

« La vraie passion, c'est celle  
qui permet d'obtenir des  
résultats tout en réalisant  
des comptes équilibrés. »

Jean-Michel Aulas

# Le Regard

Mawenzi Partners,  
Conseil en Stratégie & Organisation



REGARD N° 9

S  
P  
O  
R  
T  
S

## La transformation des acteurs du sport : définir et piloter une stratégie globale pour répondre aux nouveaux enjeux du secteur

### Rédacteurs :



**Pierre-Eric Perrin - Associé fondateur**  
Pierre-Eric accompagne depuis 20 ans les organisations sportives sur leurs plans de développement, leur politique d'innovation, et leur stratégie marketing & commerciale



**Quentin Lécole - Consultant Senior**  
Quentin conjugue sa passion du sport et sa qualité de consultant en stratégie pour accompagner les institutions sportives dans la construction et le pilotage de leur plan de développement

**Contact**  
**Pierre-Eric Perrin**  
M. +33 6 25 03 90 84 T. +33 1 83 64 28 39  
Pe.perrin@mawenzi-partners.com

Le sport n'est pas un produit comme les autres, c'est un fait ! Pour autant, la réussite d'un projet sportif obéit aux mêmes fondamentaux qu'un projet d'une autre nature. Seule l'intégration des visions sportive, financière et organisationnelle permettra à une entité sportive, quelle qu'elle soit, d'atteindre ses objectifs.



270

Rapport entre le budget du PSG et celui des Herbiers, finalistes de la Coupe de France de football 2018



33 M\$ / 30 M\$

Revenus sponsoring 2018/2019 de K. Nishikori et N. Djokovic

C

30M

de Français pratiquent régulièrement une activité physique ou sportive



Contact  
Pierre-Eric Perrin  
M. +33 6 25 03 90 84 T. +33 1 83 64 28 39  
Pe.perrin@mawenzi-partners.com

Le sport, et bien plus

Quels peuvent être les points communs entre le FC Barcelone, avec ses 810 M€ de budget, et le Paris FC et son budget de 12,5 M€ ? Pas grand-chose de prime abord, au-delà du fait que ces 2 clubs prônent le beau jeu. Malgré tout, chacun à son échelle a construit une vision.

Des ambitions sportives soutenues par l’organisation

Le FC Barcelone, comme le Paris FC, ont tous deux des ambitions : être le meilleur club d’Europe / se forger une place parmi les clubs de Ligue 1. Ils ont aussi des objectifs financiers : développer la rentabilité de la marque Barça / assurer l’équilibre budgétaire. Chacun s’appuie sur une structure similaire : équipe professionnelle, gestion du stade, centre de formation, ressources support... Le contenu diffère, dans un cadre semblable : tous deux offrent un projet clair et viable, qui découle d’une vision.

Les dimensions sportive et économique sont indissociables dans la définition des objectifs de tout projet sportif : éluder les enjeux économiques, c’est menacer à terme la performance sportive. Placer le sportif à la marge, c’est oublier l’essence même du projet.

Le sport, passion et incertitude

A Le sport revêt avant tout pour le public une dimension affective forte que ne connaissent que très rarement les entreprises. La rivalité historique entre Anquetil et Poulidor, celle entre Borg et McEnroe ou le « Crunch » entre la France et l’Angleterre, touchent le public au-delà de leur simple statut de consommateur : ils le font vibrer.

La passion et l’émotion font partie de l’ADN même du sport. Comment expliquer, sinon, les centaines de milliers de personnes sur les Champs Elysées et dans les rues de Paris, ce

15 juillet 2018, pour célébrer la victoire de l’Equipe de France de football ?

Si l’émotion est aussi forte, c’est en partie lié à l’enjeu de chaque rencontre, à cette « glorieuse incertitude du sport ». Elle donne à ce secteur cette force inégalable auprès du public. Incertitude qui peut être de différentes natures : de la contre-performance à l’exploit, de la blessure à la suspension pour dopage.

Le prix à payer peut être lourd pour un projet ardemment préparé, à l’image du motard français Adrien Van Beveren, à nouveau contraint à l’abandon sur le Dakar 2019, un an après une grave chute lors de l’édition précédente.

Construire un projet au-delà des aléas

B Le résultat sportif ne peut pas constituer l’unique raison d’être du projet puisqu’il est, par définition, incertain ! Charge aux dirigeants de construire un projet viable quel que soit le résultat sportif, à l’image de Kei Nishikori (top 10 mondial), dont le montant des revenus de sponsoring dépasse celui de Novak Djokovic.

Si les réponses à apporter pour construire le projet seront spécifiques à chaque acteur, les questions seront les mêmes : À qui s’adresse ce projet ? Quelles en sont les ambitions sportives ? Quels sont les atouts et les faiblesses ? Quels sont les moyens nécessaires ? Quels sont les indicateurs clés pour mesurer le succès ? Quels sont les chantiers de la transformation ?

L’écosystème varié des acteurs du sport

L’émotion générée par les événements sportifs et l’engouement du public constituent l’un des vecteurs principaux du développement de la pratique sportive. En témoignent les 60 000 licenciés supplémentaires parmi les rangs des clubs de football au lendemain de la victoire des Bleus en 2018. Au-delà des 11 acteurs présents sur le terrain cet après-midi de juillet, c’est un pan tout entier de l’économie française qui se structure pour faire jouer, faire résonner, faire vivre la passion du sport.

Une véritable filière économique

C L’explosion de la pratique et de la consommation de sport en font un secteur économique à part entière : 2% du PIB, 275 000 emplois, 45 000 entreprises. Au-delà des acteurs historiques de l’événementiel (ASO), des institutions (FFF), des médias (Euros-

port) ou des équipementiers (Nike), la filière intègre les distributeurs (Decathlon), le BTP (Vinci, Marty Sports) ou le digital et les nouvelles technologies (VOGO, mac-LLOYD).

La perspective des JO de 2024 est un tremplin pour le développement de tout le mouvement sportif français, qui bénéficiera d’un



83%

des revenus du eSports sont issus du sponsoring, de la publicité et des droits média

E

1 650 M€

Valorisation de la marque « Real Madrid » en 2019, contre 500 M€ en 2010



F



15/20

clubs bénéficiaires en Ligue 1 en 2018, contre 7/20 en 2014

héritage, concernant les infrastructures, au niveau sportif et économique.

Avec de tels enjeux, chaque dirigeant d’organisation sportive a la responsabilité de structurer, au-delà de l’aspect sportif, des projets qui impactent et prennent en compte les attentes de tous ces acteurs.

Des nouveaux modes de consommation qui bouleversent les organisations en place

D Plus connectés, plus exigeants, mais aussi plus responsables, plus attentifs à leurs santé... nombreuses sont les évolutions du comportement des français. Ceux qui pratiquent et aiment le sport ne sont pas épargnés par ces tendances, et impactent directement les acteurs du secteur.

Une opportunité que certaines entités ont parfaitement exploitée pour s’implanter et devenir incontournable sur ce marché en quelques années. Les centres privés de Foot5 ont ainsi appréhendé dès 2003 les nouvelles attentes de certains pratiquants de football pour leur offrir une pratique plus flexible. Malgré un tarif plus élevé, ils ont rapidement séduit un large public au détriment des clubs

Un modèle cohérent à définir

Le consommateur, le fan, le licencié sont des actifs que les organisations sportives valorisent pour se donner les moyens de faire faire vivre leur projet, de financer leur raison d’être. Comme toute entreprise, les acteurs du sport doivent trouver leur place et définir leur modèle : proposition de valeur et sources de revenus directs ou indirects.

Le sport, un bien de consommation au cœur d’une concurrence féroce

E Longtemps, la puissance d’un sport ou d’une compétition était de facto acquise par sa couverture médiatique. Aujourd’hui, avec le développement des chaînes payantes et des pratiques digitales, une majorité de sports possède une fenêtre de diffusion. La question est donc de savoir si le spectateur fera le choix de la pratiquer ou le regarder.

Les notions de spectacle et d’attractivité deviennent clé avec l’avènement du sportainment. L’enjeu est la différenciation entre les sports et vis-à-vis de tous les divertissements (jeux vidéo, TV, spectacles...), qui réduisent le temps disponible pour la consommation active ou passive du sport.

Pour exister, la marque et son image deviennent clés. A Montpellier coexistent ainsi 8 équipes au plus haut niveau national. Elles doivent donc attirer les sportifs capables de « faire gagner ET vendre » leur club ET leur marque. Une entité sportive doit définir et formaliser

historiques.

La pratique de masse n’est pas la seule à être impactée par les nouvelles tendances et les innovations. Le Haut-Niveau se structure aussi, à l’image du réseau Sciences 2024, créé pour renforcer les liens entre recherche et performance sportive.

De nouvelles formes de pratiques voient également le jour et se développent, attirant de plus en plus de fans et de pratiquants. En tête de gondole, le eSports se structure comme un véritable média et devrait voir son marché mondial s’approcher du milliard d’euros cette année 2019. La Formule E, nouveau venu parmi les sports automobiles, alliant performance et responsabilité, connaît également une accélération forte : des revenus de 0 à 130 M€ en 4 ans.

Pour survivre, les acteurs du sport doivent sans cesse rester à l’écoute de leurs pratiquants, de leurs fans, de leurs clients. La remise en question constante est clé pour rester en adéquation avec les attentes des consommateurs, sans quoi la raison d’être de l’organisation sera compromise et d’autres acteurs en profiteront pour capter des marchés.

le positionnement de son projet par rapport à celui de ses différents concurrents, y compris ceux qui sont en dehors de son terrain de jeu habituel. La cohérence de ce projet est clé et peut nécessiter des décisions fortes : la valeur d’un actif pouvant détériorer celle d’un autre.

Un financement spécifique complexe

La satisfaction des fans et des licenciés est d’autant plus importante que les organisations sportives ont en grande majorité recours à un financement externe ou indirect, par le biais de partenariats ou de primes.

La pérennisation de ces revenus constitue un enjeu majeur pour inscrire un projet dans la durée et sécuriser le modèle. Les organisations se professionnalisent pour optimiser la valorisation de leurs actifs marketing (marque, audience, base clients ou licenciés...) et sportifs (effectif, formation, savoir-faire technique...).

L’approche de la LFP pour allouer les droits domestiques de diffusion TV de la Ligue 1



G

106

organisations membres que le CNOSF encourage et accompagne dans la construction de leur plan de développement



H



4

grands chantiers pour piloter efficacement la refonte de l'organisation

droits en 7 lots et le système d'enchères mis en place ont permis d'atteindre 1,153 Md€ par an, soit près de 60% d'augmentation rapport aux 726 M€ actuels.

Au niveau sportif, les clubs prennent conscience de la nécessité de sécuriser la qualité de leur effectif au-delà des résultats sportifs et investissent sur la formation des talents de demain. Cette vision sur le long terme est une source de revenus supplémentaires, que les clubs doivent apprendre à maîtriser et sécuriser.

Le modèle est en cours de stabilisation pour le football et peut encore être amélioré. Les recettes jour de match représentent 8% des revenus en L1, contre plus de 15% en Bundesliga. Même si la culture Foot n'est pas la même, la marge de progression existe !

Le positionnement choisi pour un projet sportif ne sera pertinent que s'il peut être concrétisé dans un modèle économique (revenus et coûts) réaliste et rentable.

## Un modèle cohérent à définir

Une victoire sur le terrain, cela se prépare. Une victoire dans la durée, cela se structure pour capitaliser sur les succès et apprendre des revers.

### Le sport au cœur d'un projet plus global

Comme toute entreprise, l'entité sportive doit construire un projet global et cohérent autour de la question sportive certes, en intégrant également les dimensions financière et organisationnelle. Ce projet doit être construit pour un type de « client » identifié précisément ; c'est lui qui fait vivre le projet : grand public, pratiquants, abonnés, actionnaires, institutions, partenaires...

### Les chantiers pour une refonte efficace

La structuration d'une organisation sportive relève de l'impulsion de ses dirigeants et de leur implication dans le pilotage d'un travail organisé en quatre chantiers :

1. Repenser « l'offre » et le positionnement, s'appuyant sur l'ambition sportive à court, moyen et long terme : quelles pratiques ? quelles règles ? quel style de jeu ? quel niveau de spectacle ? Avec quelles innovations ?
2. Développer ses revenus en choisissant un modèle pérenne : quel système de partenariat ? quel mode d'abonnement, billetterie ou cotisation/licence ? quel positionnement de marque ? quel merchandising ? L'OL est un bon exemple, en ayant construit sa stratégie sur son stade et son écosystème, ainsi que sur la formation, afin de réduire au maximum l'influence des revenus non-maîtrisés.
3. Contrôler ses charges en optimisant les coûts sportifs et ceux liés à l'exploitation : par exemple, la masse salariale chargée équivaut à 75% des recettes hors transferts des clubs de L1. Des gains sont possibles comme la hausse de la part variable liée aux résultats sportifs ou financiers.
4. Adapter l'organisation, structurer la gouvernance : la double compétence sportive et organisationnelle est clé pour limiter les effets de l'incertitude sportive. La définition claire des rôles et process, la montée en compétence

des équipes, la revue des modes de fonctionnement avec les acteurs extérieurs sont les piliers d'une structure efficace.

Le chantier 4, souvent délaissé par les entités sportives, assure pourtant la lisibilité et l'opérabilité du projet. Par ailleurs, c'est parce qu'une organisation est claire qu'elle peut s'adapter à l'ambition ! Sinon, c'est à l'ambition de s'adapter au manque d'organisation.

### Une démarche progressive pour construire la vision

La construction d'un tel plan se mène en « mode projet », avec une équipe dédiée, une feuille de route priorisée et des attributions claires décidées en amont par la Direction. Les quatre chantiers doivent être abordés de manière transverse : rares sont les sujets purement sportifs ou juridiques.

La vision et le projet doivent être travaillés en interne (staff, équipe, direction support, salariés) comme en externe (partenaires, politiques, experts...).

La première étape consiste en un état des lieux sur chacun des quatre chantiers, pour identifier et comprendre les forces et faiblesses. Cette analyse permet de définir l'ambition du projet, ainsi que les enjeux et objectifs liés. Cette phase engage l'entité sur le long terme et doit être mûrement réfléchie.

La vision de décline ensuite en une feuille de route, pour définir les projets prioritaires qui garantiront l'atteinte de l'ambition, à l'image de ce qu'a fait la FFF avec les plans Horizon Bleu 2016 et Ambition 2020

Mawenzi Partners, par son expérience de la transformation des organisations sportives, conjuguée à son expertise sur les stratégies de croissance, est aujourd'hui le partenaire de référence pour accompagner la construction de ce projet sportif, financier et structurel.

Suivez nous :



@MawenziPartners

Contact  
Pierre-Eric Perrin  
M. +33 6 25 03 90 84 T. +33 1 83 64 28 39  
Pe.perrin@mawenzi-partners.com

Mawenzi  
PARTNERS