



# Le Regard

Mawenzi Partners  
— conseil en stratégie & organisation

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

*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.*



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

Quels peuvent être les points communs entre le **FC Barcelone**, avec sa myriade de stars menées par Léo Messi, son stade de 100 000 places, ses 509 M€ de budget et ses 170 000 socios et le **FC Lorient**, son stade de 18 000 places, son budget de 35M€ et son combat pour le maintien en fin de saison 2014-2015 ?

Au premier abord, pas grand-chose au-delà du fait que ces 2 clubs jouent au football et prônent le beau jeu. Malgré tout, chacun à son échelle a construit une vision. Un peu comme Apple et la marque française Archos sur le marché des tablettes multimédia !

Tous deux ont des **ambitions, sportives** en l'occurrence (être le meilleur club d'Europe vs. affirmer sa place de club incontournable de la Ligue 1) et des **objectifs financiers** (développer la rentabilité de la marque monde Barça vs. assurer l'équilibre financier au fil des saisons). Et chacun s'appuie sur une **structure générale** finalement similaire (équipe professionnelle, cellule de recrutement et de détection, stade, centre de formation, centre d'entraînement, des ressources support pour gérer les partenariats, les médias, les pratiquants, les finances, les RH,...). Certes le contenu diffère, mais le cadre est le même, et ces deux clubs offrent un **projet clair et viable**.

Les dimensions sportive et économique (i.e. financière et organisationnelle) sont aujourd'hui indissociables dans la définition des objectifs de tout projet sportif : éluder les enjeux économiques c'est menacer à terme la performance sportive, et placer le sportif à la marge c'est oublier l'essence même du projet.

Pour donner un sens à un projet sportif, il est donc indispensable de partir de l'**ADN sportif** et d'une **analyse de la structure existante**, avant de définir les **ambitions sportives** et le **modèle économique (un cadre budgétaire et une organisation adaptée)** à mettre en place pour porter l'ambition. Si les réponses seront différentes pour chaque acteur, les questions seront les mêmes : A 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 ?

Ce Regard, appuyé par l'expertise développée par Mawenzi Partners depuis plusieurs années sur le monde du sport, présente en synthèse nos convictions pour accompagner la transformation des acteurs du sport en donnant du sens à leur projet : une raison d'être, une vision, et un cadre de développement.

#### Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

pe.perrin@mawenzi-partners.com

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

www.mawenzi-partners.com

**Ma  
wen  
zi** — PARTNERS

## 1 – Le sport, passion et incertitude

**Le sport revêt avant tout pour le public une dimension affective forte** que ne connaissent que très rarement les entreprises. Seules quelques grandes marques comme Apple ou Google peuvent s'en approcher. La rivalité historique entre Anquetil et Poulidor, celle entre l'OM et le PSG ou le titre olympique de Renaud Lavillenie, touchent le public au-delà de leur simple statut de consommateur.

**La passion et l'émotion font partie de l'ADN même du sport.** Comment expliquer, sinon, les 45 000 spectateurs de moyenne affichés par les Glasgow Rangers en 2012-2013 au moment de leur relégation en 4<sup>e</sup> Division !

Et si l'émotion est aussi forte, c'est en partie lié à l'enjeu de chaque rencontre et à cette « **glorieuse incertitude du sport** », qui donne à ce secteur cette force inégalable pour le public, comme pour les partenaires. Incertitude qui peut être de différentes natures : de la contre-performance à l'exploit (le titre du Montpellier HSC en 2013 face au PSG), ou de la blessure (frein régulier pour Nadal) à la suspension pour dopage (redessinant régulièrement le cyclisme).

**Le prix à payer peut être lourd pour un projet parfaitement préparé**, à l'image d'un Kito De Pavant qui abandonne 2 jours après le départ du Vendée Globe 2012.

- 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 d'un Federer dont les revenus de sponsoring sont, en 2015, deux fois supérieurs à ceux du numéro un mondial, Novak Djokovic.

## 2 – La professionnalisation atteint tous les domaines du sport

### Une véritable filière économique

L'explosion de la pratique et de la consommation de sport l'a consacré comme **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 (Eurosport) ou des équipementiers (Nike), la filière intègre les distributeurs (Decathlon), le BTP (Vinci, Marty Sports) ou le digital (VOGO). Avec un fort potentiel de croissance, elle est une vraie opportunité dans un contexte économique morose.

La France a d'ailleurs lancé en avril 2015, le Comité stratégique de la filière sport afin **d'organiser l'environnement économique autour du sport et des grands événements**, notamment les JO de 2024, au même titre que les filières nucléaire, santé ou automobile.

- Avec de tels enjeux, chaque dirigeant d'**organisation sportive a la responsabilité de structurer, au-delà de l'aspect sportif, des projets** qui impactent autant de parties prenantes différentes. Le Fair Play financier

s'inscrit dans cette dynamique, même si sa focalisation exclusive sur l'aspect financier est insuffisante.

### Les joueurs amateurs deviennent des Pros !

Du joggeur du dimanche suivant ses performances avec son appli Runtastic à la préparation scientifique de l'équipe cycliste Sky, en passant par les statistiques (Opta), la professionnalisation touche tous les sports et toutes les strates de la pratique. **L'innovation prend une place décisive** dans l'évolution du sport, notamment amateur. Des services comme Sporteasy (site de gestion d'équipe amateur) ou E-cotiz (solution de gestion de cotisations en ligne pour les clubs) aident les organisations à gagner en efficacité.

L'avènement d'un **système professionnalisé** est désormais acté, après avoir été longtemps considéré comme néfaste, voire contraire aux principes de la pratique sportive. Les codes des organisations sportives ont été souvent profondément bouleversés jusque dans la pratique elle-même, au bénéfice de l'amateur qui voit ses conditions de pratiques s'améliorer.

### La transformation réussie du rugby à XV



En 1995, sous l'impulsion de l'IRB (aujourd'hui World Rugby) et des nations phares de l'hémisphère Sud, et soutenu financièrement par Rupert Murdoch, le rugby saute le pas du professionnalisme. Préparation physique, merchandising et suivi médical prennent toute leur place dans un sport qui a **longtemps combattu ce système**.

Le rugby français et européen s'organise alors et rationalise son approche du haut niveau : H Cup, LNR, passage d'une élite de 32 à 14 équipes, Centre National du Rugby, refonte des organisations. Appuyé par des clubs innovants (Stade Français de Max Guazzini...), diffusé par Canal+, stimulé par l'organisation de la coupe du monde en 2007 et relayé par les premières stars du rugby (Lomu...), **le rugby est désormais le challenger principal du football**, même si de nombreux défis existent (dopage, calendrier, formation, valeurs, ...).

- Aucun projet sportif aujourd'hui ne pourra durer s'il ne s'adapte pas à la modernisation attendue – car vécue par ailleurs – par tous ceux qui le font vivre en le pratiquant ou le finançant. C'est une question de survie !

### Le sport devient un bien de consommation au cœur d'une concurrence féroce

Longtemps, la puissance d'un sport ou d'une compétition était de facto acquise par sa couverture médiatique. Aujourd'hui, avec l'avènement 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 le pratiquer ou le regarder**.

Les notions de spectacle et d'attractivité deviennent clé avec l'avènement du *sportainment*, à l'image du match Winter Classic, créé en 2008 par la NHL, qui se tient le 1<sup>er</sup> janvier en extérieur et bat tous les records d'audience et d'affluence. Car l'enjeu est la **différenciation** entre les **sports** et vis-à-vis de tous les **divertissements** (jeux vidéo, TV, smartphone, concerts et 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. Les clubs doivent donc attirer les sportifs « **faire gagner ET vendre** » leur club ET leur marque.

**Et le terrain de jeu peut être mondial pour ces marques.** Le Real Madrid et le FC Barcelone, ne se disputent plus seulement la suprématie populaire en Espagne, mais aussi en Chine ou en Indonésie, sur le modèle des ligues nord-américaines (NBA, NFL, NHL...).

Les fédérations font **évoluer les règles** pour rendre le spectacle et la pratique plus attractifs (passage du set de 21 à 11 points en tennis de table). Elles luttent aussi pour avoir une place de choix dans les cœurs et dans les écoles (où judo et handball y ont supplanté le football).

#### La F1 a-t-elle oublié le sport au profit des revenus ?

Les revenus de la F1 sont en hausse grâce à un **merchandising premium** et à la **diffusion en PayTV**. Pour autant, les **audiences mondiales ont chuté de 18% entre 2011 et 2014**. La domination écrasante de Mercedes (16 victoires en 2014 sur 19 GP), l'absence de pilotes « étendards », des équipes de seconde zone exsangues et des baquets alloués « au plus offrant », contribuent à désavouer la F1 auprès du public. A contrario, le championnat WRC, plus jeune et spectaculaire, connaît une forte hausse des audiences (+35% en 2013) et du temps de diffusion (+70%).



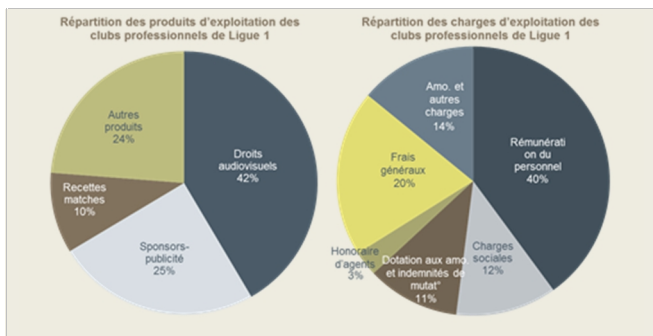
Cette image d'un sport où le financier a pris le pas sur le sportif représente un risque important pour le renouvellement des contrats de partenariat, et a donc incité la F1 à innover (ex. introduction du DRS en 2011 pour favoriser les dépassements).

La concurrence peut s'observer au sein d'un même sport, à l'image du **sport féminin** qui devient une offre à part entière dans des sports historiquement « masculins », ou des **organisations** (Fédérations, clubs ou instances internationales) qui s'affrontent sur le calendrier ou le partage des revenus.

- Une entité sportive doit définir et formaliser le **positionnement de son projet** par rapport à celui de ses différents compétiteurs, y compris ceux qui sont en dehors de son terrain de jeu habituel.

### *Un financement spécifique complexe*

Les organisations sportives ont en grande majorité recours à un **financement externe ou indirect**, par le biais de partenariats (sponsor maillot, naming stade, partenaires ou fournisseurs officiels...), de primes ou de rétributions (droits télévisuels, primes de classement...).



La **pérennisation de ces revenus constitue un enjeu majeur** pour inscrire un projet de développement dans la durée et sécuriser un modèle économique viable. Comme le regrette le président du conseil de surveillance de l'AS Saint-Etienne, « *en France, le football n'a pas de modèle économique. C'est un système de mécénat avec des actionnaires qui doivent sans cesse intervenir* ».

En L1, le déficit cumulé des clubs atteindrait ainsi 217M€ sans les abandons de compte courant consentis par les actionnaires. Ainsi, les recettes jour de match représentent 10% du CA des clubs de Ligue 1, contre près de 25% en Premier League ou Bundesliga. Même si la culture Foot n'est pas la même, la marge de progression existe !



Source : Situation du football professionnel 2013/2014, DNCG (LFP) ; Rapport DNACG 2015 (LNR)

- Le positionnement retenu pour un projet sportif ne sera pertinent que s'il peut être concrétisé dans un **modèle économique** (revenus et coûts) **réaliste et rentable pour l'ensemble de la filière**.

## 3 – Organiser la réussite

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

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

#### Le golf surfe sur la Ryder Cup de 2018 en France

A l'instar de la FFF et de son projet « Horizon Bleu 2016 » appuyé sur l'Euro 2016, ou de la Fédération d'Athlétisme, la FFG a défini un **projet « Horizon 2018 »** pour capitaliser sur l'organisation de cet événement majeur du golf mondial avec 3 objectifs :

- 1- Développer le **nombre de pratiquants** (grâce à un parc de 100 parcours urbains) : ambition de 700 000 licenciés en 2025
- 2- Accompagner le **golf de haut niveau** (détection et encadrement)
- 3- Promouvoir la **France en tant que destination golfique** auprès de l'Asie et des Etats-Unis principalement

Comme toute entreprise, l'entité sportive doit construire un **projet global et cohérent autour de la question sportive certes**, en intégrant également les dimensions déjà évoquées de la finance (revenus et charges) et de l'organisation.

Ce projet doit être construit pour un **type de « client » qu'il est nécessaire d'identifier précisément car c'est lui qui fait vivre le projet** : grand public, joueurs pros, amateurs, pratiquants, abonnés, actionnaires, institutions, partenaires, ... C'est cette notion qui différencie une équipe et une entité sportive porteuse d'un projet global.

#### Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

pe.perrin@mawenzi-partners.com

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

www.mawenzi-partners.com

## 4 chantiers pour une refonte efficace

La structuration d'une organisation sportive relève d'une **décision de son dirigeant et de son implication** dans le pilotage d'un travail organisé en quatre chantiers :

- 1- **Repenser « l'offre »** (i.e. ce que l'entité veut proposer à son « client ») et le **positionnement** en 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 pour la marque ? quel merchandising ? L'OL est un bon exemple, en ayant construit sa stratégie sur son stade et son écosystème (billetterie, loges, partenariat, naming), ainsi que sur la formation, afin de réduire au maximum l'influence des financements 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 64% des recettes hors mutation des clubs de L1. Des gains sont possibles comme la hausse de la part variable (9% de la masse salariale en L1) liée aux résultats sportifs ou financiers, à l'instar du RC Toulon, l'un des 2 clubs bénéficiaires du Top 14. La question de la viabilité des infrastructures (stades et centres d'entraînement) se pose aussi.
- 4- **Adapter l'organisation, structurer la gouvernance** : la double compétence sportive et organisationnelle est clé pour limiter les effets de l'incertitude sportive. La clarification des **rôles et des process**, la **montée en compétence** des équipes (pilotage de projet, finance, gestion du changement, capacité d'arbitrage...), un **système de décision** lisible, et la **revue des modes de fonctionnement** avec les autres organisations connexes constituent les piliers d'une structure efficace.

Le chantier #4 est souvent délaissé par les entités sportives, et le #1 dans une moindre mesure. Pourtant, il assure la **lisibilité et l'opérabilité du projet**, et permet de pérenniser les résultats des chantiers #2 et #3. 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 rupture dans le mode de travail

La définition du projet se mène en « mode projet », avec une équipe dédiée, une feuille de route priorisée et des attributions claires décidées en amont par la Direction.

Selon la maturité de l'organisation, chaque chantier peut être **travaillé seul ou dans un tout systémique**, mais **toujours en coordination** avec les autres. Les quatre chantiers doivent être abordés de manière **transverse** : rares sont les sujets purement sportifs ou juridiques dans un contexte de projet. Le partage doit être constant, avec plusieurs niveaux d'intervenants (consultatif, informatif, décisionnel).

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

### Se réorganiser ou mourir : AG2R La Mondiale



22 ans après avoir créé sa 1<sup>ère</sup> équipe, Vincent Lavenu a sans doute connu dans le Tour de France 2014 son plus grand succès sportif : 2 coureurs dans le top 10, 1 étape et le classement par équipe.

Tous les voyants sont donc au vert (partenaire fidèle depuis 1997, bons résultats sportifs, soutien populaire)... et l'avenir de l'équipe est menacé, suite au contrôle positif de Lloyd Mondory. En effet, un nouveau contrôle positif entraînerait la suspension de l'équipe. Selon le manager, si cette éventualité se présente « c'est fini ». Il veut donc professionnaliser la direction générale, étoffer la structure de son staff et prioriser la formation pour sécuriser l'avenir de l'équipe, en montrant « à [leurs] partenaires où [ils] veulent aller »

## 4 – Une démarche progressive pour construire la vision

L'élaboration de ce projet obéit aux règles fondamentales suivies par toutes les organisations économiques.

Il faut d'abord **dresser l'état des lieux** sur chacun des 4 chantiers évoqués pour identifier et comprendre les forces (ex. fidélité de Michelin et de son public pour l'ASM Clermont Auvergne) et les faiblesses (ex. couverture média des championnats du monde de badminton en France en 2010).

Cette analyse permet de déterminer **l'ambition du projet**, ainsi que les **enjeux et objectifs liés**. Cette phase engage l'entité sur le long terme, et est souvent mal traitée en ne mesurant pas les effets des décisions. L'intuition, nécessaire, ne peut suffire. Elle doit s'accompagner d'analyses chiffrées sur la viabilité, d'études de faisabilité, d'études d'impacts sur les populations concernées pour mesurer leur adhésion.

Vient alors **l'élaboration d'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 Horizon Bleu 2016.



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

### Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com