre le lien entre la maîtrise de ses actifs et sa valorisation. De fait, exploiter ses données et ses infrastructures représente un gisement de valeur au cœur du développement économique du sport. Ce sont en effet des éléments internes qu'il est possible de maîtriser, contrairement à d'autres ressources (subventions, *trading* de joueurs, droits TV).

Collecter, mutualiser et valoriser les données

Collecter les données

Cela nécessite l'intégration d'un outil CRM[32] et l'identification la plus large possible de toutes les sources de donnnées (billetterie, entrée principale, entrée toilettes, e-commerce, boutique physique, système de fidélisation, buvette, partenaires, réseaux sociaux, etc.). Il existe un grand nombre de solutions techniques comme par exemple la société Arenametrix qui travaille déjà dans l'écosystème du sport.

Mutualiser les données

La plupart des structures ne disposent pas d'une échelle de volume de données produites suffisante pour bâtir des modèles et des scénarios efficaces. Dans le cas d'un club amateur, le tiers agrégateur peut être la fédération. Cette mutualisation n'engendre pas le transfert de la donnée brute, source d'inquiétude régulière, mais uniquement la compilation de cette dernière.

Valoriser les données

Cela se fait *via* la création de scénarios à des fins commerciales (voir encadré ci-dessous), pour optimiser la gestion des flux humains ou proposer une expérience aux fans. Par exemple, le Racing 92 valorise les informations de ses fans afin de proposer des tribunes dédiées à chacune des catégories de personnes identifiées (supporters, familles, étudiants) avec l'objectif de réduire le taux de résiliation de ses abonnés[33].

Ces trois étapes nécessitent la maîtrise d'outils spécifiques et une expérience importante. Or, le secteur du sport, historiquement fondé sur des contacts physiques (enceintes, guichets et inscriptions manuelles), souffre d'une digitalisation inaboutie. Par exemple, la plupart des inscriptions dans les clubs amateurs se font encore par chèque. Des start-ups françaises se sont positionnées sur ces sujets et offrent des solutions globales. Ainsi, le partenariat entre My Coach, Joinly et Be Sport vise à aider les fédérations et les structures associatives à utiliser davantage les leviers de la transformation numérique en facilitant la gestion sportive quotidienne des encadrants (My Coach), en fluidifiant la gestion des inscriptions (Joinly) et en renforçant le lien par le biais d'un réseau social (Be Sport). De la même façon, bFAN Sports propose d'engager les fans autour de communications personnalisées et de diversifier les revenus des clubs.

CAS PRATIQUE

Exemple de scénario à des fins commerciales

Vente flash et promotionnelle du maillot d'un joueur de rugby marquant un essai à destination des supporters dans le stade et hors stade

- Utilisation d'un agrégateur de données sportives pour déclencher le scénario lorsqu'un essai est marqué
- Paramétrage e-commerce du maillot du joueur. Pourcentage de promotion en fonction du type de supporters / de la zone du stade
- Notification mobile et identification automatique sur le site e-commerce
- Gestion des stocks, du paiement et de la livraison à domicile ou en boutique

32. CRM = Customer Relationship Management, outil de gestion de la relation client.

33. Ecofoot.

Investir dans les infrastructures pour développer ses recettes et son ancrage territorial

Quel que soit le modèle de financement initial (public ou privé), le développement des infrastructures est un levier essentiel. Il permet d'améliorer l'expérience des fans et/ou des pratiquants sur site. Deux enjeux sont essentiels : l'amélioration du dispositif pendant l'événement et la capacité à allonger l'expérience avant et après l'événement.

Une expérience premium

- Se rendre à une rencontre sportive dans une enceinte doit être une expérience premium comparable à celle d'un musée (voir l'ouverture de l'hôtel de la Marine à Paris et ses expériences sensorielles)[34] ou d'une salle de spectacle. Les progrès technologiques comme la billetterie numérique, les contrôles biométriques, les applications de livraison à la place ou d'expériences interactives sont autant de moyens pour atteindre ce niveau de qualité, par exemple :
  - en améliorant l'expérience du match : plusieurs innovations vont dans ce sens comme le Bayern Munich qui s'appuie sur la start-up Immersiv.io afin de proposer une expérience de réalité augmentée pendant le match ;
  - en améliorant l'expérience du stade : c'est le cas dans la nouvelle enceinte de Roland Garros avec des *trackers* de présence qui améliorent la gestion du flux des spectateurs. Au-delà de la technologie, les fans apprécient de jouir d'espaces adaptés à leurs habitudes ou à leurs spécificités. Le Parc des Princes propose ainsi un espace Junior Club pour les enfants et familles ou un espace bar plus proche des attentes de la Gen Z qui accueille un DJ avant et après les matchs.

Une expérience avant et après le match

- La maîtrise opérationnelle d'un équipement donne surtout la possibilité de créer une expérience plus large et plus familiale avant et après les événements, d'amortir ses investissements et de développer un nouveau modèle économique :
  - À Los Angeles, le *SoFi Stadium*, destiné d'abord au football américain et achevé en 2020, a été conçu au cœur d'un nouveau quartier de divertissements et de bureaux. Le programme événementiel dépassera le football américain et même le sport pour couvrir d'autres conventions d'entreprises et d'autres divertissements.
  - À Strasbourg, les travaux de rénovation du stade de la Meinau, issu d'un partenariat entre la région, le département, l'Eurométropole de Strasbourg et le club, permettront à partir de 2025 de créer un nouvel équipement. Il sera privatisé les soirs de match pour en faire une fanzone. Le reste de la semaine, cet équipement réversible restera ouvert au profit des habitants du quartier.

34. JDD.

Entertainment

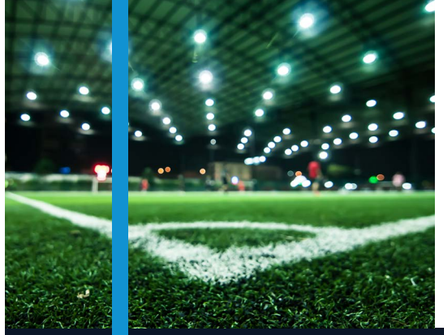
Spotify, la data au cœur du business

Spotify a présenté lors du CES (Consumer Electronics Show) 2020 un nouveau système : le *Streaming Ad Insertion* qui permet de personnaliser le contenu publicitaire des podcasts en fonction de l'auditeur (âge, sexe, appareil utilisé). Un des premiers partenaires à avoir utilisé le service, Puma, a ainsi annoncé que le taux d'ancrage mémoriel (*ad recall*) de ses publicités sur un podcast partenaire (*Jemele Hill is Unbothered*) avait progressé de 18 points après la mise en place du service. Début 2021, Spotify comptait 345 millions d'utilisateurs dans le monde, dont 25% ont utilisé l'application pour écouter un podcast pendant le dernier trimestre 2020.

Sport

OL Vallée et l'objectif de 4 millions de visiteurs par an en 2024

Dès l'ouverture de son nouveau stade, le Groupama Stadium en 2016, le Groupe OL a imaginé un projet de pôle de loisirs, l'OL Vallée, ayant pour objectif de créer un écosystème autour du stade avec des hôtels, un pôle médical et un laboratoire de biologie médicale, un bowling, un city surf, du paddle, des animations de réalité virtuelle, un trampoline, des restaurants ou encore des brasseurs locaux. Ce futur lieu de vie vise à proposer des expériences 365 jours par an et au-delà des soirs de matchs. Son ambition est d'accueillir près de 4 millions de visiteurs par an à l'horizon 2024 tout en générant plus de 2 250 emplois à terme, hors événement stade, en phase d'exploitation. La construction prévoit un programme commercial de 23 250 m² et a débuté à l'été 2018 pour un lancement prévu initialement en février 2021, retardé au 9 juin 2021 en raison de la crise sanitaire.



3. Produire

Qualité et quantité dans un monde digital

Avec la multiplication des sources de contenus, la consommation du sport est bouleversée. Cette industrie fait face au défi de produire mieux et plus tout en trouvant le juste équilibre entre modernité et tradition.

Améliorer la qualité du spectacle pour répondre aux attentes du public

Adapter, dynamiser et révéler une compétition

Un premier moyen de répondre aux attentes de renouveau du public consiste à adapter et dynamiser une compétition existante sans perdre son ADN historique.

Adapter

C'est ce que tente de faire la Formule 1 avec une nouvelle approche pour la saison 2021 en testant un nouveau format durant trois week-ends de Grand Prix : les *qualifications sprint*. Cette expérimentation vise à augmenter l'intensité de la journée du samedi en remplaçant la séance de qualification par une course de 30 minutes dans laquelle des points pour le classement du championnat du monde sont en jeu. En parallèle, elle déplace la séance de qualification à la journée de vendredi pour ne pas déstabiliser les fans historiques et ne modifie pas l'événement phare, le Grand Prix du dimanche.

Dynamiser

Dynamiser : pour éviter les temps morts et le manque d'interaction avec le public. Dans le football, la VAR (l'assistance vidéo à l'arbitrage, en français) n'a pas été intégrée comme un élément de la dramaturgie de la rencontre et reste un dispositif technique qui rajoute un temps mort plutôt qu'une possibilité de créer un moment intense dans le stade et hors stade. Le tennis semble avoir mieux réussi cette intégration avec la vérification sous *Hawk Eye* de certaines balles, devenue un jeu pour le public présent dans l'arène.

Révéler

La transparence (réelle ou supposée) est un élément central des mécanismes de l'industrie de l'*Entertainment*. Au football, le fait de ne toujours pas entendre les arbitres sur le terrain (contrairement au rugby) est une anomalie. Le sport gagnerait à réduire au maximum la distance entre le public, le jeu et ses acteurs principaux. Il serait ainsi passionnant pour les fans d'entendre les discussions par oreillettes interposées entre les cyclistes et leurs directeurs sportifs en temps réel.

Segmenter l'éditorialisation d'une compétition

Il est également possible d'adapter les formats existants pour atteindre une cible nouvelle, avec par exemple une production spécifique visant à augmenter la notoriété d'un sport auprès d'un public plus jeune. En 2021, la National Football League (NFL) a expérimenté la diffusion d'un match de football américain par une chaîne dédiée aux enfants en reprenant les codes des dessins animés, avec pour objectif de recruter de nouveaux fans et d'expliquer les règles de ce sport aux enfants.

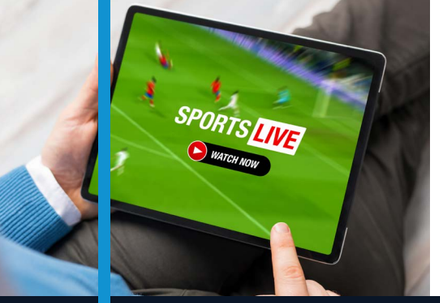
Créer une compétition

Il est aussi possible de créer des nouveaux formats de compétition pour renforcer l'attractivité des sports existants, voire proposer une expérience sur de nouveaux sports.

L'Ultimate Tennis Showdown, lancé au printemps 2020, a multiplié les innovations pour reconstruire un match de tennis à partir des codes des jeux vidéo, en limitant aussi la durée des matchs. L'attention est portée sur les joueurs et la façon dont ils vivent le match en leur donnant la parole entre chaque quart temps.

La Formule E, lancée en 2014/2015, est le seul événement où les fans jouent un rôle actif en influençant le résultat de la course : le *Fanboost* donne aux supporters la possibilité de voter pour leur pilote préféré et, ce faisant, de leur fournir un surplus de puissance pendant la course.

Le Hado mixe réalité augmentée et pratique physique. Équipés d'un casque à réalité augmentée et d'un bracelet connecté pour la détection des mouvements, les joueurs s'envoient des boules d'énergie dans une arène virtuelle, dans un esprit proche de celui de la balle aux prisonniers.



Produire plus de contenus diversifiés pour attirer et engager les fans

L'enjeu pour les acteurs du sport est de construire un lien solide avec leurs fans et de l'entretenir tous les jours de l'année, pendant et après la saison sportive. Le carré magique semble être le bon format pour la bonne cible sur le bon média au bon moment pour conquérir et engager les fans.

Conquérir de nouveaux fans

Montrer l'envers du décor est une façon efficace de faire venir ou revenir des fans de sport. Cela nécessite pour les ayants-droit d'ouvrir les portes et de comprendre l'intérêt d'une exposition sans filtre.

- L'exemple des films RMC Sport diffusés sur YouTube illustre cela. Ils utilisent l'ensemble des caméras fournies par l'UEFA et l'expertise éditoriale des journalistes de la chaîne. Ils dépassent régulièrement le million de vues et sont suffisamment différenciants de ce qui est proposé sur les réseaux sociaux pour être un élément de recrutement d'abonnés pour RMC Sport.
- Pour le sport amateur et semi-professionnel, l'entreprise Pixellot offre une solution de captation d'événements sportifs et de production de contenu en s'appuyant sur un dispositif de caméras automatisées et d'intelligence artificielle. Cela permet de produire des compétitions jusque-là sans visibilité et de faire rayonner une compétition en direct ou *via* les réseaux sociaux.

Engager les fans

Les entités sportives cherchent à augmenter l'engagement de leurs fans et le seul partage sur les réseaux sociaux des résultats, des images de matchs ou des entraînements n'est plus différenciant : c'est en travaillant le sentiment d'appartenance que l'on peut construire des propositions innovantes et originales.

- Champion des Pays-Bas pour la 35e fois au printemps 2021, le club de football Ajax Amsterdam a fait fondre le trophée pour produire plus de 42 000 étoiles à offrir à ses abonnés. Une idée originale qui fait aussi parler du club et valorise son ADN de proximité avec ses supporters.
- Certaines institutions sportives redonnent du pouvoir aux fans, souvent en capitalisant sur des outils digitaux. Les crypto-monnaies de type *Non-Fungible Token* permettent à des fans de devenir propriétaires de jetons de leur club favori (comme le propose Socios.com) ou de la ligue qu'ils suivent pour détenir un pouvoir de décision. Ils peuvent par exemple voter pour la couleur des prochains maillots, choisir la chanson qui sera diffusée dans le stade après un but ou encore renommer le centre d'entraînement en l'honneur d'un ancien joueur emblématique.
- Une autre possibilité à explorer est l'utilisation de moyens techniques pour permettre aux fans de participer ensemble à un événement. C'est le pari de la plateforme Prime Video avec son système technologique *watch party* qui permet à des amis de regarder de manière synchronisée un contenu tout en le commentant lors de sa diffusion.

Entertainment

Riot Games et la création de contenus

Riot Games, l'éditeur de l'un des titres phares de l'e-sport (League of Legends), a annoncé en 2018 la création d'un *Partner Program* à destination des créateurs de contenu en ligne (vidéo et *streaming live* de jeux vidéo). Ce programme leur permet d'avoir accès à des récompenses (par exemple, des invitations à des événements) en produisant du contenu en rapport avec l'une de ses licences actives dans l'e-sport. Une des principales conditions d'éligibilité est d'avoir au moins 30% du contenu portant sur l'une d'entre elles. Riot Games impose également aux membres du programme d'annoncer publiquement qu'ils reçoivent des récompenses de sa part.

Sport

World Table Tennis – Une nouvelle compétition

La Fédération Internationale de Tennis de Table (ITTF) a fait évoluer son modèle et ses formats de compétition traditionnels pour réduire le temps entre deux événements majeurs (anciennement trois tournois en simple et deux en double tous les 4 ans), qui concentrent une partie importante de l'attention du public. Elle a modifié son calendrier pour intégrer 4 grands temps forts annuels de 10 jours, rassemblant 64 des meilleurs joueurs mondiaux, pour proposer du contenu tout au long de l'année et augmenter l'engagement des fans. Des limites de temps sur la durée des matchs ont également été introduites afin de renforcer l'attrait du public, en particulier auprès des cibles les plus jeunes.

4. S'engager

Quand le sport devient plus que du sport

Les valeurs qui régissent le sport actuellement comme le culte de la performance semblent de plus en plus éloignées des préoccupations sociétales dominantes de 2021 et des années à venir. Le sport doit donc initier son virage pour remettre en question sa raison d'être ou son *purpose*. Le *purpose* est l'association des enjeux financiers et des enjeux sociétaux à un même niveau de priorité. Selon une enquête menée en février 2021 par CSA Research pour Havas Sports & Entertainement, 66% des fans de sports seraient prêts à boycotter une marque ou un événement sportif qui ne s'engage pas dans un programme environnemental ou qui serait coupable d'actes de discrimination.

Placer les enjeux environnementaux et sociétaux au cœur de sa stratégie

Au sein des structures

S'il y a encore quelque temps, les engagements environnementaux et sociétaux servaient parfois uniquement des enjeux de communication, ils sont désormais devenus essentiels. Les entités sportives entament donc la transformation de leurs organisations pour que l'impact financier et sociétal soit au même niveau.

- Le Comité International Olympique, précurseur dans ce domaine, avait pris en compte la protection de l'environnement dans sa charte dès 1994. Il a depuis intégré plusieurs nouvelles recommandations à son agenda 2020+5 pour les prochaines années : parmi elles, « renforcer le rôle du sport en tant que partenaire important pour la réalisation des objectifs de développement durable fixés par les Nations Unies » et « renforcer le soutien apporté aux réfugiés et aux populations déplacées ».
- L'organisateur de courses Ultra-Trail World Tour a lancé le programme « *Trail with purpose* » au printemps 2021 : des prix seront remis aux meilleures initiatives éco-responsables et des forums seront organisés avec des experts du développement durable pour aider les organisateurs à diminuer l'impact de leurs courses sur l'environnement.
- Le réchauffement climatique représente pour les sports d'hiver un risque existentiel. Urs Lehmann, président de la fédération suisse de ski (Swiss Ski) et candidat en mai 2021 à la présidence de la Fédération Internationale de Ski (FIS) place au centre de son projet le respect de l'environnement et des droits humains. À titre d'illustration, il cite l'optimisation du transport transcontinental ou la gestion et le stockage de la neige (*snowfarming*) comme des pistes concrètes pour diminuer l'impact de son sport sur l'environnement.
- En mai 2020, Adidas et Allbirds surprenaient l'industrie de la mode en annonçant un partenariat malgré la concurrence frontale de leurs produits. La marque allemande et la start-up californienne, qui s'étaient déjà penchées, chacune de leur côté, sur les questions environnementales, révélaient alors leur objectif de créer une chaussure neutre en carbone. Un an après, les deux marques ont dévoilé une chaussure de *running* aux émissions de CO_2 très réduites et prévoient sa mise en vente dès l'automne 2021. La création de ces chaussures a émis 63% de carbone en moins qu'une chaussure de course comparable. Pour aboutir à un tel résultat en un an, tout a été réinventé, des matériaux aux emballages en passant bien sûr par les techniques de fabrication.

Avec les athlètes

Les sportifs les plus célèbres fédèrent des communautés de plusieurs millions de fans sur les réseaux sociaux et sont devenus des influenceurs de premier plan. Ils jouent alors un rôle déterminant dans le rayonnement de telles initiatives.

- Marcus Rashford, attaquant de l'équipe d'Angleterre de football, a reçu plusieurs distinctions honorifiques au titre de sa lutte contre la pauvreté infantile durant la crise sanitaire. Il a même convaincu le gouvernement britannique de revoir son plan pour assurer un meilleur accompagnement des enfants défavorisés.
- Le handballeur Nikola Karabatic communique sur l'importance qu'il accorde à l'environnement dans le choix de ses sponsors. Le joueur de l'équipe de France a également plaidé pour un calendrier des compétitions avec moins de matchs afin de limiter les déplacements.

Permettre aux fans et aux pratiquants d'y contribuer ou d'en bénéficier

L'étude « *Meaningful Passions* » conduite par Havas Sports & Entertainment éclaire sur le chemin qu'il reste à parcourir. « Les Français attendent beaucoup des organisations pour les aider dans leurs actions environnementales. Ils n'en ont pas toujours les moyens mais quand on les leur donne, ils le font avec entrain. Alors qu'une majorité des 1 500 Français sondés disent adopter des comportements responsables au quotidien, beaucoup n'arrivent pas à reproduire ces gestes lors de la pratique d'une activité sportive : 75% des sportifs ont des actions responsables dans la vie courante, mais seulement 25% dans le cadre de leur passion ».

- Le Forest Green Rovers FC bouscule les modèles préconçus dans le football. Depuis 2010, ce club de l'ouest de l'Angleterre carbure à l'écologie, fournissant une démonstration remarquée de la nécessité et de la possibilité pour le football d'évoluer vers la durabilité. Ses joueurs et ses fans sont directement impliqués dans ce projet.
- Le comité d'organisation de la Coupe du Monde de rugby 2023 a lancé le programme Campus 2023 pour recruter 2023 jeunes apprentis et les former aux métiers du sport sur l'ensemble du territoire français. La parité sera respectée et 10% des jeunes apprentis seront en situation de handicap. Ainsi, le comité apportera des forces vives aux clubs amateurs pour professionnaliser leurs structures.

Entertainment

Netflix et les indicateurs d'inclusion

Début 2021, Netflix a publié sa première étude sur l'équité et l'inclusion dans les programmes de sa plateforme, en analysant les profils des créateurs, des producteurs, des scénaristes et des réalisateurs auxquels elle fait appel. À partir de l'analyse de 22 indicateurs d'inclusion, l'étude vise à mesurer les progrès sur la représentation à l'écran du genre, de l'appartenance ethnique, des identités LGBTQ+ et des situations de handicap. La publication de cette étude a été suivie par l'annonce du lancement du fonds Netflix pour l'égalité des chances, prévoyant l'investissement de 100 millions de dollars sur cinq ans dans l'établissement de viviers de talents plus inclusifs pour l'industrie.

Sport

Extreme E, une compétition de 4x4 écologique

Extreme E est une série de courses tout-terrain, qui présente des SUV électriques dans certains des environnements les plus reculés et les plus extrêmes du monde.

Ce voyage mondial en cinq étapes utilise sa plateforme sportive pour promouvoir l'électrification, la durabilité et l'égalité. L'objectif de la série est de mettre en lumière l'impact du changement climatique dans des environnements isolés, de promouvoir l'adoption de véhicules électriques pour ouvrir la voie à un avenir moins pollué par le carbone et de fournir une plateforme de sport automobile égalitaire entre les sexes.

5. Choisir

Renoncer pour mieux choisir

Les axes de transformation développés plus tôt sont complexes à mettre en œuvre. D'autant plus dans un secteur qui manque encore d'adaptabilité ; la majorité des experts interrogés soulignent les problématiques liées à la gouvernance. Face à des acteurs privés, internationaux et bénéficiant d'une expertise digitale pointue, il est nécessaire pour l'industrie du sport de définir ses priorités avec précision et de nouer des alliances pour exécuter sa stratégie.

Faire des choix pour mettre en place un modèle économique pérenne et attirer les talents nécessaires

Un modèle économique pérenne

Le sport semble souffrir d'un ancrage profond dans des modèles économiques anciens qui ne sont pas adaptés aux enjeux des années à venir. Aujourd'hui, le *statu quo* n'est plus possible : il est nécessaire d'identifier les modèles à bout de souffle et de faire des choix pour retrouver un modèle économique pérenne.

- Pour le sport amateur, il faut choisir ses priorités et les activités créatrices de valeurs et de sens. Les acteurs interrogés militent pour un partenariat plus souple avec les collectivités. Par exemple, la fédération de handball s'appuie sur des partenaires publics pour son programme de développement pour les personnes en situation de handicap (Hand Ensemble), ou encore d'accessibilité de la pratique du handball pour les enfants âgés de 3 à 5 ans (BabyHand). Ces actions ne doivent pas empêcher les clubs d'être le plus autonomes possible dans leurs choix car ce sont eux qui connaissent le mieux les sujets auxquels ils peuvent apporter une valeur ajoutée. L'Agence Nationale du Sport, créée en avril 2019, s'efforce d'accompagner ce changement de mentalité en donnant de l'autonomie aux fédérations et aux clubs dans l'utilisation de leurs subventions, mais en inscrivant cette démarche dans une logique d'évaluation des résultats.
- Pour le sport professionnel, il s'agira de clarifier son champ d'action et de définir une frontière entre les activités économiques et celles liées au domaine sportif. Cela permettrait de simplifier les organisations, les modes de gouvernance et les processus de prise de décision pour mieux définir la stratégie recherchée et, *in fine*, attirer de nouveaux investisseurs.

Dans l'ensemble, la construction d'un modèle économique pérenne et la recherche de nouveaux financements passeront par un effort continu vers davantage de professionnalisation dans la gestion économique des structures et la recherche de rentabilité à moyen et long terme. Certains experts suggèrent que le sport en Europe accuse un retard sur la dimension business par rapport à l'Amérique du Nord, où l'attention portée sur la construction de modèles rentables avec un horizon sur plusieurs années guide en permanence les actions, alors que l'Europe se concentrerait sur la recherche du succès sportif immédiat et à tout prix.

Trouver les talents

Pour assurer un avenir pérenne et mettre en application les leviers décrits précédemment, les entités sportives devront attirer, recruter et fidéliser de nouvelles compétences. En la matière, les priorités citées par les dirigeants interrogés sont :

- Production et éditorialisation de contenu : produire et publier du contenu en temps réel dans des formats courts mais aussi développer sa capacité à éditorialiser des images pour des formats plus longs. La World Surf League a par exemple recruté dès 2019 Erik Logan, l'ancien président de The Oprah Winfrey Network et lancé WSL Studios, sa plateforme en charge de créer du contenu qui va du podcast aux documentaires, en passant par des vidéos courtes à poster sur les réseaux sociaux.
- Gestion et valorisation des données : recruter des *Chief Technical Officers* pour définir une méthodologie claire entre l'exploitation des données, les actions sur les produits, les actions communication et marketing et les *data analysts* dans le champ de la performance sportive mais aussi pour développer de nouveaux centres de profit business.
- Exploitation des outils digitaux : cela va de l'animation du site Internet et/ou de l'application mobile de l'entité jusqu'au *community management* sur les réseaux sociaux.
- Stratégie et vision : la capacité à anticiper l'évolution du modèle économique à 3/5 ans pour sortir de la gestion du quotidien et se projeter sur un horizon de temps plus long.

Cette recherche de talents et de compétences sera d'autant plus bénéfique qu'elle sera accompagnée d'un exercice d'identification des freins au changement afin de les contourner.

Nouer des alliances pour se renforcer

Pour simplifier leur mode de fonctionnement, élargir leur surface financière et ainsi pérenniser leur modèle, les institutions sportives peuvent nouer des alliances.

Avec des partenaires technologiques

De multiples start-ups de la sports tech émergent et accompagnent les institutions sportives dans la captation des images de leurs événements ou dans la collecte de données des athlètes, des pratiquants, des fans ou des offres de sport. La concentration significative de solutions existantes (plusieurs startups qui ont la même proposition) nécessite de travailler avec des tiers chargés d'identifier les meilleures alternatives ou options. C'est le modèle du Tremplin à Paris qui accompagne 12 partenaires institutionnels et privés ainsi que des partenaires métiers.

- À Lyon, c'est l'accélérateur de start-ups Le Pack qui permet au club du LOU Rugby et à ses partenaires de tisser des liens avec les champions technologiques du sport business. Les domaines couverts reprennent d'ailleurs plusieurs thèmes évoqués plus tôt : la santé et la nutrition, l'expérience des fans, l'e-sport, les enceintes modernes, le handicap, la valorisation des données et la performance et la sécurité du pratiquant.
- Le partenariat entre le CNOSF et Be Sport avec le projet « Mon club près de chez moi » est un autre exemple de partenariat autour de la donnée publique et semi-publique. La plateforme qui met en relation le public et l'offre sportive disponible en est encore à sa première version, mais c'est bien l'idée d'une place de marché française des clubs et de leurs offres de service qui est en jeu.

Avec des groupements d'intérêts

Au niveau central

Retenons par exemple le lancement en 2020 de Mon Site Club par la Fédération française de Rugby (FFR), permettant aux clubs amateurs de créer gratuitement un site Internet avec ses services associés : suivi en *live* des matchs, affichage des calendriers de compétition. Grâce à cette plateforme proposant des outils modernes et faciles d'accès, la fédération a permis à plusieurs centaines de clubs de créer des sites personnalisés et a facilité l'interaction avec les fans et les pratiquants.

Au niveau local

En mai 2021, les cinq clubs professionnels du Grand Nancy ont décidé de rechercher conjointement un unique sponsor maillot, initiative unique en France. Le partenaire retenu figurera ainsi sur cinq maillots différents dans quatre disciplines et aura l'occasion de diffuser sa marque dans les treize régions de France et dans près de 62 villes.

Enfin, durant nos échanges, un expert a mis en avant le choix de la complémentarité des clubs sportifs de Boulogne-Billancourt et d'Issy-les-Moulineaux qui ont conclu un partenariat permettant une gestion plus efficace. Cet accord renforce l'attractivité de chacun des deux clubs tout en proposant une offre de sports la plus complète possible aux pratiquants.

Avec des investisseurs

Si l'industrie du sport suscite de plus en plus d'intérêt de la part d'investisseurs, des points de blocage existent encore selon les experts interrogés et un climat de défiance demeure en dépit d'exemples français et internationaux qui fonctionnent. Citons par exemple la réussite économique et sportive de l'Olympique Lyonnais rendue possible par l'apport régulier de capitaux externes : Pathé en 1999, introduction en bourse en 2007 et enfin le fond IDG Capital qui possède aujourd'hui 20% du club.

Les investisseurs interrogés prônent une séparation de la gouvernance entre le domaine sportif et le domaine commercial. Si les entités sportives ont toute l'expertise et la légitimité pour diriger le secteur sportif comme la mise en application des règles du jeu, elles pourraient gagner en impact en partageant la prise de décision dans le champ commercial avec l'aide de partenaires reconnus. Cependant, la difficulté réside dans le fait que plusieurs thèmes essentiels demeurent à la jonction entre le sportif et le commercial comme le calendrier de la saison ou le rythme des matchs et des événements.

Avec des mécènes

Le mécénat d'entreprise constitue un autre mode de financement dynamique mais encore sous-exploité par le monde sportif. En 2018, selon le baromètre biennal de l'Admical (portail du mécénat), le sport reste le domaine le plus mobilisateur auprès des entreprises mécènes à hauteur de 43% du total des projets. Néanmoins, en termes de budget, le poids de ce domaine est faible, puisqu'il ne représente que 2% des montants financiers, tandis que le social et la culture en concentrent plus de 50%.

Les PME et TPE mécènes sont les plus mobilisées et restent actives dans le domaine du sport. Mais, dans le même temps, les grandes entreprises ont largement désinvesti ce secteur, avec une baisse de 28 points. Ce recul s'explique par un report des dons, désormais plus dirigés vers le domaine social.

La crise sanitaire impactera non seulement les montants des dons mais les réorientera aussi certainement vers des causes jugées prioritaires par les mécènes (santé, handicap, inclusion). Le sport saura-t-il se positionner pour répondre à leurs attentes ? L'émergence de projets hybrides mêlant le sport à d'autres domaines serait le premier levier pour convaincre les mécènes d'agir dans le sport.

Sport

Liberty Media, un nouveau modèle pour la Formule 1

Propriétaire de la Formule 1 depuis 2017, Liberty Media a renommé l'ensemble des activités liées à cette discipline Formula One Group.

En Formule 1, l'évolution des modes de gouvernance au cours des dernières années qui ont suivi l'arrivée d'un nouvel investisseur a permis d'actionner l'ensemble des 5 leviers mis en avant dans notre étude.

Levier 1 - Simplifier : l'accessibilité aux images a été renforcée grâce à une présence accrue sur les réseaux sociaux et la multiplication des contenus en ligne (interviews, caméras embarquées, moments forts des saisons passées). Avec 24,9 millions de followers sur Facebook, Twitter, Instagram et YouTube (janvier 2020), cet indicateur a progressé de +32,9% par rapport à 2018. Une seconde initiative vise à compléter l'offre de la F1 par des événements dérivés, présentant ce sport dans un espace médiatique élargi. Au cours de chaque week-end de Grand Prix, des activités annexes sont ainsi proposées aux spectateurs (tyroliennes, ateliers d'arrêts au stand, tours de circuit dans une super car, concerts) et intègrent la F1 dans une ambiance de festival plus large et plus familial.

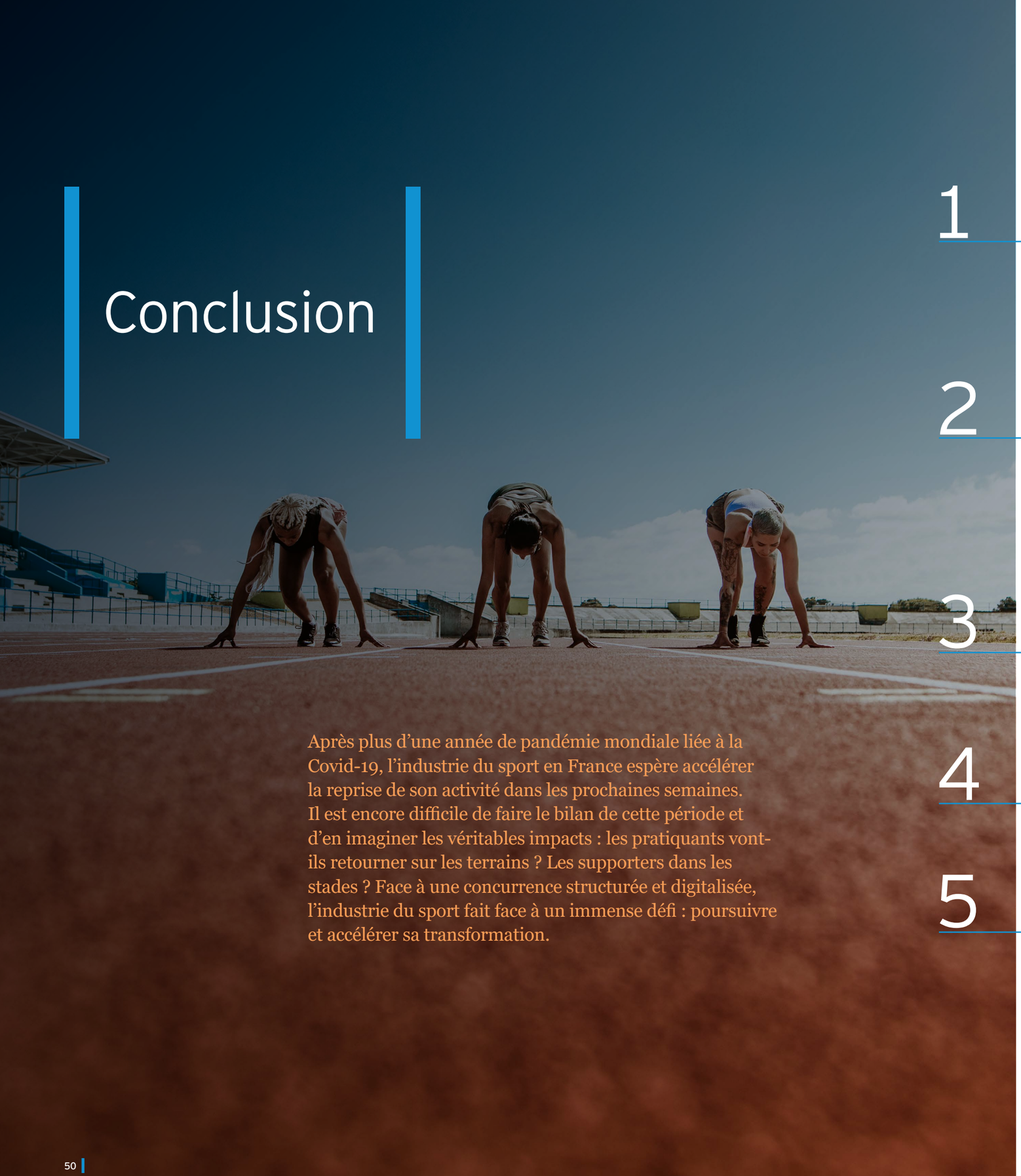
Levier 2 - Maîtriser ses données : le lancement d'une plateforme vidéo en ligne, F1 TV Pro, a permis d'étendre l'audience et de se renforcer auprès des fans historiques. Contre un abonnement payant, elle donne accès à des contenus exclusifs et à des archives vidéo. Également déclinée sous forme d'application mobile, elle collecte et valorise des données pour mieux connaître et cibler les fans.

Levier 3 - Produire plus de contenus : le partenariat avec Netflix conclu en 2018, qui a vu le lancement de la série documentaire *Drive to survive* sur la Formule 1, a permis d'atteindre un nouveau public et de créer de l'intérêt pour le sport, en particulier chez les jeunes, ceci même en dehors de la saison des courses.

Levier 4 - S'engager : les pilotes au cœur de la stratégie de Liberty Media sont devenus les figures de proue de grandes causes actuelles et ont multiplié les prises de position sur des sujets sociétaux, notamment contre le racisme et les violences policières.

Levier 5 - Choisir : les dirigeants de la Formule 1 ont décidé de développer un projet centré sur les pilotes et de promouvoir une concurrence plus intense en limitant les budgets des écuries. De nouvelles compétences ont également été intégrées autour du divertissement et de la valorisation des données.

Conclusion



Après plus d'une année de pandémie mondiale liée à la Covid-19, l'industrie du sport en France espère accélérer la reprise de son activité dans les prochaines semaines. Il est encore difficile de faire le bilan de cette période et d'en imaginer les véritables impacts : les pratiquants vont-ils retourner sur les terrains ? Les supporters dans les stades ? Face à une concurrence structurée et digitalisée, l'industrie du sport fait face à un immense défi : poursuivre et accélérer sa transformation.

1 Construire un plan ambitieux

Les 5 leviers mis en avant sont complémentaires. Le plein potentiel de chaque organisation sera renforcé en les actionnant simultanément, même si leurs niveaux d'intensité sont différents. Cette vision permettra d'élaborer un modèle économique durable grâce à une organisation adaptée et des besoins en financement clairs.

2 Enrichir sa vision en s'inspirant de la réussite des autres

L'industrie du sport peut valoriser les mécanismes déployés par l'industrie de l'*Entertainment* et les appliquer (ou les ajuster à ses caractéristiques) quand cela est pertinent. Les liens avec l'éducation, la culture, la santé, l'inclusion sociale, la citoyenneté, le développement économique ou l'innovation restent encore sous-estimés et par conséquent sous-exploités.

3 Trouver le bon équilibre entre tradition et modernité

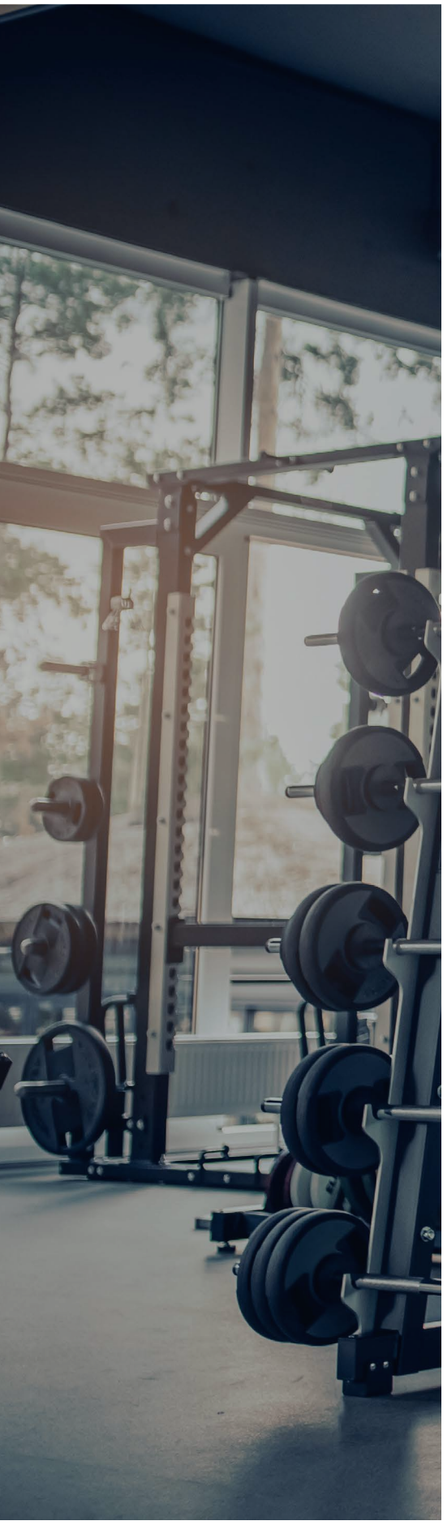
L'urgence de la situation invite à agir vite, mais sans oublier son histoire et ce qui fait son lien avec les pratiquants ou les fans. Le bouton « effacer » serait destructeur de valeur : c'est une transformation hybride qui apparaît comme la plus bénéfique.

4 Financer son plan

Un projet clair et chiffré à horizon 3/5 ans facilite les discussions avec de potentiels investisseurs et en attire d'autres, qu'ils soient privés ou publics.

5 Communiquer son plan

Ces projets et ces perspectives de transformation constituent un sujet sensible auprès des athlètes, des fans, des pratiquants, des diffuseurs, des sponsors, des dirigeants, des investisseurs et des représentants. Ils devront être exposés en s'appuyant sur un travail d'analyse, une méthodologie rigoureuse et un plan de communication transparent et pédagogique afin que l'industrie du sport puisse convaincre et fédérer son écosystème autour d'une vision partagée.



REMERCIEMENTS

Alexandre Anginot

Head of Sales and Marketing, Fédération française de Rugby

Ghassan Nicolas Attié

Senior Manager Strategy & Investments, beIN MEDIA GROUP

Matthieu Barnay

Marketing Director, French National Olympic and Sports Committee

Mickael Betito

Managing Director, Novalpina Capital

Stéphane Bouclier

Global Head of Basketball, DAZN Group

Lucien Boyer

Chairman & Co-Founder, Global Sports Week

Founding & Managing Partner, Inspiring Sport Capital

Chairman, Fnatic (e-sport)

Johann Devaux

Associé gérant, LinkSport Capital 123-IM

Directeur associé, 123 Investment Managers

Stéphane Dery

CEO & Founder, Get-Live

Distributeur/ Intégrateur exclusif de la marque Pixellot sur le marché français

Barbara Desmarest-Moser

VP Sales & Business Development, Vogo

Arnaud Drijard

Co-Founder & CEO, Sport Innovation Society

Co-Founder, Global Sports Week

Co-Founder & CEO, Moveo Lab

Jauffray Dunyach

Founder & CEO, Joinly

Aurélien Duraffourg

Entraîneur / Manager, ATH Handball (Schiltigheim)

Guillaume Fallou

CEO, bFAN Sports

Thomas Godard

Business Development Director, Adidas France

Sophie Guillon-Morel

Directrice Associée, Affaires Publiques Consultants

Jean-François Martins

Vice-Président, Agence Proches

Président, Société d'Exploitation de la tour Eiffel

Émilie Montané

Directrice Médias & Production, Fédération française de Tennis

Fabien Paget

Chief Executive & Founder, 17 Sport

Guillaume Pfister

Consultant Indépendant, Industries Culturelles, media & digital

Alain Plet

Directeur Général Adjoint, Racing Club de Strasbourg Alsace

Emmanuelle Roger

Co-Founder & CEO, Immersiv.io

Yann Roubert

Président Directeur Général, LOU Rugby

Vice-Président, Ligue Nationale de Rugby

Fréderic Sanaur

Directeur Général, Agence Nationale du Sport

Thomas Sénécal

Directeur Adjoint de la Rédaction des Sports, Responsable des sports mécaniques, CANAL+

Jean-Pierre Siutat

Président, Fédération française de Basketball

Vice-Président, FIBA Europe

Pierre Verstraete

Head of incubation, Le Tremplin - by Paris&Co

REMERCIEMENTS SPÉCIAUX

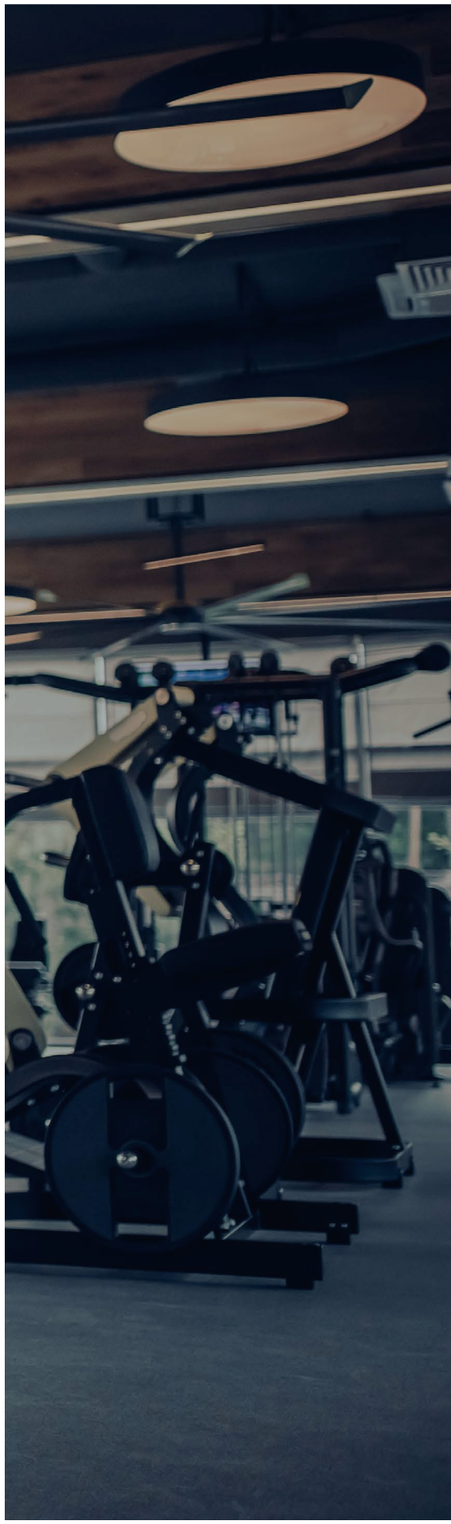
Agathe Roussel

Céline Colombani

Laurent Jaoui

Didier Sahok

d-ID Media Consulting



EY | Building a better working world

La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY, présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

À Propos de EY-Parthenon
Les équipes d'EY-Parthenon aident leurs clients à transformer leurs écosystèmes et leurs portefeuilles, ainsi qu'à se réinventer pour construire un avenir meilleur. Grâce à la connectivité et la mondialisation, les équipes d'EY-Parthenon peuvent offrir des services de stratégie réalisée à leurs clients en aidant les PDG à développer et mettre en œuvre de nouvelles approches afin de relever les défis auxquels ils font face tout en saisissant les opportunités découlant de la transformation de leur entreprise.
De l'idée à la mise en œuvre, les équipes d'EY-Parthenon aident les entreprises à construire un monde meilleur du travail en stimulant la valeur à long terme. EY-Parthenon désigne des professionnels exerçant pour EY LLP et d'autres membres du réseau EY qui offrent des services de conseils en stratégie partout dans le monde. Pour plus d'informations, veuillez vous rendre sur ey.com/parthenon.

© 2021 Ernst & Young Advisory.
Tous droits réservés.

Studio BMC France – 2106BMC159
SCORE N° 2021-079
ED None

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

THE NEMO POINT

The Nemo Point est une structure d'accompagnement stratégique et opérationnel dans le domaine de l'*entertainment*, du sport et des médias.

Elle accompagne les comités d'administration, les directions et fonds d'investissement en business développement et dans l'optimisation des organisations.

Elle intervient en expertise opérationnelle sur des sujets liés aux contenus, à la distribution et à la production événementielle.

Contacts

Laurent Eichinger
Fondateur The Nemo Point
laurent.eichinger@thenemopoint.com

Etienne Costes
Associé EY-Parthenon
etienne.costes@parthenon.ey.com

David Canaple
Senior Manager EY-Parthenon
david.canaple@parthenon.ey.com

Benjamin Abitbol
Manager EY-Parthenon
benjamin.abitbol@parthenon.ey.com