

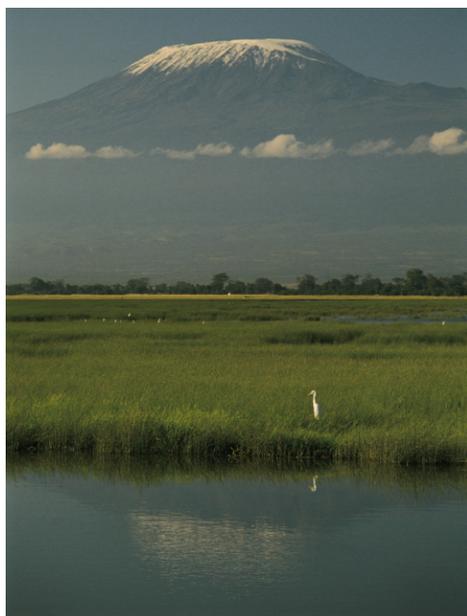


Le Regard

Mawenzi Partners
— conseil en stratégie & organisation

Les 6 nominations aux oscars du film « Money Ball » annoncent en 2012 la déferlante 'data' dans le sport de haut niveau : Brad Pitt y incarne un entraîneur de baseball pionnier qui, en 2002, construisit sa stratégie d'équipe sur base d'analyses statistiques.

Si la data fait partie du quotidien des sportifs Pro, tous les acteurs de la chaîne du sport sont aujourd'hui impactés par des innovations portant sur leur façon d'organiser, pratiquer et vivre leur sport, et ce à tous niveaux.



L'innovation, premier vecteur de transformation du secteur sportif

En 2017, le sport prend une place importante dans le quotidien des Français puisque 64% d'entre eux¹ pratiquent une activité sportive au moins une fois par semaine. Cette proportion devrait encore augmenter sous l'impulsion de Laura Flessel, la ministre des Sports qui s'est donnée l'objectif de mettre au sport 3 millions de Français supplémentaires. L'entrée en vigueur en 2016 du décret sur le Sport sur ordonnance devrait notamment y contribuer.

Au-delà de la pratique, le sport intéresse particulièrement en tant qu'information ou spectacle comme le déclarent 76% des Français². Les organisations à venir en France de la Coupe du Monde Féminine de Football 2019, de la Coupe du Monde de Rugby 2023 et des JO 2024 devraient susciter l'intérêt d'encore plus de Français.

L'attribution de l'organisation de ces événements à la France par les instances internationales témoigne du savoir-faire et de l'expertise reconnus dans tous les segments de l'économie du sport : organisation événementielle, gestion des infrastructures, billetterie, architecture, BTP, énergie, transports, gestion des flux, sécurité, matériel sportif et équipements. Le marché du sport représente près de 270 000 emplois directs (400 000 avec les indirects) pour un CA de 38Mds€/an (44% issus des dépenses des ménages en biens et services), soit 2% du PIB³.

A l'origine de ce développement : l'innovation, définie par l'OCDE comme la « mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé nouveau ou amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou organisationnelle ». Ainsi, la création de la Coupe du Monde de Football en 1927 par J. Rimet peut être considérée comme une innovation au même titre que les objets connectés de [PIQ](#) ou [Goaltime](#).

En France, l'innovation dans le sport a souvent été soutenue par l'Etat, en témoigne la récente *Filière Sport* favorisant la structuration et la croissance du secteur ou encore le soutien aux start-ups par le biais de l'incubateur *Le Tremplin* avec 57 start-ups incubées depuis 2014 ou du *financeur BPI* avec 95 projets financés à hauteur de 10M€ entre 2011 et 2015.

Comme nous le précisons dans le [Regard #09 sur la transformation des organisations sportives](#), les dimensions sportive et économique sont indissociables dans la définition des objectifs de tout projet sportif. Pour les organisations sportives, l'innovation peut servir ses intérêts sportifs directement (amélioration de la performance sportive des joueurs, prévention des blessures...) ou indirectement via le développement des revenus ou la diminution des coûts.

Plusieurs questions se posent pour comprendre la part de l'innovation dans le sport et ses impacts : En quoi la pratique sportive a-t-elle évolué ? Quels impacts la technologie a-t-elle sur le sport ? Quelle place pour l'innovation dans le spectacle ? Et enfin, comment les organisations sportives réagissent-elles face à ces nouvelles tendances et ces nouveaux acteurs ?

Fort de son expertise dans le domaine du Sport et de ses travaux récents sur la construction de démarches d'innovation, Mawenzi Partners apporte son regard sur l'innovation dans le sport.

¹ Business France, Novembre 2017 ² Enquête BVA, Juillet 2017 ³ Ministère des Sports, 2017

Contacts

Pierre-Eric Perrin

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

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

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

1 – L'innovation dans la pratique

Les business models de l'Indoor bousculés par les nouvelles pratiques

En ville plus qu'ailleurs, la pratique sportive obéit à certains effets de mode qui impactent la stratégie des professionnels : on estime à 4 000 le nombre de salles de sports en France en 2016 (x4 vs 2010) pour 5,5M d'adhérents⁴. Réseaux de salles de sport et indépendants ont su répondre à cette demande croissante, en pratiquant des tarifs plus modérés, et en allant s'implanter dans des petites communes, consacrant le Sport Indoor comme une discipline plus qu'une réponse logistique aux contraintes de l'habitat urbain.

Les professionnels du secteur se doivent d'être en mesure de répondre à la volatilité des pratiquants : si une saison consacre le Yoga, la suivante sera celle du Crossfit avant que l'Indoor Cycling ne s'impose. Les salles de sport thématiques fleurissent (avec piscine, réservée aux femmes...), mais **gardent en tête la nécessité de pouvoir faire évoluer leur offre au gré des tendances.**

L'explosion de la fréquentation a révolutionné les business models des salles de sport : là où les salles haut de gamme réalisent de lourds investissements en personnel et en matériel, et dégagent leurs marges sur les abonnés ne se présentant pas en salle, **les acteurs low cost ont construit des modèles asset-light où le contrôle des coûts devient le premier driver de profitabilité.** Fini le hammam et le drap de bain douillet ; chez Neones, le client vient avec sa serviette et s'acquitte de 0,50 € pour prendre sa douche, le tout sans engagement !

Les clubs situés entre les frontières du haut de gamme et du low cost **n'ont aujourd'hui plus de caractéristiques différenciantes, et devront se réinventer pour continuer à attirer des pratiquants plus exigeants.**

Le renouvellement en cours de l'Outdoor

Davantage inscrites dans l'air du temps et auréolées d'un côté non conventionnel, certaines pratiques autrefois confidentielles atteignent des niveaux d'exposition sans précédent, parfois construits autour de personnalités hors normes.

La médiatisation de Kilian Jornet a fortement contribué à l'essor du trail, qui compte désormais 500 000 pratiquants, et dont la pratique en compétition peut se faire sans licence. **Pour les équipementiers, l'enjeu est de surfer rapidement sur la célébrité subite de la discipline et de son fer de lance pour capter directement un public sans attaches institutionnelles avec la discipline.**

Salomon et Kalenji ont démocratisé le **sponsoring des 'teams'** et contribué à l'essor du marché du trail qui atteint aujourd'hui 500 M€ (+10% par an)⁵. Les marques s'adaptent à cette nouvelle clientèle : des gammes revisitées pour répondre à la demande (15% du CA running de Mizuno vient du trail) et des nouvelles gammes de produits (montres, nutrition...) pour répondre à cette clientèle plus aventureuse, plus fortunée (50% de CSP+) et plus geek que la moyenne des coureurs.

⁴ Association européenne de la santé et du fitness, Avril 2017

⁵ L'Equipe, Janvier 2016

Une pratique plus connectée et communautaire

Les équipementiers ont été les premiers à réussir à adjoindre une dimension sociale à des pratiques de masse auparavant exclusivement individuelles : en 2014 la **Boost Battle Run Adidas opposait, dans une logique de clocher, 10 000 Runners de différents quartiers emblématiques parisiens, départagés sur le sportif et sur la visibilité online.** Plus puissant qu'un ambassadeur, c'est désormais un groupe entier **d'influenceurs sur les réseaux sociaux** qui faisait la **promotion d'une marque.** Le but de ces coups de force marketing : initier les non pratiquants à la course en racontant 'une histoire'. Pour les marques, l'enjeu est colossal : le poids global du marché français du running s'élève à 850M€ en 2015⁶.

Les organisateurs d'événements ont ensuite pris la relève comme celui du Marathon de Paris avec sa solution permettant à ses participants de se comparer et de rester motivés pendant leur préparation.

A l'assaut du running Parisien

Pour l'édition 2017 du Schneider Electric Marathon de Paris, les 40 000 participants ne partageaient pas seulement l'émotion d'une matinée, ils avaient l'occasion de préparer l'épreuve « ensemble » à l'occasion des 3 mois précédant la course. Challenge, entraînement, comparaison, l'appli du marathon se pluggait aux divers objets connectés et appli utilisés par les coureurs.



Influencées par le secteur du tourisme, **des plateformes communautaires ont émergé permettant à l'amateur de pratiquer son sport 'à la carte'.** **Krank Club** met en relation des joueurs de sports collectifs de niveau équivalent tandis que **TrainMe** permet la réservation de coachs sportifs et que **Adrenaline Hunter** propose la réservation de sports extrêmes, garantissant un niveau de qualité et de sécurité optimal.

► **Chaque organisation sportive doit se poser une question essentielle : quelles évolutions (format de jeu, arbitrage, ...) instaurer pour respecter l'ADN du sport et en moderniser la pratique pour la faire vivre ?**

2 – L'innovation pour servir la performance et l'organisation sportives

La Data et les nouveaux outils au service du haut-niveau

Chaque sport rivalise d'innovation dans la quête de la performance, comme en témoigne les **foils des navires du Vendée Globe**, qui réduisent la trainée hydrodynamique.

Au-delà de cette recherche « naturelle », l'utilisation de la data à des fins d'amélioration de la performance apparut dans les années 80 dans les sports collectifs US, dont le **caractère séquentiel et répétitif** se prête bien à la **collecte et à l'exploitation des données.** Les statistiques deviennent ainsi les premiers déterminants d'une stratégie d'équipe, et **orientent désormais les séances d'entraînement et de récupération ainsi que la mise en place du plan tactique et la prévention des blessures.**

D'innombrables start-ups telles que **Stats, Mac-Lloyd, Zepp, Catapult, Zebra Technologies** ou **Sportbak** (vainqueur en Déc. 2017 de l'OM Innovation Cup) se sont engouffrées sur le

⁶ Union Sport & Cycle, 2015

Contacts

Pierre-Eric Perrin

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

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

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

marché de la **collecte de données** par le biais d'**objets connectés** : ballons, textiles ou équipements collectent les statistiques physiques, techniques voire physiologiques des joueurs, converties sous formes de rapports d'aide à la décision. [FootoVision](#) permet, lui, d'extraire la donnée directement de vidéos et procure ainsi des données précieuses sur les équipes adverses. [Opta](#) a contribué à **démocratiser l'exploitation de la donnée auprès de l'ensemble des acteurs du sport** : des médias (dont le contenu augmente en valeur) aux diffuseurs (qui renégocient leurs droits en fonction), en passant par les organismes de paris qui voient s'élargir à l'infini le spectre des produits commercialisables.

L'Allemagne pionnière sur l'utilisation du Big Data dès 2014

Sa victoire en Coupe du Monde de Football 2014 et sa place de demi-finaliste lors de l'Euro 2016 est à attribuer à la **performance sportive et tactique** mais aussi à l'utilisation du Big Data.

Grâce à un partenariat avec SAP, les données biométriques et statistiques récoltées sur les autres équipes permettent à la Mannschaft d'adapter son jeu à chaque adversaire, notamment en consultant les informations via les applis présentes dans les vestiaires.



« Observer le football, c'est désormais regarder dans les data pour mieux comprendre quelles sont les exigences du foot de haut niveau », résume Christopher Clemens, le Directeur de la Performance.

La **data et l'innovation** représentent de tels enjeux pour la performance des organisations que des colloques leur permettent de partager leurs besoins avec des entreprises spécialisées. C'est le cas de [DataFoot](#) organisé par la FFF à Paris ou encore du [Sports Analytics Innovation Summit](#) organisé par Innovation Entreprise à Londres.

De nouveaux outils comme le [Neurotracker](#), [E\(ye\)Motion](#) ou la réalité virtuelle de [Beyond Sport](#) permettent par ailleurs de prolonger l'entraînement traditionnel sans surcharge athlétique supplémentaire, uniquement en faisant travailler le cerveau. Arsenal FC depuis 2015 et l'AZ Alkmaar depuis 2016 utilisent la **réalité virtuelle auprès de leurs jeunes joueurs** pour les aider à comprendre le jeu et à faire les bons choix. La multiplication de situations vécues sur le terrain virtuel permet à un joueur de gagner jusqu'à 3 ans en termes d'expérience et de réflexe.⁷

La Data et les nouveaux outils au service du grand public

L'innovation n'est toutefois pas l'apanage du haut-niveau : [Icaros](#), l'une des attractions du CES 2017 de Las Vegas, propose une autre utilisation de la réalité virtuelle en la combinant à un appareil de fitness, rendant l'exercice physique ludique.

Le monitoring via des puces ou smartphone a déjà fait rentrer des sports amateurs dans une nouvelle dimension :

- Côté utilisateurs, le tracking a accentué la **logique de recherche de la performance**, contribuant par exemple à l'explosion de la pratique de l'urban running (+58% d'arrivants au marathon de Paris en 10 ans)
- Côté marques, il représente une source inépuisable d'informations : en fournissant une chaussure, une puce

(Nike+) et une appli (Nike Run Club), **Nike connaît la durée ou fréquence d'utilisation de ses produits**, et peut **anticiper les besoins d'un coureur**.

Même sans data, le digital joue un rôle majeur dans l'efficacité des clubs amateurs, tant au niveau administratif, avec [E-Cotiz](#) par exemple, que sportif, avec [MyCoach](#) ou [SportEasy](#) qui permettent aux éducateurs de gérer leur équipe.

- **Devant de telles innovations, s'organiser devient nécessaire pour gérer et exploiter ces données, et choisir les bons outils. Quelles compétences intégrer, pour quels objectifs, dans quelle forme d'organisation? Voilà les questions à traiter par les organisations sportives du XXIème siècle.**

3 – L'innovation pour améliorer la mise en scène du sport

Stades et supporters de nouvelle génération

L'innovation récompensée aux SportTechie Awards 2017 n'est pas digitale : avec son système d'éclairage, [Eaton](#) optimise la visibilité des spectateurs et téléspectateurs tout en **réduisant l'impact énergétique et environnemental**, préoccupation encore trop naissante dans les organisations.

Néanmoins, les outils digitaux peuvent contribuer à 3 enjeux majeurs : **remplir les enceintes, y générer des revenus, et enrichir l'expérience client**. D'abord aux Etats-Unis, et petit à petit en France, se développent des initiatives rendant les stades davantage connectés et interactifs. Alors que [Vogo](#) permet au public de revivre une action sur son smartphone en accédant à diverses caméras, [Seat Serve](#) & [Digifood](#) livrent à la place la commande de plats passée par le spectateur depuis son smartphone grâce à des **balises iBeacon**.

Dans les sports hippiques, le Trot a lancé l'appli **Hippodrome Connecté**, offrant des contenus exclusifs et une 'cote sociale' des chevaux, où le parieur vote pour son favori sans engager d'argent, **ouvrant l'univers de la course à un public plus large**.

L'expérience supporter se doit aussi d'être perfectionnée avant et après l'accès au stade. Certains clubs de NFL et de MLB en collaboration avec [Satisfi Labs](#) répondent aux questions des spectateurs liées à l'achat de billets et à la venue dans le stade via un **chatbot** tandis que les clubs de football européens se contentent d'entretenir leur communauté digitale entre les matches (45M de fans pour le PSG et 205 pour Barcelone), bien que les réseaux sociaux profitent en premier des bénéfices publicitaires.

Les innovations ne concernent pas que les spectateurs : l'Allianz Arena de Munich a doté ses hôtes(ses) d'une Heatmap, permettant d'anticiper les flux de spectateur dans les travées. Des capteurs connectés dans le stade se combinent aux données météo pour optimiser l'offre culinaire de la buvette.

Une expérience TV transformée

Plusieurs technologies rendent l'expérience chez soi de plus en plus proche de l'expérience live :

- la **réalité augmentée** offre des informations et statistiques en live au téléspectateur équipé du casque HoloLens de **Microsoft** et de la solution [Immersiv](#)

⁷ Vestiaires Magazine n°79 – 30/11/17

- la **réalité virtuelle** offre une immersion totale au fan équipé du casque **Samsung Gear VR** et de l'appli **LiveLike**, lui permettant de suivre un match de Roland Garros en immersion depuis la loge du Philippe-Chatrier

Quant aux **Fan Zones**, elles permettent de susciter l'engagement en dehors du stade et de réaffirmer les valeurs du sport. Elles sont aussi l'occasion de mettre en place des **activations marketing innovantes**.

- **Quels enrichissements proposer à l'expérience client grâce aux nouvelles technologies ou aux nouveaux services, sur quel canal ? La réponse sera évidemment propre à chaque sport.**

Conclusion : comment tirer tous les bénéfices de ces innovations ?

L'innovation, vecteur de transformation des organisations sportives

Qu'il s'agisse de technique d'entraînement, de progrès scientifique ou technologique, voire de nouvelles pratiques, les **fédérations doivent légiférer sur les innovations qui impactent leur sport** : l'exemple des combinaisons de natation en polyuréthane, récompensées puis bannies, illustre le risque d'inadéquation entre le règlement et l'innovation.

Comme ailleurs, les **modèles** des organisations sportives sont très **challengés** (« Uberisation », digitalisation, Big Data...). Intégrer l'innovation de manière volontariste permettra à ces organisations de continuer à répondre à leur triple mission : améliorer la performance sportive, faciliter l'accès à la pratique et au spectacle, et augmenter leurs revenus. L'innovation n'est donc plus une option, c'est une nécessité qui doit **transformer la manière de diriger et d'animer une organisation sportive**.

C'est dans cet esprit que les organisations plus matures apprennent à **travailler avec des start-ups**. Chelsea FC et le FC Bayern Munich organisent des **hackathons** tandis que l'OM organise un **concours de start-ups** avec 100K€ à la clef. La FFF a récemment signé un **partenariat business** avec **My Coach** pour déployer rapidement et à moindre coûts une solution destinée à ses entraîneurs. D'autres comme Arsenal FC et le Benfica Lisbonne **incubent des start-ups** alors que la franchise de NFC San Francisco 49ers va jusqu'à **prendre des participations minoritaires dans Kenzen** afin de servir ses **intérêts stratégiques et financiers**. De tels investissements peuvent être réalisés via un fonds interne dédié ou bien externalisés à une société de gestion, quitte à être regroupés avec ceux d'autres organisations sportives.

La FFF se veut référence de l'innovation dans le sport

Dans le cadre de son projet d'entreprise *Ambition 2020*, la Fédération Française de Football mène depuis 2017 une politique volontariste d'innovation au travers de plusieurs projets, dont **KICKOFF** : Démarche d'innovation participative et transverse entre toutes les directions pour faire émerger et concrétiser des idées via des expérimentations et des collaborations avec des start-ups

Performance Sportive & Big Data : Développement d'outils d'aide à la décision à destination du Responsable de la Performance pour l'amélioration sportive individuelle et collective Haut-Niveau et à plus long terme en faire profiter le foot amateur.

L'innovation, vecteur de communication et de ROI pour les marques partenaires

L'objectif des annonceurs dans le secteur du sport est de créer du business incrémental en profitant de la visibilité d'un événement ou de sportifs. Le sport est donc un média que les marques doivent exploiter au mieux, et l'innovation est de facto un **gage de différenciation** – et donc de visibilité – supplémentaire.

Certains annonceurs ont su saisir des nouvelles opportunités dans le sport. Red Bull a par exemple **construit un fort engagement au sein d'une communauté restreinte, délaissée par les sponsors mais à la forte audience sur les réseaux sociaux**. Là où, traditionnellement, l'annonceur s'approprie un sport, Red Bull s'est approprié une culture, investissant jusqu'à 300M\$/an dans les sports à grand spectacle. **L'objectif est atteint puisque la marque dépasse le produit.**

Le sponsoring Win-Win de Microsoft



Quand en 2014, Microsoft Surface devient pour 400 M\$ la tablette officielle de la NFL, commentateurs et joueurs désignent encore la tablette comme un iPad. Microsoft innova en lançant « **Next Gen Stats** », une appli destinée aux fans et aux coaches, fournissant des statistiques en temps réel sur la rencontre. Elle fut déclinée sur Xbox, permettant aux téléspectateurs d'obtenir en temps réel ces infos et d'accéder aux retransmissions. La valeur du partenariat augmenta lorsque Microsoft édita des versions de sa tablette adaptées aux couleurs des 32 équipes.

Les sponsors sont devenus plus que des soutiens financiers, **en se faisant les relais des orientations politiques de leur sport** (Campagne Crédit Agricole Foot Féminin) **ou en activant les fans** (We Are Tennis par BNP Paribas ; Creator Studio par Adidas). Lorsque les Fédérations peinent à se positionner face à certaines innovations, comme cela a été le cas avec le **eSport en France**, de grandes marques comme **Coca-Cola ou KFC** n'ont pas hésité à co-organiser des tournois afin de renforcer leur visibilité auprès de la cible précieuse des 13-35 ans.

L'innovation dans le sponsoring sportif se veut aussi technologique : les publicités peintes sur les pelouses sont progressivement remplacées par des hologrammes diffusés uniquement à l'écran, tandis que les panneaux publicitaires en bord de terrain proposent un degré plus fin de personnalisation basé sur la localisation géographique du téléspectateur. L'arrivée des textiles intelligents permettra de dupliquer la méthode sur les maillots, **permettant à des annonceurs de taille moyenne d'investir un marché réservé pour l'instant aux mastodontes** de la banque ou de la grande distribution.

- **L'innovation existe dans certaines organisations sportives et partenaires, mais rarement de manière structurée, ce qui ne suffit plus pour répondre aux enjeux de performance.**

Avec la professionnalisation du sport, l'innovation n'est plus un choix. Elle fait partie intégrante de l'évolution du sport, obligeant **les organisations sportives à se transformer et s'organiser pour garantir l'avenir de leur sport.**

Les équipes Mawenzi Partners ont accompagné des acteurs de divers secteurs (Sport, Telecom, Transport, Services Financiers...) sur la construction et l'animation de démarches d'innovation. Elles sauront apporter cette expertise aux acteurs souhaitant **mener une démarche d'innovation volontariste.**

Contacts

Pierre-Eric Perrin

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

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

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