

Industrie du sport : le bon moment pour se transformer ?

Étude de PwC sur l'industrie du sport – Édition 2019



Vue d'ensemble

Comment conserver une longueur d'avance ?

06

Situation actuelle de l'industrie du sport

Le numérique : un moteur de croissance clé

De l'optimisme malgré les incertitudes

De meilleures perspectives de croissance pour l'eSport et le football

Sport féminin : des promesses qui se concrétisent ?

08

Transformation et innovation : des leviers essentiels pour l'avenir du sport

L'industrie se réveille (et tente de rattraper son retard)

L'innovation requiert de l'organisation mais le facteur humain reste décisif

Encourager ses collaborateurs à tenter de nouvelles choses : la recette de Facebook

Innover, c'est être à l'écoute de ses clients, de ses partenaires et de ses collaborateurs

18

Cette étude a été réalisée par notre équipe PwC Sports Advisory en Suisse entre juin et août 2019. Durant cette période, un questionnaire en ligne a été adressé aux leaders de l'industrie du sport du monde entier. Soucieux tout comme nous de dresser un bilan objectif de la situation actuelle du secteur, plusieurs grands dirigeants du monde du sport ont souhaité nous prêter main forte en diffusant ce questionnaire auprès de leurs pairs, ce qui nous a permis d'obtenir une représentation plus large parmi les différentes régions et les divers segments de l'industrie. Cette étude est également le fruit des efforts de PwC et Strategy& en Australie, en Chine, en Inde, au Japon, au Moyen-Orient, en Nouvelle-Zélande et en Russie.

Au total, nous avons reçu 590 questionnaires remplis en provenance de 49 pays.

Au moment où ils ont soumis leur questionnaire, les participants occupaient un poste de haut rang au sein de leur entreprise. L'analyse présentée dans ce rapport se fonde essentiellement sur l'avis collectif des participants à l'étude. S'y ajoutent les données qui nous ont été communiquées par l'institut IRIS (Intelligent Research in Sponsoring) ainsi que les connaissances des membres de notre équipe et les résultats des recherches qu'ils ont menées.

Diffusion directe aux consommateurs : engager les fans à l'ère du numérique

Zoom sur l'utilisation des médias numériques

Capter l'attention des fans (et les données associées)

Plateformes OTT des détenteurs de droits : sont-elles performantes ?

28

Le rôle des fédérations sportives : et ensuite ?

Les fédérations sur la voie de l'auto-amélioration

L'efficacité exige une orientation claire

L'eSport mis à part, quelle est votre stratégie en matière de gaming ?

Un nouveau départ pour les agences ?

36

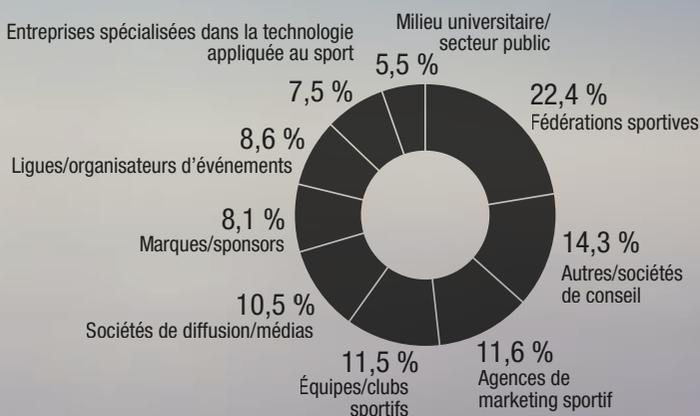
Références et contacts

Notes et sources

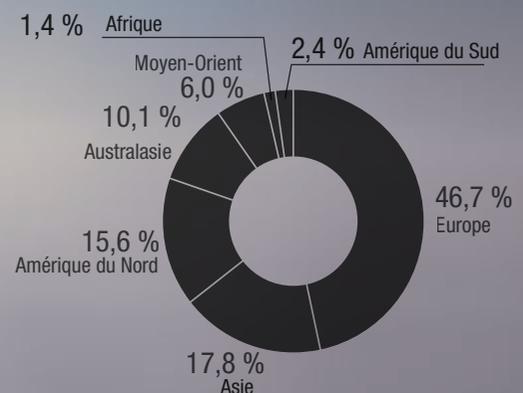
Contacts

46

Répartition des personnes interrogées par types d'organisations



Répartition des personnes interrogées en fonction de leur marché par zone géographique de prédilection







Chers acteurs de l'industrie du sport,

Nous avons le plaisir de vous présenter l'édition 2019 de notre étude annuelle sur l'industrie du sport, à laquelle ont participé pas moins de 590 leaders du secteur. C'est 120 de plus qu'en 2018 – un record. Nous constatons en outre qu'ils occupent pour la plupart des fonctions plus élevées et jouissent d'une plus grande ancienneté en comparaison de nos précédents participants. J'en profite pour remercier toutes celles et ceux qui ont pris le temps de nous soumettre leur point de vue.

Cette année, nous avons approfondi notre analyse de la croissance globale de l'industrie en ciblant par régions les opportunités offertes – et les défis posés – aux organisations sportives sur un plan individuel. Ce rapport se divise en trois grandes sections détaillées dans lesquelles chaque thème est abordé sous une perspective organisationnelle.

Ces trois sections analysent : (i) l'importance et les principaux leviers de l'innovation au sein des organisations sportives bien établies ; (ii) les principaux avantages et défis de la diffusion de contenu directement aux consommateurs (D2C) et la viabilité commerciale de cette stratégie ; et (iii) les résultats des fédérations sportives et les domaines dans lesquels elles devraient concentrer leurs efforts et leurs ressources à moyen terme.

De manière générale, on constate que les organisations sportives tentent de rattraper leur retard en matière d'innovation, que l'effervescence initiale autour du streaming D2C semble peu à peu se calmer, et que la plupart des fédérations sportives auront fort à faire pour (re)gagner la confiance du public et assurer leur pertinence dans les années à venir.

Les résultats de cette année mènent tous au même point essentiel : un grand nombre de détenteurs de droits, et en particulier les fédérations sportives, ont besoin de transformer leur façon de faire des affaires. Même si les différents intervenants en sont à différentes étapes de ce long chemin, nous espérons que les informations contenues dans ce rapport indiquent comment recentrer les efforts afin de réaliser les changements nécessaires à l'essor de leurs organisations.

Bien à vous,

David Dellea

Responsable de l'équipe Sports Business Advisory





Chère lectrice, cher lecteur,

L'édition 2019 de l'étude PwC sur l'Industrie du Sport confirme la dynamique et la richesse de ce secteur ainsi que les nombreux challenges qui s'annoncent dans un futur proche.

Cette étude met en lumière les grandes tendances de l'Industrie : transformation, innovation et grandes tendances créatives, diffusion directe aux consommateurs, nouveaux rôles des fédérations sportives, etc.

Le sport en France ne fait pas exception avec notamment la transformation du modèle sportif national, l'organisation de grands événements sportifs internationaux (Jeux Olympiques et Paralympiques 2024, Coupe du monde de rugby 2023, Championnat du monde d'Athlétisme 2020...), la lutte contre la sédentarité, le sport-santé, la digitalisation des pratiques et les nouveaux usages du sport.

Au sein de PwC France, nous voulons contribuer à cette aventure et avoir un rôle essentiel à jouer dans ces différentes transformations. Nous offrons déjà un large éventail de services aux acteurs de l'industrie du sport : conseil en management, stratégie, conseil juridique et fiscal, transactions, audit financier. Nous avons les capacités de relever ensemble les défis posés par ce contexte sportif historique.

Sportivement,

Eric Dumont

Associé PwC Sports & Mega Events – France et Afrique Francophone

Comment conserver une longueur d'avance ?

Croissance future vs croissance passée

7,4 %
de croissance en moyenne

3 à 5 dernières années

6,4 %
de croissance en moyenne

3 à 5 prochaines années

Top 10 des sports en termes de potentiel de croissance des revenus

1 eSport



6 Rugby



2 Football



7 Golf



3 Basketball



8 Cyclisme



4 Sports urbains



9 Football américain



5 Tennis



10 Cricket



94 %

des leaders du secteur considèrent que l'innovation est importante voire très importante pour les organisations sportives

Top 3 des avantages et des défis liés à la mise en œuvre de plateformes OTT pour les détenteurs de droits

- 1 Possibilité d'accéder aux données des fans et de les exploiter à des fins commerciales
- 2 Capacité à renouveler les programmes sportifs grâce aux idées soumises par les fans
- 3 Une plus grande portée générale et une plus grande audience



- 1 Garantir une qualité de service élevée
- 2 Créer suffisamment de contenu pour susciter un intérêt sur le long terme
- 3 Élaborer une stratégie tarifaire efficace

Top 3 des opportunités et des menaces pour l'ensemble du secteur

- 1 Un plus grand engagement des fans
- 2 Une plus grande offre de médias
- 3 Une meilleure expérience « live »



- 1 Abandon progressif de la télévision classique
- 2 Niveau d'accès et de popularité d'autres formats de divertissement
- 3 Prédominance de grandes entreprises technologiques comme fournisseurs de contenu



Axes d'amélioration des fédérations sportives

Transparence et bonne gouvernance	56,6 %
Protection des droits et du bien-être des athlètes	37,4 %
Renforcement de la participation des communautés	34,7 %

Facteurs de réussite favorisant l'innovation

88,6 %

78,6 %

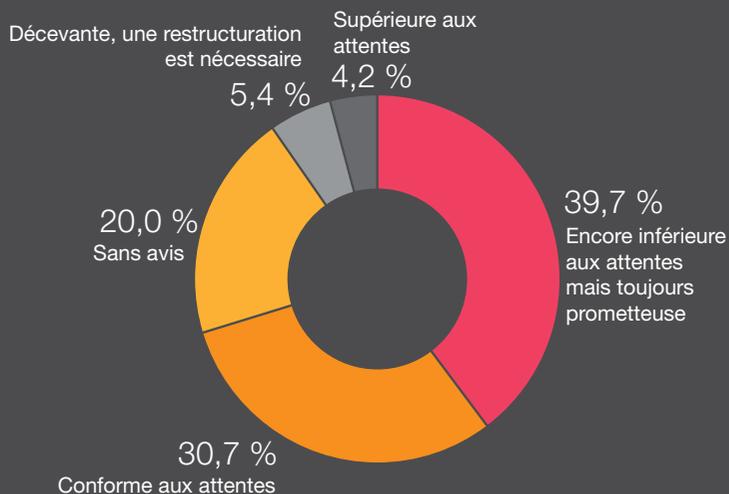
Structure et stratégie



Facteur humain



Perception de la réussite commerciale des plateformes OTT des détenteurs de droits





Situation actuelle de l'industrie du sport

Chaque année, nous demandons à un groupe restreint de leaders de l'industrie du sport leur point de vue sur le marché et les principales opportunités et menaces qui y règnent. Cela nous permet de vous donner un aperçu général de la façon dont le secteur est susceptible d'évoluer au cours des trois à cinq prochaines années. Dans cette section, nous mettons en évidence les points importants à retenir et ce qu'ils peuvent impliquer pour les acteurs de l'industrie du sport. Dans l'ensemble, les leaders du secteur ont une vision optimiste de l'avenir, qui repose notamment sur la forte croissance attendue dans le secteur des médias numériques.



Le numérique : un moteur de croissance clé

Au cours des trois à cinq prochaines années, l'industrie du sport tout entière devrait connaître une progression favorable à un taux annuel de 6,4 %, un taux toutefois inférieur à celui de 7,4 % enregistré ces trois à cinq dernières années. De manière générale, les prévisions de croissance, relativement similaires à celles de l'étude précédente, demeurent solides.

Géographiquement, on distingue trois groupes présentant des profils de croissance différents :

- L'Europe, l'Amérique du Nord et la région de l'Australasie devraient connaître dans les prochaines années une croissance plus faible qu'auparavant. D'après nous, ce ralentissement est un signe de saturation de l'industrie du sport, à laquelle s'ajoute une concurrence accrue provenant d'autres formats de divertissement.

- L'Asie et le Moyen-Orient ont été les marchés les plus prometteurs ces dix dernières années. Leurs prévisions de croissance se stabilisent, mais devraient rester robustes pour les trois à cinq prochaines années.
- Les marchés émergents de l'Afrique et de l'Amérique du Sud sont prêts à rattraper leur retard. S'il s'agit encore de petits marchés en termes relatifs, les leaders de l'industrie du sport prévoient une envolée des taux de croissance par rapport aux trois à cinq dernières années.

Lorsqu'on analyse les résultats par types d'organisations, ce sont les équipes et les clubs sportifs qui se montrent les plus optimistes, avec une croissance future estimée à 9,1 % (contre 8,0 % avant). Cet optimisme est peut-être le reflet d'une grande confiance en soi étant donné qu'ils

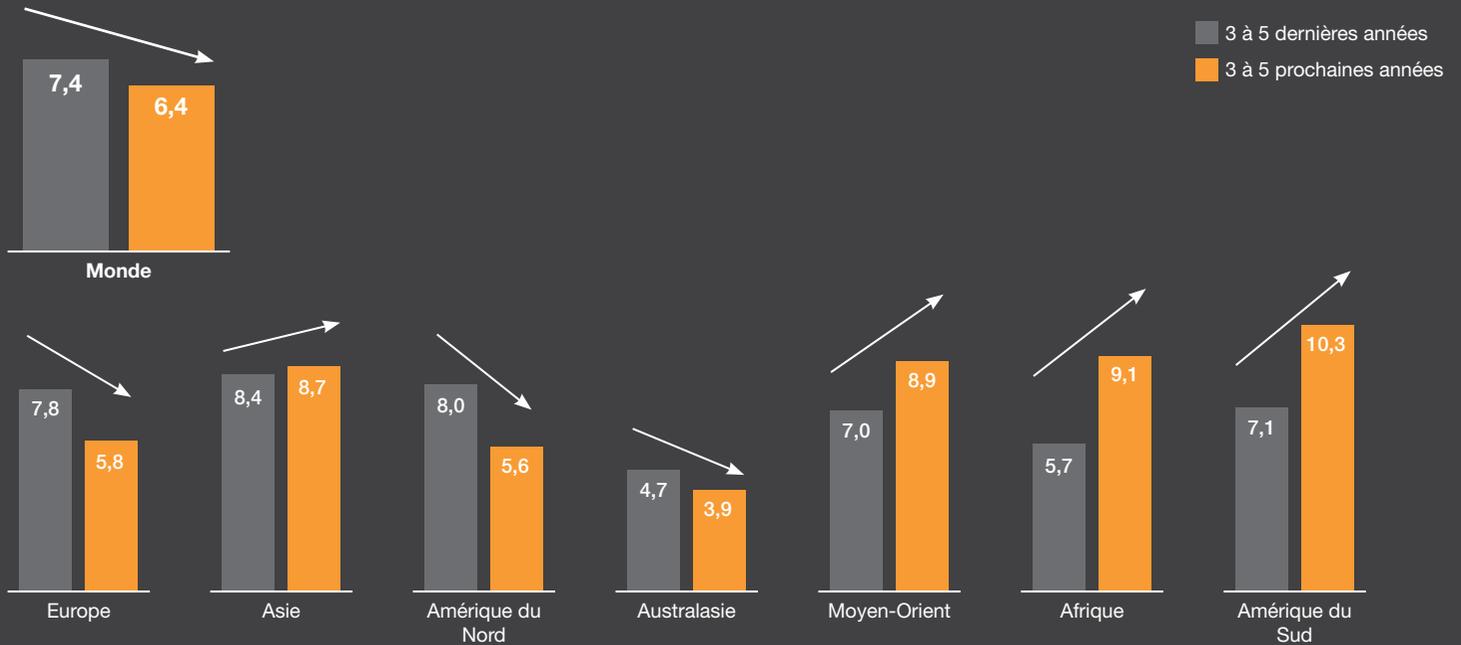
contrôlent l'un des principaux actifs de l'industrie du sport, à savoir : les athlètes et les histoires qui les entourent et dont les fans sont si friands.

**Taux de croissance
annuel moyen attendu :
4,7 % (global)**

Perspectives de croissance du marché

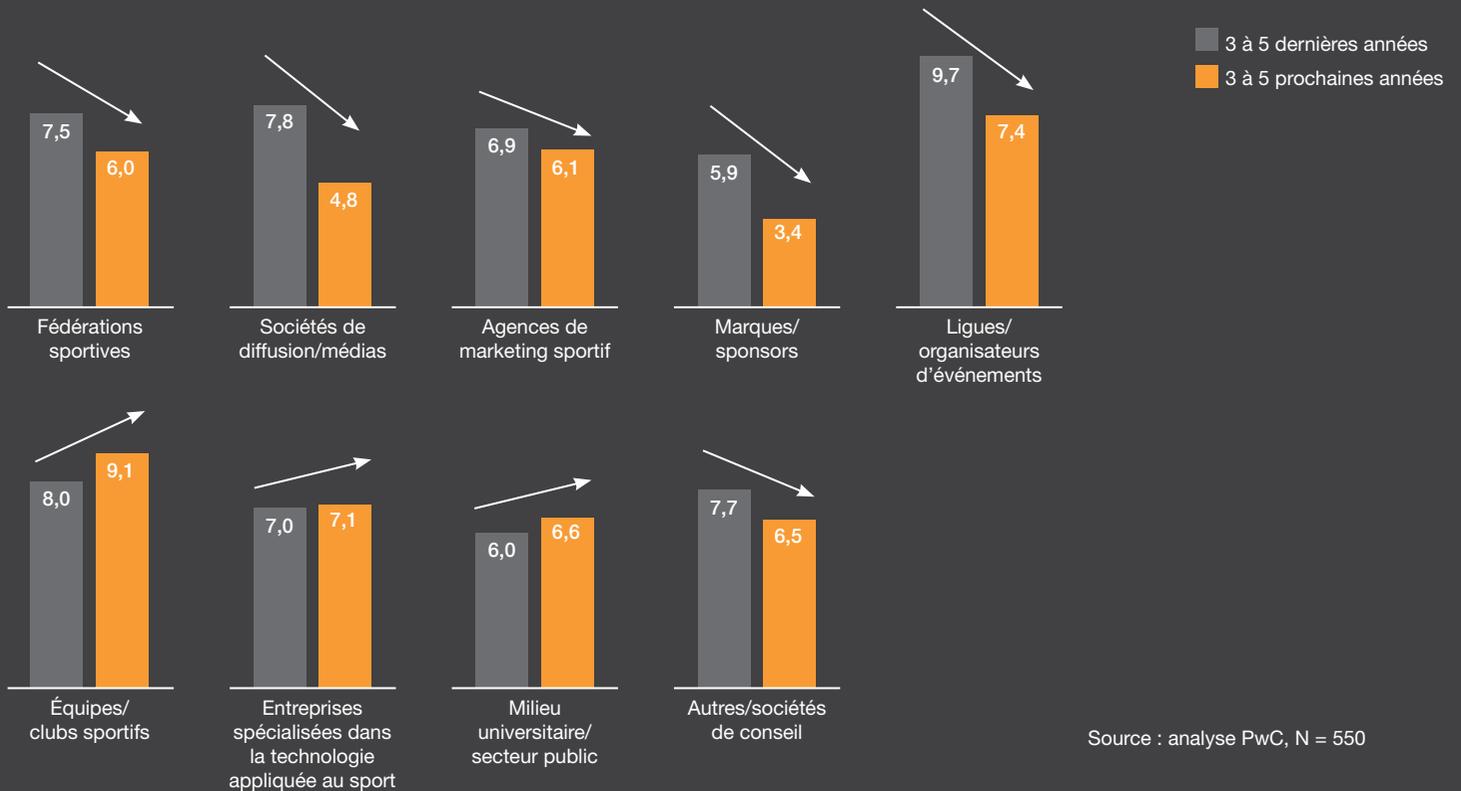
Perspectives de croissance en fonction du marché de prédilection des personnes interrogées

Estimations de croissance annuelle (en %) sur une période de trois à cinq ans



Perspectives de croissance du marché en fonction du type d'organisation

Estimations de croissance annuelle (en %) sur une période de trois à cinq ans



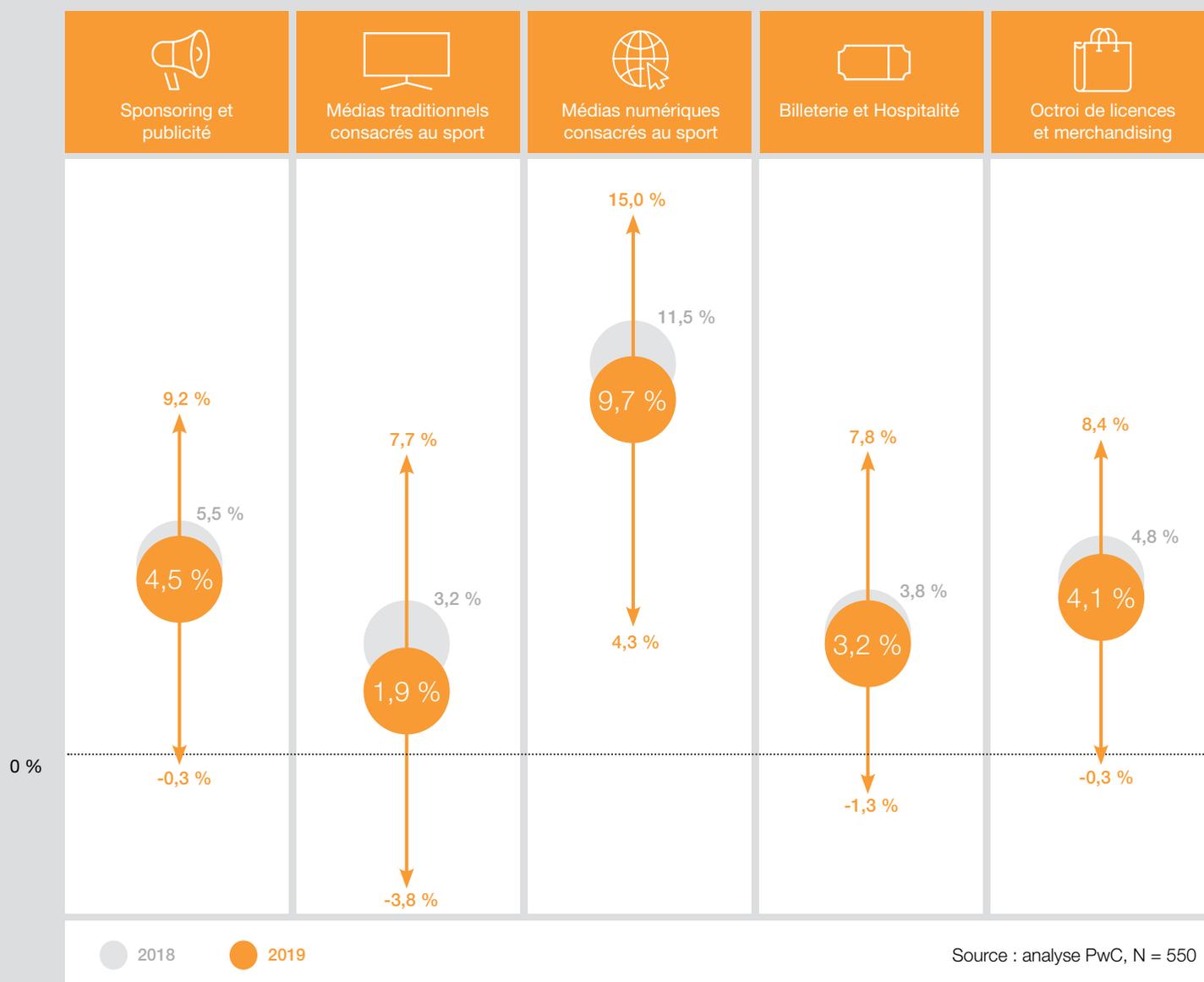
Source : analyse PwC, N = 550

En termes de sources de revenus, l'exploitation des droits sur les médias numériques devrait être le principal moteur de la croissance globale, avec des taux estimés à 9,7 % au cours des trois à cinq prochaines années. Le fait que les prévisions de croissance des sources de revenus traditionnelles soient plus basses (entre 1,9 % et 4,1 %) confirme cette hypothèse.

Il est intéressant de constater que, cette année, les participants prévoient des taux de croissance légèrement plus faibles que l'année dernière, toutes sources de revenus confondues. Nous voyons cela comme un signe de préoccupation et d'incertitude quant aux conséquences pour les entreprises de l'évolution des comportements de consommation.

Taux de croissance annuel attendu en fonction de la source de revenus

Estimations de croissance annuelle (en %) sur une période de 3 à 5 ans



Opportunités et menaces : de l'optimisme malgré les incertitudes

Lorsque l'on observe les opportunités et les menaces qui ont une influence sur la capacité des organisations sportives à générer des revenus, on constate que le numérique présente à la fois des avantages et des inconvénients.

Pour clarifier : les leaders de l'industrie sportive sont foncièrement optimistes. Que ce soit en raison de biais psychologiques ou non, ils accordent beaucoup plus d'importance aux opportunités (70,5 %) qu'aux menaces (47,8 %).

Lorsque l'on analyse les facteurs spécifiques qui contribuent aux revenus du secteur, il s'avère que les opportunités liées à l'amélioration de l'expérience des fans arrivent en tête. Cela se vérifie aussi bien pour les expériences de diffusion que pour les expériences en direct : pour réussir, les organisations sportives doivent continuellement renouveler leur approche dans ces deux domaines, offrant ainsi des expériences plus immersives, plus interactives et plus personnalisées que celles proposées par leurs concurrents.

Les leaders de l'industrie du sport placent également les synergies liées au gaming et à l'eSport très haut dans le classement des opportunités. Près des trois quarts d'entre eux estiment en effet que ces synergies sont susceptibles de contribuer plus que la moyenne voire très largement aux revenus du secteur. Alors que le monde du sport cherche encore comment se positionner sur le sujet, nous sommes d'avis qu'il pourrait y avoir un transfert en termes d'implication des fans, dans le sens où les gamers pourraient devenir des fans de sports traditionnels et vice versa.

Étonnamment, les participants estiment que la demande provenant des marchés émergents ne représente qu'une infime contribution à la croissance globale du secteur, ce qui indique qu'il ne suffit pas simplement de faire la même chose sur les nouveaux marchés.

S'agissant des facteurs spécifiques qui constituent des menaces pour les revenus de l'industrie du sport, les leaders du secteur mettent en évidence deux facteurs de préoccupation : l'évolution des com-

portements de consommation des jeunes générations (liée au numérique) et l'évolution de la dynamique concurrentielle qui en découle en matière de diffusion de contenu sportif.

Autre point à signaler : l'inquiétude des leaders du secteur quant à la prédominance croissante de grandes entreprises technologiques comme fournisseurs de contenu. Cette inquiétude est pour nous le signe de doutes grandissants (et légitimes) quant à la capacité des organisations sportives à tirer parti des nouvelles opportunités offertes par le numérique. La crainte générale serait que les grands conglomerats de médias – qui ont le pouvoir de contrôler à la fois la création et la diffusion de contenu – aient la part belle.

À l'image de l'étude précédente, l'édition 2019 révèle que les préoccupations en matière d'intégrité pourraient soulever d'importants problèmes d'ordre éthique, mais n'en deviennent pas pour autant une priorité des leaders du secteur, qui n'y voient pas une menace pour leur activité.

Opportunités 70,5 % > 47,8 % Menaces

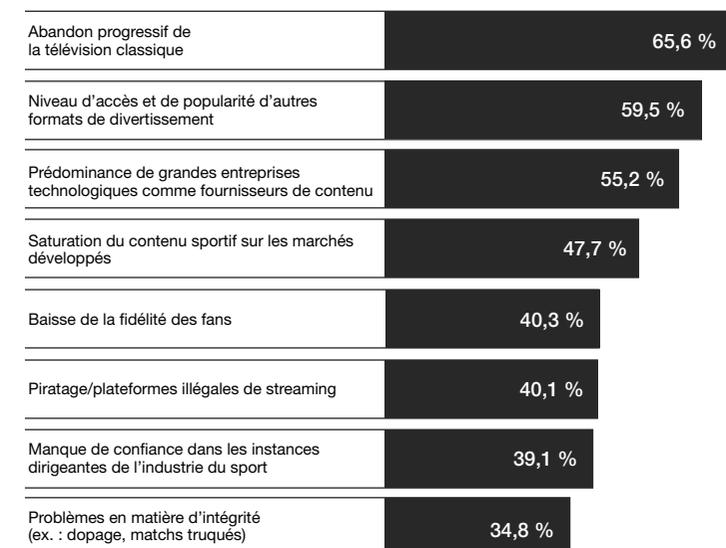
Principales opportunités d'accroissement des revenus de l'industrie du sport

Pourcentage de personnes interrogées, 2 premières réponses (« supérieure à la moyenne » et « très élevée »)



Principales menaces pesant sur les revenus de l'industrie du sport

Pourcentage de personnes interrogées, 2 premières réponses (« supérieure à la moyenne » et « très élevée »)



Source : analyse PwC, N = 590



“ La relation directe avec les fans est très intéressante dans la mesure où elle offre aux détenteurs de droits la possibilité de renforcer leur relation à leur sport pour peut-être en tirer davantage de revenus par la suite. Mais elle représente aussi une menace, car il n’y a plus d’intermédiaire pour assumer les risques en acquérant les droits. ”

Murray Barnett

Responsable du sponsoring et des partenariats commerciaux pour la F1



Croissance sport par sport : l'eSport et le football en tête du classement

Pour la deuxième année consécutive, l'eSport présente le potentiel de croissance des revenus le plus élevé, toutes régions confondues. L'engouement pour cette discipline ne devrait pas se tarir de sitôt, selon les leaders du secteur.

Cette année, nous avons divisé l'eSport en deux catégories : les jeux d'action, d'aventure et de tir d'une part (ex. : League of Legends, CS:GO), et les jeux de simulation sportive d'autre part (ex. : FIFA, NBA 2K). Ces deux catégories arrivent en première et deuxième position du classement respectivement. Contrairement aux jeux de tir, les jeux de simulation sportive subissent une concurrence redoutable de la part des sports traditionnels en termes

d'attrait des followers. Compte tenu de la visibilité croissante de la FIFA eWorld Cup, de la FIFA eNations Cup et du tout nouveau championnat UEFA eEuro 2020, reste à savoir si l'eFootball prendra de l'ampleur et mobilisera des fans au-delà de la communauté des gamers.

Véritables sports internationaux, le football et le basketball arrivent de nouveau en tête du classement des sports traditionnels en termes de potentiel de croissance des revenus. Armées d'atouts majeurs qui confirment leur position de créateurs de contenu premium de premier plan, ces deux disciplines semblent être en passe de poursuivre leur croissance sur de nombreux marchés.

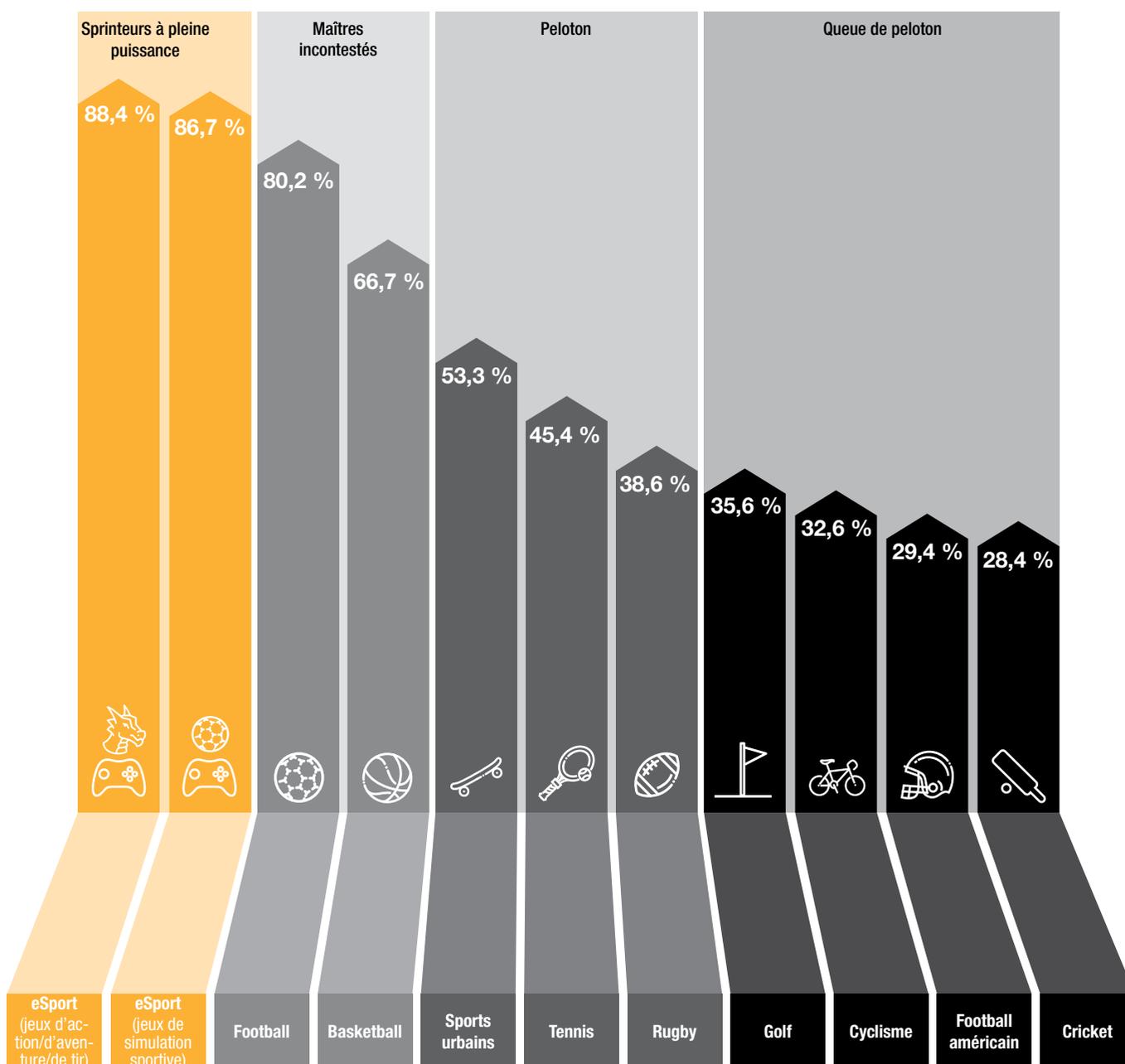
Nouveauté intéressante dans le classement de cette année : l'ajout du sport urbain à notre liste, lequel a immédiatement rejoint le top 10. Signe que le sport devient de plus en plus un véritable mode de vie.

Autre fait marquant cette année : l'écart entre les sports en tête du classement et le reste du peloton. Un rappel brutal que la lutte risque de s'intensifier entre les sports pour défendre leur pertinence, à l'heure où l'écart se creuse entre la tête de peloton et les suivants. Alors que le milieu de tableau peine à suivre le rythme de ces évolutions, on est en droit de se demander si nous serons à même de maintenir la diversité sportive dont nous avons pu jouir ces dernières décennies.



Top 10 des sports en termes de potentiel de croissance des revenus

Pourcentage de personnes interrogées, 2 premières réponses (« supérieur à la moyenne » et « très élevé »)



Source : analyse PwC, N = 563

Sport féminin :

des promesses qui se concrétisent ?

Les femmes représentant **70 à 80 %** du marché de la consommation – via leur pouvoir d'achat et leur influence – le public féminin incarne un immense potentiel encore inexploité.

Alors que certaines disciplines sportives sont parvenues à mettre un coup de projecteur sur leurs équipes féminines, il semblerait que le sport féminin, ainsi que les femmes dans le sport, aient le vent en poupe. Les rafales intermittentes font progressivement place à des vents extrêmes favorables au sport féminin, avec un nouvel élan pour 2020.

Cette impression repose sur plusieurs raisons.

Premièrement, 2019 a été une année record en termes de demande de contenu relevant du sport féminin. Entre mars et avril par exemple, plusieurs matchs de football féminin ont battu des records d'audience, avec même un record mondial de 60 739

fans pour le match opposant l'Atlético de Madrid à Barcelone au Wanda Metropolitano de Madrid. La Coupe du monde féminine 2019 de la FIFA a également battu des records d'audience, notamment dans les pays d'origine des équipes. À titre d'exemple, le match opposant les Lionesses d'Angleterre à l'équipe nationale féminine des États-Unis a enregistré un pic d'audience de 11,7 millions de téléspectateurs, représentant plus de la moitié de la part d'audience disponible et supplantant Line of Duty en tant que programme TV le plus regardé au Royaume-Uni.

Sur un plan purement commercial, les athlètes, les équipes et les actifs de sport féminin reçoivent des offres de plus en plus élevées de la part des sponsors.

Au printemps dernier, la banque Barclays a annoncé qu'elle deviendrait le sponsor officiel du Championnat d'Angleterre féminin (Women's Super League), avec un contrat estimé à plus de 10 millions de livres sterling. Pour résumer, le sport féminin est de plus en plus prisé comme divertissement dans plusieurs disciplines, d'où un renforcement inévitable de son attrait commercial.

Mais il n'y a pas qu'en football que le sport féminin progresse. Si les disciplines de référence telles que le tennis restent en vogue, d'autres moins connues comme le Tournoi des Six Nations de rugby féminin commencent à apparaître sur les écrans radars des grandes marques.



Cette tendance positive est perceptible à travers les activations des marques autour des actifs sportifs féminins. La Coupe du monde féminine de la FIFA qui s'est déroulée en France en est un parfait exemple, Nike ayant diffusé une nouvelle publicité quelques minutes à peine après la victoire des États-Unis en finale.

Cette démarche est tout à fait logique, évidemment. Cibler les fans grâce au numérique offre des opportunités commerciales inédites. Les femmes représentant 70 à 80% du marché de la consommation – via leur pouvoir d'achat et leur influence – le public féminin incarne un immense potentiel encore inexploité.

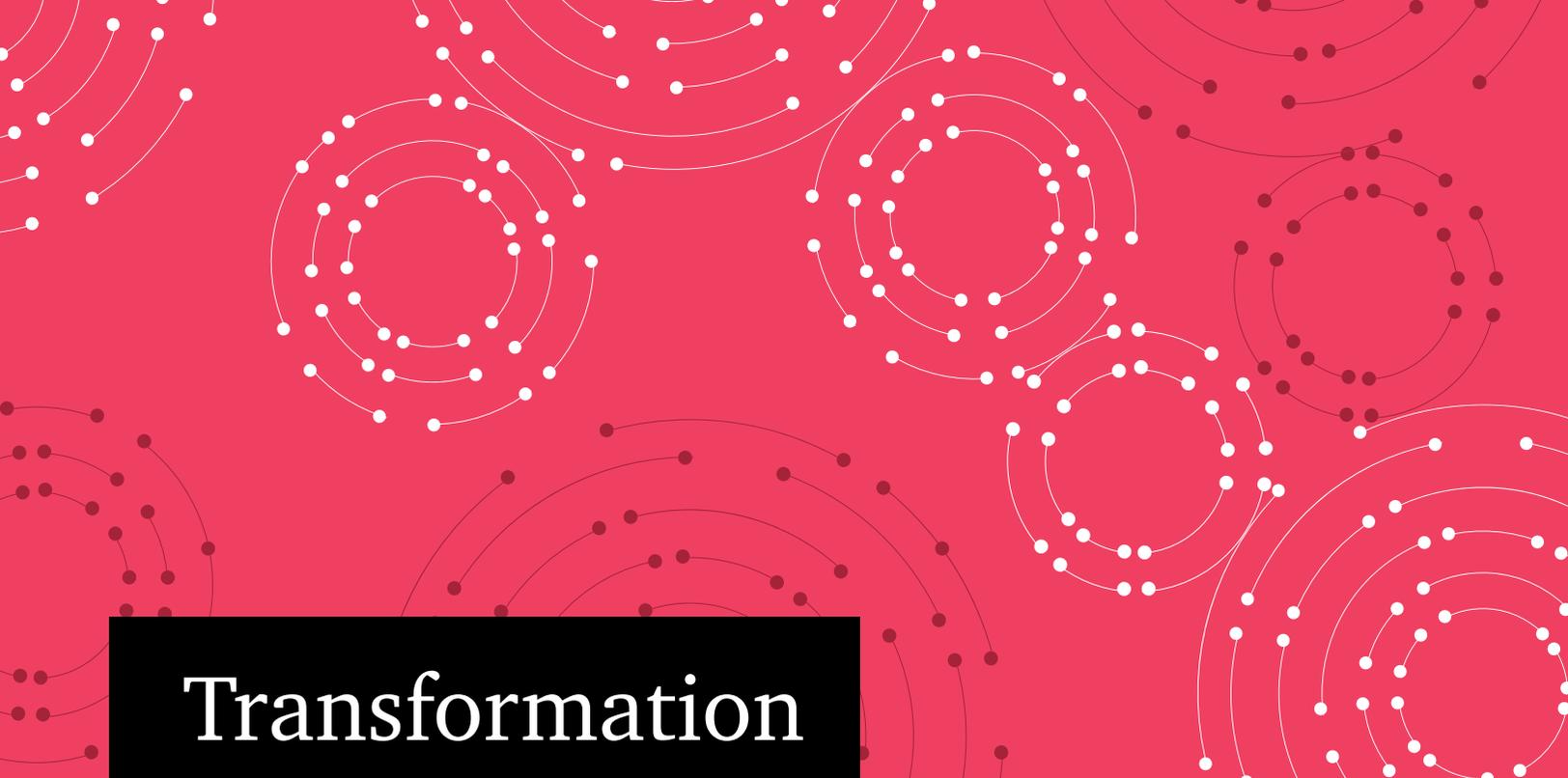
Néanmoins, à en juger par le succès de la Coupe du monde féminine 2019 de la FIFA, il semblerait que le sport féminin soit aussi un bon moyen d'atteindre le public masculin. D'après l'Union européenne de radio-télévision par exemple, 68 % des utilisateurs qui se sont connectés à la plateforme « football.eurovisionsport.tv » pour regarder les matchs en ligne étaient des hommes. Alors que le sport féminin gagne en popularité (comme en témoigne ce type de chiffres), il n'en faut pas moins aux sponsors et aux annonceurs pour s'engager auprès des deux genres.

Si marques et annonceurs accordent beaucoup plus d'attention au sport féminin, ils

font également preuve d'un plus grand respect à l'égard des femmes dans le sport. Les femmes sont de plus en plus présentes dans l'audiovisuel sportif, masculins et féminins, aussi bien en studio, aux abords des terrains que sur les réseaux sociaux.

De manière générale, on constate un mouvement de professionnalisation dans l'écosystème du sport féminin, porté de plus en plus par les femmes elles-mêmes, essentiellement grâce à un renforcement de leur expertise en la matière.

Tout semble ainsi indiquer une croissance commerciale certaine pour le sport féminin.

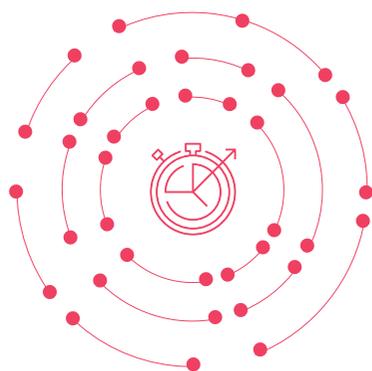


Transformation

et innovation

Des leviers essentiels pour l'avenir du sport

Nous avons demandé aux leaders de l'industrie sportive dans quelle mesure ils estiment qu'il est important pour les organisations sportives bien établies d'être capables de transformation et d'innovation, s'ils avaient mis en place des stratégies en la matière, et quels facteurs et initiatives sont selon eux essentiels pour favoriser la transformation et l'innovation. D'après les résultats de notre enquête, les organisations sportives sont en phase de rattrapage et leur capacité à exploiter le potentiel de leur capital humain – et à être à l'écoute des clients et des fans – sera déterminante pour leur réussite future.



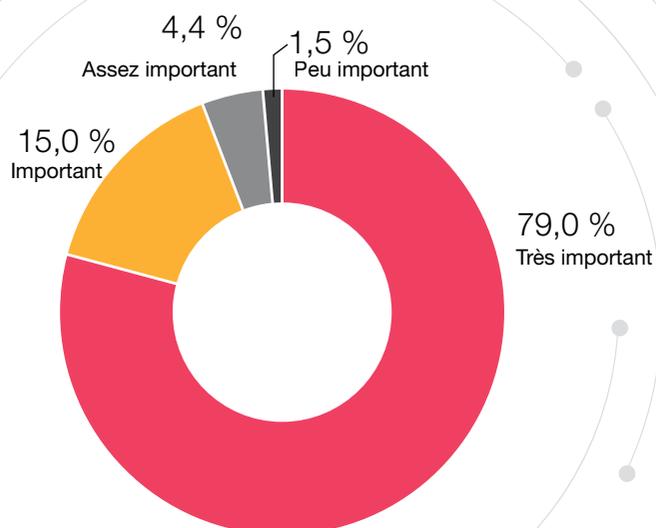
L'industrie du sport se réveille. L'heure est au rattrapage.

Alors que la disruption numérique se fait de plus en plus pressante sur tous les plans, la pression monte pour les sports traditionnels. D'après nos données, les leaders européens de l'industrie du sport sont moins optimistes quant aux perspectives de croissance. En outre, ils sont plus que jamais conscients de l'intensification des menaces telles que l'abandon progressif de la télévision classique ou encore l'accès à de nouveaux formats de divertissement. La situation est claire : les organisations sportives doivent innover afin de pouvoir s'adapter à l'évolution des comportements de consommation et rivaliser avec de nouvelles formes de divertissement et éventuel-

lement d'autres types de loisirs. Comme l'a récemment déclaré le président de la NBA, Adam Silver : « *Nous savons que nous sommes en concurrence avec toutes les autres formes possibles de divertissement, le beau temps et toute activité autre que le visionnage de nos matchs.* »

Il est clair que les leaders de l'industrie du sport sont parfaitement conscients de la nécessité d'innover. En effet, près de 94 % d'entre eux considèrent que l'innovation est importante (15 %) voire très importante (79 %) pour une organisation sportive.

Dans quelle mesure est-il important pour une organisation sportive d'être capable de transformation et d'innovation ?
Pourcentage de personnes interrogées



Source : analyse PwC, N = 540

Si **94 %**
des personnes interrogées
reconnaissent l'importance
de l'innovation, **elles sont seulement**
46 % à l'heure actuelle
à mettre en œuvre une stratégie
concrète en la matière

Après plusieurs années de lenteur, les organisations sportives sont désormais pleinement conscientes de la nécessité de suivre le rythme des évolutions technologiques et sociales. Leur pertinence même en dépend, tant sur le terrain qu'en dehors.

Sur le terrain, le football est un parfait exemple de sport très traditionnel qui a choisi d'adapter certains aspects de son jeu. Si de nombreux sports ont modifié leurs règles pour y intégrer les évolutions technologiques, le monde du football a longtemps hésité à leur emboîter le pas. Tout s'est accéléré ces dernières années : la Goal Line Technology, l'assistance vidéo à l'arbitrage (VAR) et l'utilisation d'iPads sur le banc de touche pour analyser les performances des joueurs sont autant d'exemples qui – bien que parfois sujet à controverses – reflètent ce changement.

En dehors du terrain, l'innovation est probablement encore plus importante. En Amérique du Nord, l'industrie du sport a compris depuis longtemps que l'exploitation des droits liés aux compétitions n'était pas la seule source de revenus potentiels. La MLBAM (Major League Baseball Advanced Media, société de médias qui gère la ligue de baseball américaine) en est la preuve. Fondée en 2002, cette société en commandite qui regroupe les clubs de la Major League Baseball – détenteurs de droits numériques – s'est rapidement imposée comme un pionnier de l'innovation. Après avoir développé des solutions de pointe pour le baseball, elle a racheté, en 2015, la totalité des biens numériques de la ligue nationale de hockey (NHL) (dont son site Internet, ses applications mobiles et son service de streaming numérique), pour 600 millions

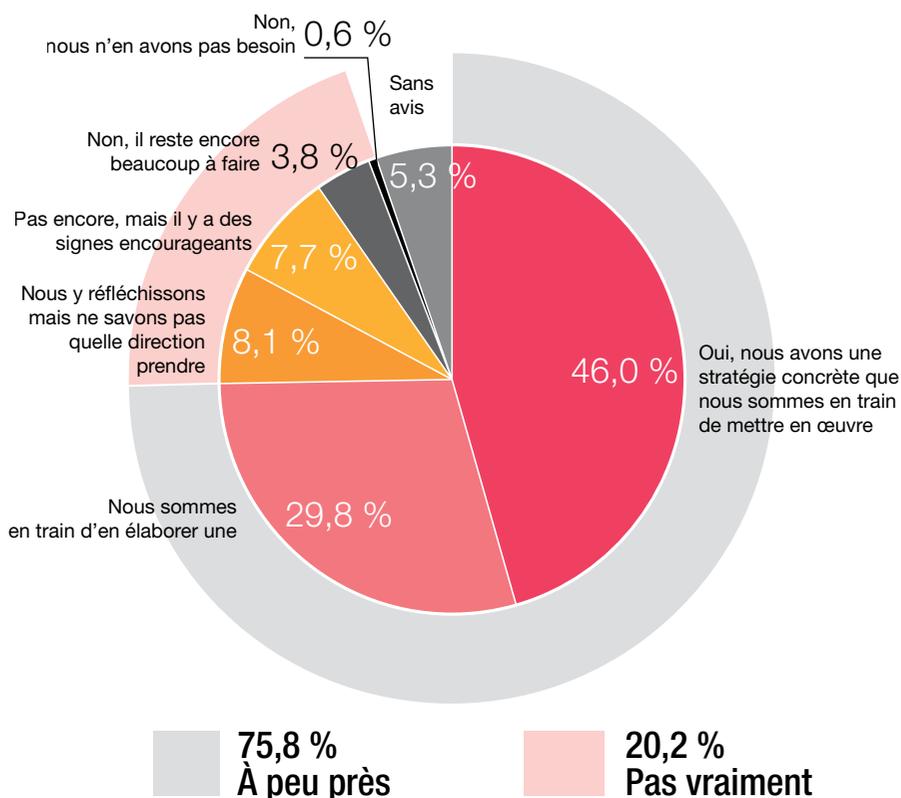
de dollars. BAMTech, filiale technologique de la MLBAM dont la NHL était également actionnaire, a été rachetée en 2017 par Disney, qui aurait investi 2,58 milliards de dollars pour une participation de 75 %.

Outre ces exemples frappants, que fait l'industrie du sport en général pour tirer parti des avantages de l'innovation ? D'après les leaders du secteur que nous avons interrogés, il reste beaucoup à faire : si 94 %

d'entre eux reconnaissent l'importance de l'innovation, ils sont seulement 46 % à mettre en œuvre une stratégie concrète en la matière, à l'heure actuelle.

Autrement dit, bien que la quasi-totalité des acteurs de l'industrie soient conscients de la nécessité pour les organisations sportives de se transformer et d'innover, la plupart semble encore en mode rattrapage.

Votre organisation dispose-t-elle d'une stratégie claire en matière d'innovation et de transformation ? Pourcentage de personnes interrogées



Source : analyse PwC, N = 540

L'innovation requiert de l'organisation mais le facteur humain reste décisif

Être capable d'innover efficacement est sans doute l'un des défis les plus redoutables qu'une organisation puisse avoir à relever, quel que soit son secteur d'activité. Les exemples de Nokia et Kodak, incapables d'adapter leurs produits aux nouveaux comportements de consommation, nous rappellent malheureusement que même des entreprises bien établies peuvent connaître des difficultés en termes d'innovation.

Nous avons demandé aux leaders du secteur quels étaient, selon eux, les principaux leviers

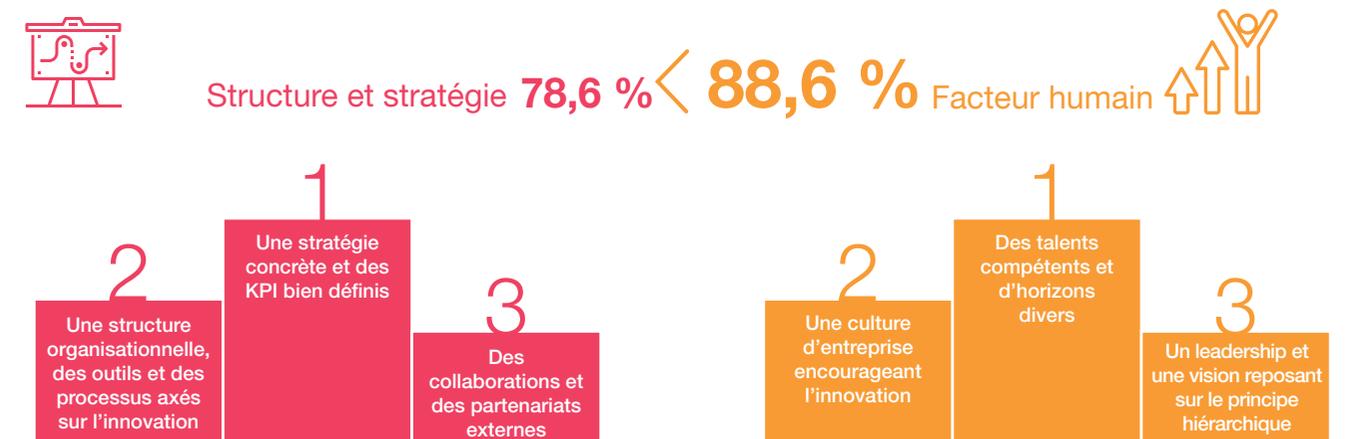
de l'innovation. Nous avons relevé trois facteurs d'ordre « humain » (le talent, la culture et le leadership) et trois facteurs d'ordre « structurel » (la stratégie, l'organisation et la collaboration). Fait intéressant, tous ces facteurs ont été évalués comme importants ou très importants pour favoriser l'innovation. Le constat est néanmoins le suivant : malgré des bases solides, une stratégie concrète et des indicateurs clés de performance (KPI) bien définis, le succès n'est garanti que si tous ces facteurs s'accompagnent d'une stratégie moderne et offensive sur le plan humain.

“ Collaborer, c'est disputer un match avec des compétences uniques. ”

Kasper Rorsted
PDG d'Adidas

Facteurs favorisant l'innovation et la transformation

Pourcentage de personnes interrogées, 2 premières réponses (« important » et « très important »)



Source : analyse PwC, N = 537

Notre propre expérience auprès des clients le confirme. En effet, l'essentiel de notre travail auprès de l'industrie sportive consiste à (re)définir des modèles opérationnels pour des organisations actives dans ce secteur. À cet égard, nos clients font tout ce qu'ils peuvent afin de garantir une certaine cohérence entre leur stratégie et leur structure organisationnelle, en nouant des partenariats et des collaborations pour renforcer leurs compétences clés. C'est en effet une des clés de la réussite. Toutefois, de nombreuses organisations ont finalement du mal à exploiter le principal actif à leur disposition : les compétences – tant générales que spécialisées – de leurs collaborateurs.

Pourquoi ? Les raisons sont multiples. L'une des principales difficultés dans l'industrie du sport réside cependant dans l'omniprésence de la politique qui constitue un gros frein à l'innovation. Pour des raisons d'ordre politique, les dirigeants ont tendance à maintenir le *statu quo* et à cibler les parties prenantes des échelons supérieurs de l'organisation, plutôt que donner les moyens nécessaires aux talents dont ils disposent pour travailler et collaborer au mieux face aux incertitudes grandissantes du marché.

Parce qu'il dirige une entreprise complexe d'une main de maître, Satya Nadella, PDG de Microsoft, est un parfait modèle d'excel-

lence. En moins de cinq ans, il est parvenu à renverser la vapeur en faisant d'une entreprise vouée à l'effondrement l'entreprise la plus chère du monde. Pour lui, le leadership se résume à trois principes :

- clarifier les situations obscures ;
- insuffler de l'énergie positive ;
- réussir même dans des temps difficiles.

Plus facile à dire qu'à faire, certes, mais les principes de Satya Nadella n'en sont pas moins des principes forts qui profiteraient à beaucoup d'organisations sportives, si elles les appliquaient.

Point de vue
d'un
dirigeant

Jim Chaplin

PDG de SRI

“ Le changement est désormais ancré dans le quotidien des organisations sportives et de divertissement internationales. Les pressions et les difficultés qu'elles subissent ont augmenté de façon exponentielle. Leurs dirigeants se voient donc contraints de s'adapter rapidement, sans quoi ils risquent de se retrouver à la traîne. Pour conserver sa pertinence dans un monde dominé par la technologie, il ne faut pas avoir peur de sortir de sa zone de confiance et être ouvert à l'innovation, tout en acquérant de nouvelles compétences.

Face au changement, de plus en plus d'organisations recherchent des leaders en dehors de leur secteur d'activité historique. Cette conception élargie du leadership est propice à l'évolution de l'industrie tout entière et à la création d'équipes dirigeantes plus diversifiées. Cependant, plus le changement est important, plus le risque d'échec du candidat recruté dans un autre secteur augmente, tant pour lui que pour son nouvel employeur. Obtenir un poste équivalent chez un concurrent direct, c'est parfaitement sensé. Changer de secteur pour occuper un tout autre poste dans un environnement culturel complètement différent, c'est beaucoup moins courant.

Aujourd'hui, de manière générale, plus l'entreprise qui recrute et le candidat retenu parviennent à comprendre leurs mentalités, leurs attitudes et – surtout – leurs cultures respectives, plus l'équipe dirigeante sera à même d'intégrer des compétences nouvelles et différentes. Il est donc possible de limiter les risques en évaluant les attentes des candidats, en développant un programme d'intégration complet et en définissant l'ampleur et le rythme du changement, tout en tenant compte des réalités opérationnelles de l'organisation. ”

Entretien
avec



Peter Hutton

Encourager ses collaborateurs à tenter de nouvelles choses : la recette de Facebook

Afin de mieux comprendre comment les organisations sportives pourraient améliorer leur démarche d'innovation, nous nous sommes entretenus avec Peter Hutton – Directeur Global Live Sports Partnerships and Programming chez Facebook – et lui avons demandé de nous révéler la recette secrète du géant des réseaux sociaux dans ce domaine.

1. Vous avez pu observer diverses organisations sportives de l'intérieur. Quelles sont les principales différences que vous avez relevées depuis votre arrivée chez Facebook ?

Avant toute chose, nous avons une toute petite équipe consacrée au sport dans le monde, ce qui implique que nous devons donner la priorité aux tâches qui ont un réel impact. Néanmoins, nous faisons partie d'une très grande organisation qui évolue en permanence. C'est extrêmement intéressant dans le sens où nous sommes amenés à travailler avec des gens qui non seulement s'y connaissent en sport, mais possèdent aussi tout un bagage de compétences. Ajoutez à cela notre propre savoir-faire et nous voilà en mesure de proposer constamment de nouvelles solutions.

2. Comment Facebook encourage-t-il ses collaborateurs à innover ?

Facebook a une culture complètement différente de celle des autres organisations pour lesquelles j'ai travaillé auparavant. Globalement, nous incitons les équipes de développement de produits à innover et à tenter de nouvelles choses. Nous faisons en sorte de donner à chacun la possibilité de tester de nouvelles idées, sans pour autant perdre de vue les tâches quotidiennes. L'organisation a tendance à faire preuve de transparence et d'auto-critique. Il y a une volonté réelle de permettre à chacun de travailler sur des projets qui le motivent et de s'exprimer en cas d'inquiétude ou d'idée. Nous avons par exemple instauré une session hebdomadaire de questions-réponses sur le numérique avec Mark Zuckerberg, au cours de laquelle chacun est libre de poser des questions.

3. Lorsqu'il est question de recruter de nouveaux collaborateurs, recherchez-vous des compétences particulières chez Facebook ?

Le processus de recrutement est très différent de ce que j'ai pu voir avant. Nous menons de nombreux entretiens afin de trouver le candidat idéal. La grande nouveauté pour moi, c'est que les entretiens sont effectués par des responsables RH et autres managers mais également par des collaborateurs. Il s'agit de s'assurer que les personnalités sont compatibles et de diversifier les points de vue et les expériences. Trouver les bons talents fait vraiment partie des priorités de l'entreprise et nous ne lésinons pas là-dessus.

4. Comment Facebook s'inspire-t-il de ses clients et de ses partenaires ? Comment les données sont-elles utilisées dans le processus de prise de décision ?

J'ai côtoyé de nombreuses entreprises où tout se faisait à l'instinct. Ce n'est pas le cas de Facebook. Nous essayons de tirer les meilleures leçons d'études de cas et de nos expériences et nous efforçons constamment de nous améliorer. Notre comité football en est la preuve concrète. Une fois par trimestre, nous nous réunissons avec les clubs européens qui ont le plus de fans sur Facebook afin d'apprendre les uns des autres et de développer de nouvelles solutions en fonction de leurs besoins.

5. Concrètement, comment les organisations sportives traditionnelles peuvent-elles s'inspirer de Facebook, notamment en matière d'innovation ?

J'apprécie sincèrement le fait que les collaborateurs soient encouragés à s'exprimer pendant les réunions, quelle que soit leur expérience, et cette diversité est vivement défendue au sein de l'entreprise. Plusieurs membres d'organisations sportives m'ont déjà sollicité pour transmettre une opinion à leur équipe dirigeante parce qu'ils ne se sentaient pas en mesure de le faire. De plus, chez Facebook, on a vraiment l'impression que l'organisation évolue continuellement. Nous fixons nos objectifs chaque semestre et adaptons notre structure en conséquence sans perdre de vue les fondamentaux de notre activité.

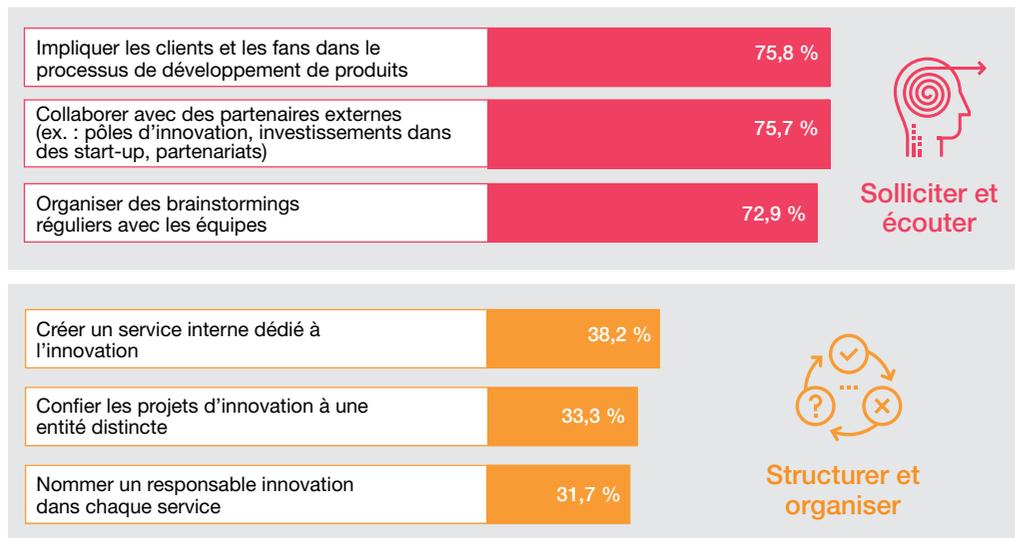
Innover, c'est être à l'écoute de ses clients, de ses partenaires et de ses collaborateurs

Afin de mieux comprendre comment innover efficacement, nous avons également demandé aux leaders de l'industrie du sport d'évaluer l'importance de certaines initiatives concrètes.



Initiatives visant l'innovation et la transformation

Pourcentage de personnes interrogées, 2 premières réponses (« important » et « très important »)



Source : analyse PwC, N = 538

L'implication des parties prenantes arrive largement en tête des initiatives de transformation des structures organisationnelles. Cette tendance confirme que les organisations sportives doivent apprendre à solliciter les parties prenantes et à les écouter attentivement si elles veulent maîtriser l'innovation. Pour y parvenir, elles devront faire preuve de souplesse et accepter de voir l'échec (provisoire) comme une étape indispensable vers la réussite.

Les principes au fondement de la démarche de *design thinking*, laquelle repose sur la capacité à initier le processus d'innovation en exploitant des données externes avec agilité, sont plus parlants.

De toutes nos propositions, les leaders de l'industrie du sport estiment qu'impliquer les clients et les fans dans le processus de développement de produits est la solution numéro 1 pour favoriser l'innovation et la transformation (75,8 % d'entre eux ont évalué cette initiative comme importante ou très importante).

Dans les autres secteurs, nombreux sont les exemples d'entreprises qui sont parvenues à intégrer les remarques de leurs clients dans leur processus de conception et de développement de produits.

LEGO est probablement l'exemple le plus intéressant. Après avoir évité la faillite en 2003, l'entreprise a changé d'approche de façon très simple : elle a pris le temps d'échanger avec ses clients et d'écouter leurs avis. Par le biais de son Future Lab, elle a ensuite développé des techniques d'innovation à faible risque et faible coût qui ont permis la création rapide de prototypes basiques mais probants. Dans la même lignée, l'entreprise a lancé LEGO Ideas, une plateforme en ligne de production participative (ou *crowd-sourcing*) qui permet aux clients de partager leurs idées et de voter pour les produits qu'ils voudraient voir ajoutés à la gamme.

Les exemples ne manquent pas non plus dans l'industrie du sport en ce qui concerne l'implication active des fans dans le processus d'innovation.

La F1 a créé F1fanvoice, une plateforme communautaire en ligne officielle qui permet aux fans de la discipline d'y apporter leur contribution en participant à des enquêtes, des sondages ou encore des forums. Grâce à cette initiative, la F1 peut recueillir les idées des fans tout en suscitant un sentiment d'appartenance fort et un vif intérêt pour la Formule 1.

La FIFA a quant à elle lancé un concours GitHub en demandant aux développeurs amateurs de football du monde entier de réfléchir à des solutions en rapport avec la technologie de reconnaissance vocale. La NBA, le Manchester City Football Club ou encore le FC Bayern Munich organisent régulièrement des hackathons et autres événements similaires qui rassemblent des experts chargés de développer des solutions adaptées aux défis rencontrés par ces organisations.

Autre initiative importante ou très importante pour favoriser l'innovation et la transformation selon 75,7 % des leaders de l'industrie du sport : collaborer avec des partenaires externes.

Les sponsors sont des partenaires hors pair à cet égard. Les exemples sont légion : Microsoft, IBM, SAP, Alibaba... Tous sont des sponsors et des partenaires majeurs en matière d'innovation.

Pour autant, partenaires ne signifie pas nécessairement sponsors. De plus en plus d'organisations collaborent en effet avec des start-up ou des pôles d'innovation. À titre d'exemple, l'UEFA a récemment lancé un concours invitant des start-up du monde entier à partager leurs expériences pour l'aider à trouver des solutions à certains de ses besoins actuels. Aux États-Unis, la NBA – très active sur ce plan – s'est associée avec le Warner Lab afin de développer de nouvelles solutions en matière de contenu numérique dédiées au basketball ainsi qu'à d'autres domaines.

“ Il est impératif pour les organisations sportives de comprendre le consommateur en examinant les données quantitatives et qualitatives et en instaurant une culture axée sur le consommateur au sein de leur organisation. ”

Claudio Borges
Directeur mondial de la planification numérique (Global Director Digital Planning) d'Adidas

Les 5 étapes de la démarche de *design thinking*

Le parcours d'innovation commence et s'achève avec le client

5. Tester

Recueillir des avis sur votre prototype et initier un processus d'innovation de court terme afin de l'améliorer constamment

4. Développer un prototype

Réaliser un prototype à partir de votre idée afin de pouvoir tester tous les aspects de votre solution

Design thinking

1. Comprendre

Bien saisir l'enjeu et les besoins de votre client

2. Définir

Bien définir le problème auquel vous comptez vous attaquer

3. Cogiter

Concevoir de nombreuses solutions innovantes et retenir la plus prometteuse

Les six points forts des entreprises les plus innovantes

1. Des stratégies recherche et développement d'entreprise et d'innovation alignées

Les collaborateurs doivent se fixer un objectif d'innovation clair. Les ressources devraient être consacrées aux projets de recherche et développement (R&D) les plus susceptibles de contribuer à la réussite future, et non à des éléments qui risqueraient de détourner l'attention des objectifs d'entreprise à atteindre.

2. Une culture d'entreprise axée sur l'innovation

La culture globale de l'entreprise joue un rôle essentiel dans la réussite des projets d'innovation. Il faut insuffler l'esprit d'innovation à la fois au cœur des missions et de la structure même de l'organisation, à un stade précoce.

3. Des dirigeants impliqués

La contribution et le soutien des cadres dirigeants sont essentiels à la création d'une culture de l'innovation. Ils donnent le ton quant à l'orientation générale des travaux de R&D et, plus important encore, ils sont souvent les seuls à pouvoir contourner les vieilles méthodes de gestion et les lourdeurs administratives qui sont un frein à l'innovation.

4. Une approche centrée sur les clients

Pour parvenir à trouver des idées inédites, il est absolument essentiel de recueillir l'avis des clients de façon minutieuse, continue et régulière, en y voyant un facteur déterminant pour la réussite du processus d'innovation.

5. Une capacité à choisir les bons projets

« Échoue vite, échoue souvent » (*Fail fast and fail often*), tel est le mantra de la Silicon Valley. Si le processus d'innovation se décline en plusieurs étapes, c'est au moment de choisir quels projets valider que tout se joue – ce processus de décision est l'un des principaux facteurs de succès

6. Une approche globale de l'innovation

Il ne suffit pas d'investir dans des projets de R&D pour réussir. De mauvais investissements pourraient même s'avérer néfastes pour l'entreprise. Pour innover avec succès, il faut assimiler chacun des cinq points forts présentés ci-dessus.

Source : PwC Strategy&, édition 2018 de l'étude Global Innovation 1000 : What the Top Innovators Get Right



Comme illustré dans cette section, l'innovation n'est pas un fait du hasard mais le fruit d'actions réfléchies consistant à créer des structures adaptées et à se doter des talents et des compétences nécessaires pour que la magie opère. Il s'agit d'un processus itératif qui repose sur la collaboration, la contribution des clients, l'échec rapide (*fast failure*) et les leçons tirées des erreurs commises. Cela demande du courage et une profonde détermination. Pour les organisations sportives bien établies, l'enjeu est de taille : conserver leur pertinence dans un secteur toujours plus concurrentiel et tumultueux.



Diffusion directe aux consommateurs :

engager les fans à l'ère du numérique

Dans le domaine des médias sportifs, nous nous sommes intéressés aux tendances récentes à l'utilisation des médias numériques, aux diverses solutions adoptées par les détenteurs de droits pour diffuser du contenu via des plateformes numériques, ainsi qu'aux avantages et aux inconvénients de la diffusion directe aux consommateurs. D'après les leaders de l'industrie du sport que nous avons interrogés, la diffusion par plateformes OTT est loin d'être une sinécure et reste pour l'heure décevante commercialement parlant. Les plateformes OTT sont pour nous un outil potentiellement utile, quoique non indispensable, pour mieux comprendre son public dans le cadre d'une stratégie globale de séduction des fans.

Zoom sur l'utilisation des médias numériques



Désormais, tout le monde s'accorde à dire que le numérique deviendra LE mode de diffusion de contenu sportif. Même si la télévision classique continue de jouer un rôle fondamental dans les années à venir – notamment pour les anciennes générations qui regarderont encore beaucoup de matchs « à l'ancienne » – la transition vers le numérique se confirme, de même que son potentiel de croissance.

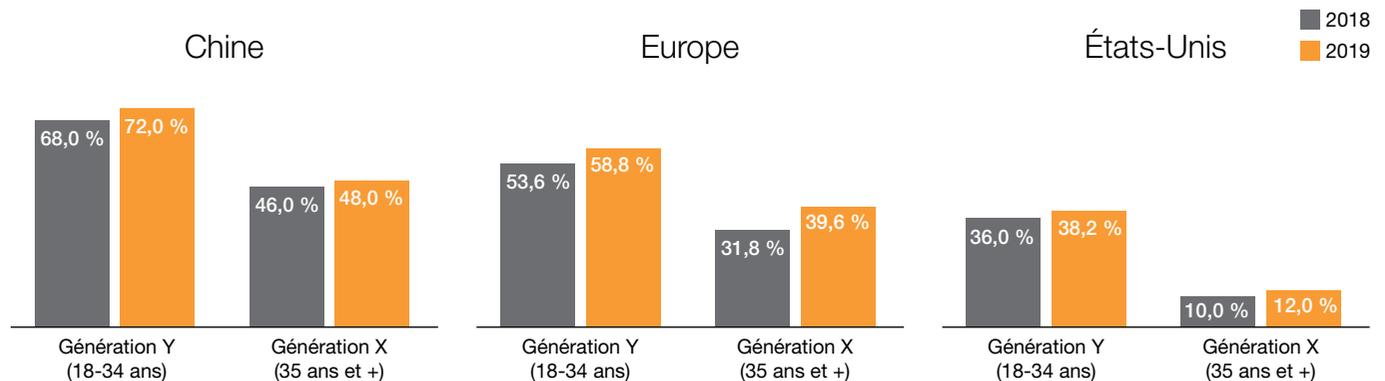
Dans le secteur des divertissements et des médias, les propriétaires de contenu et les distributeurs aspirent à tirer le gros lot : une position dominante à grande échelle sur le marché des médias numériques.

Cette tendance soulève des questions importantes quant à la stratégie de distribution de médias numériques adoptée par les détenteurs de droits sportifs et le recours éventuel aux plateformes OTT. Nous abordons ce sujet plus en détail dans cette section.

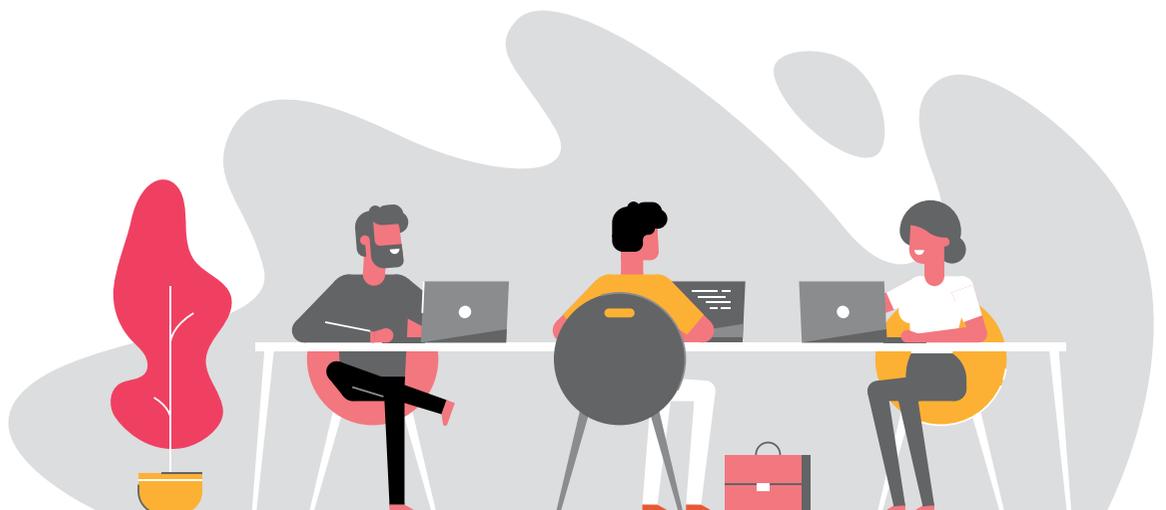
Afin d'établir notre base de réflexion, nous avons demandé à l'institut IRIS (Intelligent Research in Sponsoring) de nous faire un point sur les résultats de sa toute dernière étude relative à l'utilisation des médias numériques, menée auprès de consommateurs et amateurs de sport américains, européens et chinois disposant d'un accès à Internet (2 premières réponses).

Consommation de contenu sportif télévisuel via des plateformes de streaming

Pourcentage de personnes interrogées, 2 premières réponses



Source : IRIS Intelligence | 01/2019, enquête CAWI, N = 1021 internautes amateurs de sport (2 premières réponses).
L'Europe comprend l'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni.



De manière générale, la diffusion de contenu sportif en ligne a continué d'augmenter au cours de l'année écoulée, entre +2 % et +8 %. Cette progression s'explique en grande partie par i) le fait que de plus en plus de fournisseurs de services de télévision classique mettent leur contenu à disposition sur des plateformes numériques, et ii) le fait que les détenteurs de droits et les fournisseurs de services OTT purs diffusent davantage de contenu sportif par voie numérique.

Curieusement, peu nombreux sont les consommateurs américains qui regardent du sport via les canaux numériques, signe de la résistance du marché de la télévision classique aux États-Unis et de la richesse de la télévision linéaire en termes de programmation sportive. Sur l'ensemble des membres

de la génération Y amateurs de sport, seuls 38 % regardent du contenu sportif en ligne aux États-Unis (contre 72 % en Chine et 59 % en Europe). La différence est encore plus frappante au sein de la génération X : 12 % seulement de consommateurs de contenu sportif en ligne aux États-Unis (contre 48 % en Chine et 40 % en Europe).

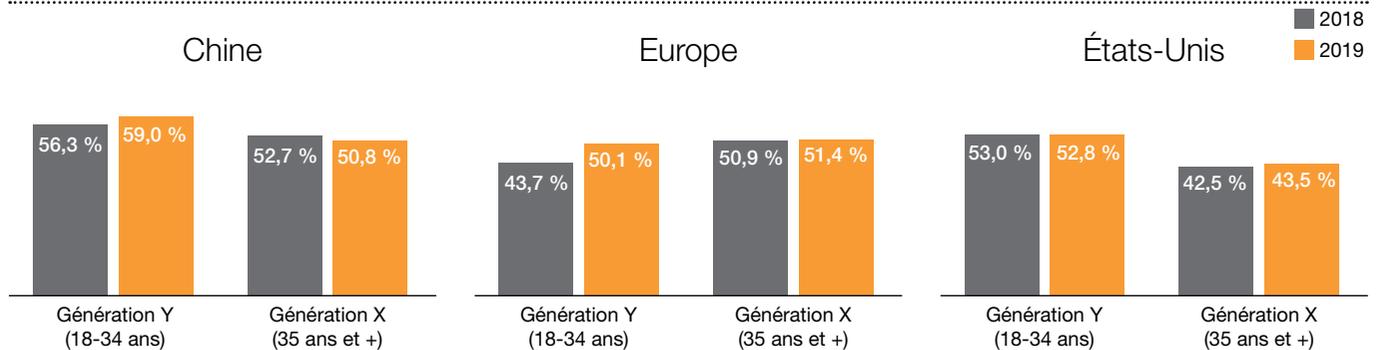
Les résultats observés en Chine pourraient s'expliquer par le nombre beaucoup moins important de chaînes de sport linéaires dont disposent les consommateurs chinois. Y voyant là de belles opportunités, les fournisseurs de services OTT ont ainsi investi le marché chinois et séduit près de 75 % de jeunes amateurs de sport, pour l'essentiel issus des milieux urbains, avec la diffusion de contenu sportif en ligne.

Mais surtout, les Chinois ont une nette préférence pour les solutions en ligne, et cela vaut aussi forcément pour les médias qu'ils utilisent.

L'Europe voit quant à elle ses marchés locaux fortement perturbés alors que les fournisseurs de services OTT gagnent en popularité et élargissent progressivement leur portefeuille de droits sportifs. Si chaque marché évolue différemment, tous connaissent pourtant une hausse de l'utilisation des médias numériques. Ainsi, près de 60 % des jeunes européens amateurs de sport regardent du contenu sportif en ligne, et cette tendance devrait se poursuivre.

Disposition des consommateurs à payer un service de streaming pour les 4 premiers sports diffusés dans leur pays

Pourcentage de personnes interrogées, 2 premières réponses



Source : IRIS Intelligence | 01/2019, enquête CAWI, N = 1021 internautes amateurs de sport (2 premières réponses). L'Europe comprend l'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni.

Aux fins de notre analyse, l'institut IRIS nous a également fourni des données concernant la disposition des consommateurs à payer un service de streaming pour les quatre premiers sports diffusés dans leur pays.

Premier constat évident : les consommateurs sont pour la plupart disposés à payer pour accéder à du contenu. En effet, plus de la moitié des personnes interrogées – toutes régions et tranches d'âges confondues – se sont exprimées en ce sens. La progression sur un an est particulièrement importante chez la génération Y, alors qu'elle semble plutôt stable chez les générations plus âgées. Contrairement aux « *cord-cutters* » et « *cord-nevers* » de la génération Y, qui n'ont pas ou plus d'abonnement à la télévision payante, les généra-

tions plus âgées seraient alors confrontées à un dilemme : choisir entre leur abonnement actuel à la télévision payante ou opter pour de nouveaux services OTT payants.

Au niveau des régions, le nombre de personnes disposées à payer pour des services de streaming demeure stable aux États-Unis. Il est même en baisse chez la génération Y. Fait intéressant, ce constat n'est pas commun à tous les sports : une analyse plus détaillée révèle que la génération Y est plus disposée qu'avant à payer pour le football et le basketball, mais que son intérêt pour le football américain et les sports de combat a diminué. Il semblerait que la disposition à payer pour du contenu sportif en streaming dépende désormais de la capacité des détenteurs de droits et

des organisateurs d'événements à susciter l'intérêt des consommateurs.

L'Europe et la Chine affichent elles aussi d'importants écarts d'un sport à l'autre, possiblement pour les mêmes raisons. Mais dans l'ensemble, la génération Y est plus disposée à payer qu'en 2018. Peut-être le comportement de consommation des jeunes de cette génération est-il moins influencé que celui de leurs aînés par les grands événements ou les performances d'une équipe particulière. Pour preuve, la génération X est beaucoup moins disposée qu'avant à payer pour des sports récemment marqués par une compétition mondiale, contrairement à la génération Y qui affiche des résultats bien plus stables à cet égard.



Capter l'attention des fans (et les données associées)

Alors que nous pénétrons dans l'ère de « l'économie de l'attention », 84,9 % des leaders de l'industrie du sport interrogés reconnaissent que séduire les fans avec efficacité est la stratégie numéro 1 à adopter pour augmenter ses revenus. Ceux qui y parviendront pourront peut-être offrir aux sponsors cet avantage supplémentaire, tout en proposant aux fans de nouveaux moyens de visionner du contenu en fonction de leurs préférences.

Dans cette optique, les détenteurs de droits se sont naturellement associés avec des entreprises du secteur des médias et des technologies afin de séduire les fans avec du contenu numérique attrayant et d'en retirer des revenus. Les exemples ne manquent pas :

- Les géants tels que Facebook, Netflix et Amazon diffusent du contenu original en partenariat avec des acteurs tels que la Formule 1, la National Football League (NFL) et des équipes de foot ou encore des athlètes comme Tom Brady.
- La toute nouvelle application mobile de partage de vidéos courtes TikTok a également fait son entrée grâce à de prestigieux partenaires tels que le Borussia Dortmund.
- DAZN poursuit son éternelle ascension internationale grâce à l'acquisition de contenu premium, imité par des acteurs de niche tels que MyCujoo pour le contenu de longue traîne.
- Plus intéressant encore, les détenteurs de droits s'associent également à des organisations hybrides comme 433 ou COPA90 qui conjuguent des activités d'agence et de production de contenu et sont très suivies sur les principaux réseaux sociaux.

Ces partenariats soulèvent une question : les détenteurs de droits doivent-ils placer tous leurs œufs dans le même panier d'intermédiaires ? Bien qu'il soit tentant d'exploiter leur expertise et leur rayonnement, la fluidité actuelle du secteur des médias et le peu de données que les intermédiaires en question sont disposés à communiquer sont préoccupants.

La stratégie pour laquelle a opté Disney (intégrer son offre ESPN à sa toute nouvelle plateforme OTT Disney+) montre à quel point l'univers des médias se resserre. Petit à petit, seuls quelques acteurs mèneront la danse. Il en sera de même pour le contenu sportif.

“ Les données devraient être au cœur de toutes les stratégies de croissance. Je ne parle pas simplement de GRC mais aussi d'identifiants d'appareils, de cookies, d'informations de navigation, de cartographie de contenu, etc. Tout ce qui est nécessaire pour dresser un portrait détaillé de la communauté des fans. C'est le seul moyen de commencer à mieux comprendre comment maintenir une stratégie D2C efficace. ”

Sanjit Atwal
PDG de Halfspace

Les participants à notre étude en sont d'ailleurs conscients puisque 55,2 % d'entre eux considèrent que la prédominance de grandes entreprises technologiques comme fournisseurs de contenu est un frein considérable à la croissance des revenus du secteur. En conséquence, les détenteurs de droits ont été contraints d'envisager la diffusion de contenu directement aux consommateurs, renforçant de fait les relations directes avec les fans et les avantages potentiels que cela représente. Il est bien évident que tous ne possèdent pas les capacités et les ressources nécessaires pour mener à bien une telle stratégie. Ceci étant, nous sommes d'avis que, dans le contexte actuel, tous les détenteurs de droits devraient avoir une stratégie de séduction directe des fans et déterminer clairement la nécessité ou non d'y intégrer une plateforme de streaming.

Afin d'alimenter un peu le débat, nous avons demandé aux leaders de l'industrie du sport quels étaient, selon eux, les principaux avantages liés à la mise en œuvre d'une plateforme OTT pour les détenteurs de droits.

La possibilité d'accéder aux données des fans arrive en tête des réponses, que ce soit pour les exploiter à des fins commerciales (80,1 % des personnes interrogées) ou pour recueillir des idées en vue d'améliorer les produits (70,4 % des personnes

interrogées). L'accès aux données n'est cependant qu'un début : bon nombre d'acteurs n'ont ni les infrastructures ni le savoir-faire nécessaires pour les exploiter de cette manière. Beaucoup tentent encore de maîtriser les systèmes existants et n'ont ni les systèmes GRC ni les capacités d'analyse nécessaires pour tirer profit de cette opportunité. La plupart des détenteurs de droits ne sont pas encore en mesure d'exploiter les données des fans à leur avantage parce qu'ils ont trop longtemps négligé leur importance, se contentant de bâtir leur réussite sur la vente de droits classiques. Dans un monde où les canaux numériques règnent en maîtres en matière de diffusion de contenu, la compréhension des données est indispensable pour réussir. Les détenteurs de droits qui se sentent désemparés devraient donc agir dès maintenant pour ne pas se retrouver distancés.

La capacité à élargir sa portée générale et son audience est un autre aspect considéré comme important ou très important par 70,1 % des personnes interrogées. En effet, les détenteurs de droits qui ont su structurer avec brio leurs opérations de cession de droits médiatiques (numériques) ont eu l'occasion de s'assurer une plus grande couverture. L'entrée de la NFL sur le marché allemand est un exemple intéressant de stratégie multiplateforme à long terme qui, jusqu'à présent, porte ses fruits. Seuls certains matchs sont disponibles en

clair. En revanche, tous les matchs sont disponibles sur la plateforme de streaming DAZN, avec des commentaires en allemand et en anglais, ainsi que via le service de streaming officiel de la ligue, NFL Game Pass. Encore ignoré il y a quelques années, le Super Bowl a généré une part d'audience de 40 % à la télévision allemande en 2018.

“ Pour une démarche D2C réussie, il faut faire preuve d'agilité et élaborer une stratégie avec les bons partenaires, investir dans des outils de gestion des données et de marketing numérique et impliquer les fans comme les athlètes dans ces initiatives. Définissez votre offre en ayant les fans à l'esprit, afin d'y inclure ce qui les intéresse réellement en plus du contenu sportif classique. Pensez divertissement. ”

Carlo De Marchis
Responsable produits et marketing
chez Deltatre

Avantages liés à la mise en œuvre d'une plateforme OTT pour les détenteurs de droits

Pourcentage de personnes interrogées, 2 premières réponses (« important » et « très important »)

Possibilité d'accéder aux données des fans et de les exploiter à des fins commerciales	80,1 %
Capacité à renouveler les programmes sportifs grâce aux idées soumises par les fans	70,4 %
Portée générale et audience accrues	70,1 %
Revenus supplémentaires issus du sponsoring/de la publicité	63,0 %
Offre complémentaire des sociétés de diffusion de chaînes linéaires	61,7 %
Revenus supplémentaires issus des abonnements	58,5 %

Source : analyse PwC, N = 513



Plateformes OTT des détenteurs de droits : sont-elles performantes ?

Persuadés que les jeunes générations sont prêtes à consommer du contenu numérique premium et même à payer pour le faire, et conscients des avantages de la D2C, de plus en plus de détenteurs de droits font le choix de lancer leur propre plateforme OTT. Pour l'instant, certaines plateformes sont plus avancées et connaissent de meilleurs taux de réussite que d'autres, rares étant les détenteurs de droits à avoir eu le courage (ou la faculté contractuelle) d'offrir un accès à du contenu premium. Bon nombre d'entre elles sont devenues des réservoirs de contenu original à la demande ou de contenu en direct de second niveau, ou servent de canaux de secours pour le streaming de contenu premium en direct sur les marchés non couverts par les partenaires médias traditionnels.

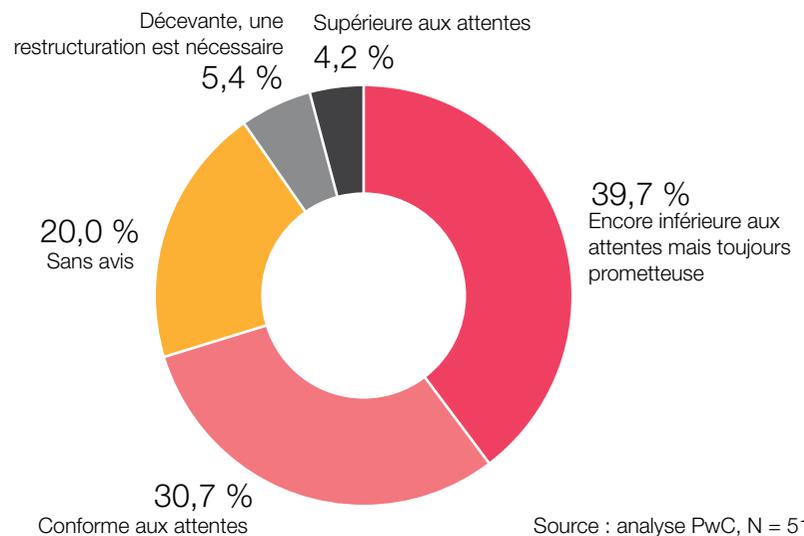
Compte tenu des résultats pour l'heure mitigés, nous avons cru bon d'examiner la réussite commerciale des plateformes de streaming lancées par les détenteurs de droits. Comment s'en sortent-elles jusqu'à présent ?

D'après les leaders de l'industrie du sport que nous avons interrogés, l'effervescence autour des plateformes OTT – panacée commerciale pour les détenteurs de droits – s'est dissipée. Ainsi, 45 % des participants à notre étude considèrent que les résultats actuels sont en dessous des attentes ou décevants, seuls 4,2 % estiment qu'ils sont supérieurs aux attentes, et un peu moins d'un tiers les jugent conformes aux attentes.

Afin de mieux comprendre les raisons qui expliquent ces résultats, nous avons demandé à nos participants quels étaient, selon eux, les principaux défis liés à la mise en œuvre d'une plateforme OTT pour les détenteurs de droits.

Perception de la réussite commerciale des plateformes OTT des détenteurs de droits

Pourcentage de personnes interrogées



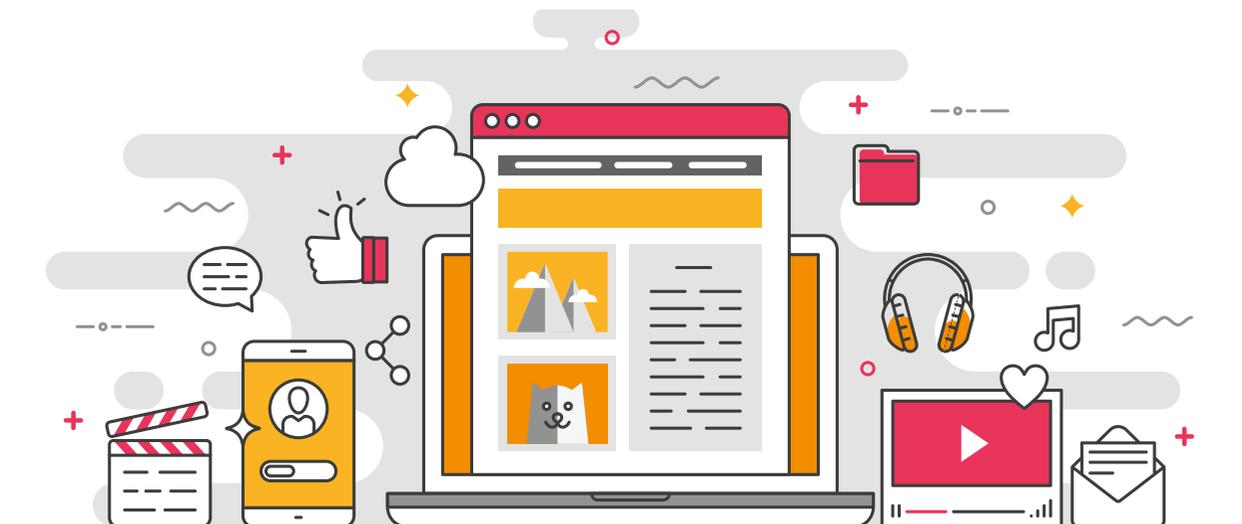
Source : analyse PwC, N = 516

Défis liés à la mise en œuvre d'une plateforme OTT pour les détenteurs de droits

Pourcentage de personnes interrogées, 2 premières réponses (« important » et « très important »)

Garantir une qualité de service élevée	76,8 %
Créer suffisamment de contenu afin de susciter un intérêt sur le long terme	75,1 %
Élaborer une stratégie tarifaire efficace (ex. : freemium, options de souscription)	68,5 %
Identifier les bons partenaires pour la mise en œuvre	66,2 %
Gérer les coûts liés à la technologie et à la mise en œuvre	63,9 %
Intérêts opposés à ceux des entreprises qui achètent des droits médiatiques	62,2 %
Gérer le risque d'entreprise	44,5 %

Source : analyse PwC, N = 514



D'après 76,8 % des personnes interrogées, la principale raison à l'origine de ces résultats réside dans la difficulté à garantir une qualité de service élevée, suivie de près par la difficulté à créer suffisamment de contenu afin de susciter un intérêt sur le long terme (75,1 %). Les détenteurs de droits ont beaucoup de mal à faire face aux géants de la production et de la diffusion de contenu tels que Netflix, Amazon ou encore DAZN, concurrents directs à l'obtention du même budget de divertissement chez les consommateurs. Ils peinent surtout à retenir des fans pour les sports à moindre visibilité où les compétitions de haut niveau sont plus rares. Malheureusement, il ne suffit pas de transposer du contenu de la télévision classique sur une plateforme numérique pour le rendre plus intéressant ou plus attrayant pour les enfants du numérique, qui se montrent de plus en plus exigeants quant aux prestations que le streaming de contenu sportif devrait offrir.

Élaborer une stratégie tarifaire efficace fait également partie des principaux défis énumérés. Cette démarche est considéré

comme importante ou très importante par 68,5 % des personnes interrogées. Comme en témoignent de nombreuses études, nul doute que les consommateurs sont de plus en plus disposés à payer pour du contenu sportif numérique, dans la mesure où ils apprécient de pouvoir accéder à du contenu attrayant et personnalisé. La difficulté consiste à trouver le bon équilibre entre contenu gratuit et contenu payant et à trouver un moyen d'inciter les consommateurs de contenu gratuit à se tourner vers les plateformes permettant de dégager des revenus, directement ou indirectement.

Si l'on s'écarte un peu de l'univers du sport, le gaming est un exemple intéressant de modèle « freemium » (associant une offre « premium » haut de gamme et payante à une offre basique, en libre accès) performant. Presque tous les jeux ont une version gratuite qui incite à l'essai. Un gamer sensible au prix – ou peu engagé – choisira plus facilement cette option qui, si elle ne permet pas nécessairement de dégager des revenus, accroît tout de même la visibilité et la popularité du contenu. À partir de

là, les consommateurs se retrouvent face à tout un éventail de propositions de valeur avec différents modèles de monétisation : un abonnement, un paiement unique ou plusieurs paiements en cours de jeu pour monter en niveau.

Que réserve l'avenir en termes de modèles de tarification des médias sportifs ? Il est évident que le modèle « contenu exclusif et gratuit contre contenu payant » disparaît petit à petit. Selon nous, les détenteurs de droits vont devoir trouver une solution efficace pour proposer du contenu gratuit, non exclusif et largement accessible. De là, ils devront élaborer une stratégie efficace en termes de produits et de prix afin de satisfaire les préférences et les besoins en constante évolution des consommateurs. Ils se retrouveront certainement dans une situation difficile à court terme, dans la mesure où ils devront puiser dans les revenus tirés de la cession de leurs droits médiatiques classiques. À long terme en revanche, c'est probablement le seul moyen de maintenir l'intérêt de la génération Z pour le contenu sportif.

Pour résumer, il n'existe pas de solution unique pour séduire les fans avec efficacité. Tous les canaux de diffusion, directs ou indirects, devraient être étudiés en fonction des avantages (et des inconvénients) qu'ils présentent. Dans un monde où les médias et le sponsoring convergent et où les détenteurs de droits doivent être aussi habiles que des annonceurs

numériques pour attirer des partenaires, les gagnants de demain seront ceux qui seront capables de bâtir des relations directes avec les fans et d'acquérir une connaissance approfondie de leur audience, que ce soit par le biais de plateformes de streaming ou par d'autres moyens.



Lire



“ Les fédérations sportives devraient prendre le temps de se demander si les revenus futurs issus des plateformes OTT permettront de compenser la baisse des revenus provenant des médias traditionnels associée à une perte d'exclusivité, et de couvrir les coûts liés au développement, à l'entretien et à l'exploitation d'une telle solution avec le même niveau de qualité. ”

Stefan Kürten

Directeur exécutif d'Eurovision Sport



Le rôle des fédérations sportives

Et ensuite ?

Alors que l'industrie du sport se met au numérique, les fédérations sportives subissent des pressions de toutes parts. Nous avons demandé aux leaders de l'industrie du sport comment les fédérations sportives s'en sortaient sur différents plans et dans quels domaines elles devraient concentrer leurs efforts au cours des trois à cinq prochaines années. Nous nous sommes en outre intéressés aux possibilités que pourraient offrir le gaming et l'eSport. Il ressort de notre analyse que les fédérations ont encore fort à faire pour regagner la confiance de la communauté sportive. Elles doivent également s'efforcer de renouveler leurs formats et leurs règles, de renforcer leur visibilité et de collaborer avec des investisseurs et des acteurs commerciaux.

Les fédérations sur la voie de l'auto-amélioration

Au cours de ces dernières décennies, le monde du sport a été soumis à une surveillance accrue et à des exigences plus strictes en termes de gouvernance et d'intégrité à la suite d'affaires de corruption et de dopage répétées. Le rôle des fédérations sportives a alors été remis en question, de nombreux observateurs ayant émis des doutes quant à leur pertinence.

De récents événements – particulièrement notables – ont démontré que les fédérations internationales, notamment, ne pouvaient plus se reposer sur leurs lauriers et allaient devoir multiplier les efforts pour conserver leur pertinence. En 2017, la Commission européenne a décidé que les règles de l'Union internationale de patinage (UIP) prévoyant des sanctions contre les athlètes qui participent à des épreuves non reconnues par l'UIP étaient contraires aux règles de l'UE en matière de pratiques anticoncurrentielles. En 2018, la Fédération internationale de natation (FINA) a quant à elle menacé d'une suspension de deux ans

les nageurs qui décideraient de participer à la première édition d'une toute nouvelle compétition rivale – l'International Swimming League (ISL) – faisant craindre de nouveaux conflits judiciaires. Si la FINA a fini par aligner son règlement sur la législation relative aux pratiques anticoncurrentielles, ce genre de mesure punitive aura montré à quel point certaines fédérations peinent à rester en position de force.

Compte tenu de la multiplication d'événements organisés par des acteurs privés, ne devrions-nous pas laisser le marché libre désigner qui sont les gagnants et les perdants ? Quelle place auraient alors les fédérations sportives les plus dépassées ? Nous sommes d'avis que les fédérations restent essentielles pour le développement d'un écosystème sportif sain et durable, mais qu'elles doivent passer à la vitesse supérieure à bien des égards afin de conserver leur pertinence en ce qui concerne la gouvernance et l'évolution de leur sport.

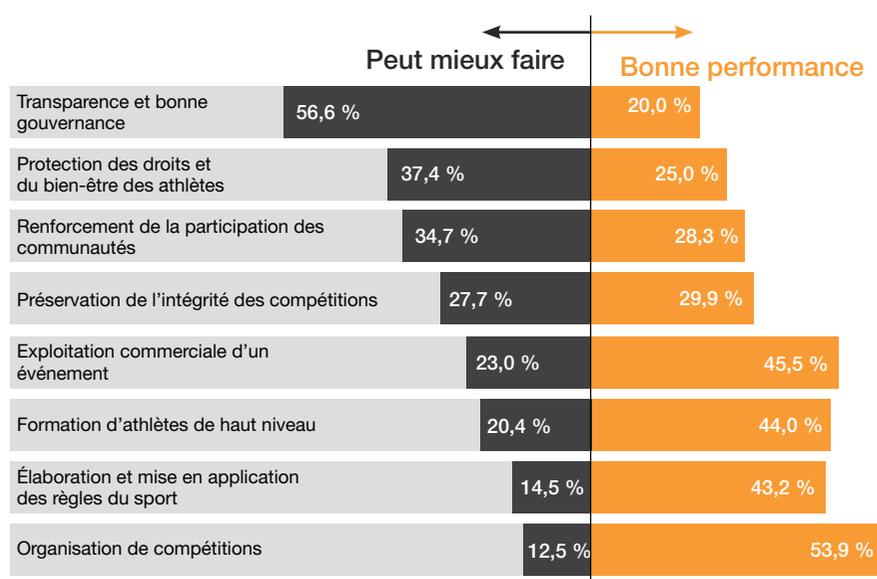
L'évolution générale d'une discipline sportive repose sur un ensemble de règles commun et un effort collectif pour préserver l'intégrité des compétitions. Les parties prenantes doivent donc œuvrer de pair et convenir des initiatives à entreprendre et des résultats à atteindre ensemble. D'après nous, les organisations associatives dotées d'un modèle de gouvernance représentative, bien que parfois lentes, restent les plus efficaces lorsqu'il s'agit de trouver un accord et de coordonner les efforts.

Par ailleurs, le rôle majeur que joue le sport dans la société exige d'investir dans son développement afin de garantir la diversité des participants et des talents. Selon nous, seules les organisations à but non lucratif ont les moyens d'y parvenir.

Ceci étant, les fédérations internationales doivent être tenues responsables de leur performance au regard des objectifs précités.

Comment évaluez-vous la performance des fédérations sportives dans les domaines suivants ?

Pourcentage de personnes interrogées, 2 premières/dernières réponses



Les leaders de l'industrie du sport que nous avons interrogés n'ont pas hésité à indiquer dans quels domaines les résultats étaient insuffisants. Pour 56,6 % d'entre eux, le principal domaine d'amélioration a trait à la transparence et la gouvernance, suivi par la protection des droits et du bien-être des athlètes (37,4 %), le renforcement de la participation des communautés (34,7 %) et la préservation de l'intégrité des compétitions (27,7 %).

Source : analyse PwC, N = 525



“ Nous devons être plus rapides, proactifs, plus professionnels et intègres. ”

Francesco Ricci Bitti

Président de l'Association des fédérations internationales des sports olympiques d'été

L'efficacité exige une orientation claire

L'industrie du sport traverse une période de mutation sans précédent. Les progrès technologiques offrent de nouvelles possibilités en matière de création et de diffusion de contenu, si bien que les fans manifestent des préférences de consommation pour des tendances dont ils ne soupçonnaient même pas l'existence il y a encore quelques années. Dans un tel contexte, où la norme ne cesse d'évoluer, les fédérations se voient contraintes de déterminer dans quels domaines concentrer leurs efforts. Quelles initiatives poursuivre ? Quelle approche adopter face aux nouvelles opportunités ? Quels risques prendre et lesquels éviter ?

Les questions se bousculent. Pour trouver leur chemin dans ce dédale d'ambiguïté, les fédérations doivent commencer par définir une stratégie qui leur convient. Elles doivent à tout prix dresser un cap en se fixant des objectifs clairs sur lesquels se concentrer.

Chez PwC, l'élaboration d'une stratégie s'articule autour de trois grands piliers (voir schéma ci-contre) : la stratégie de jeu, les ressources et l'offre de produits et services. Ces trois piliers aboutissent à un quatrième fondamental : le droit à la réussite (*right to*

win) d'une organisation. Ces aspects ne concernent pas uniquement les organisations privées. Les fédérations sportives doivent elles aussi se demander où elles en sont dans chacun de ces domaines. Chacune se bat pour qu'on lui prête attention et pour conserver sa pertinence, pas uniquement par rapport aux autres disciplines, mais par rapport à l'ensemble du secteur des divertissements et des médias. Inutile de préciser qu'il n'existe pas de solution universelle en matière d'élaboration de stratégie. Chaque organisation doit être capable de mettre au point sa propre stratégie de combat.

Pour en savoir plus sur la manière dont les fédérations élaborent leur stratégie, nous avons demandé aux leaders de l'industrie du sport de choisir parmi plusieurs propositions. Leurs réponses, loin de clore le débat, servent au contraire à l'alimenter.

Que retenir de la sagesse collective des acteurs du secteur ?

Le renouvellement des formats et des règles devrait être au cœur de la stratégie de jeu des fédérations sportives. De plus, ces der-

nières devraient mettre l'accent davantage sur leur fonction de développement du sport que sur leur fonction commerciale.

En ce qui concerne les offres de produits et de services, les leaders du secteur restent d'avis qu'il conviendrait de privilégier les sports traditionnels tout en développant une offre complémentaire de produits de gaming et/ou d'eSport. En termes de diffusion, les fédérations devraient opter pour une stratégie à long terme en tentant d'élargir au maximum leur portée générale et leur audience plutôt que viser la génération de revenus à court terme.

S'agissant de leur capacité à exploiter des événements et du contenu, les fédérations devraient davantage chercher à collaborer avec des partenaires externes. Entre développer des ressources en interne et créer une entité distincte chargée des fonctions commerciales et/ou numériques en externe, aucune approche ne semble meilleure que l'autre ; toutes deux présentent des avantages.

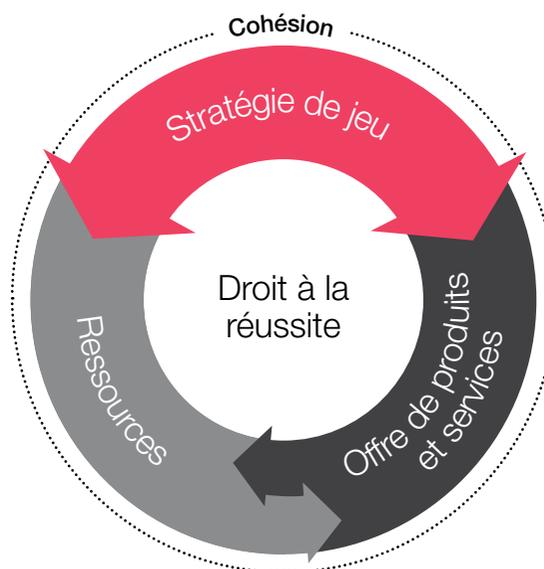
Modèle d'élaboration d'une stratégie fondée sur les ressources, PwC Strategy&

Stratégie de jeu : Comment allons-nous nous positionner sur le marché afin de créer de la valeur pour nos clients et nos parties prenantes ? En quoi cette approche nous permettra-t-elle de nous différencier ?

Offre de produits et services : Quelles seront notre offre et notre cible ? En quoi cette offre est-elle compatible avec nos ressources et notre stratégie de jeu ?

Ressources : Dans quel domaine devons-nous être particulièrement performants pour créer de la valeur ? Comment entretenir notre performance ? Quels sont les processus, les outils, les connaissances, les compétences et l'organisation dont nous avons besoin pour atteindre notre objectif ?

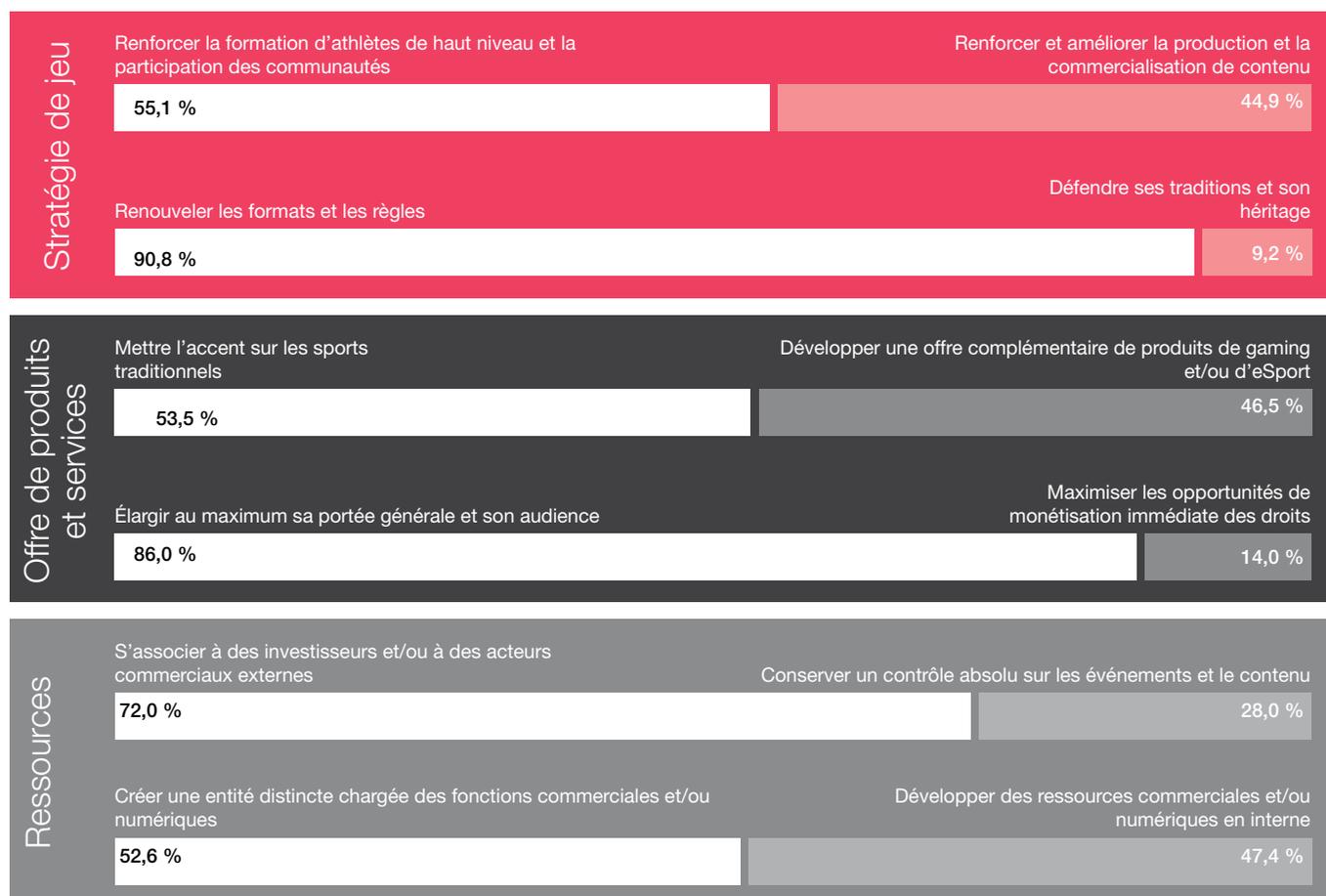
Droit à la réussite : Comment garantir une cohésion entre notre stratégie de jeu, nos ressources et notre offre de produits et services ? Avons-nous droit à la réussite face à nos concurrents ?



Source : PwC Strategy&, Capabilities-Driven Strategy + Growth

Dans quels domaines les fédérations sportives devraient-elles concentrer leurs efforts au cours des 3 à 5 prochaines années ?

Pourcentage de personnes interrogées, choix obligatoire parmi 2 propositions



Source : analyse PwC, N = 522

L'eSport mis à part, quelle est votre stratégie en matière de gaming ?

La croissance spectaculaire de l'eSport pose un nouveau défi aux fédérations qui, comme beaucoup d'autres organisations sportives, ont du mal à faire la part entre les véritables opportunités, le battage médiatique et les fausses promesses. Les organisations sportives s'intéressent de plus en plus à l'eSport et les leaders du secteur commencent à en faire l'une de leurs priorités stratégiques. En effet, à choisir entre mettre l'accent sur les sports traditionnels ou développer une offre complémentaire de produits de gaming et/ou d'eSport au cours des trois à cinq prochaines années, près de la moitié des personnes interrogées (46,5 %) estiment que les fédérations devraient se concentrer sur la seconde option.

Bien que tout le monde ne parle plus que d'eSport, beaucoup d'organisations risquent d'oublier que celui-ci est né de

l'industrie du gaming où, selon nous, il faudrait concentrer les efforts. Il serait insensé d'aborder le sujet de l'eSport sans avoir une stratégie axée sur le gaming, étant donné que 95 % des spectateurs d'eSport sont des gamers. Ce point essentiel change la donne pour les organisations sportives et ouvre la voie à de nouvelles possibilités qui pourraient permettre aux fédérations d'atteindre leurs objectifs.

En mettant l'accent sur une stratégie axée sur le gaming, les fédérations peuvent élargir leur horizon, ne plus se contenter d'organiser des compétitions pour leurs jeux de simulation sportive et envisager d'autres options présentant de plus grandes opportunités d'accroître leur portée mondiale, de séduire plus de fans et d'augmenter leurs revenus. De récentes évolutions technologiques offrent de nouvelles opportunités en

matière de gaming sur mobile, ce qui peut donner à réfléchir aux fédérations quant à la possibilité d'exploiter tout un éventail de jeux de sport sur mobile afin d'attirer des fans dans le monde entier et d'élargir leur audience. En outre, la gamification du sport est un formidable moyen de séduire les fans autrement, en leur proposant des expériences uniques. À noter que 64,9 % des participants à notre étude considèrent que séduire plus de fans grâce à la ludification est le meilleur avantage qu'offrent le gaming et l'eSport aux fédérations.

Principaux avantages qu'offrent le gaming et l'eSport aux fédérations

Pourcentage de personnes interrogées, 2 premières réponses



Source : analyse PwC, N = 242



Pour élaborer une stratégie axée sur le gaming, les fédérations doivent se poser les questions suivantes :



Est-il possible d'administrer une version numérique de notre discipline ?



Existe-t-il un jeu de simulation populaire dans notre discipline ?



Connaissons-nous les bons éditeurs de jeux ?



De quels actifs et ressources disposons-nous pour créer de la valeur grâce au gaming et à l'eSport ?



Quelle est la position de nos différentes parties prenantes vis-à-vis des possibilités offertes par le gaming et l'eSport ?



En quoi le gaming peut-il être le moteur de notre stratégie numérique ?

Lorsqu'elles étudient le meilleur moyen d'aborder l'eSport, les fédérations doivent garder à l'esprit qu'une compétition de haut niveau, quelle qu'elle soit, doit reposer sur un écosystème prospère et suivre une voie toute tracée vers l'excellence. On se focalise trop souvent sur le sommet de la pyramide au détriment de sa base, alors que c'est surtout elle qui génère de la valeur sur le long terme.

Les fédérations qui font le choix de l'eSport devraient réfléchir au meilleur moyen de valoriser la pyramide tout entière avec les jeux qu'elles ont sélectionnés et de mettre à profit l'expérience et l'expertise considérables qu'elles ont acquises pour accroître leur audience et définir des trajectoires de développement solides. Les fédérations doivent collaborer avec les éditeurs de jeux afin de créer une expérience de compétition enrichissante et d'élever au niveau supérieur l'écosystème des jeux sélectionnés. Les unes et les autres finiront par entretenir

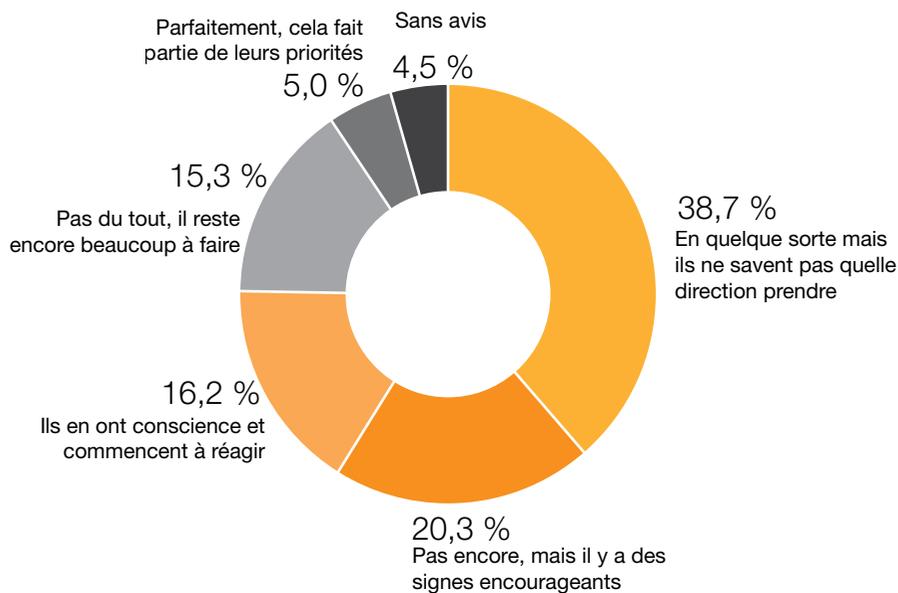
une relation durable mutuellement bénéfique qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs respectifs. La difficulté pour les fédérations consiste à développer des actifs et des ressources créateurs de valeur pour les éditeurs de jeux afin de les dissuader de développer leur propre écosystème de jeux de leur côté.

Enfin, il est évident que le gaming et l'eSport offrent aux fédérations des possibilités nouvelles et intéressantes pour accroître leur portée, leur audience et leurs revenus. Le message est-il suffisamment clair pour les fédérations ? Rien n'est moins sûr selon les leaders de l'industrie du sport que nous avons interrogés, dont 38,7 % pensent que les dirigeants des fédérations ne savent pas quelle direction prendre. D'après nous, ce constat témoigne de l'incroyable complexité de l'écosystème du gaming et de l'eSport, et notamment de la difficulté pour les fédérations de s'y engager de façon authentique.

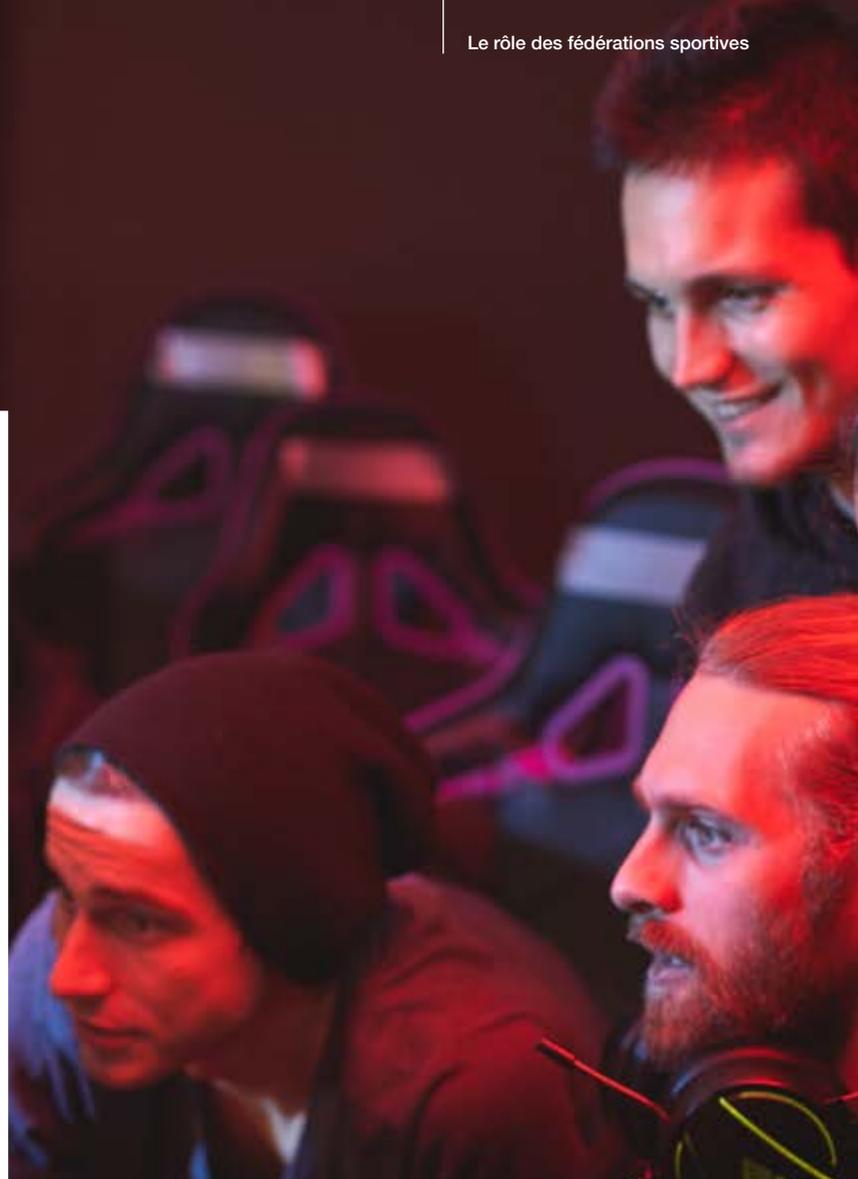
“ Les fans de sport sont de plus en plus à la recherche d'expériences de divertissement où ils peuvent se mettre en avant et être acteurs d'une histoire plutôt que de consommer du contenu de manière passive. Le gaming et l'eSport occuperont le devant de la scène au cours des prochaines années, en particulier dans un monde où les expériences réelles et virtuelles finiront par se rejoindre. ”

Christian Volk
 Directeur de la sous-division eFootball et Gaming de la FIFA

Les dirigeants des fédérations sportives ont-ils pleinement conscience des nouvelles opportunités offertes par le gaming et l'eSport ?
 Pourcentage de personnes interrogées



Source : analyse PwC, N = 242



Les fédérations sportives doivent améliorer leur performance si elles veulent continuer à jouer un rôle central dans la gouvernance et l'évolution de leur discipline. Pour ce faire, elles doivent établir des stratégies ciblées et définir précisément leur position sur le marché. Elles doivent nouer des partenariats afin de disposer des ressources adéquates pour tenir leurs objectifs. Elles doivent dire « oui » à l'innovation afin d'être en mesure de proposer les produits et les services recherchés sur le marché. Enfin, alors que le monde s'accélère autour d'elles, les fédérations sportives doivent agir sans plus tarder afin de suivre le rythme et ne pas se retrouver à la traîne.

Des partenariats avec des investisseurs tiers

Un nouveau départ pour les agences ?

D'après 72,0 % des leaders de l'industrie du sport, les fédérations devraient chercher à s'associer avec des investisseurs et/ou des acteurs commerciaux externes plutôt que d'essayer de conserver un contrôle absolu sur leurs événements et leur contenu (28,0 %). Ce constat soulève la question du rôle futur des agences de marketing sportif dans un écosystème en pleine évolution.

Comme illustré dans le graphique ci-contre, les agences ont joué un rôle fondamental dans le développement du marketing sportif et sont toutes à l'origine d'une grande partie des revenus exceptionnels dont ont bénéficié les fédérations et les équipes au cours de ces 20 dernières années. ISL, TEAM Marketing, Endeavour (IMG), Infront, MP Silva et Lagardère – pour n'en citer que quelques-unes – y ont toutes contribué.

Depuis quelques années cependant, le rôle des agences perd peu à peu de son importance à plusieurs égards. À cela s'ajoute une tendance à l'internalisation parmi les détenteurs de droits désireux de maximiser leurs profits.

Alors que nous entrons dans une nouvelle ère où règne l'incertitude, nous pensons que les agences vont redoubler de pertinence. En effet, les détenteurs de droits sont aux prises avec, d'une part, des parties prenantes qui exigent une redistribution régulière des revenus commerciaux et, d'autre part, des risques entrepreneuriaux accrus liés aux stratégies de diffusion des médias (numériques) et D2C (Direct-to-Consumer).

La propension croissante des fonds de placement privés à investir dans des entités commerciales aux côtés des détenteurs de droits – bien que sujette à de fortes controverses – reflète cette tendance. Prenons l'exemple de CVC qui aurait investi 225 millions de livres sterling dans le Championnat d'Angleterre de rugby à XV et exprimé sa volonté d'investir 500 millions de livres sterling dans le Tournoi des Six Nations.

Les fonds de placement privés vont-ils aussi devenir des agences ? Les agences vont-elles assumer un rôle de fonds de placement privés ? Ou les deux parties vont-elles prendre le meilleur de chacune et travailler ensemble ?

Affaire à suivre...



Pertinence des agences de marketing sportif au fil du temps



Source : analyse PwC

Notes et sources

Growth Opportunities and threats & Women in Sports

Wrack, S.; 19. March 2019; Wanda Metropolitan's record crowd shows English football the way; The Guardian (online)

Carp, S.; 3. July 2019; Lionesses' World Cup semi-final UK's most watched TV programme of 2019; SportsPro (online)

Garry, T.; 20. March 2019; Women's Super League: Barclays agree multi-million sponsorship deal; BBC Sport (online)

Draper, K.; 5. August 2019; Nike releasing a commercial minutes after USWNT's victory in the final; NY Times (online)

Davis, K.; 13. May; 20 Facts And Figures To Know When Marketing To Women; Forbes (online)

Transformation and innovation: Essential to the future of sport

Boorstin, J.; NBA and NFL commissioners tell how they're turning to technology to draw in fans; CNBC (online)

Fédération International Football Association; 04. June; The Hidden Technologies at the 2018 FIFA World Cup™; FIFA.com (online)

Brown, M.; 7 July 2014; The Biggest Media Company You've Never Heard Of; Forbes (online)

Perez, S.; 9 August 2017; BAMTech valued at USD 3.75 billion following Disney deal; techcrunch (online)

The Walt Disney Company; 8. August 2017; The Walt Disney Company to Acquire Majority Ownership of BAMTech; www.thewaltdisney-company.com

Gameplan A; 2019; the 3 C's behind great leadership; Adidas (online)

Gibbs, A.; 26. February 2019; Microsoft CEO Satya Nadella on the 3 qualities that make a great leader; cnbc (online)

Markowitz, J.; 13 November 2018; Open Innovation at Lego – The Back Beat in “Everything is Awesome”; Harvard Business Review (online)

Formula 1; 25. May 2019; Formula 1 presents F1 Fan Voice; formula1.com

Sports Industry Group; 3 June 2019; FIFA explores voice assistant tech with virtual hackathon; sportindustry.biz (online)

Wolf, M.; 23. January 2018; „Hack Days“ beim FC Bayern - Mit Viererkette zum Erfolg; Handelsblatt (online)

Impey, S.; 23. January 2019; NBA and Turner sign up to new Warner innovation lab; SportsPro (online) Design Thinking

Direct-to-consumer: engaging sports fans in the digital age

Impey, S.; 23. July 2019; 'Our story resonates in America': How Borussia Dortmund found chemistry with TikTok. SportsPro (online)

Bosse, T.; 18. July 2019; Marktübergreifende Partnerschaft: Eurosport verkauft TV-Rechte an Dazn; Sponsors (online)

Sports Business Media; DFL partners with 433 to boost Bundesliga social media presence; sportsbusinessmedia.com

Krei, A.; 05. Februar 2018; Super Bowl bringt ProSieben über 40 Prozent Marktanteil; DWDL (online)

The role of sports federations: what next? & Partnership with third-party investors: a new dawn for agencies?

Haffner, A.; 17 January 2018; Why the International Skating Union was found in breach of EU competition law; LawInSport (online)

Sportcal; 15 January 2019; FINA backs down on ban threat over participation in rival ISL; sportcal.com

Ahmed, M.; 13 March 2019; CVC seeks £500m stake in Six Nations rugby; Financial Times (online)

Notre offre de services



Conseil en Stratégie

Séminaire stratégique
Vision stratégique et feuille de route
Stratégie d'innovation et stratégie digitale
Stratégie de croissance et canaux de distribution
Stratégie de développement de marque

Conseil en Transactions

Due diligence à la vente : cession de clubs
Due diligence à l'achat pour des investisseurs potentiels
Négociations relatives au Fair Play Financier
Sponsoring : recherche et activation

Audit financier et gestion des risques

Commissariat aux comptes
Contrôle interne
Analyse de risques

Conseil en Management

Audit organisationnel et gouvernance
Pilotage budgétaire et conseil financier
Management de projets et gestion des risques
Innovation, expérience spectateurs et fans
Conduite du changement
Marketing & Relation clients

Conseil en Technologie & SI

Cybersécurité
Outils digitaux et objets connectés
Livraison de projets IT, management de données
Intelligence artificielle
Blockchain

Conseil Juridique et Fiscal

Fiscalité personnelle
Assistance globale ou individuelle en mobilité internationale
Documentation contractuelle RH,
Droit social
Concurrence et Exclusivité
Partenariats

Nos clients



Clubs et Ligues

Institutions et
Mouvement Sportif

Filière
e-sport

Entreprises
commerciales

Collectivités
Territoriales

Grands
Evénements

Notre équipe Sports Business Advisory

Née en 2012 au sein de PwC Suisse, l'équipe Sports Business Advisory est aujourd'hui le pôle de référence pour les activités relevant de l'industrie du sport en Europe, au Moyen-Orient et en Asie. Elle aide les acteurs du secteur à mettre au point des stratégies efficaces, à identifier de nouvelles opportunités de croissance

et à optimiser leurs activités dans le but d'atteindre leurs objectifs. En étroite collaboration avec des équipes et des experts du réseau PwC issus de différentes régions, nous avons mené à bien des projets pour un grand nombre d'organisations de la région EMEA. Depuis 2016, nous publions chaque année l'étude de PwC sur

l'industrie du sport dans laquelle nous abordons les prévisions de croissance du secteur et une grande variété de sujets d'ordre stratégique et organisationnel. Nous espérons que vous avez trouvé cette quatrième édition instructive.



David Dellea

Responsable de l'équipe Sports Business Advisory de PwC
Domaines de compétences : stratégie, organisation, activités commerciales

✉ david.dellea@ch.pwc.com



Clive Reeves

Domaines de compétences : opérations dans le milieu sportif, organisation, gaming/eSport

✉ clive.reeves@ch.pwc.com



Alexander Stolz

Domaines de compétences : stratégie, opérations, médias numériques

✉ alexander.stolz@ch.pwc.com



Clemens Kuerten

Domaines de compétences : stratégie, innovation, technologie

✉ clemens.kuerten@ch.pwc.com



Claudio Prante

Domaine de compétences : stratégie en matière de transactions, due diligence

✉ claudio.prante@ch.pwc.com



Ioannis Meletiadis

Domaine de compétences : stratégie, technologie, billetterie

✉ ioannis.meletiadis@ch.pwc.com

Le Conseil dans le Sport chez PwC France et Afrique Francophone

PwC Sports & Mega Events France est fier de faire partie du réseau global de conseil dans le sport, de contribuer à son développement et de travailler avec d'autres experts et passionnés de sport au sein de PwC.

Née en 2018 au sein de PwC France & Afrique francophone, l'équipe Sports & Mega Events accompagne les principaux acteurs publics et privés de l'industrie du sport et les aide à optimiser leurs activités. En étroite collaboration avec les experts du réseau, nous souhaitons mettre l'ensemble de nos compétences au

service du sport et de l'olympisme.

Institutions sportives, clubs, ligues, organisateurs d'événements, acteurs publics et entreprises : les équipes PwC Sports & Mega Events vous accompagnent dans vos projets de transformation.



Éric Dumont

Associé PwC Advisory, responsable de l'équipe Sports et Grands événements-
Domaines de compétences : Stratégie, Organisation, Projets de transformation

✉ eric.dumont@pwc.com



William Heude

Manager PwC Advisory
Domaines de compétences : Organisation, Gouvernance, Management de projets, Innovation

✉ william.heude@pwc.com



Eloi Pomé

Manager PwC Advisory
Domaines de compétences : Stratégie, Innovation, Expérience utilisateurs, e-sport

✉ eloi.pome@pwc.com



Nada Rhouni

Consultante PwC Advisory
Domaines de compétences : Management des organisations de sport, Sport-Santé

✉ nada.rhouni@pwc.com



Anne-Sophie Dulong-Nativelle

Associé PwC Advisory
Domaines de compétences : Stratégie

✉ anne-sophie.dulong@pwc.com



Benoit Rondeau

Associé PwC Advisory
Domaines de compétences : Technologie

✉ benoit.rondeau@pwc.com



Stéphane Salustro

Associé PwC Advisory
Domaines de compétences : Stratégie en matière de transactions, Due Diligence

✉ stephane.salustro@pwc.com



Richard Bejot

Associé PwC Audit et commissariat aux comptes
Domaine de compétence : Communication, Entertainment, Media, e-sport

✉ richard.bejot@pwc.com



Isabelle de la Gorce

Associée PwC Société d'Avocats
Domaine de compétences : Conseil juridique et fiscal

✉ isabelle.de.la.gorce@avocats.pwc.com



Jérôme Gertler

Associé PwC Société d'Avocats
Domaine de compétences : Conseil juridique et fiscal

✉ jerome.gertler@avocats.pwc.com

Crédits

Nous tenons à remercier Guy Horne, Ciaran Quinn et James Carr pour leur précieuse contribution à la revue du questionnaire de cette année. Nous remercions également Lefteris Coroyannakis pour avoir lancé cette étude et contribué à sa rédaction, Lisa Machado pour la mise en page du rapport, Florian Brugger et Marco Gross pour sa promotion, Gustav Baldinger, Dominik Hotz et Reto Brunner pour leur soutien et enfin Quentin Eveno pour son aide à la parution de cette version française.