

28 mars 2013 - MEDEF

3^{èmes} Assises SPORSORA de l'économie du sport

« Le sport français a-t-il besoin d'un choc de compétitivité ? »

ALLOCUTIONS



« Le sport français a-t-il besoin d'un choc de compétitivité ? ». Tel était le thème central des 3^e Assises SPORSORA de l'économie du sport, qui se sont déroulées le 28 mars dernier au MEDEF. En ouverture des différentes conférences de la journée, **Laurent Damiani**, Président de SPORSORA, a posé les enjeux de ces Assises, et notamment la nécessité de « *confronter le modèle sportif français à ceux des pays étrangers* ». Pour sa part **Jacques Lambert**, Président de l'UEFA Euro 2016 mais également du comité scientifique des Assises, a rappelé que « *la compétitivité est un sujet de fond pour le sport, une problématique permanente* ».

PROPOS INTRODUCTIFS : Visions et enjeux de la compétitivité



Alain Damais, Directeur général délégué du MEDEF, qui accueillait l'événement, a osé la comparaison entre le monde économique et celui du sport : « *La maison des entreprises qu'est le MEDEF est aussi la maison du sport, nous partageons les mêmes valeurs d'ambition, de mérite, d'esprit d'équipe, etc. Nous attachons de l'intérêt au développement du secteur du sport dont la dépense annuelle atteint près de 35 Mds€. La compétitivité est un thème qui est particulièrement cher au MEDEF, c'est une urgence en France aujourd'hui.* »

De son côté, **Sophie Auconie**, Député européenne et Présidente du groupe de travail « Les Amis du Sport » au Parlement européen a placé la discussion sur un terrain continental, voire mondial : « *Les Français doivent faire un échange de bonnes pratiques et prendre exemple sur certains états membres de l'Union européenne, dont la compétence en matière de sport date seulement de 2009. Le sport est un secteur particulier puisque chaque compétiteur a besoin d'un adversaire, à la différence du monde de l'entreprise. La compétitivité dans le sport est liée à l'équité dans son envergure européenne. La différence entre la vision sportive des états membres et les moyens explique ce manque de compétitivité français. La France souffre ainsi d'un manque d'équité vis-à-vis des autres états membres sur le plan des prélèvements obligatoires, de la bonne gestion financière des clubs, des conditions fiscales ou du Code du travail. Les règles devraient être les mêmes pour tous. Pour sortir par le haut de ce problème de compétitivité, il faut œuvrer à l'échelle européenne. Le Fair-play financier dans le football est ainsi un premier pas dans ce sens, mais il faut un cadre fiscal harmonisé et harmonieux.* »

Enfin, le Président du Comité National Olympique et Sportif Français, **Denis Masseglia**, a posé la question de la dichotomie entre le sport de haut niveau, qui brille, et le sport pour tous, et fustigé le modèle français : « *On ne doit pas compartimenter le sport. Comment mettre le sport au cœur d'un projet de société ? Il y a le souci d'être à la hauteur de la concurrence étrangère. La remise en cause est indispensable à la compétitivité et nous ne sommes pas très forts à ce niveau-là. On est l'un des rares pays à être organisé comme il l'est. Personne ne cherche à imiter notre modèle qui date des années 1960. Est-ce que nous, nous devons nous inspirer de ce qui se fait ailleurs ? Est-ce qu'on a raison de garder nos acquis ou doit-on évoluer ? Vous connaissez ma position.* »

ÉTUDE DE CAS : « La natation française, un exemple de compétitivité ? »



La natation française, performante depuis plusieurs années et notamment lors des derniers Jeux Olympiques de Londres 2012, est-elle un exemple de compétitivité à suivre pour les autres disciplines ?

Alain Bernard, Champion olympique de natation, a expliqué ce dynamisme par les performances notamment de Laure Manaudou, à Athènes, en 2004 : « *Ses médailles olympiques ont décomplexé les nageurs français. Le fait de côtoyer des champions nous a montré que le rêve était réalisable et qu'on pouvait se sentir, nous aussi, en position de force.* »

Des propos confirmés par **Lionel Horter**, nouveau Directeur Technique National de la Fédération Française de Natation, qui a vu également dans la chute du Mur de Berlin en 1989 le délitement du sponsoring d'État des pays de l'Est et la fin de certaines méthodes en matière de dopage, permettant l'émergence de nouvelles nations.

Catherine Lescure, Directrice marque et image d'EDF, a rappelé l'engagement de son groupe aux côtés de la natation : « *Nous avons une stratégie de sponsoring basée sur l'eau, notre partenariat avec la natation en 2006 a un sens. Cela a été un pari gagnant avec des résultats exceptionnels des athlètes français mais aussi de notre Team EDF. On est fiers de la capacité de la natation française à entraîner les gens, notamment les jeunes, qui arrivent à se dépasser par le sport. On espère faire bouger les lignes pour médiatiser ce sport. Cela montre aux entreprises qu'on peut aller sur d'autres disciplines moins médiatisées, qu'il y a des sports de niche performants en France. C'est le rôle des entreprises comme les nôtres d'accompagner ces sports vers la performance. Osez accompagner ce type de sports comme la natation, ces fédérations ont besoin d'acteurs économiques pour aider leur développement.* »

« *Grâce au partenariat avec EDF, qui m'a donné ma chance, j'ai pu me concentrer sur mon sport et mes performances sans me soucier de l'aspect financier. Le sponsoring sportif intervient dans la construction d'un athlète. Mais le secret de la compétitivité repose aussi sur une remise en question permanente* », a ajouté **Alain Bernard**. Le champion a regretté que la natation française ait de moins en moins de moyens pour offrir des infrastructures à ses 240 000 licenciés, de plus en plus jeunes.

« *La natation est à la croisée des chemins*, a confirmé son DTN **Lionel Horter**. *L'État, qui était et reste un support financier de notre discipline olympique, diminue peu à peu son soutien. Pour compenser cette baisse, il faut qu'il y ait une vraie osmose entre le monde de l'entreprise et celui de la natation, qui doit se tourner de plus en plus vers les partenariats. On travaille sur nos valeurs, sur le sport santé pour développer les partenariats et partager cela avec nos partenaires.* »

Le Responsable communication et marketing de la Fédération Française de Natation, **David Rouger**, a aussi précisé que les recettes marketing de la FFN avaient augmenté de 165 % (à 2,5 M€) depuis la dernière olympiade. « *Aujourd'hui, tout est en train de se jouer*, a conclu **Lionel Horter**. *Dans le sport, quand on est dans une phase de réussite et d'exposition, c'est là où on est le plus en danger. En France, on ne sait pas toujours gérer le succès, alors que le sport est une remise en cause permanente.* »

CONFÉRENCE 1 : « Sport et compétitivité, les spécificités du modèle français »

FOCUS 1 : « Les leviers de la compétitivité, état d'urgence »



En introduction de cette conférence sur les spécificités du modèle français, **Gérard Coudert**, Président délégué du Centre de Droit et d'Économie du Sport, a estimé que « *le modèle de développement du sport était à la fois humain et économique. Le sport business – qui représente dans la dépense sportive française 4 Mds€ contre 30,9 Mds€ pour le sport loisir – sert de tribune et a développé un modèle spécifique. C'est un nain économique mais lourd d'enjeux. Il y a deux défis à relever : augmenter et mieux répartir les recettes, et réguler le marché sans perdre de vue les ressorts du spectacle sportif pour préserver son intérêt.* »

Virgile Caillet, Directeur de KantarSport, a présenté une étude réalisée pour SPORSORA sur la perception du sponsoring par le grand public, qui montre que le premier est ainsi complètement intégré et accepté par le second. « *92 % des Français comprennent le mot sponsoring et savent de quoi il s'agit. Cela représente 47 millions de personnes. Les événements internationaux se déroulant en France sont les plus efficaces en matière de sponsoring, relayés par la télévision et Internet notamment, ce qui renforce l'importance de l'image et de la visibilité dans une stratégie de sponsoring. Le Tour de France et Roland-Garros en sont ainsi des exemples majeurs. 79 % des Français estiment que le sponsoring est indispensable au sport de haut niveau et 73 % en ont une bonne ou une très bonne opinion. En moyenne, le sponsoring est également considéré par les sondés comme plus efficace de 10 % par rapport aux autres techniques de communication. 63 % des Français considèrent que le sponsoring rend les marques sympathiques. Les bénéfices attendus sont à 92 % des moyens pour développer le sport et à 88 % pour avoir des infrastructures modernes. 60 % des Français considèrent le sponsoring comme une nécessité, 11 % comme novateur et 36 % comme une source de dérives. Enfin, le naming est jugé comme une technique efficace pour 82 % des Français, parce qu'il est repris dans les médias, même si 64 % l'estiment regrettable du fait de la perte du nom historique.* »

Julien Kauffmann, Vice-Président et Revenue Management de Disneyland Paris, a expliqué ce que sa société pouvait apporter au monde du sport, notamment à travers la Disneyland Paris Leaders Cup LNB, qui remplace la Semaine des As : « *On a essayé d'amener une approche différente de ce qu'on trouve dans l'industrie du sport. 100 % des revenus de Disney viennent de nos clients. On peut donc apporter aux fédérations et aux organisateurs d'événements sportifs notre savoir-faire, pour développer leur chiffre d'affaires et que leurs clients dépensent de plus en plus. Entre le moment où un client achète son billet et celui de la visite, on essaie de maintenir son excitation, de créer une vraie interaction avec lui, de faire monter l'urgence. Et après sa visite, on maintient cette relation avec une vraie étude de satisfaction, qui témoigne de notre respect envers nos clients. Cette satisfaction fait partie intégrante de la relation client, en matière de spectacle mais aussi de sécurité, de courtoisie et d'efficacité. Cela passe également par une totale implication de nos dirigeants à ce niveau.* »

Damien Rajot, Directeur opérationnel de Vinci Stadium, a considéré pour sa part qu'« *un stade ou une aréna est un lieu unique et iconique. Il faut faire bouger les lignes, ouvrir les yeux et avoir un esprit collectif entre club résident, exploitant et collectivité, dépasser l'aléa sportif pour construire une vraie vision même si les intérêts de chaque partie sont divergents. Il faut créer de la valeur autour du spectateur, placer l'expérience consommateur au cœur du stade pour offrir du bonheur. Et ça, c'est une obligation partagée par le club et l'exploitant. Ce sont les droits du spectateur, en termes d'accessibilité, de sécurité, de propreté, de restauration, de stade connecté, d'information, de partage, sans stress. Les horaires doivent être compatibles avec sa vie professionnelle et personnelle, le spectateur doit faire partie intégrante du spectacle et bénéficier d'informations exclusives et dédiées. La mi-temps doit être plus longue pour pouvoir profiter des animations et services. Pour une meilleure valorisation des contenus, il faut investir sur le spectateur, avec plus de recettes billetterie, des partenaires qui contribuent à améliorer l'expérience consommateur et plus d'hospitalité.* »

CONFÉRENCE 1 : « Sport et compétitivité, les spécificités du modèle français »

FOCUS 2 : « Dirigeants sportifs et d'entreprises face au défi de la compétitivité »



Jean-Michel Aulas, Président de l'Olympique Lyonnais, a ouvert le bal des témoignages de dirigeants sportifs et d'entreprises face au défi de la compétitivité : « *Le modèle français dans le football n'est pas plus en difficulté que dans les autres secteurs. Il y a une remise en cause à faire, une régulation à mener au niveau européen. Pour développer des stratégies efficaces au niveau continental et mondial, il faut se donner les moyens sur les plans structurels, culturels et économiques. Il faut prendre des risques et les assumer, avoir les yeux ouverts sur ce qui se passe ailleurs. L'arrivée des investisseurs qataris au PSG est une aubaine sur un plan macro-économique, mais il faut trouver une régulation, faire en sorte que l'équité des moyens de développement se fasse sur le long terme. Au niveau des infrastructures, on est dans un secteur d'activité conservateur, et leur financement est par tradition étatique et territorial. Mais cela n'arrive plus dans aucun pays d'Europe. La responsabilité de leur développement doit être donnée à celui qui en est l'exploitant le plus important. L'avenir est aux infrastructures privées.* »

Pour Marc Madiot, Directeur sportif de l'équipe cycliste FDJ et Président de la Ligue Nationale de Cyclisme, « *quand les entreprises investissent dans un sport, elles doivent aussi jouer un rôle politique dans son développement. Si on n'a pas de nouveaux partenaires à nos côtés, on ne pourra pas garder nos meilleurs coureurs en France, alors que nous avons les plus grands espoirs actuels.* » En réponse à une question sur la redistribution des droits audiovisuels du Tour de France, Marc Madiot a demandé à Amaury Sport Organisation de promouvoir également les autres épreuves françaises : « *On a en France ce qui se fait de mieux dans le cyclisme. Protégeons d'abord ce que nous avons chez nous avant de nous tourner vers l'international.* »

Pour Yann Le Moenner, Directeur général du groupe ASO, « *l'ADN du cyclisme est avant tout européen. Il faut protéger les événements historiques et aller doucement sur la mondialisation. Le savoir-faire français en matière d'organisation est numéro un si l'on voit tous les événements internationaux récurrents comme le Tour de France ou Roland-Garros. Mais l'un des leviers de compétitivité est aussi le calendrier, avec bien souvent trop d'épreuves.* »

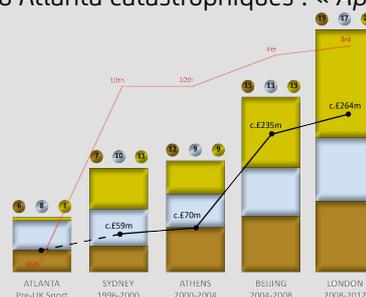
Un sentiment partagé par Philippe Peyrat, Directeur du mécénat, du sponsoring et des relations extérieures de GDF SUEZ, pour qui « *il y a aussi un problème de compétitivité au niveau des dates pour les tournois de tennis. Mais on n'a pas à rougir en France. Nos fédérations partenaires s'upgradent, sont dans des process de professionnalisation qui les placent au niveau des meilleurs standards internationaux.* »

Quant à Xavier Robert, Associé de la société internationale de capital-investissement Bridgepoint - notamment propriétaire de Dorna et d'Infront -, il a expliqué les raisons de ses investissements dans le monde du sport : « *Le sport vend du rêve, de l'émotion. C'est l'un des plus beaux produits dont aucune télévision payante ne peut se passer. Le sport est au cœur des stratégies de sponsoring des plus grandes marques mondiales, même si des progrès restent à faire dans ce domaine et autour des spectateurs dans les stades. On a regardé plusieurs fois pour investir dans des clubs de football en Europe, mais ce n'est pas facile car il existe un aléa sportif au contraire des États-Unis.* »

INTERVENTION GRAND TÉMOIN



Interrogée par Nelson Monfort, **Liz Nicholl**, Directrice générale UK Sport, a analysé la réussite du modèle anglais depuis la création de cette structure en 1996, après des Jeux Olympiques d'Atlanta catastrophiques : « *Après la débâcle d'Atlanta pour le sport anglais, on savait qu'on devait travailler différemment.* »



3 objectifs à UK Sport : les relations internationales, l'accueil de grands événements et le haut niveau.



Notre financement provient de fonds publics du gouvernement (à 35 %) et de la loterie nationale (à 65 %) envers les athlètes. Notre succès est dû à ces investissements mais aussi au soutien de l'ensemble de la population.

La priorité de UK Sport a été et reste d'encourager le développement du sport d'élite, même si cela doit se faire au détriment d'autres disciplines. L'un des changements a ainsi été de ne pas faire de compromis. Avec notre budget de 147 M€ environ par an, nous soutenons uniquement les athlètes qui ont une chance d'avoir une médaille, on ne peut investir de l'argent public dans des résultats aléatoires. Nous soutenons toutes les grandes disciplines olympiques mais pas les sports professionnels qui n'ont pas besoin de nous.

1 400 athlètes bénéficient de notre soutien et doivent en échange faire la promotion de leur sport cinq fois par an auprès des jeunes, dans les écoles. Chaque fédération gère cela et doit se soumettre tous les quatre mois, en transparence et en responsabilité vis-à-vis des fonds publics, à une sorte de contrôle continu de ses performances. »



CONFÉRENCE 2 : « Typologie de la concurrence étrangère : témoignages et regards croisés »



Dans cette typologie de la concurrence étrangère, **Eugène Lapierre**, Directeur de la Coupe Rogers à Montréal, a analysé les facteurs de réussite de son tournoi de tennis international : « *Le stade appartenait à la ville. Elle nous a cédé le terrain et nous à aider à construire une nouvelle enceinte qui est devenue le Centre National du Tennis, et qui fait le plein toute l'année. Au niveau des consommateurs, on a créé différentes animations comme un match de hockey, un défilé de mode avec des joueurs, des cours de cuisine entre un chef et une joueuse, des entraînements de Rafael Nadal ou de Roger Federer accessibles gratuitement, etc. On a fait disputer des matchs exhibitions dans le métro pour promouvoir la gratuité du transport pour les possesseurs de billets d'entrée au tournoi. Aujourd'hui, 50 % des spectateurs ne jouent pas au tennis mais viennent parce que c'est un spectacle, un événement identitaire et incontournable pendant l'été à Montréal, qui devient une ville de festivités. La population de la ville vibre au rythme du tournoi pendant une semaine. Quand on a construit le stade, on a fait attention au nombre de sièges et à leur prix, avec pour objectif de créer de la rareté ; le prix du billet a ainsi quintuplé depuis 1995. Il faut enfin essayer d'améliorer l'image du sport spectacle, qui possède également des valeurs importantes.* »

Pour **Hubert Genieys**, Directeur général communication institutionnelle et partenariats de Nestlé Waters, l'exemple du tournoi de Montréal, c'est « *revenir aux fondamentaux, apporter de l'expérience au public. C'est le devoir de l'organisateur de donner le meilleur à son public et les marques doivent prendre part à cette expérience. Dans ces fondamentaux, il y a aussi le rôle social du sport et le devoir d'exemplarité du champion. Je suis impressionné par le côté simple et pragmatique des Anglo-Saxons. La France devrait s'en inspirer notamment pour entretenir le rayonnement de ses grands rendez vous à l'international. Comment faire comprendre aux acteurs de la société civile, qui participent aux processus de décisions et qui ne sont même pas là aujourd'hui, qu'il est urgent d'aider Roland-Garros ? Voilà un événement qui ne pèse pas sur les dépenses publiques, participe depuis des années à la promotion du tennis, dispose d'un modèle économique durable et dont les travaux d'extension nécessaires au développement sont bloqués depuis des mois...On n'a pas le monopole des bonnes idées en France. Je suis dans un groupe international et je me nourris chaque jour de celles de mes collègues étrangers. Le sport a un rôle fondamental à jouer sur la santé dans notre Société. L'argent public doit aller à des actions publiques, là où il est le plus utile.* »

Pour **Raphaël Niemi**, Responsable sponsoring et événements de la Société Générale, « *le modèle de sponsoring à la française a les moyens de l'efficacité. Les Anglais ont une approche très pragmatique, où chaque produit est commercialisable. En France, le sponsor devient partenaire d'une globalité. Il est souvent associé au haut niveau mais pas au développement du sport en lui-même. Il est ainsi la seule entité qui ne participe pas à la gouvernance du sport. On a du mal aujourd'hui à travailler avec les équipes des fédérations.* »

Pour **Mathieu Van Veen**, Vice-Président d'AEG Sports Europe, dont le groupe est propriétaire d'une centaine d'équipements et de stades, et d'une douzaine d'équipes dans le monde, « *l'investissement dans un club ne peut se faire que si cela nous permet d'avoir un retour sur nos investissements immobiliers. Malheureusement, on n'investirait pas en France car nous gérons des salles pour gagner de l'argent grâce à l'équipement. Or aujourd'hui, dans notre pays, nous serions seulement propriétaires de l'infrastructure sans pouvoir en gérer les contenus.* »

En résumé, selon **François Morinière**, Directeur général du groupe L'Équipe, « *la France n'est pas un pays de sport en comparaison de l'Allemagne, de l'Angleterre ou de l'Espagne, par exemple. Le sport n'est pas un sujet politiquement prioritaire. Et il y a un morcellement en France des décisions, des sports, entre la culture et le sport, etc. De plus, les détenteurs de droits ont intérêt à faire attention à cette course aux TV payantes qui se fait au détriment de la visibilité de leurs disciplines.* »

CONCLUSION : « Fair-play financier européen, risques et opportunités pour le football français »



Frédéric Thiriez, Président de la Ligue de Football Professionnel, a conclu cette journée en analysant l'impact du Fair-play financier sur le football français : « *Le Fair-play financier n'aura pas d'effet sur l'attractivité de notre football, car les investisseurs savent que ce dernier est structuré et contrôlé depuis vingt ans par la DNCG.*

On est d'ailleurs ouvert aux investisseurs étrangers si le projet sportif et économique est durable et si les capitaux sont propres.

Mais le Fair-play financier aura un impact sur la compétitivité du football français, car les grands clubs européens ne pourront plus gagner de trophées à crédit. Cela fait des années que je dis que l'Europe du foot va dans le mur, avec des clubs tellement endettés que si l'un fait défaut, par effet domino, tout va s'écrouler.

Mais grâce à Michel Platini, le Président de l'UEFA, qui a mis en place ce qu'on préconise depuis plus de dix ans, on va échapper à ce scénario. La principale différence entre le Fair-play financier européen et le système de DNCG à la française, qui est prospectif, c'est que dans le premier il est interdit de dépenser plus que ce qu'on gagne, alors que dans le second, il est interdit de dépenser plus que ce qu'on a. En France, on n'interdit ainsi pas aux actionnaires d'investir dans leur club. »

Compte rendu rédigé par Arnaud Buttica pour SPORSORA.