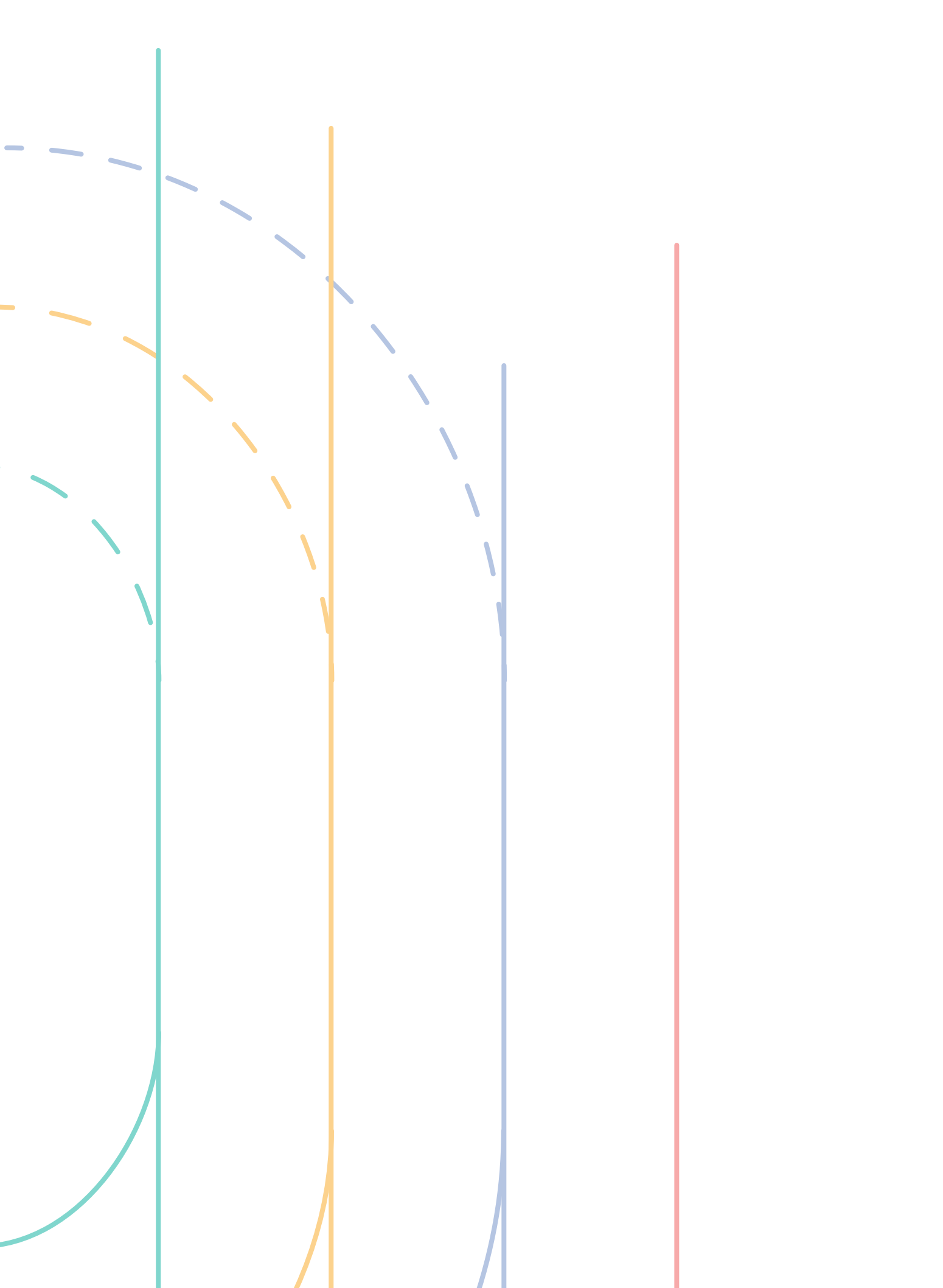


### LA FILIÈRE SPORT PREND SES MARQUES





# ● Avant-propos

*Le partenariat entre Paris 2024 et le Groupe BPCE consacre son engagement déjà ancien en faveur du sport. Qu'il s'agisse du compagnonnage entre les Banques Populaires et le monde de la voile, de la plus petite association aux skippers les plus titrés, du soutien des Caisses d'Epargne au handball et au basket-ball, dans les plus éclatants succès comme dans les difficultés, ou de l'association de Natixis à l'une des plus belles équipes de rugby en France, les marques du groupe ont toujours été présentes et fidèles pour aider au rayonnement du sport en France. En devenant partenaire du Comité National Olympique et Sportif Français en 2010 puis en étant le premier Partenaire Premium à s'engager dans l'aventure de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, le Groupe BPCE ne confirme pas seulement son attachement au monde du sport, il montre aussi qu'il a la volonté d'être partie prenante d'un écosystème particulièrement dynamique.*

*À ce titre, au-delà de ses partenariats, le Groupe BPCE se fixe comme ambition d'agir également dans son champ de compétences, en accompagnant la mise en œuvre de ce grand projet et en contribuant à faire connaître, à valoriser et à développer la filière sport. Cette ambition trouve une expression dans cette publication de BPCE L'Observatoire dont la vocation est de contribuer à mieux cerner les enjeux économiques du sport. Le préalable à*

*toute action efficace étant de mieux comprendre ce que représente la filière sport en France, nous avons choisi, pour cette première étude, de dresser un état des lieux aussi précis et exhaustif que possible des acteurs de l'offre de sport en France, en particulier en ce qui concerne l'offre marchande dont la transformation a été radicale en une décennie. Cette étude, nécessairement perfectible, doit être perçue comme une première étape ; elle a vocation à être approfondie et complétée dans les années à venir mais aussi, dès maintenant, à être partagée entre toutes les parties prenantes intéressées.*

*Ainsi, indépendamment du travail documentaire, statistique puis d'analyse, nous avons souhaité avancer dans une logique de coopération avec le monde du sport et les acteurs de son économie. Nous avons donc proposé à un panel d'experts de différents horizons de participer au comité d'orientation de l'étude. Ils ont bien voulu, à l'occasion d'échanges fournis, nous éclairer, nous alerter si nécessaire, et nous soutenir de diverses manières. Nous souhaitons vivement les en remercier ici, en espérant que cette coopération se poursuivra à l'avenir. Les économistes de BPCE L'Observatoire prennent bien sûr l'entière responsabilité des données et analyses figurant dans cette étude qui n'engage les membres du comité d'orientation ni à titre personnel, ni au titre de leur affiliation professionnelle.*

## Liste des membres du comité d'orientation

### **Ministère des Sports**

- Laurent Letailleur

### **Injep-Medes**

- Bruno Dietsch

### **Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024**

- Marie Barsacq
- David Dureisseix
- Ludivine Roosebeke
- Anne-Solène Roudel

### **UNION Sport & Cycle**

- Virgile Caillet
- Jean-Philippe Frey

### **Fédération française de handball**

- Béatrice Barbusse

### **Institut régional de développement du sport**

- Claire Peuvergne
- Laure Thevenot

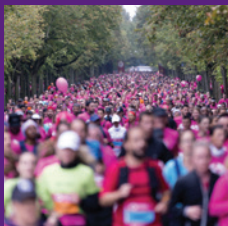
### **SPORSORA**

- Magalie Tezenas du Montcel

### **Medef**

- Dominique Carlac'h

## Chapitre 1



### **LA FILIÈRE SPORT EN FRANCE : PÉRIMÈTRE, TENDANCES ET ACTEURS**

Le premier chapitre dresse un panorama général de l'offre privée de sport à l'échelle du pays, permettant d'évaluer l'enjeu en emploi et en production des seules entreprises et associations dont l'activité est très majoritairement orientée vers le sport.

• Page 6

## Chapitre 2



### **STRATÉGIES DE CROISSANCE ET RECOMPOSITIONS SECTORIELLES DES ENTREPRISES**

Une analyse spécifique sur les entreprises privées est menée dans ce deuxième chapitre, et met en évidence la profonde reconfiguration du secteur depuis une décennie mais aussi sa dynamique de croissance et les logiques de développement, parfois très spécifiques, propres à chaque sous-secteur.

• Page 22

## Chapitre 3



### **LES ENJEUX TERRITORIAUX**

Dans le troisième chapitre, une approche géographique des modes d'implantation des entreprises et des associations est développée, éclairée par une typologie des territoires au regard de la pratique sportive et de la production de biens et services associés au sport.

• Page 40

## Chapitre 4



### **PARIS 2024, UNE OPPORTUNITÉ POUR L'ÉCONOMIE DU SPORT**

Ce dernier chapitre évoque les enjeux que représentent les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 pour la filière sport, à travers le regard des dirigeants d'entreprises et d'associations qui la composent.

• Page 52



# • Introduction

**P**ar la place qui est désormais la sienne dans la quasi-totalité des sociétés humaines, par la nature des enjeux qui lui sont associés (éthiques, sanitaires, financiers, diplomatiques, technologiques, voire anthropologiques...), par la multiplicité mais aussi la diversité et la puissance des institutions qui en assurent l'organisation du niveau local à l'échelle mondiale, le sport est une forme de fait social global. La démarche développée ici n'a pas la prétention de couvrir l'ensemble des dimensions qui relèvent du sport mais simplement d'apporter une contribution à la compréhension du champ économique qui lui est associé.

L'économie du sport a cependant déjà fait l'objet de nombreux travaux approfondis, qu'il s'agisse d'ouvrages universitaires, de rapports d'administrations publiques ou d'études d'organismes professionnels ou d'instituts spécialisés. Cette matière est vaste, de qualité et a bien sûr servi de base aux recherches faites dans le cadre de BPCE L'Observatoire. Néanmoins, si les sujets du financement du sport (les subventions publiques, les aides privées, les droits de diffusion ou les dépenses des ménages), ou de son fonctionnement institutionnel (notamment le mouvement associatif et le sport professionnel), sont souvent traités, celui des acteurs de la filière est plus rarement abordé. Forts de l'expérience des travaux antérieurs sur les modèles de croissance des PME ou la cession-transmission des TPE-PME, nous avons choisi de concentrer nos recherches sur les agents économiques dont l'activité est le cœur

de la filière sport : les associations et les entreprises privées en mettant plus spécifiquement l'accent, cette année, sur ces dernières. Fidèles à la tradition pluridisciplinaire de BPCE L'Observatoire, nous avons tenté de rendre compte de ces acteurs en croisant données statistiques, analyse économique et approche comportementale mais aussi en complétant cette perspective nécessairement nationale par la mise en évidence de disparités et de spécificités territoriales.

Faute de pouvoir disposer d'un système statistique cohérent et exhaustif dédié au sport, ce qui constitue une véritable barrière à l'entrée pour la compréhension de cette filière, la première démarche a consisté à établir un dispositif statistique aussi précis que possible, individualisé, pour ce qui concerne les entreprises. Cet outil a été enrichi par des données et des informations provenant de différentes sources spécialisées, publiques ou privées. Il a été complété par une enquête menée auprès de 500 entreprises privées et 300 associations du secteur pour évaluer leur perception de l'environnement.

En prenant appui sur ces matériaux, nous nous sommes attachés à présenter un panorama complet et détaillé de l'offre de sport en France. Nous vous en souhaitons une très bonne lecture.







# 1 LA FILIÈRE SPORT EN FRANCE : PÉRIMÈTRE, TENDANCES ET ACTEURS

## 1. UNE DÉFINITION DU SPORT

Même s'il n'existe aucune définition commune et admise par tous du terme « sport », il est impossible d'éluder cette épineuse question. Le dictionnaire, définissant le sport comme « *l'ensemble des exercices physiques se présentant sous forme de jeux individuels ou collectifs, visant à améliorer sa condition physique, donnant généralement lieu à compétition, pratiqués en observant certaines règles précises*<sup>1</sup> », apparaît trop restrictif. À l'inverse, il est sans doute excessif d'adhérer à la vision de plus en plus extensive apparue ces dernières années et qui englobe l'ensemble des activités physiques (jardinage ou bricolage par exemple), la mobilité active (déplacements du quotidien, à pieds ou à vélo), ou encore les pratiques douces (méditation).

Une première définition limite l'exercice sportif aux athlètes confirmés et aux détenteurs d'une licence auprès d'une fédération, enfermant cette pratique dans une logique de performance et de compétition. Or, au cours du temps, et ces dernières années en particulier, cette pratique n'a cessé de revêtir des formes de plus en plus variées. On a assisté à l'explosion de la pratique individuelle du sport en dehors de toute structure institutionnelle (les fédérations et les associations), à l'émergence de nouveaux sports (comme le padel ou le breaking), au croisement de nouveaux secteurs (sport et technologie ayant donné naissance aux e-sports), à l'appropriation de nouveaux espaces (en pleine

nature avec la marche nordique, en zone urbaine avec l'escalade en bloc ou le parkour). De fait, la recherche de performance ne se pose plus comme moteur majeur des pratiquants aujourd'hui ; des objectifs de santé, de bien-être et même de création de lien social s'y étant substitués menant mécaniquement à un élargissement de la définition.

Une seconde définition, quant à elle, aboutit à associer au sport toutes formes d'activités du corps, qu'elles ressortent de la mobilité, du loisir, voire de l'obligation, indépendamment de sa finalité qui peut être complètement étrangère au maintien ou à l'amélioration des capacités physiques.

Dès lors, dans le cadre de cette étude, une définition intermédiaire, proposée dans la Charte européenne du sport<sup>2</sup>, a été retenue : « *Le sport renvoie à toutes formes d'activités physiques qui, à travers une participation organisée ou non, ont pour objectif l'expression ou l'amélioration de la condition physique et psychique, le développement des relations sociales ou*

1. Larousse.

2. Adoptée en 1992, la Charte européenne du sport « *fournit des conseils aux États membres du Conseil de l'Europe pour améliorer les législations existantes et développer un cadre d'ensemble pour le sport* ». Pour plus d'informations : <https://www.coe.int/fr/web/sport/european-sports-charter>.

*l'obtention de résultats en compétition de tous niveaux.* » Elle est plus satisfaisante à deux égards : elle est peu restrictive en matière d'activités, ce qui correspond bien à la diversification actuelle des pratiques mais, dans le même temps, elle met l'accent sur leur finalité comme critère distinctif. Cette définition a une autre vertu : elle présente explicitement « *le développement de relations sociales et l'amélioration de la condition physique et psychique* » et évoque implicitement certaines externalités positives du sport (santé, inclusion sociale...) ainsi que sa dimension de bien public.

## Sport : toutes activités physiques pour exprimer ou améliorer sa condition physique et psychique, développer des relations sociales ou faire de la compétition.

Cette représentation du sport comme contributeur au bien-être collectif explique qu'il soit avant tout considéré, économiquement, comme un secteur avant tout subventionné par la puissance publique, les collectivités locales et l'État pour l'essentiel. Dès lors, nombre d'études portant sur l'économie du sport abordent la question essentiellement sous l'angle du financement externe : soutiens publics, aides privées, redevances et droits, dépenses des ménages. Néanmoins, en dépit des enjeux de société évidents qui lui sont rattachés, le sport est aussi une activité économique productrice de

valeur, possédant des logiques stratégiques et géographiques qui lui sont propres, pouvant générer des revenus conséquents et récurrents, ne cessant de s'étendre à de nouveaux secteurs d'activité.

Cette émergence du sport comme filière économique à part entière a motivé le choix de privilégier l'étude des agents privés au cœur de cette activité : les entreprises et associations dont la place dans la société et dans l'économie tient à une demande qui s'est élargie et profondément transformée.

# 61%

**des Français déclarent avoir une activité physique, + 7 points vs 2012.**

## 2. UNE TRANSFORMATION DES PRATIQUES SPORTIVES

La consommation sportive a connu une profonde mutation ces dernières années sous l'effet de multiples facteurs : massification, individualisation des usages, modification du profil des pratiquants, diffusion des technologies de l'information et de la communication, place croissante accordée aux questions de santé... La demande s'en est trouvée transformée et a eu des répercussions sur l'offre de sport, impactant notamment les entreprises et associations de la filière.

### 2.1 Massification, diversification, individualisation

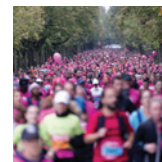
La première source de changement dans la demande d'activités physiques et sportives est plus une accélération qu'une véritable transformation. On observe une progression continue de la pratique sportive en France depuis plusieurs années : en 2017 d'après le Baromètre Sport et Santé, 61 % des Français déclaraient avoir une activité physique régulière, soit 7 points de plus qu'en 2012<sup>3</sup>. Cette généralisation du sport dans la société challenge les structures d'accueil traditionnelles car elle s'explique en partie par l'émergence de pratiques nouvelles et par une modification du profil des pratiquants.

Si la France comptait 10,3 millions de licenciés de 15 ans et plus en 2018, selon les données publiées par le ministère des Sports, l'écart avec les quelque 32,5 millions de pratiquants évoqués dans le Baromètre Sport et Santé est important. D'après l'enquête INJEP/Credoc<sup>4</sup>, 69 % des sportifs opteraient pour une pratique autonome, dont 8 % pratiquant à l'aide d'un outil numérique (application communautaire, tutoriels en ligne). En revanche, ils seraient seulement 24 % à pratiquer en club ou en association. La proportion de clients d'une structure privée

<sup>3</sup>. Le Baromètre de la Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire (FFEPGV), réalisé chaque année, présente l'intérêt d'offrir un suivi dans le temps de la pratique sportive sur des bases homogènes, assurant ainsi une comparabilité d'une année à l'autre. Réalisé en partenariat avec Ipsos, il s'effectue auprès d'un échantillon de 2200 individus représentatifs de la population française de 15 ans et plus.

<sup>4</sup>. P. Croutte, J. Müller, *Baromètre national des pratiques sportives 2018*, réalisé par le Credoc sous la direction de S. Hoibian pour l'INJEP et le ministère des Sports, INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude, 2019.





## Sport et santé : un enjeu économique

Les campagnes publiques menées autour du sport comme vecteur de bonne santé depuis 15 ans et bénéficiant d'importantes ressources ont probablement encouragé la diffusion de cette représentation et contribué à la hausse de la pratique sportive.

Depuis 2001, les opérations de sensibilisation se sont multipliées – spots publicitaires TV et radio, bandeaux obligatoires sous les publicités alimentaires [les fameux « pour votre santé, pratiquez une activité physique régulière » et « pour votre santé, bougez plus »], campagnes d'affichage – afin de pousser la population à assimiler les termes sport et santé.

Cette politique vise à répondre à un réel enjeu de santé publique. D'après l'Organisation mondiale de

la santé, la pratique d'une activité physique régulière réduit de manière significative les risques d'AVC, de diabète, d'hypertension, d'un certain nombre de cancers, mais également de dépression.

Outre l'impact direct sur le bien-être des citoyens, les enjeux pour la Sécurité sociale et pour les entreprises sont significatifs, les programmes d'activité physique en entreprise pouvant réduire jusqu'à 32 % les arrêts maladie<sup>9</sup>. En 2004, une étude néerlandaise chiffrait à 205 euros par employé et par an les économies permises par les investissements dans des programmes de promotion de l'activité physique sur le lieu de travail<sup>10</sup>, ces économies étant à la fois directes [réduction de l'absentéisme], et indirectes [amélioration de la concentration et de la productivité].

enfin serait beaucoup plus réduite, à peine 8 % ; il s'agit cependant d'une estimation basse. Ces chiffres concernent uniquement l'activité sportive principale exercée. Chez les sportifs multipratiquants, la part des structures privées augmente. Par ailleurs, dans l'enquête Nomadeis/TNS Sofres<sup>5</sup>, un quart des répondants disent avoir recours à des centres de sport privés.

L'idée d'un sport pratiqué pour soi est assez conforme avec une société qui valorise l'épanouissement personnel et l'autonomie. Cependant, si l'activité physique est souvent une aspiration, elle peut aussi être perçue comme une obligation résultant d'une pression sociale s'exerçant sur l'individu. Ainsi, en 2018, 63 % des Français estiment qu'il est « *très mal vu* » de ne pas adopter un mode de vie sain<sup>6</sup>.

### 2.2 Une évolution du profil des pratiquants

Cette massification de la pratique est le résultat d'une hausse d'intérêt des Français pour le sport en général, et de l'intensification de la pratique des femmes et des seniors en particulier.

La part des femmes dans le total des pratiquants de sport augmente de manière lente mais continue. Ce phénomène transparaît peu dans les données concernant les licenciés de fédérations. En 2017, 38 % des titulaires d'une licence sportive sont des femmes, soit... seulement 1 % de plus qu'en 2011. En revanche, dans les sondages d'opinion mesurant davantage l'ensemble des pratiques sportives, l'écart hommes-femmes tend à se réduire de manière plus importante<sup>7</sup>. D'après l'Insee, entre 2009 et 2015, la part de femmes de 16 ans et plus prati-

quant une activité physique est passée de 40 % à 45 %. Sur la même période, elle est restée stable chez les hommes, à 50 %<sup>8</sup>. Dans leur pratique sportive, les femmes sont en effet globalement moins sensibles aux logiques de performance et de compétition que les hommes. En 2018, 41 % des sportifs de moins de 40 ans déclarent participer à des compétitions sportives, contre seulement 21 % pour les sportives<sup>4</sup> : nombre de stéréotypes perdurent, notamment sur la capacité des femmes à pratiquer certaines disciplines. En 2014, 46 % de la population consi-

5. Enquête Nomadeis/TNS Sofres réalisée sur un panel représentatif de 2000 Français dans le cadre de l'étude *Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international*, 2016, DGE.

6. *L'Observatoire France*, Sociovision, 2018.

7. *Baromètre FFEPCV 2018* : 59 % des femmes pratiquent une activité physique régulière, contre 63 % des hommes.

8. *Enquêtes statistiques sur les ressources et les conditions de vie* (SRCV), Insee, 2009 et 2015.

9. *Southern Australian Workplace Physical Activity Resource Kit*, OMS.

10. K. I. Proper, M. C. de Bruyne, V. H. Hildebrandt, A. J. Van der Beek, W. J. Meerdering, W. Van Mechelen *Costs, benefits and effectiveness of worksite physical activity counseling from the employer's perspective*, Scandinavian journal of work, environment and health, 2004.

dèrent que « *certain sports conviennent mieux aux filles qu'aux garçons* »<sup>11</sup>. Souplesse et grâce seront plus volontiers associées aux femmes, quand force et rapidité ont une connotation masculine. Ce phénomène – bien qu'en recul – a un impact direct sur la pratique. À titre d'exemple, en 2017, 87 % des licenciés de gymnastique étaient des femmes, et 93 % des licenciés de football, des hommes. L'implication croissante des femmes devrait donc modifier la demande dans un sens qui ne correspond pas aux références traditionnelles des fédérations et des clubs de sport : développement de certaines disciplines (fitness / gymnastique, natation, randonnée...) et montée des aspirations liées à la détente, la santé ou la convivialité, au détriment de la recherche d'excellence.

**+ 13%**

**C'est l'augmentation du nombre de sportifs de plus de 65 ans entre 2009 et 2015.**

Par ailleurs, on observe une augmentation du nombre de sportifs de plus de 65 ans, qui tire la croissance des pratiquants en France. Entre 2009 et 2015, la part d'individus de la tranche 65-74 ans déclarant pratiquer une activité physique a augmenté de 13 %. La progression concomitante du taux de pratique et de la population concernée – la génération des babyboomers – modifie d'autant plus significativement la structure par âge des sportifs en France. À l'instar des femmes, les seniors ont leurs sports privilégiés. La randonnée pédestre (59 % des licenciés ont plus de 65 ans), la gymnastique volontaire (36 %), le golf (32 %), ou encore la pétanque (30 %) constituent, entre autres, leurs disciplines de prédilection et devraient sans doute bénéficier de cette dynamique démographique au cours des prochaines années.

La recomposition du profil des sportifs et l'émergence de nouvelles pratiques plus individualisées ont certainement contribué à transformer la hiérarchie des motivations à l'exercice d'une activité physique. À cet égard, toutes les études, depuis quelques années, mettent en évidence la primauté de la santé, devant la détente, le plaisir ou la convivialité. Cette première place est suivie par une préoccupation assez proche (le souci de son apparence) mais qui concerne davantage les jeunes générations tandis que la santé prend le pas parmi les motivations au-delà de 50 ans. Dans un contexte de perception croissante par les Français de l'allongement de la vie et de l'enjeu pour chacun de prolonger la période de pleine mobilité, la vision du corps comme un capital physique à préserver, voire à développer s'affirme progressivement dans les esprits. Le sport n'apparaît pas tant comme un investissement en vue d'allonger la durée de vie, mais plutôt comme un moyen de prolonger la durée de vie en bonne santé et de repousser autant que possible le moment où la dépendance se manifeste.

### 2.3 Une offre qui doit s'adapter à de nouvelles aspirations

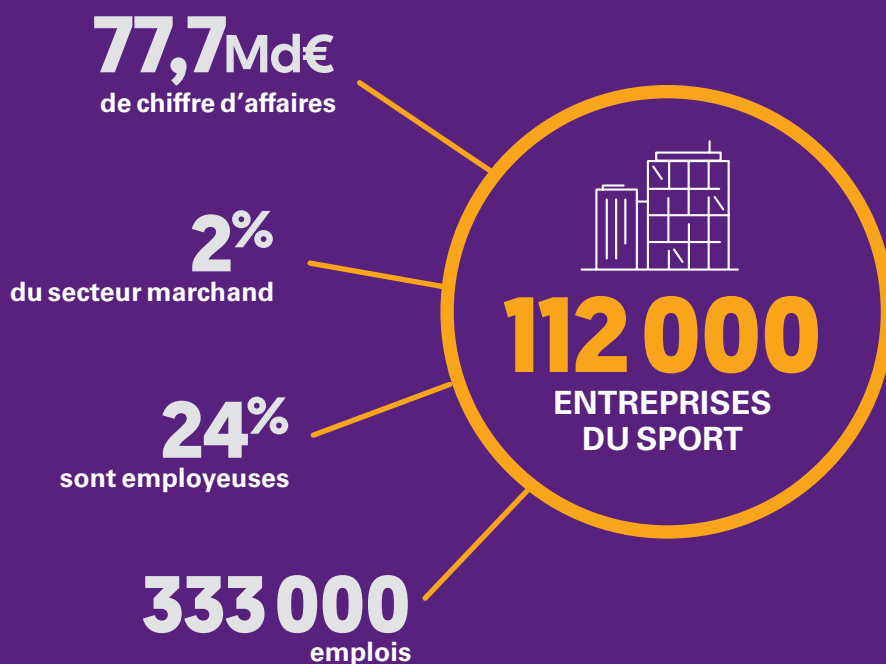
Historiquement, le sport est un secteur très institutionnalisé, pratiqué au sein d'associations qui se font le relais des fédérations sportives, chargées d'encadrer la pratique. L'une des principales motivations implicites à la pratique sportive est

de parvenir à dépasser les autres dans le cadre de compétitions. Or, la compétition, organisée et réglementée par les fédérations sportives, relayée par les clubs et associations, séduit moins. Au cours des dernières années, l'individualisation de la pratique s'est accompagnée de l'affirmation de nouvelles motivations à l'exercice sportif. « *La performance, la compétition* », arrive en septième position des raisons invoquées par les pratiquants d'activité physique ou sportive, loin derrière « *la santé, la détente, et l'amusement*<sup>4</sup> ». Interrogés plus spécifiquement en 2015 dans l'enquête Nomadeis/TNS Sofres sur les motifs qui ont présidé au choix du sport qu'ils ont privilégié, ils citent en priorité la flexibilité des horaires, la possibilité d'évoluer en plein air/dans la nature et la pratique en groupe. La possibilité de faire des compétitions apparaît en neuvième position tandis que l'absence de compétition, c'est-à-dire la certitude de ne pas entrer dans une logique de recherche de la performance est le cinquième critère de choix.

Les structures associatives ne sont guère organisées aujourd'hui pour répondre à cette nouvelle demande. De plus en plus, ce qui est perçu comme une rigidité de la pratique du sport en club rebute, avec le risque de voir le fossé s'élargir entre les aspirations des pratiquants, surtout les plus récents, et les objectifs des fédérations. L'idée d'emplois du temps contraints (une pratique hebdomadaire à heure fixe couplée à des compétitions le week-end, et uniquement de septembre à mai) et d'un coût fixe (que l'on soit présent ou non à l'entraînement, que l'on souhaite ou non participer à la compétition) est jugée de plus en plus inadéquate, même si, le plus souvent, le coût de la pratique

<sup>11</sup> C. Burricand, S. Grobon, *Quels stéréotypes sur le rôle des femmes et des hommes en 2014?*, Drees, Études et résultats, 2015.

# LE POIDS DU SPORT DANS L'ÉCONOMIE



**448 000** EMPLOIS



associative est abordable. Les associations doivent donc parvenir à satisfaire les attentes de leurs adhérents traditionnels tout en tenant compte d'une recomposition progressive mais structurelle du profil des pratiquants. Tributaires de l'accès à des infrastructures publiques qu'il faut partager avec les pratiquants libres, les groupements scolaires et les autres clubs, elles peinent d'autant plus à gagner en flexibilité. Leur capacité à s'adapter est cependant déterminante puisque les associations sont essentielles au maintien du sport comme vecteur de valeurs humaines et créateur de lien social.

Les acteurs privés, quant à eux, ont travaillé à mieux cerner les attentes des pratiquants et s'attellent à présent à leur proposer des solutions adaptées conçues autour d'un maître mot : la flexibilité.

En termes de temps, le développement des chaînes de salles de sport (Neoness, Les Cercles de la Forme, CMG Sports Club, etc.) aux horaires élargis constitue par exemple une réponse aux attentes de flexibilité. Elles peuvent offrir un accès à toutes les salles de la ville avec la possibilité d'alterner entre la salle proche de chez soi et celle proche de son lieu de travail et sont complétées, pour les amateurs de sports collectifs, par l'apparition d'infrastructures privées réservables à tout horaire, seul ou en équipe (Hoops Factory pour les terrains de basket, WeFoot pour les terrains de football, etc.).

En termes de coût, les propositions de tarification à l'année, au mois, ou même à la séance constituent aussi une réponse à des attentes diversifiées avec des offres allant de basique à premium (mise à disposition de matériel, accès aux équipements douche et restauration, à des applis permettant le suivi de ses performances, tarification en heures creuses/heures pleines, etc.).

Enfin, en termes de pratique, face aux attentes de flexibilité, les modalités sont également plus nombreuses : salles d'entraînement individuel, offres de cours collectifs, développement de services de

coach (suivi de long terme ou à la séance), développement de cours de sport en plein air, complexes multisports réunissant plusieurs pratiques, etc.

Cela ne signifie pas pour autant que l'intérêt pour la performance a disparu mais il s'exprime différemment, dans une recherche de dépassement de soi plutôt que des autres, et de partage à travers des grands moments d'élan collectif. Ainsi, à côté des compétitions

totale au paiement d'un service marchand en passant par la contribution à une organisation à but non lucratif.

Comme on l'a vu plus haut, la « pratique libre et autonome » constitue de loin le groupe le plus important. Toutefois, si elle concerne avant tout des pratiques totalement individuelles (marche, vélo, course à pied...), elle peut s'ouvrir à des logiques plus collectives *via* l'appartenance à des communautés virtuelles, l'usage privé d'infrastructures collectives (notamment les piscines), voire la constitution de petites

## La flexibilité : une aspiration aujourd'hui mieux déclinée par les structures privées.

fédérales qui continuent d'animer la pratique sportive à tous les échelons territoriaux, la montée de la participation à des événements en principe ouverts à tous (festifs, caritatifs ou axés sur la performance) est significative.

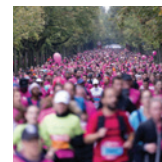
De la même façon, l'audience et le potentiel de mobilisation collective du sport professionnel et des grands événements sportifs internationaux (GESI) nourris de victoires emblématiques (football, handball, judo...) ont fait naître une dimension « spectacle » dans le sport comme l'atteste la valorisation de leurs droits de retransmission.

### 2.4 Une synthèse : la représentation des pratiques

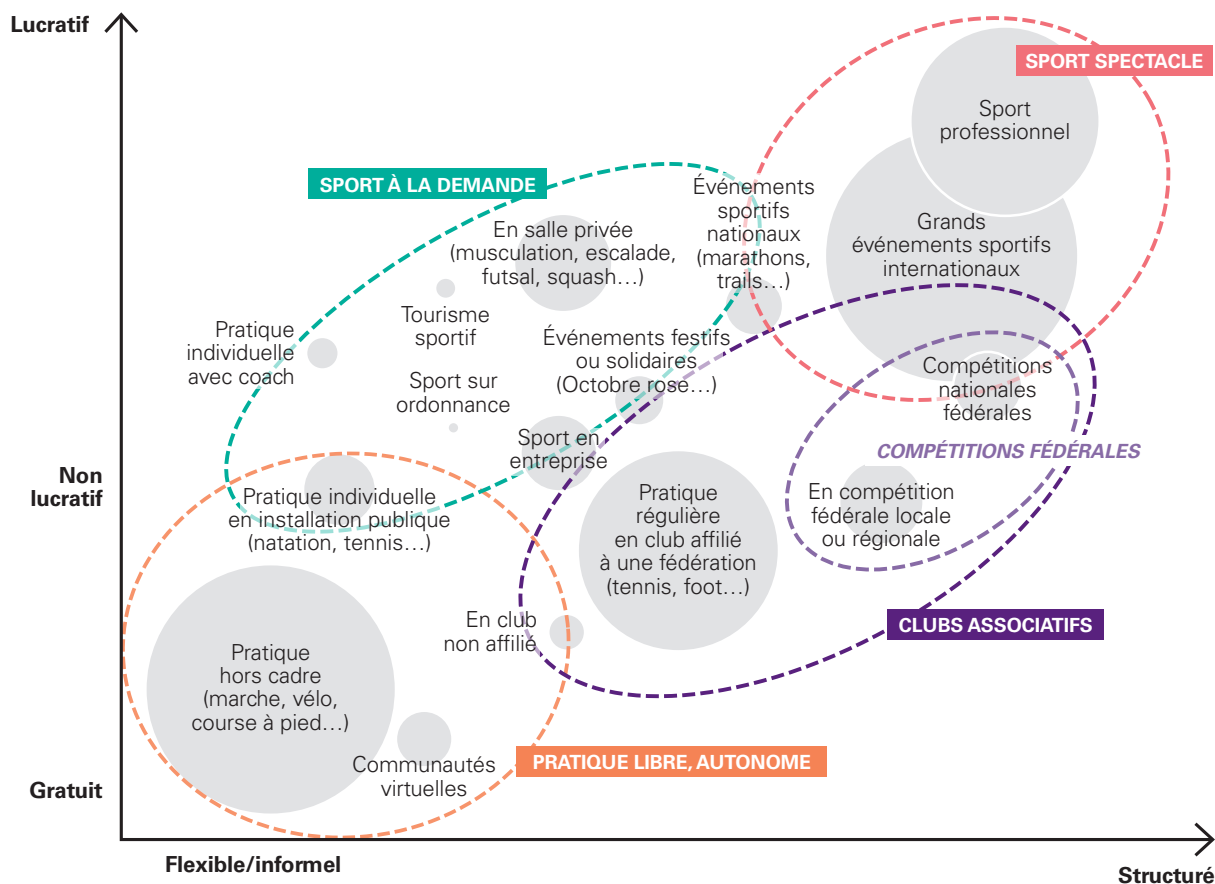
Dès lors, la relation au sport des Français met en évidence quatre principaux types de consommation, qui sont cependant loin d'être étanches les uns aux autres. Cette typologie indicative est organisée autour de deux axes : horizontalement le caractère plus ou moins formel et structuré de l'activité et verticalement sa dimension économique, allant de la gratuité

associations, le plus souvent non affiliées. Le deuxième groupe en taille, celui des « clubs associatifs », est représentatif du secteur non lucratif et s'inscrit dans un cadre souvent fédéral assurant l'organisation de pratiques collectives (handball, natation, basket-ball...) et nécessitant l'accès à des installations. Ces structures s'appuient sur un bénévolat important et bénéficient fréquemment de subventions publiques, fédérales, voire privées pour assurer leur fonctionnement. Ce groupe constitue le pilier historique de la pratique sportive. À la fois outil indispensable de sélection de l'élite (par l'organisation des compétitions fédérales) et d'accessibilité universelle à des disciplines et des équipements diversifiés, il suppose pour l'essentiel une pratique régulière et une forme d'implication davantage orientées vers la performance, voire la compétition.

Le troisième groupe, le « sport à la demande », regroupe beaucoup moins de pratiquants que les deux précédents mais connaît une forte expansion. Il s'oriente essentiellement vers une offre marchande,



## La pratique libre et autonome est la plus plébiscitée



en réponse aux attentes de flexibilité et de personnalisation évoquées plus haut. Les motivations des clients sont le plus souvent éloignées de la compétition mais des points de contact existent avec l'univers associatif *via* le sport en entreprise (parfois en salle, parfois en club) ou les grands événements, mais aussi avec le sport en autonomie *via* la mise à disposition d'équipements en vue d'une pratique libre.

Enfin, le dernier groupe, « sport spectacle », est d'une nature différente avec une consommation et, plus rarement, une participation axées sur les services de loisirs et les médias dans une logique, là aussi, principalement marchande.

### 3. LES ACTEURS

Après avoir clarifié les différents modes de consommation, nous pouvons préciser le rôle des fournisseurs d'offre de sport ainsi que leur impact économique. Nous commençons par représenter schématiquement le fonctionnement de la filière sport avant d'analyser spécifiquement les associations et les entreprises.

#### 3.1 Cartographie de la filière sport

En amont de la pratique sportive, on trouve deux blocs d'activités destinés à fournir les moyens matériels de pratiquer (*voir ci-après*) : l'un est lié à l'équipement

sportif et l'autre aux infrastructures. Le premier relève essentiellement du secteur marchand **2**. Il a vocation à servir tous les types de pratiquants : il associe la fabrication d'articles de sport (vêtements, accessoires, matériel spécialisé...) et leur distribution (vente au détail, location et entretien), le plus souvent au travers d'enseignes spécialisées. Le deuxième bloc concerne davantage les tenants d'une pratique encadrée nécessitant des infrastructures spécifiques **1** et comprend la production d'installations sportives et leur gestion. Leur construction, le plus souvent financée par la commande publique, est en général assurée par des entreprises du BTP pour lesquelles il s'agit d'une activité minoritaire. En revanche, la gestion

de ces équipements est généralement publique. Même si les acteurs privés se développent, en 2018, 84 % des installations sportives étaient publiques et 75 % de la gestion était assurée par le secteur public selon les données du ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. Enfin, même si l'utilisateur final de l'infrastructure est un sportif, le gestionnaire qui en a la charge a le plus souvent pour interlocuteur ou client une personne morale qui met à disposition du grand public une offre de pratique sportive.

Au centre de la filière, sont placés en deux autres ensembles les acteurs chargés d'assurer l'accès au sport aux individus, dès lors que cette relation est intermédiée. L'organisation de la pratique sportive et de

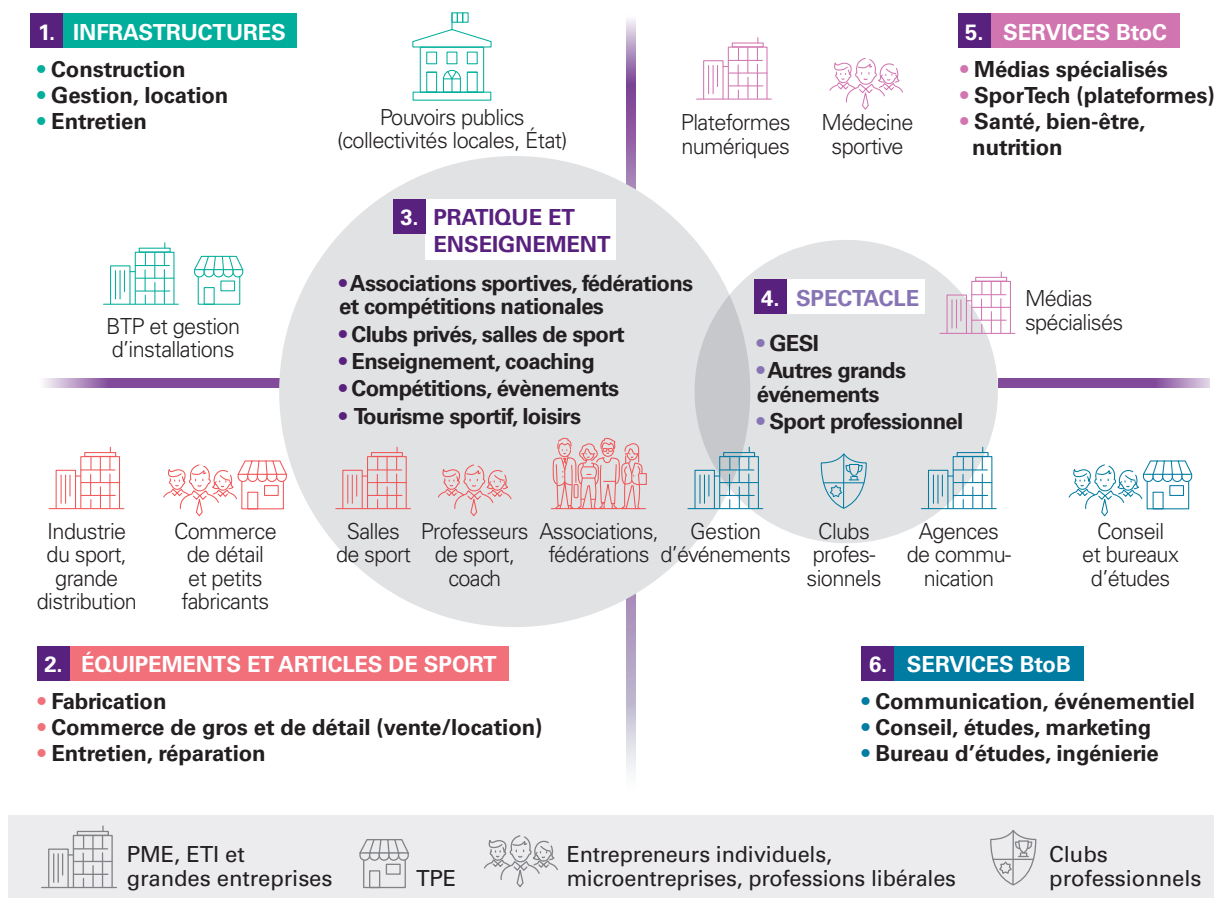
son enseignement (hors cadre scolaire) en constitue une première expression **3.** Elle se compose majoritairement de structures non lucratives – associations isolées ou regroupées au sein de fédérations – qui animent le développement d'une discipline ou d'un mouvement pluridisciplinaire et organisent les compétitions. Toutefois, à travers l'enseignement et le coaching, par le biais de la mise à disposition de structures (salles de sport, clubs privés...) ou *via* des activités connexes (tourisme, loisirs), l'offre marchande est également très présente.

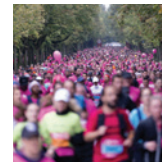
Une deuxième catégorie d'acteurs donne accès au sport : elle renvoie davantage

à la dimension spectaculaire du sport, qu'il s'agisse des grands événements sportifs internationaux (GESI) ou du sport professionnel **4.** La « consommation » de sport est alors plus indirecte dans la mesure où le spectateur y prend rarement une part active. Néanmoins, à travers les nouvelles technologies qui permettent plus fréquemment de le faire participer à l'événement, dans le cadre de certaines manifestations de masse ouvertes aux pratiquants entraînés ou bien par le développement de communautés de supporters, l'implication personnelle peut également se révéler très forte.

Ces acteurs du sport spectacle sont très intégrés à l'aval de la filière, essentiellement constitué d'entités marchandes

## Les principaux secteurs d'activité de la filière sport





spécialisées dans les services mais composé de deux catégories aux clientèles distinctes.

Une partie du marché a plutôt pour vocation de répondre aux besoins des autres acteurs du sport <sup>6</sup>. Dans une logique BtoB <sup>12</sup>, elles fournissent des services spécialisés aux autres entités de la filière, aussi bien marchandes que non lucratives : organisateurs d'événements, agences de communication, médias professionnels, bureaux d'études techniques, cabinets conseil... Il s'agit le plus souvent d'entités petites (dans le conseil ou les études) à moyennes (dans la communication ou l'événementiel), la taille du marché global ne permettant pas encore de faire émerger de très grands acteurs qui resteraient spécialisés sur le sport.

L'autre partie du marché est orientée vers le consommateur final (BtoC) <sup>12</sup> <sup>5</sup>. Il s'agit notamment des médias spécialisés qui jouent un rôle essentiel de relais du sport spectacle mais aussi de mobilisation et de partage en prolongeant le lien entre l'amateur et ses disciplines / équipes favorites, en diffusant les informations ou événements marquants. D'autres entreprises facilitent la pratique sportive *via* des produits ou services *ad hoc* : médecine et soins spécialisés, produits pharmaceutiques ou alimentaires dédiés, outils technologiques assistant les pratiquants dans le suivi de leurs performances et de leur forme physique ou permettant de devenir « spectateur » au cours d'un grand événement.

### 3.2 Trois catégories d'associations

Malgré le nécessaire enregistrement des associations et leur affiliation fréquente à une fédération, il est paradoxalement difficile d'évaluer l'étendue du mouvement associatif sportif. Cette mesure est surtout rendue complexe par l'hétérogénéité des structures associatives dont les différentes sources peinent à rendre compte, faute d'exhaustivité et de critères d'identification communs. Si les quatre sources d'information exploitées ici ne convergent pas vers une référence unique, elles permettent néanmoins d'identifier de façon cohérente trois univers différents représentatifs du mouvement associatif sportif.

Au sens large, on compte environ 360 000 associations sportives, toutes catégories confondues. Parmi elles, près de 100 000 renvoient aux associations multisports (scolaires, professionnelles, confessionnelles...) ou à une catégorie très générique (sport et autres activités de plein air), plus de 50 000 relèvent de la chasse et de la pêche, tandis que les sports aériens et mécaniques et l'ensemble des sports collectifs ont un effectif presque équivalent, proche de 40 000. Par ailleurs, les données compilées dans *Le Paysage associatif français* <sup>13</sup> montrent que 36 % des associations sportives comptent moins de 50 adhérents et 62 % moins de 100. Ce nombre élevé d'entités va donc de pair avec une taille unitaire très réduite, une part importante d'entre elles n'ayant pas véritablement de relation avec les pouvoirs publics ou une fédération.

Au sein de cet ensemble hétérogène, environ 200 000 associations actives et in-

# 18,4

millions de licenciés sportifs  
en France.

tégrées forment un deuxième cercle. Il regroupe les entités répertoriées par la base Sirene <sup>14</sup> et celle du ministère des Sports. Leur dénominateur commun est d'avoir une activité récente effective et une existence institutionnelle au-delà de la seule organisation de l'activité de leurs membres : affiliées à une fédération, subventionnées par des acteurs publics ou ayant une activité économique, elles ont *de facto* des relations avec les collectivités locales, une fédération ou un réseau, des administrations, voire des salariés. Ce deuxième cercle est avant tout composé des 172 000 associations affiliées à une fédération. Celles-ci constituent le cœur de la pratique sportive en France : elles comptent 18,4 millions d'adhérents, licenciés ou détenteurs d'un ATP <sup>15</sup> dont plus de 10 millions sont enregistrés auprès d'une fédération olympique, plus de 6 millions auprès d'une fédération multisport et seulement 2,2 millions auprès d'une fédération unisport non olympique. L'affiliation est inégale selon les sports : dans les sports mécaniques, l'équitation, le nautisme, voire la gymnastique, la grande majorité des associations ne seraient pas affiliées mais ce pourcentage resterait significatif (proche de 40 %) pour les sports de neige et de combat, le football ou l'athlétisme. Néanmoins, certaines associations présentes dans le répertoire Sirene ne sont pas enregistrées dans la base du ministère des Sports, soit

<sup>12</sup>. Marché dit BtoB (*Business to Business*) où le client est une personne morale, à l'opposé du marché dit BtoC (*Business to Consumer*) où le client est le consommateur final.

<sup>13</sup>. V. Tchernonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, Dalloz Juris Associations, 2019.

<sup>14</sup>. La base Sirene est le fournisseur des données d'identité des entreprises et des établissements français de l'Insee.

<sup>15</sup>. Toute autre forme d'adhésion que la licence, le plus souvent dans le cadre d'une pratique ponctuelle ou de courte durée, est considérée comme un « autre titre de participation » (ATP).



## Les trois univers du mouvement associatif sportif

du fait de leur activité, sans lien avec une fédération relevant de ce ministère (chasse et pêche, notamment), soit du fait d'une activité à dominante économique requérant des déclarations de TVA, voire d'impôts ou de charges sociales. Nous estimons<sup>16</sup> à environ 30 000 le nombre de ces associations insérées non répertoriées par le ministère des Sports.

Les associations sportives affiliées comptent en moyenne une centaine de licenciés chacune. Parmi les fédérations multisports, le mode d'organisation (en sections comme l'ASPTT ou directement sous la forme d'associations pour le handisport) explique l'essentiel des disparités. Parmi les fédérations unisports, deux critères semblent déterminer la taille moyenne : la popularité du sport et le besoin d'infrastructures. Ainsi, les sports de traîneau, la spéléologie ou le motonautisme atteignent à peine 20 adhérents par entité alors que le football et le rugby dépassent les 150 licenciés, contre plus de 200 pour la gymnastique, la natation, la voile ou le golf. Enfin, certains sports se distinguent surtout par leur nombre d'ATP dans le cadre d'une pratique plus occasionnelle, notamment touristique : le

canoë-kayak, le char à voile, le surf, le parachutisme...

Enfin, environ 40 000 associations employeuses forment un troisième cercle beaucoup plus réduit, mais qui joue un rôle économique et social majeur<sup>17</sup>. Ces associations représenteraient entre 82 000 et 115 000 salariés selon que l'on se base sur les estimations V. Tchernonog et L. Prouteau ou que l'on effectue un décompte à partir de la base Sirene<sup>18</sup>. Au-delà du fait d'être employeuses, ces associations ont un profil caractéristique :

leur nombre d'adhérents et le volume horaire de travail bénévole y sont trois fois plus élevés que dans une association sans salarié et leur budget moyen est treize fois plus important (194 000 euros contre 14 400 euros), soit au total, 65 % d'un budget global de 13 milliards d'euros.

Indépendamment de leur taille ou de leur dimension institutionnelle, comme le montrent les analyses de V. Tchernonog et L. Prouteau, les associations sportives présentent certaines spécificités qui les distinguent des autres secteurs.

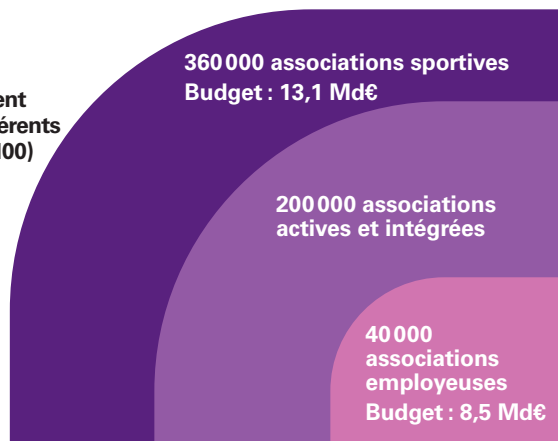
En particulier, leur activité est essentiellement tournée vers leurs membres, perçus quasi exclusivement comme des adhérents alors que les secteurs de l'humanitaire, de l'éducation, de la culture ou de la défense des droits sont davantage dédiés à des publics externes, plutôt considérés comme des bénéficiaires ou des usagers.

La structure du financement des organismes sportifs reflète bien cette particularité avec une contribution des usagers et des adhérents à hauteur de 70 % contre 22 % d'aides publiques (subventions et commandes en soutien à l'activité) contre respectivement 51 % et 45 % pour l'ensemble des associations. À cet égard,

**36 %**  
des associations  
sportives comptent  
moins de 50 adhérents  
(62 % moins de 100)

**115 000**  
salariés

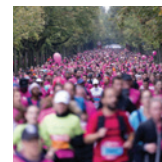
**364 000**  
bénévoles



<sup>16</sup>. Cette estimation est obtenue à partir du croisement de la base du ministère des Sports et de la base Sirene (Insee), qui recense chacune environ 170 000 associations sportives mais sur un périmètre différent – associations affiliées d'une part, et associations employeuses, subventionnées ou soumises à l'impôt d'autre part. La présence d'un écart moyen entre ces deux bases de 17 % par département nous conduit à estimer à 30 000 le nombre d'associations intégrées mais non recensées par le ministère des Sports. Nous parvenons alors à une estimation totale de 200 000 associations sportives actives et intégrées.

<sup>17</sup>. Selon le décompte de la base Sirene, environ 34 000 associations sportives seraient employeuses mais l'estimation de V. Tchernonog et L. Prouteau est très supérieure (environ 44 000). Il est probable que l'écart tienne à des différences méthodologiques, notamment la prise en compte de l'emploi occasionnel et exceptionnel qui, selon ces auteurs, représenterait 75 000 emplois mais seulement 7 % des heures travaillées, contre 82 000 emplois récurrents assurant 93 % du volume horaire.

<sup>18</sup>. La base Sirene permet de répartir les associations selon la tranche d'effectifs salariés à laquelle elles appartiennent. En appliquant les milieux de tranche aux 34 000 entités employeuses identifiées par l'Insee, faute de disposer d'une moyenne ou d'une médiane par tranche, une estimation de 115 000 emplois peut être établie pour les associations sportives.



## Dénombrement des associations sportives : quatre sources statistiques

Les différences de dénombrement des associations sportives tiennent au périmètre (associations actives, employeuses, affiliées...), à la méthode (recueil exhaustif ou données d'enquête), mais aussi aux critères d'identification : notion d'objet social dans le Répertoire national des associations (RNA), Nomenclature des activités françaises (NAF) pour la base Sirene ou secteur d'activité déclaré pour l'enquête *Le Paysage associatif français*. L'identification des associations sportives est d'autant plus difficile que nombre d'entre elles cumulent des activités sportives et non sportives, ou sont à la frontière entre plusieurs activités – c'est notamment le cas des associations de loisirs. Pour notre travail de recensement, nous avons retenu l'activité ou l'objet principal de l'association.

| Source                                                             | Périmètre                                                               | Limites                                                            | Critères d'identification des associations sportives                         | Nombre d'associations sportives recensées (2018)                              | ESTIMATION RETENUE                                  |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Répertoire national des associations (RNA)</b>                  | Toutes associations                                                     | Nombre important d'associations inactives, hors Alsace-Moselle     | Objet social principal : « sports, activités de plein air et chasse, pêche » | <b>346 000</b><br>(375 000 après extrapolation France entière <sup>19</sup> ) | <b>360 000</b><br>associations sportives au total   |
| <b>Le Paysage associatif français (V.Tchemonog et L. Prouteau)</b> | Toutes associations                                                     | Données d'enquête, avec les biais inhérents à ce mode de recueil   | Secteur d'activité déclaré : « sport » ou reclassé comme tel après analyse   | <b>364 000</b>                                                                |                                                     |
| <b>Base Sirene (Insee)</b>                                         | Principalement associations employeuses ou subventionnées <sup>20</sup> | Hors petites associations. Imprécision de la nomenclature NAF      | Activité principale (APE) selon nomenclature NAF <sup>21</sup>               | <b>170 000</b>                                                                | <b>200 000</b><br>associations actives et intégrées |
| <b>Ministère des Sports</b>                                        | Associations sportives affiliées à une fédération                       | Hors petites associations. Sous-estimation des sports peu affiliés | NA                                                                           | <b>172 000</b>                                                                |                                                     |

<sup>19</sup>. Le RNA s'appliquant aux seules associations « loi de 1901 », il ne répertorie pas les structures de l'ex Alsace-Moselle. En tenant compte, pour les trois départements composant l'Alsace-Moselle, de la population totale et d'un indice de densité d'associations sportives (calculé à partir des données du ministère des Sports), l'extrapolation des 346 000 entités du RNA hors Alsace-Moselle conduit, à l'échelle nationale, à évaluer le nombre total d'associations sportives françaises à 375 000 unités.

<sup>20</sup>. L'inscription dans le répertoire Sirene est obligatoire pour les associations employeuses et/ou déclarant des impôts et/ou recevant des subventions publiques. Les associations ne remplissant pas ces critères sont néanmoins libres de s'inscrire.

<sup>21</sup>. Plusieurs codes NAF ont été retenus : les clubs de sport (93.12Z), l'enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs (85.51Z), la gestion d'installations sportives (93.11Z) ou les autres activités liées au sport (93.19Z). Certaines activités ne font pas l'objet d'un code NAF (par exemple chasse et pêche) et il semblerait que beaucoup d'associations soient classées par défaut dans la sous-classe 94.99Z (autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire).

si les communes ne démeritent pas en assurant 15 % du budget des associations sportives contre 11 % du budget associatif moyen, la participation des départements, de l'État et des organismes sociaux, voire des régions, est très en retrait de leur effort moyen pour les autres activités associatives. La forte part des cotisations est représentative de la primauté du financement privé. Celui-ci est renforcé par la contribution plus significative des dons privés et du mécénat d'entreprise, ce qui est confirmé par l'Observatoire des associations de CSA<sup>22</sup> : alors que 34 % de l'ensemble des associations employeuses ont profité d'un financement de ce type en 2018, le pourcentage atteignait 58 % dans le domaine du sport. De plus, si la part du mécénat privé est limitée à 8 % du budget, cet apport est néanmoins jugé déterminant par 14 % des associations sportives (employeuses ou non) interrogées dans l'enquête Kantar-BPCE de mai 2019.

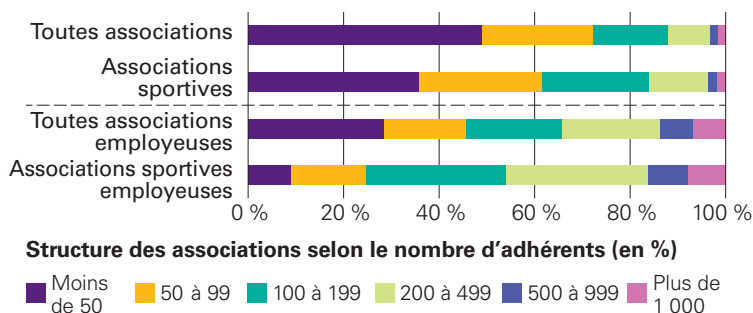
La place du travail bénévole constitue une autre spécificité des associations sportives. Après le secteur regroupant l'humainitaire, le social et la santé, c'est l'activité qui bénéficie le plus du travail bénévole, à la fois avec le plus fort volume horaire total et le nombre d'heures le plus élevé par

association : dans chaque association, en moyenne, 22 bénévoles travaillent chacun 51 heures par an, et ces chiffres montent à 27 bénévoles et 140 heures parmi les structures employeuses. Comme pour ce qui concerne leur financement privé, cette situation peut être considérée tout autant comme un atout que comme une vulnérabilité. En l'occurrence, parmi les structures employeuses<sup>23</sup>, le secteur du sport est celui qui exprime la plus forte préoccupation quant au bénévolat : 56 % des entités, contre 43 % en moyenne, estiment « importante » leur difficulté à mobiliser de nouveaux bénévoles. Le sec-

teur sportif est aussi celui qui manifeste la plus forte sensibilité à la fidélisation des bénévoles présents et surtout, à 40 %, à la capacité de renouvellement des dirigeants élus, alors même qu'ils sont plutôt moins âgés que la moyenne de tous les dirigeants associatifs.

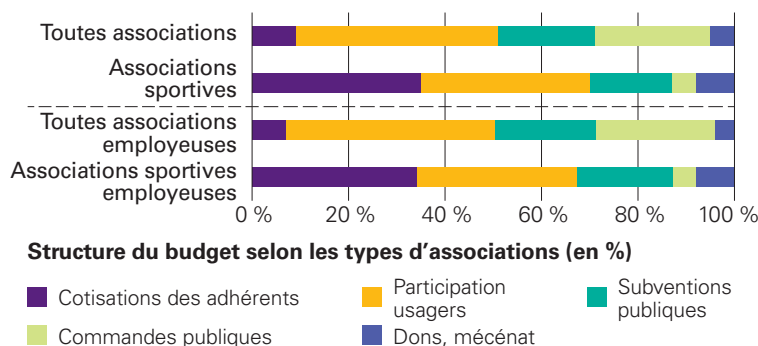
Malgré ces difficultés, les associations sportives françaises apparaissent robustes et leurs dirigeants confiants. En effet, selon le Répertoire national des associations (RNA), elles sont nettement plus anciennes que la moyenne et l'enquête Kantar-BPCE de mai 2019 montre que leurs dirigeants sont optimistes à

## 62 % des associations sportives ont moins de 100 adhérents



Source : V. Tchernonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français*.

## 70 % du budget des associations sportives est assuré par les adhérents/usagers

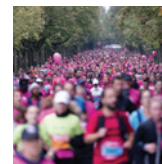


Source : V. Tchernonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français*, calculs BPCE.

<sup>22</sup>. Observatoire des associations 2019, enquête réalisée par CSA auprès d'un échantillon représentatif de 1 003 associations employeuses.

<sup>23</sup>. Enquête associations, Insee, 2014.

<sup>24</sup>. Il s'agit des onze codes répertoriés dans la NAF de l'Insee qui renvoient à des activités explicitement reliées à l'univers du sport : 30.12Z - Construction de bateaux de plaisance ; 30.92Z - Fabrication de bicyclettes ; 32.30Z - Fabrication d'articles de sport ; 47.64Z - Commerce de détail d'articles de sport en magasin spécialisé ; 49.39C - Téléphoniques et remontées mécaniques ; 77.21Z - Location et location-bail d'articles de loisirs et de sport ; 85.51Z - Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs ; 93.11Z - Gestion d'installations sportives ; 93.12Z - Activités de clubs de sports ; 93.13Z - Activités des centres de culture physique ; 93.19Z - Autres activités liées au sport.



75 % quant à l'avenir de leur association, et s'attendent plus fréquemment à une hausse qu'à une baisse de leur budget même si, majoritairement, ils envisagent plutôt une stabilité de leurs ressources pour les douze prochains mois.

### 3.3 112 000 entreprises du sport

Les entreprises sont présentes à chaque maillon de la chaîne de production du sport, soit en complément des pouvoirs publics ou des associations, soit comme seul acteur en place. La gestion des installations sportives, par exemple, peut être publique ou privée. L'organisation de cours de sport peut relever d'entreprises privées ou d'associations. En revanche, les activités liées à la fabrication de matériel, à l'infor-

mation et à la communication ou à la vente d'articles de sport, sont des champs spécifiquement pris en charge par les entreprises.

Les entreprises peuvent être classées en plusieurs niveaux selon leur proximité avec la filière sport.

#### Les entreprises répertoriées

Ce premier niveau regroupe l'ensemble des entreprises ayant elles-mêmes déclaré à l'Urssaf que leur champ principal d'activité était le sport<sup>24</sup>. La quasi-totalité de leur activité économique est dédiée au sport, le plus souvent en amont de la pratique (fabrication, location et dis-

tribution spécialisée d'articles et d'équipements sportifs...) et dans l'exercice de l'activité (enseignement, centres de culture physique, gestion d'installations...).

#### Les entreprises affiliées

Il s'agit d'entreprises dont l'activité est principalement associée au sport mais qui ne sont pas enregistrées comme telles (par exemple, les médias sportifs enregistrés comme « médias spécialisés »). On y retrouve principalement des entreprises de services agissant en aval de la pratique du sport ou davantage représentatives de sa consommation comme spectacle dans une relation BtoC (médecine sportive, agences de voyages, communication...) ou en amont des en-

## Cartographie des entreprises du sport selon leur degré de spécialisation





**2,2%**  
des salariés en France  
appartiennent à  
la filière sport.

entreprises fournissant des biens et des services à la filière dans une relation BtoB (bureaux d'études, conseil, publicité et marketing, événementiel...). On retrouve également des entreprises centrées sur la pratique sportive mais dont l'activité est affiliée à un autre secteur, soit pour des raisons pratiques ou réglementaires (centres équestres associés à l'agriculture, golfs et structures de tourisme sportif relevant de l'hébergement et la restauration...), soit pour des raisons de porosité avec d'autres univers (clubs de danse à la frontière entre sport et art ou parcs d'attraction à thème à la limite entre sport et loisirs).

Les entreprises des deux derniers niveaux – bien qu'elles représentent une part non négligeable de l'économie du sport qu'il faudrait nécessairement réintégrer dans toute mesure précise du PIB global de la filière – sont cependant trop éloignées de notre objet pour être représentatives du secteur qui nous préoccupe. Dès lors, dans la suite de nos travaux nous nous limitons délibérément aux entreprises appartenant aux deux premiers niveaux :

annuaires spécialisés a été réalisé visant à grossir le périmètre des entreprises identifiées comme appartenant à la filière sport.

Au total, 112 000 entreprises sont identifiées. D'après nos estimations, ces entreprises représentent 2 % du chiffre d'affaires total des activités marchandes et 2,2 % des effectifs salariés en France en 2018<sup>25</sup>. Par ailleurs, on trouve des entreprises du sport dans l'ensemble des secteurs d'activité marchande.

## 112 000 entreprises du sport dont : 83 % d'entreprises répertoriées 17 % d'entreprises affiliées

### Les entreprises pluriactives

Ce troisième niveau regroupe les entreprises dont une faible part de l'activité est liée au sport (entreprises de gestion des espaces extérieurs s'occupant également des stades ; laboratoires pharmaceutiques possédant une gamme de compléments alimentaires pour sportifs...).

### Le halo autour du sport

Ce dernier groupe contient des entreprises dont une part marginale de l'activité est liée au sport (entreprises de BTP qui répondent à tous types d'appels d'offre, enseignes de grande distribution vendant aussi des articles de sport...). Un nombre important de très grandes entreprises est compris dans ce halo, son poids économique global serait donc particulièrement important mais seulement une part marginale de leur activité imputable au sport.

les entreprises répertoriées et les entreprises affiliées.

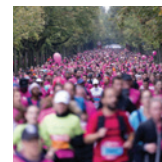
Le propos de cette étude n'est pas de mesurer la contribution globale du sport à l'économie, notamment au secteur marchand. Il est bien davantage d'appréhender aussi précisément que possible l'écosystème relevant sans conteste de la filière sport, de sorte qu'il ne puisse subsister aucune ambiguïté sur le périmètre retenu et sur l'intensité du lien entre les entités productives retenues et le monde du sport.

Un apport important de cette étude consiste à identifier un certain nombre d'acteurs n'étant pas comptabilisés dans l'économie du sport (les entreprises affiliées). Pour cela, un travail de fond s'appuyant sur des bases de données et des

Regroupant un large nombre d'entreprises aux caractéristiques très diverses, tant en termes de taille que de secteur d'activité, la filière sport est donc difficile à appréhender. Les sous-secteurs qui la composent sont cependant intégrés les uns aux autres, et soumis aux évolutions de la pratique sportive d'une part et au progrès technique d'autre part.

En ce sens, il est pertinent d'étudier la filière dans son ensemble, afin d'observer les modifications qui ont été induites par l'évolution de la demande de sport au cours de la dernière décennie côté offre. Il est également nécessaire d'affiner cette analyse par secteur d'activité.

<sup>25</sup>. Secteur marchand, hors agricole, hors financier.



**Si la répartition des entreprises du sport par macro-secteur de la NAF n'est plus adaptée face à l'évolution des activités, elle démontre cependant la diversité de la filière sport**

| Secteur d'activité NAF                              | Nombre         | Description de l'activité des entreprises du secteur                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agriculture, sylviculture et pêche                  | 1 150          | Écuries, élevage de chevaux, pension pour chevaux, centres équestres (principalement petites structures).                                                                                                                                                                                              |
| Industrie manufacturière                            | 2 317          | Fabrication d'habillement/chaussures sportifs.<br>Fabrication automobile sport.<br>Fabrication équipement nautique/piscines.                                                                                                                                                                           |
| Construction                                        | 1 427          | Entreprises de construction de piscines.<br>Entreprises spécialisées dans les sols (salles de sport ou stades).<br>Très peu d'entreprises de BTP spécialisées dans le sport, les gros acteurs du secteur (Eiffage, Vinci, Bouygues construction, etc.), ne sont donc pas identifiées dans notre étude. |
| Commerce                                            | 15 445         | Distribution d'articles de sport.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Transports et entreposage                           | 226            | Téléphériques et remontées mécaniques (sociétés d'exploitations).                                                                                                                                                                                                                                      |
| Hébergement et restauration                         | 1 041          | Gîtes de montagne, campings sportifs (principalement des petites structures).<br>Domaines centrés autour d'activités sportives (golf, centre de remise en forme, équitation).                                                                                                                          |
| Information et communication                        | 441            | Presse écrite, radio, télévision.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Activités spécialisées, scientifiques et techniques | 2 521          | Entreprises de marketing sportif, conseil de gestion aux entreprises.<br>Agences de publicité.<br>Conseil en relations publiques.                                                                                                                                                                      |
| Activités de services administratifs et de soutien  | 4 561          | Location d'articles de sport.<br>Aménagement paysager.<br>Organisation d'événements.<br>Agences de voyages spécialisées dans les séjours sportifs.                                                                                                                                                     |
| Enseignement                                        | 57 546         | Principalement des professeurs de sport indépendants.<br>Quelques centres de formation et écoles spécialisées.                                                                                                                                                                                         |
| Santé humaine et action sociale                     | 107            | Centres de médecine sportive.<br>Kinésithérapeutes pour sportifs.<br>Fabricants de matériel médical.                                                                                                                                                                                                   |
| Arts, spectacles et activités récréatives           | 24 743         | Gestion d'installations sportives.<br>Activités des clubs de sport.<br>Activités des centres de culture physique.                                                                                                                                                                                      |
| Autres activités de services                        | 301            | Centres fitness et remise en forme.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>TOTAL</b>                                        | <b>111 826</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |







# 2 STRATÉGIES DE CROISSANCE ET RECOMPOSITIONS SECTORIELLES DES ENTREPRISES

Soutenue par des courants socioculturels porteurs, génératrice de revenus récurrents et croissants mais aussi composée d'un grand nombre d'acteurs formant un écosystème relativement intégré, l'économie du sport s'affirme comme une filière à part entière. Les entreprises en sont des actrices privilégiées, présentes à chaque maillon de la chaîne de valeur du sport.

Les entreprises du sport, dont le nombre a doublé en dix ans, forment une filière dynamique, innovante, mais également hétérogène. Elles recouvrent des réalités économiques, des trajectoires de croissance et des potentiels de développement radicalement différents. L'analyse

de cette filière en recomposition permet de dresser des perspectives afin d'anticiper et de mieux accompagner les mutations à venir.

## 1. UNE FILIÈRE EN RECOMPOSITION

Au cours de la dernière décennie, les entreprises du sport ont connu une croissance considérable. L'entrée massive de nouveaux acteurs, essentiellement des entreprises sans salarié, a modifié la structure de la filière. Conjugée à l'évolution de la demande, cette croissance s'est traduite par des écarts de performance importants.

### Méthodologie

Ces travaux reposent sur l'exploitation d'un large éventail d'outils statistiques pour avoir une approche aussi fine et complète que possible :

- les bases Sirene (recensant l'ensemble des entreprises existantes en 2018, employeuses ou non) et REE (permettant de suivre l'évolution historique du stock d'entreprises et de créations par code NAF) de l'Insee ;
- les données Altares concernant l'évolution des défaillances d'entreprises sur dix ans d'une part, et recensant un large éventail de données financières pour l'ensemble des entreprises de plus de 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires en 2018 d'autre part ;
- la base Diane+ de BVD afin de compléter les données financières pour de plus petites entreprises ;
- les données issues de l'Acoss portant sur les microentrepreneurs ;
- l'enquête Kantar-BPCE menée en 2019 (volet entreprises).



## 1.1 Un doublement du nombre d'entreprises en dix ans

Entre 2008 et 2017, le nombre d'entreprises du sport a pratiquement doublé, soit un rythme de croissance deux fois plus rapide que celui observé pour l'ensemble des entreprises en France (+ 94 % vs +49 %)<sup>1</sup>. Cette croissance a été particulièrement marquée entre 2009 et 2015 avec un rythme annuel moyen de 9,6 %, soit environ 4 points de plus que l'ensemble des entreprises. Les créations annuelles représentaient alors plus de 20 % du stock d'entreprises, alors que les défaillances restaient contenues autour de 1 % du stock : les nouveaux acteurs, entrés massivement depuis 2008, sont globalement parvenus à se maintenir. Depuis 2016, on observe un ralentissement de la croissance de la filière (+3,2 % entre 2016 et 2017), qui retrouve un niveau proche de la moyenne des secteurs d'activité en France (+3 %). Néanmoins, en valeur absolue, l'augmentation du nombre d'entités est toujours soutenue avec plus de 10 000 créations et moins

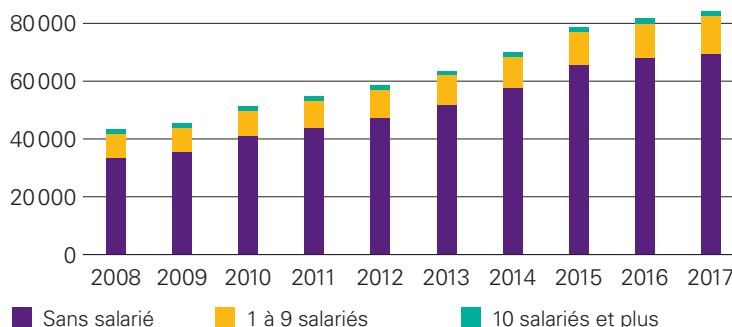
de 1 000 défaillances par an. Après une période de développement exceptionnel jusqu'en 2015, la croissance du secteur semble se normaliser, sans pour autant s'interrompre.

La croissance de la filière a été largement tirée par les très petites entreprises (TPE), notamment celles sans salarié. Le nombre d'entreprises unipersonnelles a augmenté de 109 % entre 2008 et 2017. En 2017, elles

représentent 82 % des entreprises du sport. Les TPE avec 1 à 9 salariés, quant à elles, ont crû de 52 % en 10 ans. Les entreprises de plus de 9 salariés n'ont augmenté que de 12 % sur la période et leur part a reculé de 4 % en 2008 à 2,2 % en 2017. L'entrée massive de nouveaux acteurs s'est donc accompagnée d'une fragmentation de la filière en très petites entités, de façon plus marquée encore que pour l'ensemble du tissu productif.

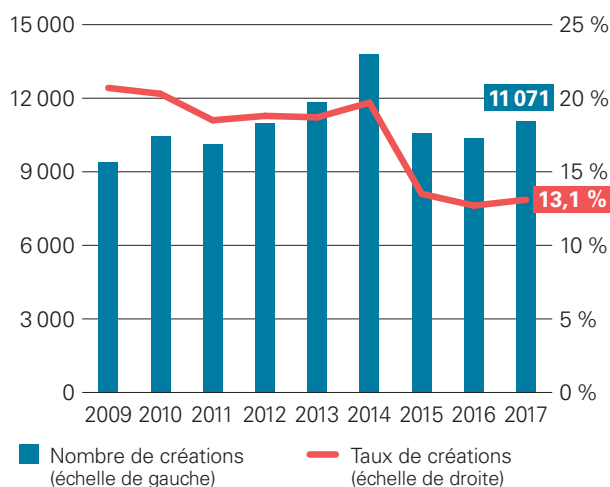
## Une croissance du nombre d'entreprises soutenue depuis dix ans

Nombre d'entreprises



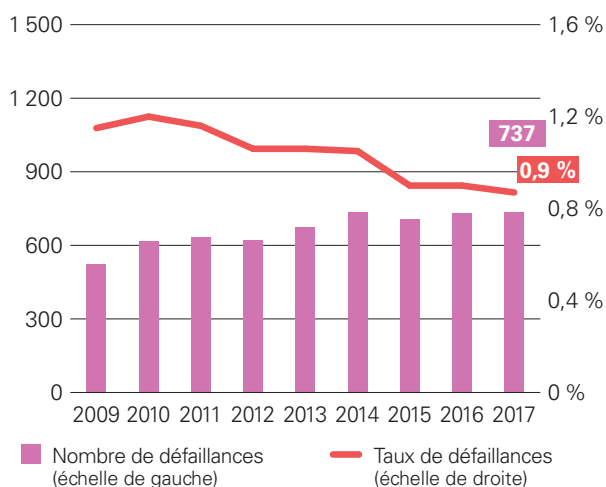
Source : Répertoire des entreprises et établissements, Insee.

## Créations d'entreprises du sport



Sources : Répertoire des entreprises et établissements, Insee (créations) et Altares (défaillances).

## Défaillances d'entreprises du sport





L'augmentation globale du nombre d'entreprises du sport masque néanmoins des tendances divergentes. L'offre privée (salles de sport, enseignement...), qui répond bien aux nouvelles demandes d'autonomie et de flexibilité, a bénéficié de l'évolution des pratiques (voir chapitre I) : une multitude d'enseignes, jeunes et de taille modeste, sont apparues, et la population d'enseignants ou de coach a considérablement augmenté. L'essor du tourisme sportif, des problématiques de sport et santé ou encore du sport en entreprise ont renforcé ce phénomène. À l'inverse, dans le commerce ou l'industrie, de grosses enseignes leaders de leur marché ont poursuivi leur croissance, rendant plus difficile l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs. L'industrie a également pâti de la concurrence internationale, qui s'est accentuée sur la période.

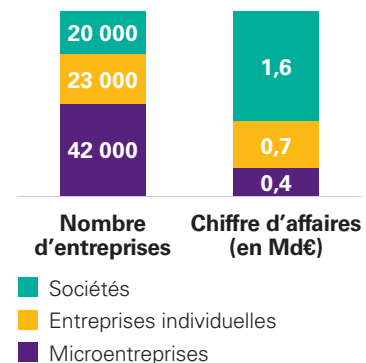
**1.** Faute de disposer d'un codage référençant de manière homogène toutes les entreprises du sport, cette partie a été établie sur la seule base des entités appartenant aux onze codes NAF se référant explicitement à une activité sportive, soit 84 000 entreprises sur 112 000. Cette approche est certes partielle mais elle est la seule à permettre une comparaison dans le temps. Représentant plus de 75 % des entreprises identifiées, cet échantillon est un bon indicateur des tendances ayant affecté l'ensemble de la filière depuis dix ans.

**2.** À titre d'exemple, en 2008, la France représentait 21 % des exportations de matériel de ski de l'UE. Ce chiffre tombe à 11 % en 2017.

## 1.2 Quatre entreprises du sport sur cinq fonctionnent sans salarié

Fin 2018, les entreprises sans salarié représentaient près de 80 % des entreprises du sport (85 000 entreprises) mais seulement 3,5 % des chiffres d'affaires cumulés (2,7 milliards d'euros). Elles recouvrent des réalités très diverses, que l'on peut appréhender à travers le choix de la forme juridique – société, entreprise individuelle, microentrepreneur. La forme juridique est en effet un bon indicateur du modèle économique de l'activité, qu'il s'agisse des revenus attendus ou des objectifs de développement.

### Les entreprises sans salarié par statut



Source : travaux BPCE.

## La concurrence internationale

Dans la fabrication d'articles de sport comme dans l'ensemble du secteur manufacturier français, l'évolution du commerce extérieur illustre bien la pression de la concurrence étrangère, notamment asiatique, mais aussi la perte de compétitivité au regard des autres pays européens. De deuxième pays de l'Union européenne en termes d'exportations d'articles de sport en 2006 (derrière l'Italie), la France est passée cinquième en 2016 (désormais devancée par l'Allemagne, les Pays-Bas, et la Belgique). Son solde extérieur, déficitaire, s'est dégradé de manière quasi continue au cours des dernières années, résultat d'une hausse des importations plus rapide que celle des exportations.

Historiquement, les exportations françaises étaient tirées par la vente de produits de niche, en particulier les équipements de ski et les équipements nautiques. Au cours de la dernière décennie, la France a perdu des parts de marché dans ces secteurs à très forte valeur ajoutée<sup>2</sup>. Dans le même temps, la concurrence dans les secteurs à faible valeur ajoutée – le textile et les chaussures de sport – s'est intensifiée, venant à la fois des pays d'Europe de l'Est et des pays en développement (Asie du Sud-Est et Afrique du Nord notamment) alors que la demande intérieure française, en lien avec la diffusion de la pratique, était en hausse constante.

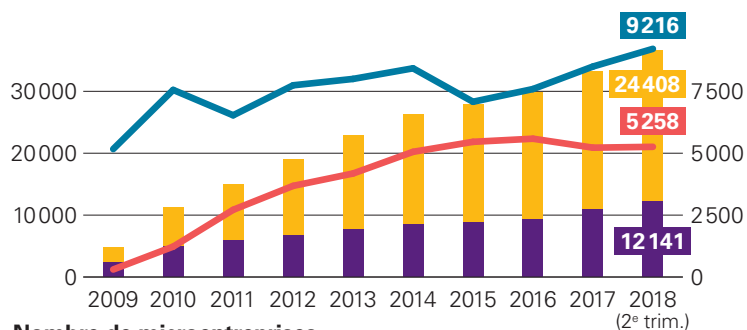
Un quart des entreprises du sport sans salarié sont des sociétés. Relativement contraignante du point de vue administratif, la création d'une personne morale, au patrimoine distinct de celui de son propriétaire, suppose le plus souvent que le dirigeant puisse vivre de cette activité. Leurs problématiques sont souvent assez proches de celles des structures employeuses. Selon nos estimations, les sociétés représentent plus de la moitié du chiffre d'affaires des entités sans salarié, soit 1,6 milliard d'euros.

Un autre quart, environ 23 000 entités, sont des entreprises individuelles (EI). En comparaison avec les sociétés, les modalités administratives de création et de gestion sont moins lourdes et le régime fiscal peut apparaître plus avantageux. Cependant, les entrepreneurs individuels engagent leur patrimoine personnel. Leurs situations sont plus hétérogènes et moins souvent génératrices de revenus significatifs. Ainsi, d'après une étude de la Sécurité sociale pour les Indépendants (ex RSI), seuls 55 % des entrepreneurs individuels parviennent à dégager un revenu supérieur au SMIC. En revanche, 12 % d'entre-

sans précédent du nombre d'entreprises en France. L'ampleur de ce phénomène a été encore plus considérable dans le domaine de l'enseignement du sport, où l'on observe une moyenne de 8 600 créations par an depuis dix ans. Alors que le nombre de radiations était croissant dans les premières années, il semble se stabiliser depuis 2014 autour de 5 300 radiations an-

miquement actives, les situations divergent. Les microentrepreneurs vivent rarement exclusivement de cette activité. Il peut s'agir d'un tremplin, permettant de commencer une activité avant de se tourner vers les statuts d'EI ou de société lorsque les revenus deviennent plus récurrents et plus significatifs, ou d'une activité annexe, offrant un complément de revenu sans qu'elle ait nécessairement vocation à devenir l'activité principale exercée. D'après l'Acos, le chiffre d'affaires moyen d'un microentrepreneur dans le domaine du sport est de 11 760 euros, d'où une évaluation du chiffre d'affaires total de ces acteurs de 350 millions d'euros. Il n'existe cependant aucune donnée permettant de dissocier les microentrepreneurs dont c'est l'unique activité de ceux contraints d'exercer plusieurs activités pour parvenir à dégager un revenu suffisant. Toutefois, l'élargissement des critères d'éligibilité au statut de microentrepreneur, notamment en termes de chiffre d'affaires ou de TVA, et l'extension des avantages associés à ce statut en termes de protection et de charges sociales, de-

## Une croissance continue des microentreprises du sport sur la décennie



Nombre de microentreprises

Échelle de gauche :

■ Économiquement actives\*

■ Administrativement actives\*\*

Échelle de droite :

— Immatriculations

— Radiations

\* Toute microentreprise ayant déclaré un chiffre d'affaires positif sur la période.

\*\* Toute microentreprise ayant été immatriculée et n'ayant pas été radiée sur la période.

Source : Acos, prise en compte des microentreprises d'enseignement sportif, des salles de culture physique, la gestion d'installations sportives et des clubs de sport.

## Le chiffre d'affaires moyen d'un microentrepreneur du sport est de 11 760 euros.

eux affichent un chiffre d'affaires annuel brut supérieur à 70 000 euros. Sur ces bases, le chiffre d'affaires global des EI du sport peut être estimé à environ 700 millions d'euros.

Le troisième statut, celui de microentrepreneur, regroupe la moitié des entreprises sans salarié de la filière sport. L'écrasante majorité exerce dans le domaine de l'enseignement sportif. Ce statut, apparu en 2009 avec pour objectif de favoriser la création d'entreprise, a mené à une hausse

nuelles, soit plus de 3 000 créations nettes par an. Il est cependant difficile de tirer des conclusions quant aux microentreprises existantes. D'après l'Acos, un tiers des microentreprises du sport seraient économiquement inactives, soit parce que leur activité a été mise en sommeil temporairement, soit parce que leur radiation n'a pas été effectuée.

Par ailleurs, au sein même des 28 000 microentreprises écono-



vraient soutenir la dynamique de création et d'activité des microentreprises.

Au total, en 2018, sur les 85 000 entreprises unipersonnelles du sport, seules 71 000 entreprises auraient effectivement une activité économique, parmi lesquelles deux tiers permettent de dégager un revenu suffisant – même si nombre d'entrepreneurs sont probablement pluriactifs<sup>3</sup>. La place des entreprises unipersonnelles dans le sport illustre bien la dichotomie de ce secteur marqué à la fois par une fragmentation des acteurs et par une concentration de son poids économique sur un nombre restreint d'entités productives.

### 1.3 Les entrepreneurs du sport, des passionnés

L'entreprise sportive reste un monde masculin. Selon l'enquête Kantar-BPCE<sup>4</sup>, un tiers seulement des dirigeants seraient des femmes. Une analyse menée sur plus de 70 000 entreprises unipersonnelles confirme cette tendance avec une proportion d'hommes légèrement supérieure à 70 %. Bien que ces entreprises

sans salarié soient des créations dans la quasi-totalité des cas, leur moyenne d'âge est de l'ordre de 48 ans. L'enquête Kantar-BPCE, plus représentative de l'ensemble des tailles d'entreprise, confirme que leur profil par âge est diversifié avec 18 % de moins de 35 ans et 45 % de 50 ans et plus, soit 37 % de 35-49 ans. Cet âge moyen, plus avancé qu'on ne l'imaginait, tient en partie au fait que la majorité des entreprises existe depuis plus d'une décennie, y compris pour les structures sans salarié a priori moins stables. Il tient peut-être également à une démarche entrepreneuriale plus tardive et plus mûrie après une première étape professionnelle dans une fonction ou dans un secteur plus ou moins éloignés de leur passion initiale pour le sport.

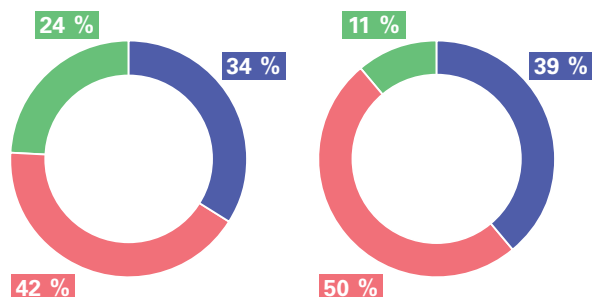
En effet, ces dirigeants ont, pour la plupart, un profil de passionné : 95 % d'entre

eux pratiquent au moins un sport, le plus souvent de façon régulière et en lien avec la vocation de l'entreprise. Plus de 60 % d'entre eux sont d'ailleurs licenciés d'un club sportif. La pratique d'un sport constitue en outre un critère de recrutement important pour sept chefs d'entreprise du sport sur dix et, pour 40 % d'entre eux, il est jugé déterminant. Autre preuve de leur engagement, les chefs d'entreprise du sport sont enclins à s'impliquer dans la vie sportive locale lorsqu'ils en ont les moyens : s'ils ne sont que 40 % au total à mener des actions de sponsoring ou de mécénat, ce chiffre est croissant avec leur chiffre d'affaires et atteint 80 % parmi les

<sup>3</sup>. À titre de repère, selon le RSI, tous secteurs d'activité confondus, l'activité des microentrepreneurs constitue un revenu d'appoint pour 40 % d'entre eux, et 11 % des entreprises sans salarié hors microentrepreneurs.

<sup>4</sup>. Enquête réalisée en mai 2019 auprès de 500 chefs d'entreprises et 300 dirigeants d'associations sportives. Dans cette partie, seuls les résultats de l'enquête auprès des chefs d'entreprises sont présentés.

## Des chefs d'entreprises du sport optimistes quant à leur activité et à leur marché



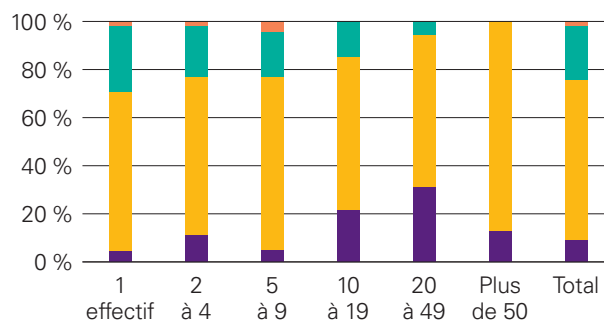
Comment votre chiffre d'affaires a-t-il évolué au cours des 24 derniers mois ?

■ En augmentation

■ Stabilisé

■ En diminution

Comment votre chiffre d'affaires va-t-il évoluer au cours des 12 prochains mois ?



Comment vous sentez-vous concernant l'avenir de votre marché ?

■ Très optimiste

■ Plutôt optimiste

■ Très pessimiste

■ Plutôt pessimiste

Source : enquête Kantar-BPCE.



entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à un million d'euros. La véritable passion des entrepreneurs vis-à-vis de leur activité et, pour beaucoup d'entre eux, l'esprit de compétition ou le sens du dépassement de soi participent sans doute au fort dynamisme de la filière sport et aux résultats très encourageants qu'elle a enregistrés ces dernières années.

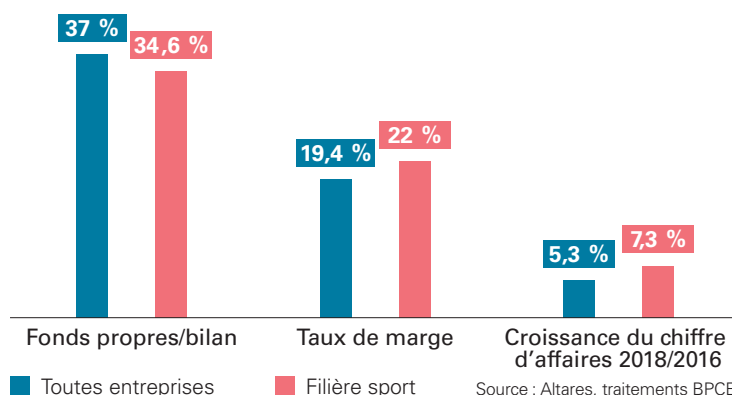
Ces dirigeants du sport sont particulièrement confiants dans l'avenir de leur filière : 75 % d'entre eux se déclarent optimistes, voire très optimistes, concernant l'avenir de leur marché. Cet optimisme global se répercute sur la vision qu'ils ont de leur activité. S'ils jugent plutôt satisfaisant le bilan des deux dernières années (34 % considèrent que leur chiffre d'affaires a augmenté, contre 24 % qui estiment qu'il a diminué), ils se révèlent

# 39%

**des chefs d'entreprise  
pensent que leur chiffre  
d'affaires va augmenter au  
cours des 12 prochains mois.**

encore plus confiants concernant les deux années à venir : seuls 11 % craignent de connaître une baisse de leur activité, alors qu'ils sont 40 % à en attendre une hausse. Ce résultat est d'autant plus encourageant que les enquêtes auprès des chefs d'entreprise représentent souvent un bon indicateur de la croissance à venir. Il faut cependant noter l'existence de disparités de vision selon la taille de l'entreprise, le niveau de confiance étant positivement corrélé aux effectifs salariés. Les entreprises qui parviennent à atteindre une taille critique sont globalement moins vulnérables et disposent de davantage de marges de manœuvre.

## Des entreprises du sport dynamiques



### 1.4 Une hausse des chiffres d'affaires

Les données d'Altares, sur un échantillon d'entreprises de taille plus significative, permettent d'établir un premier diagnostic sur les entreprises de la filière sport. Sur la période 2016-2018, malgré une forte progression du nombre d'entités, leur taux de croissance médian est supérieur d'environ 1 % par an à la moyenne de toutes les entreprises. Cette croissance est facilitée par un taux de marge sensiblement plus élevé que la moyenne des secteurs tandis que l'accumulation de fonds propres est moins marquée, ce qui est conforme avec une croissance plus vive.

Les données collectées via Diane+ sur une période plus étendue et sur un plus large échantillon d'entreprises font également état d'une forte vitalité. Entre 2014 et 2018, elles enregistrent un taux de croissance du chiffre d'affaires médian de 1,9 %, proche de la moyenne des entreprises françaises, mais une croissance moyenne de 3,6 %. Ce rapport de presque 1 à 2 entre la médiane et la moyenne est représentatif d'un secteur où les disparités de performance sont très marquées, mais aussi où la dynamique de croissance l'emporte sur

les risques de contraction de l'activité. Alors que 16 % des TPE-PME du sport ont connu un recul de plus de 25 % de leurs ventes entre 2014 et 2018, près d'un tiers d'entre elles ont connu une progression de leur chiffre d'affaires supérieure à 30 %. Certes, sur cette période, les entreprises du sport ont été confrontées à une situation similaire à celle de l'ensemble des TPE-PME françaises : une réduction de leur rentabilité économique les conduisant à un renforcement de leur stabilité financière afin de se prémunir face à la montée de l'incertitude. Sur cinq ans, le taux de marge médian a reculé d'un point, passant de 23 % à 22 % tandis que la part des capitaux propres rapportée au total du bilan a augmenté de 5 points. Néanmoins, dans la mesure où elles bénéficient d'un taux de marge significativement supérieur à la moyenne<sup>5</sup>, les entreprises du sport ont été moins contraintes de renoncer à un potentiel de croissance pour consolider leur situation financière.

L'enquête Kantar-BPCE apporte à cet égard un éclairage précieux sur la vision stratégique des chefs d'entreprise de la filière. Comme la moyenne des diri-



geants de PME interrogés dans le cadre de travaux antérieurs<sup>6</sup>, la restauration des marges est leur principale préoccupation. Ce choix montre bien la primauté des enjeux de rentabilité économique pour la plupart des entreprises mais peut aussi traduire spécifiquement la recherche d'efficacité des entreprises du sport dans un contexte de concurrence élevée et d'entrée massive de nouveaux acteurs chaque année.

En revanche, la moindre sensibilité quant à la compétitivité des prix et l'importance accordée aux enjeux de développement, qu'il s'agisse de « développer l'innovation », de « conquérir de nouveaux marchés » ou de « diversifier ses activités » sont révélatrices d'une plus forte inclination à la croissance.

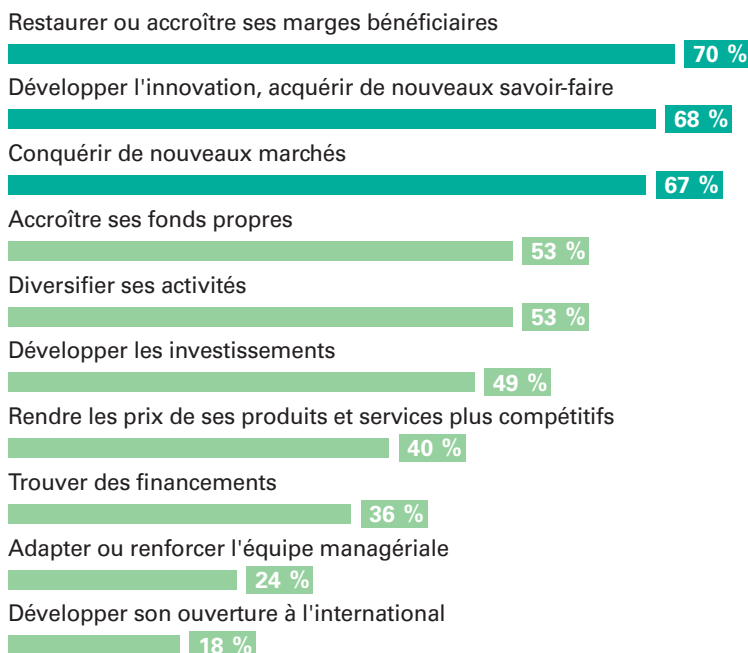
Au-delà des opportunités que recèle ce secteur particulièrement dynamique, se démarquer est primordial pour ces entreprises évoluant au sein d'un marché mouvant marqué par l'impact des nouvelles technologies et d'une mutation de la demande. Cela explique sans doute que le développement soit envisagé d'abord *via* le prisme de l'innovation, qui devance la conquête de nouveaux marchés. Par ailleurs, si la performance économique et la capacité à s'adapter à la transformation du marché sont considérées comme les principaux garants de la pérennité de l'entreprise, la quatrième place attribuée

à « accroître les fonds propres » est sans doute à mettre en perspective avec le retard relatif de la filière en matière de consolidation financière.

La taille de l'entreprise joue un rôle central dans sa stratégie. Les plus grosses structures sont plus concernées par le renforcement de leurs fonds propres, bien que la marge bénéficiaire reste leur préoccupation principale. En revanche, leur stratégie de croissance fait davantage appel au renforcement des ressources humaines, au développement à l'international et à l'investissement qui supposent le plus souvent d'avoir atteint une certaine taille critique. Ces entreprises de taille plus importante sont plus anciennes, elles ont généralement trouvé leur modèle économique et cherchent de nouveaux leviers pour maintenir ou renforcer leur position de marché face à l'entrée importante de nouveaux concurrents chaque année. Les plus petites, en revanche, misent davantage sur le développement de l'innovation et la diversification de leur activité pour pénétrer le marché mais aussi pour bousculer les équilibres en place.

## Une recherche d'efficacité et de solidité mais aussi une aspiration à la croissance

Parmi les objectifs suivants, lesquels sont actuellement pour votre entreprise une préoccupation prioritaire ?



Source : Enquête Kantar-BPCE.

<sup>5</sup>. La comparaison des taux de marge médians des entreprises du sport et de l'ensemble des secteurs faite à partir des données Altares a été complétée par un calcul analogue sur les PME répertoriées par Diane+. Il confirme que le recul du taux de marge entre 2014 et 2018 a affecté l'ensemble des PME et que la filière sport se démarque positivement aux deux dates en matière de rentabilité économique.

<sup>6</sup>. PME & ETI, *Repenser la croissance*, BPCE L'Observatoire, mai 2016.

## 1.5 De fortes disparités de performance

Cette vision globale cache de grandes disparités de performances individuelles. Afin d'appréhender plus finement les trajectoires économiques et financières, nous avons classé les entreprises selon l'évolution de leur chiffre d'affaires.

Les disparités observées s'expliquent en partie par l'entrée massive de nouveaux acteurs. Les entreprises en phase de création enregistrent logiquement un développement important de leur chiffre d'affaires. Pour assurer leur pérennité, elles sont plus à même de prendre des risques, afin d'atteindre un seuil critique et de sécuriser leurs parts de marché <sup>7</sup>. Pour autant, les entreprises déjà installées affichent également des niveaux de performance disparates, comme en témoigne l'analyse d'une cohorte de 9 000 entreprises du sport actives de 2014 à 2018 <sup>8</sup>.

Premier constat, sur la période, les écarts de performance économique et de solvabilité financière se sont creusés. Ainsi, le taux de marge médian s'est nettement accru parmi les entreprises en croissance

alors qu'à l'inverse, il a reculé pour atteindre un niveau particulièrement faible parmi celles dont le chiffre d'affaires a diminué. Les entreprises au rythme de croissance intermédiaire, quant à elles, ont globalement réussi à maintenir leurs marges. Deuxième constat, la croissance de l'activité de 2014 à 2018 est très bien corrélée au taux de marge en fin de période mais s'explique moins bien par le taux de marge initial en 2014. La rentabilité économique, déterminante pour la croissance, semble donc encore très volatile, en lien avec les profondes transformations de la filière.

En revanche, la corrélation entre croissance, solvabilité financière ou productivité est moins marquée. Mesurée par le ratio des fonds propres rapportés au total du bilan, la solidité financière a progressé y compris pour les entreprises dont le chiffre d'affaires a baissé de 5 à 25 % et elle atteint un maximum pour celles dont la progression de l'activité a été positive mais inférieure à 30 %. De

façon analogue, la productivité, appréhendée *via* le ratio valeur ajoutée sur effectif salarié, régresse au-delà de 30 % de hausse de l'activité. Chaque franchissement d'une tranche de croissance apporte un gain marginal de productivité plus réduit, qui devient même significativement négatif au-delà de 50 % de variation du chiffre d'affaires.

En d'autres termes, si la croissance de l'activité va de pair avec l'efficacité économique et la sécurisation de l'entreprise, au-delà d'une certaine performance elle suppose de renoncer, au moins temporairement, à une partie des gains en termes de solidité financière ou de productivité. Les entreprises du sport en forte croissance opéreraient donc un arbitrage, d'abord avec la solidité financière pour se donner les moyens de leur développement, ensuite avec la productivité par la remise en cause de leur modèle ou le changement de leur taille critique.

L'observation en détail de sous-échantillons de cette cohorte montre cependant que l'arbitrage évoqué ne reflète pas à proprement parler un modèle de référence. Il est plutôt la résultante de deux comportements stratégiques bien distincts face à la croissance. Le premier consiste à privilégier la croissance, quitte à accepter une dégradation ou un faible niveau du taux de marge ou des fonds propres. Il est plus fréquent parmi les entreprises au-delà de trois salariés où

### Méthodologie

Afin d'étudier les stratégies de croissance des entreprises du sport, nous nous appuyons sur les résultats de l'enquête Kantar-BPCE menée auprès des chefs d'entreprises du sport ainsi que sur deux sources statistiques permettant d'accéder à des données économiques et financières homogènes par entreprise :

- une cohorte de 9 000 entreprises existant en 2014, et toujours présentes en 2018 identifiées grâce à la base Diane+ de BVD et permettant un suivi dans le temps ;
- un ensemble de 3 000 entreprises du sport dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1,5 million d'euros identifiées *via* une base Altares qui permet une comparaison avec les entreprises de même taille, tous secteurs confondus.

L'analyse de ces deux sources est menée *via* une triple approche :

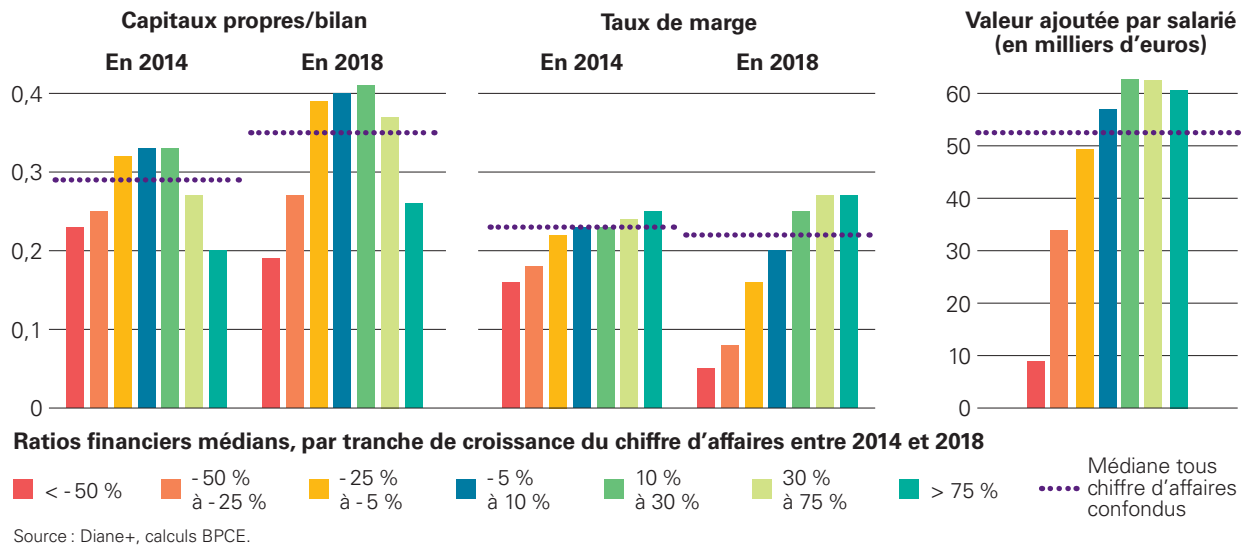
- en termes de performance économique *via* le taux de marge et la valeur ajoutée par salarié ;
- en termes de croissance économique *via* la variation du chiffre d'affaires ;
- en termes de stabilité financière à travers le ratio de capitaux propres rapportés au total du bilan.

<sup>7</sup>. PME & ETI, *Repenser la croissance*, BPCE L'Observatoire, mai 2016

<sup>8</sup>. Les 9 000 entreprises du sport suivies de 2014 à 2018 grâce à la base Diane+ de BVD, publiaient, dès 2014, une information financière précise, signe d'une activité déjà bien établie.



## Les entreprises en forte croissance ont pu conjuguer renforcement de leur solidité financière et hausse de leur taux de marge



l'atteinte rapide d'une taille critique est plus décisive. On peut imaginer que ce comportement est transitoire avant une stabilisation mais il rend plus vulnérable l'entreprise dans l'intervalle. Le second favorise implicitement la stabilité puisque, quel que soit le rythme de croissance, celle-ci s'accompagne d'une amélioration des fonds propres et du taux de marge. Il concerne davantage des secteurs plus matures ou moins exposés comme le commerce ou la location et des entreprises plus petites.

Ainsi, parmi les entreprises suivies entre 2014 et 2018, 31 % ont connu une forte croissance du chiffre d'affaires, supérieure à 30 % sur 5 ans, voire une hypercroissance avec une progression du chiffre d'affaires de plus de 75 %.

- 19 % de notre cohorte, les « Championnes » ont bénéficié d'un taux de marge élevé qui leur a permis d'assurer un haut niveau de productivité et de

solvabilité, même si l'hypercroissance a effectivement un coût relatif en termes de solvabilité par rapport à un développement moins ambitieux. La location et les salles de sport y sont surreprésentées.

- Les 12 % restantes affichent une préférence plus volontariste pour la croissance. Ces « Exploratrices » expérimentent à la fois une forte baisse de leur marge entre 2014 et 2018, une faible productivité et une stagnation de leur solvabilité, d'autant plus marquées en situation d'hypercroissance. L'enseignement, la fabrication et les services spécialisés y sont surreprésentés, de même que les entreprises de plus de cinq salariés. Ce pari sur l'avenir s'explique probablement en partie par les conditions d'exercice de ces activités : taux de marge plus faibles mais aussi mutation de la demande vers de nouveaux modèles supposant d'atteindre rapidement une taille critique sur son marché.

Ces deux comportements stratégiques ressortent aussi parmi les entreprises moins dynamiques ou en recul. Parmi elles, 34 % (avec une surreprésentation du commerce et de la location) ont fait le choix de la solidité avec des taux de marge et des ratios de fonds propres en hausse et supérieurs à la moyenne, de même qu'une productivité élevée.

- Celles dont la croissance a été positive, les 18 % de « Robustes » ont clairement privilégié la pérennité avec des ratios de solvabilité et de rentabilité très supérieurs à la moyenne et en progression, mais sans nécessairement saisir toutes les opportunités de développement.

- Celles dont le chiffre d'affaires s'est contracté (16 %), les « Convalescentes », affichent certes des performances financières moins favorables que les « Robustes » mais elles ont clairement fait des choix qui leur ont souvent permis de restaurer leur situation économique et financière.



## 2. DES DYNAMIQUES SECTORIELLES FORTES

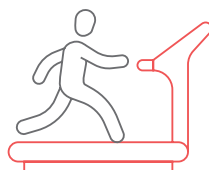
Les entreprises restantes sont en revanche plus exposées avec un taux de marge en recul et une solvabilité inférieure à la moyenne.

- 18% cumulent la baisse des facturations, un taux de marge faible, voire négatif, et une productivité très en retrait de la moyenne. Diversification trop hâtive ou mauvaise anticipation du marché, la situation de ces « Précaires » serait très compromise si de telles conditions d'exercice devaient se prolonger.

- L'autre partie des entreprises fragiles (17 %) n'a pas subi de baisse de son activité et a globalement des effectifs plus nombreux, notamment dans les services spécialisés et l'enseignement, voire le commerce. Ces « Volontaristes » payent peut-être le prix d'un développement antérieur trop rapide et présentent des ratios perfectibles, notamment le taux de marge, mais la progression du chiffre d'affaires et de la solvabilité ou la préservation d'une productivité dans la moyenne devraient contribuer à assurer leur pérennité si l'orientation du marché reste positive (voir infographie p.35).

La filière sport a connu de profonds bouleversements au cours des dernières années. Si dans l'ensemble ces changements ont été positifs, générant de la croissance, on note tout de même des disparités de performance importantes. Dans un contexte de forte croissance de la taille du marché et de recomposition rapide de l'offre, la question du maintien des équilibres économiques et de la stabilité de la filière se pose. De ce point de vue, une analyse sectorielle est déterminante pour comprendre les différentes trajectoires de croissance des entreprises du sport.

### 2.1 Salles de sport : la concentration, nouvelle étape du développement du marché



#### Structure et tendances

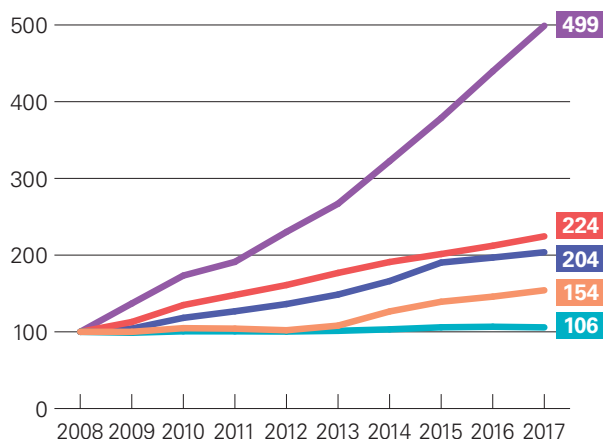
En dix ans, le nombre de salles de sport a été multiplié par quatre. C'est le secteur qui affiche la plus forte progression, porté par le renforcement de la pratique individuelle et la recherche de flexibilité. Les enseignes comptent un nombre croissant de pratiquants qui apprécient l'accès à une large gamme d'activités sportives (cours collectifs ou pratique individuelle), la mise à disposition d'équipements et une grande flexibilité d'horaires et de coût.

Le secteur des salles de sport reste cependant très instable. Si le nombre de créations se maintient à un niveau élevé depuis cinq ans (environ 450 créations par an, soit 10 % du stock total d'entreprises du sport), les défaillances ont augmenté depuis 2015. En 2018, pour dix

créations, le secteur fait face à deux défaillances, c'est d'ailleurs l'activité jugée la plus risquée au sein de l'économie du sport d'après l'indice de risque Altares. Ce niveau de risque élevé renvoie en partie à la fragilisation des petites structures indépendantes dans un contexte de concentration du secteur autour de chaînes de salles de sport d'envergure nationale (Neoness, Keep Cool), qui ouvrent des salles sur tout le territoire et captent progressivement les parts de marché. À titre d'exemple, la chaîne Basic-Fit, arrivée en France en 2013, possède aujourd'hui plus de 200 salles sur tout le territoire, revendiquant le leadership du marché.

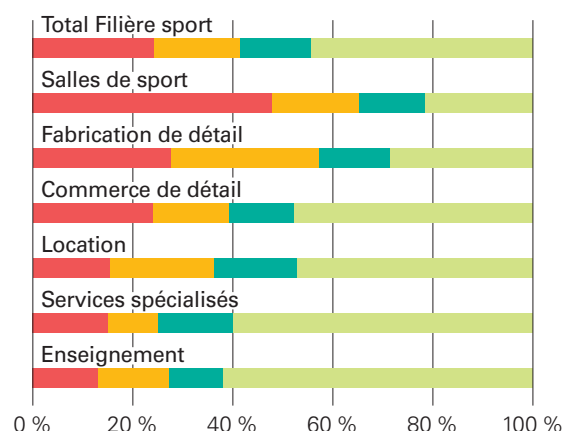
Le niveau de risque s'explique également par la stratégie de forte croissance de ces acteurs, 46 % des entreprises ayant connu une croissance de plus de 25 % entre 2014 et 2018. Une course à la taille s'opère, les entreprises étant principalement préoccupées par l'objectif d'atteinte d'une taille critique suffisamment importante pour assurer les économies d'échelle nécessaires à l'équilibre du modèle économique et au financement de l'implantation géographique dans les zones les plus attractives. Ce besoin se ressent d'ailleurs dans le discours des chefs d'entreprises pour qui les principales préoccupations sont de développer l'équipe managériale, de renforcer les fonds propres et de trouver des financements. Sur la période allant de 2014 à 2018, les activités des salles de sport ont effectivement été marquées par une hausse très importante du ratio de fonds propres/bilan qui a presque doublé, probable signal aux financeurs pour disposer des ressources de la croissance. Leur taux de marge médian a en revanche sensiblement reculé, s'établissant

## Trajectoires sectorielles de croissance



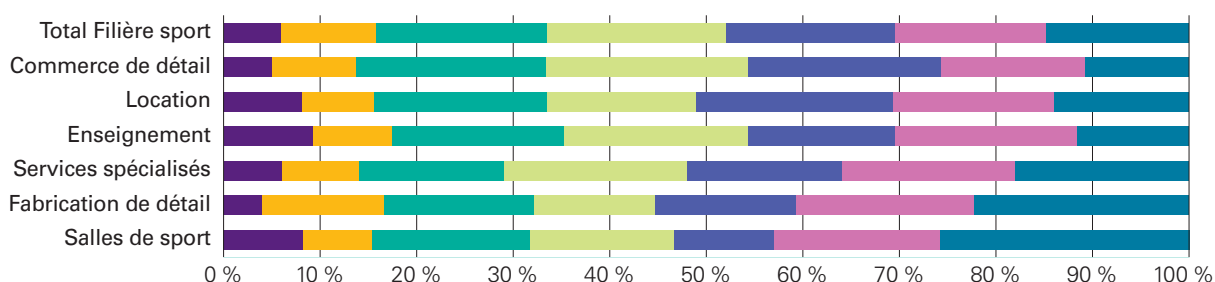
Croissance du nombre d'entreprises (base 100 en 2008)

Salles de sport Location Enseignement  
Fabrication de détail Commerce de détail



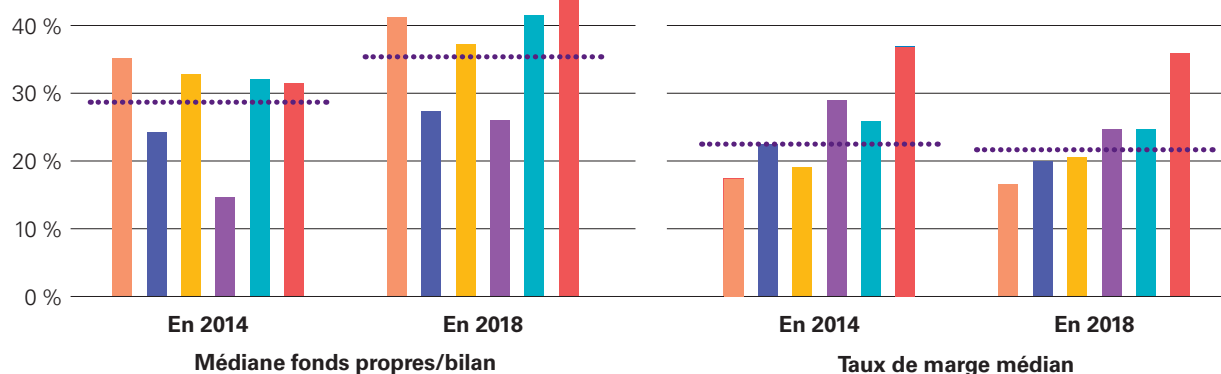
Répartition du niveau de risque des entreprises (en %)

Risque élevé Risque modéré Risque faible Risque très faible



Répartition des entreprises par secteur et taux de croissance du chiffre d'affaires entre 2014 et 2018 (en %)

> -50 % -50 % à -25 % -25 % à -5 % -5 % à +10 % +10 % à +30 % +30 % à +75 % > +75 %



Fabrication de détail Enseignement Services spécialisés Salles de sport Commerce de détail Location Médiane tous chiffres d'affaires confondus

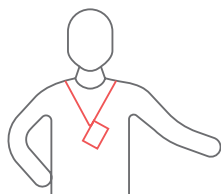
Sources : REE, Insee (graphique 1), Altares, traitements BPCE (graphique 2), Diane+, traitements BPCE (graphiques 3 et 4).

sant tout de même à 25 % en 2018, un niveau très correct au regard de l'ensemble de la filière sport.

### Perspectives

Le secteur devrait accélérer sa concentration dans les prochaines années avec une dynamique de gains de parts de marché des leaders s'appuyant à la fois sur de fortes économies d'échelle mais aussi sur une meilleure capacité à répondre à une demande plus diversifiée et plus mobile (domicile, travail, villégiature). Le niveau de défaillance devrait rester élevé avec des enseignes indépendantes peinant à faire face à cette concurrence mais aussi du fait d'acteurs plus puissants ayant sous-estimé les contraintes de la croissance.

## 2.2 Enseignement : une explosion des microentrepreneurs, tirée par les pratiques



### Structure et tendances

L'enseignement concentre à lui seul plus de la moitié des entreprises du sport. Il s'agit du secteur ayant le plus fortement contribué – pour près des deux tiers – à la croissance du nombre d'entreprises de la filière. Les moteurs de cette croissance sont liés à l'essor des salles de sport et du tourisme sportif, requérant des professeurs de sport et des coaches individuels, mais aussi à la création du statut de microentrepreneur en 2009, qui en a été un catalyseur indéniable.

Cependant la croissance du marché n'entraîne en rien une concentration des

acteurs. Le secteur reste extrêmement fragmenté avec 93 % d'entreprises sans salarié en 2018. Il s'agit pour l'essentiel d'indépendants exerçant cette activité en appoint afin de bénéficier d'un complément de revenus, tributaires des saisons et des pics touristiques. Une part importante souhaiterait d'ailleurs exercer cette activité à plein temps mais ne parvient pas à en dégager des revenus suffisants. Les défaillances sont faibles : l'ajustement à la demande se fait davantage par la durée de travail et le niveau de revenu. S'il est vrai que le nombre d'entreprises employeuses a été multiplié par deux entre 2008 et 2016, les trois quarts des quelque 4500 entités concernées ne dépassent pas deux salariés tandis que le nombre de structures de plus de six salariés n'a guère varié. Il ne semble pas aujourd'hui qu'ait émergé un modèle économique assurant la croissance en taille des entreprises employeuses dans l'enseignement.

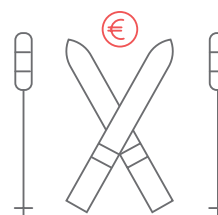
### Perspectives

Bien que la hausse de la pratique ait stimulé les activités d'enseignement sportif, le marché reste très atomisé. Les activités d'enseignement devraient continuer d'attirer un grand nombre d'entrepreneurs, d'autant que les enjeux de santé et de bien-être occupent une importance croissante dans la société. La concentration du secteur apparaît assez peu probable dans un futur proche compte tenu de l'instabilité de l'activité d'une part (faibles revenus, forte saisonnalité) et du renforcement récent du statut de microentrepreneur d'autre part. De fait, les entreprises d'enseignement en croissance semblent se développer surtout *via* une diversification de leur activité au croisement de l'enseignement, de la gestion d'installations ou de la location sans véritablement capitaliser sur des économies d'échelle dans leur domaine d'origine.

En revanche, l'évolution importante du nombre d'enseignants indépendants ainsi que les synergies qui existent entre sport et nouvelles technologies laissent à pen-

ser qu'une forme d'ubérisation de l'offre, s'interposant entre la demande et le fournisseur final, pourrait se développer.

## 2.3 Location : un marché atomisé en croissance



### Structure et tendances

Au cours des dix dernières années et notamment sous l'impulsion du développement du tourisme sportif, le nombre d'enseignes de location d'articles de sport a doublé. Malgré ce fort dynamisme, on n'observe pas de phénomène de concentration et le secteur reste relativement atomisé. La hausse de l'activité a permis aux entreprises en place de renforcer leur solidité, tout en favorisant l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché, en particulier dans les zones géographiques de mer et de montagne.

Les loueurs ont profité de la vitalité de leur activité pour renforcer leur stabilité financière (passage d'un ratio de fonds propres sur bilan de 31 % à 44 % entre 2014 et 2018) alors que leur marge se contractait légèrement, se maintenant tout de même au niveau élevé de 36 % en 2018. Le faible degré de risque de l'activité est représentatif de ces bons ratios.

### Perspectives

Les évolutions qui vont structurer le secteur de la location sont encore inconnues. À l'heure actuelle, il est fortement atomisé et fonctionne plutôt autour de l'émergence de petits acteurs locaux, mais de nouveaux entrants pourraient modifier les équilibres en place. Le secteur est dynamique et affiche des marges supérieures à celles qui

# UNE FILIÈRE DYNAMIQUE ET TRÈS FRAGMENTÉE

**x2**

le nombre d'entreprises  
du sport a pratiquement  
doublé en **dix ans**

**76%**

des entreprises du sport  
n'ont pas de salariés

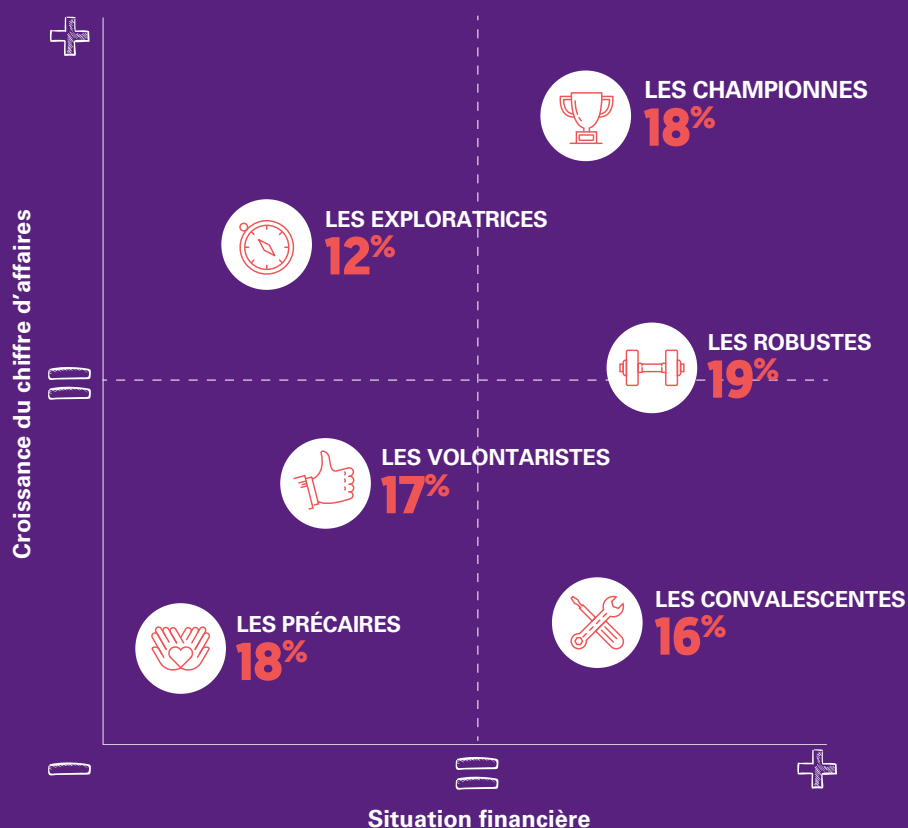
**24%**

des entreprises réalisent  
**96,5 %**  
du chiffre d'affaires

**4/5**

part des dirigeants  
optimistes

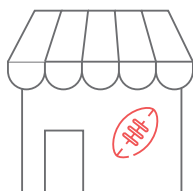
## LES ENTREPRISES DU SPORT : ENTRE CROISSANCE ET SITUATION FINANCIÈRE, UN ÉQUILIBRE COMPLIQUÉ À TROUVER





prévalent dans le commerce, la fabrication ou l'enseignement, tout en ayant de faibles barrières à l'entrée. Autant de facteurs qui pourraient autoriser à moyen terme la captation de parts de marché significative par de nouvelles organisations, notamment par les entreprises du sport souhaitant élargir leur périmètre d'activité ou par des plateformes d'intermédiation issues de l'économie numérique.

## 2.4 Distribution : haut degré de concentration et barrières à l'entrée



### Structure et tendances

À l'inverse des secteurs évoqués précédemment, le nombre d'entités dans le commerce de détail stagne sur la période et recule même pour la première fois en 2017. Le modèle économique des grosses enseignes, *via* l'implantation de vastes entités multiactivités et d'économies d'échelle importantes dans la promotion, les achats, voire dans la fabrication pour compte propre, leur permet d'assurer une présence sur l'ensemble du territoire à des prix difficilement compatibles avec les conditions de survie de petites entités non spécialisées. Sur la période étudiée, même si l'évolution des effectifs est restée positive, les taux de création dans le secteur sont donc restés relativement bas, alors que dans le même temps les niveaux de défaillance étaient les plus élevés enregistrés (2,5 % du stock par an en moyenne).

Le commerce de détail est un secteur très stable avec peu de rotation et un niveau de concentration élevé. Sa spécificité tient au fait qu'il est largement dominé par les surfaces multiunivers, qui

représentent environ 60 % des parts de marché<sup>9</sup>. Decathlon, en particulier, concentre plus de 30 % des parts de marché du secteur, mais les autres grands distributeurs (Intersport, Go Sport, Courir, Bike+, Sport 2000...), participent aussi de cette tendance, le plus souvent *via* la franchise.

Face à cette pression concurrentielle domestique forte, les distributeurs ont adopté un comportement de renforcement de leurs fonds propres dans un contexte de contraction de leur marge sur la période allant de 2014 à 2018. Ils s'assurent ainsi une très forte solidité financière. Le niveau de risque évalué par Altares est d'ailleurs légèrement inférieur à la moyenne de la filière. La préoccupation principale des chefs d'entreprise est d'accroître leur marge et de rendre leurs prix plus compétitifs afin de résister à une concurrence qui s'exprime surtout par les prix.

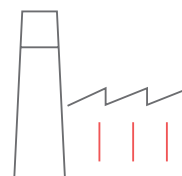
### Perspectives

Le commerce d'articles de sport semble être arrivé à maturité, à un niveau de concentration élevé et stable. La hausse de la demande, la diffusion des produits techniques et la généralisation des objets connectés ont stimulé le secteur de la distribution de produits sportifs sans que l'on assiste à un phénomène de recomposition, les leaders en place étant solidement implantés, couvrant déjà l'essentiel du territoire national et générant d'importantes barrières à l'entrée.

Cependant, même si les perspectives restent globalement positives, la distribution est le secteur où les anticipations d'avenir de la filière et d'évolution du chiffre d'affaires sont les moins favorables. Par ailleurs, l'évolution des modes de consommation et le développement de nouvelles pratiques, avec le commerce en ligne généraliste (Amazon,

Veepee...) ou spécialisé (Alltricks, Privatesportshop...) mais aussi l'usage croissant de plateformes communautaires ou le choix de certaines enseignes de développer leur propre réseau de distribution physique (Aigle, Adidas, Nike...), pourraient bousculer cet équilibre dans les années à venir.

## 2.5 Industrie manufacturière : résilience face à la concurrence internationale



### Structure et tendances

La fabrication d'articles de sport a davantage été marquée par les évolutions du secteur manufacturier dans son ensemble que par les évolutions de la pratique sportive. La perte de compétitivité prix et hors prix n'a pas permis de conserver une base productive aussi diversifiée que l'Italie ou l'Allemagne. La concurrence internationale – intra mais aussi et surtout extra Union européenne (*voir encadré p. 25*) – a pesé sur les entreprises françaises, en particulier celles de taille modeste. Dans l'industrie manufacturière d'articles et d'équipements sportifs, le nombre d'entreprises employeuses a diminué sur la période. On observe cependant un renversement de tendance depuis 2014, avec une progression de plus de 50 % des structures unipersonnelles entre 2013 et 2018 et une stabilisation, puis une légère hausse depuis deux ans, du nombre de structures employeuses.

<sup>9</sup>. Étude Xerfi, la distribution d'articles de sport, novembre 2018.



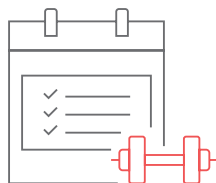
Après une longue période d'ajustements qui a vu la montée de l'externalisation de la production et la disparition de nombreux acteurs entre 2008 et 2013, la fabrication d'articles et d'équipements de sport s'est à la fois concentrée et spécialisée. Elle est dominée par Decathlon, premier distributeur mais aussi premier concepteur/fabricant et par quelques leaders comme Rossignol, Salomon ou Babolat. La production domestique quant à elle se limite à quelques marchés spécifiques : les sports de neige et aquatiques, la fabrication de cycles et de bateaux, les matériels et équipements pour la pratique indoor et outdoor et des équipements pour le golf, l'escrime, l'alpinisme, la pétanque, l'équitation... On observe un niveau de concentration élevé et stable au sein du secteur et une part restreinte de créations et de défaillances malgré des disparités importantes en termes de croissance économique.

Si le taux de marge, déjà faible en 2014, s'est encore contracté, s'établissant à 16,6 % en 2018, les entreprises sont parvenues à renforcer leurs fonds propres sur la période. Ce taux de marge en baisse couplé à la volonté de rendre leurs prix plus compétitifs sont les principaux sujets de préoccupation des fabricants. La pression de la concurrence internationale les conduit aussi à être beaucoup plus sensibles aux enjeux de développement, qu'il s'agisse de l'innovation ou de la conquête de nouveaux marchés qui font consensus. Néanmoins, ils se distinguent avant tout par leur volonté de développer une activité à l'étranger, qui mobilise la moitié d'entre eux contre moins d'une entreprise sur cinq pour l'ensemble de la filière.

### Perspectives

Le secteur manufacturier est relativement stable malgré des écarts de performance économique importants entre les entreprises qui le composent. Il reste fragile si l'on en croit son degré de risque relatif mais la consolidation passée n'a pas empêché l'émergence de quelques leaders dont le développement international pourrait soutenir le redressement du secteur. De plus, la croissance encore légère, du nombre d'entreprises dans l'industrie manufacturière semble être le signe avant-coureur d'un regain de mobilité dans le secteur qui pourrait être porté par le développement de nouvelles technologies, de nouveaux modèles économiques *via* les start-up ou le développement des clusters.

## 2.6 Les entreprises de service spécialisées : un secteur très prometteur



### Structure et tendances

Les entreprises de services spécialisées se situent en aval de la pratique et sont à la fois orientées BtoB (entreprises d'événementiel, de conseil, bureaux d'études techniques) et BtoC (médias spécialisés, agences de tourisme sportif, SporTech). On ne peut pas suivre leur évolution en nombre puisque leur hétérogénéité rend leur identification *via* leur secteur d'activité impossible.

En nous concentrant sur les entreprises identifiées au cas par cas par mots-clés, il apparaît que ce secteur est globalement dynamique et se porte bien. La croissance du chiffre d'affaires médian est élevée, à 11 % sur cinq ans, bien supérieure à celui de la filière sport (8 %). Par ailleurs, ces entreprises présentent un niveau de

risque particulièrement faible, les trois quarts d'entre elles présentant un profil de risque faible ou très faible.

Dans les activités de conseil, d'événementiel et les médias, on observe des écarts de croissance plus polarisés. Ces activités ont été particulièrement dynamiques au cours des dernières années, elles sont par ailleurs très concentrées géographiquement, ce qui renforce la concurrence. À l'inverse, les activités liées au tourisme sportif présentent de moindres écarts de performance puisque la dispersion géographique pour une part des activités est de nature à limiter le besoin d'une croissance élevée pour se maintenir. Le niveau de concentration du chiffre d'affaires du secteur est d'ailleurs bien inférieur à celui des médias ou des agences d'événementiel.

Concernant un grand nombre de critères, les entreprises de services présentent un profil type des entreprises en général, étant assez préoccupées par l'accroissement de leur marge et le maintien de leurs fonds propres, qui se sont renforcés sur la période étudiée et atteignent des niveaux particulièrement élevés : face à un marché dynamique, leur capacité à rester compétitives est primordiale. De fait, les entreprises de service spécialisées sont davantage préoccupées par les problématiques d'innovation, de diversification, et de développement à l'international (enquête Kantar-BPCE).

### Perspectives

Les perspectives de ce secteur sont prometteuses, notamment en raison d'un intérêt croissant pour le sport spectacle. Cet engouement s'observe à travers la hausse record du coût des droits de retransmission de la Ligue 1 de football, à plus de 1,1 milliard d'euros par an pour la période 2020-2024 ou encore l'engoue-

ment pour les paris en 2018 avec une hausse de 40 % du nombre de joueurs en ligne largement tirée par le Mondial de football<sup>10</sup>. Le marché est extrêmement porteur de croissance mais fortement concentré autour du petit nombre d'acteurs qui le dominent (Eurosport et *l'Équipe* pour les médias, ASO, GL events et Lagardère Sports pour l'événementiel). Par ailleurs, un nouveau secteur particulièrement prometteur émerge, celui des SporTech.

## 2.7 Focus sur les SporTech



Au croisement entre sport et technologies, un grand nombre de start-up se développent. Elles surfent tant sur la vague de la pratique *via* le développement d'équipements connectés permettant de suivre ses performances, d'offres de coachs en ligne, ou encore de plateformes de démocratisation du e-sport, que sur celle du spectacle au travers des stades connectés visant à rendre le spectateur acteur ou des applications live et replay de suivi de matches.

Les entreprises qui composent ce marché sont généralement trop jeunes et leur nombre croît à une vitesse trop importante pour que l'on puisse obtenir des données précises, cependant la FrenchTech recense d'ores et déjà environ 250 start-up du sport. Parmi elles, plus de soixante sont évaluées à plus de 1 million d'euros. Collectivement, cette soixantaine de SporTech sont esti-

mées à plus de 750 millions et ont levé 200 millions d'euros. Le phénomène n'en est par ailleurs qu'à ses balbutiements et devrait connaître une croissance remarquable dans les années à venir comme en atteste la création récente du collectif SporTech.

Concernant les activités de pratique en tant que telles, une offre croissante se développe, couvrant l'ensemble des aspects de la demande. Pour les sportifs en recherche d'une autonomie maximale, des applications d'analyse de données individuelles permettant un suivi de performance ou de coaching et d'entraînement virtuel sur mesure (Sportbak, Moovlab) émergent. Pour ceux préférant une pratique sportive collective, il existe de nombreuses applications communautaires, permettant de rencontrer des partenaires sportifs partageant les mêmes passions (MoveYourBuddy, Hoopsfactory), de partager ses performances (PIQ) ou encore de réserver des terrains de sport (Hoopsfactory) ou des cours individuels ou collectifs (TrainMe, Gymlib). Cette nouvelle offre promeut une grande flexibilité et facilité d'accès au sport tout en offrant généralement des prix compétitifs (partenariat avec des réseaux de salles de sport, comparateurs de prix intégrés aux applications).

Les SporTech agissent également en amont de la filière. Une part importante d'entre elles exerce une activité de fabrication et développe des équipements connectés, plus performants, permettant un suivi de ses performances (PIQ). Des sites centrés sur le sport concurrencent les canaux de distribution classiques en développant la vente en ligne BtoC ou CtoC (Alltricks, La Centrale du Sport, Akewatu).

Enfin, les SporTech pénètrent les marchés en aval de la filière : les activités liées à la santé (ACS Biotech, Dynacare), au tourisme (Sportihome, Adrenaline Hunter), aux médias (Oxent, Benchr), ou encore à l'organisation d'événements privés. Cet univers est ainsi susceptible de bouleverser l'ensemble des secteurs d'activité du sport.

## 2.8 Une filière entre fragmentation et concentration

Le marché du sport est en pleine recomposition avec des écarts de performance et un tiraillement marqué entre concentration autour de très gros acteurs et atomisation avec une entrée importante de TPE et d'entités unipersonnelles. Cette dichotomie trouve son explication à travers une analyse sectorielle plus poussée. Les secteurs installés de longue date, le commerce ou l'industrie, sont relativement stabilisés et connaissent des évolutions lentes bien que des facteurs nouveaux (motée de la concurrence internationale ou développement du commerce en ligne) soient de nature à bousculer leur équilibre. Les activités encadrant la pratique en revanche connaissent actuellement des mutations majeures liées à la hausse importante de la demande, accueillant un grand nombre de nouveaux entrants chaque année.

On pourrait s'attendre, après une décennie de mutations majeures, à une stabilisation dans la plupart de ces secteurs. Cependant, la filière ne semble pas avoir atteint aujourd'hui une forme de maturité. Au contraire, une hybridation à deux niveaux s'opère. De manière générale, on assiste depuis quelques années à une hybridation intersectorielle du fait du développement de problématiques de

<sup>10</sup>. Source : Autorité de régulation des jeux en ligne.



## Matrice d'analyse des dynamiques sectorielles

|                                          | Nombre d'entreprises |                     | Concentration <sup>11</sup> |                     | Rotation             | Synthèse :<br>vision passée/vision future                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|----------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | À fin 2018           | Évolution 2008-2018 | Niveau                      | Évolution 2008-2018 | Taux de défaillances |                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Salles de sport</b>                   | 3 300                | ↗ ↗                 | Élevé                       | ↗ ↗                 | Élevé                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Secteur avec une rotation importante (créations/défaillances)</li> <li>Concentration progressive autour d'un petit nombre d'enseignes en forte croissance</li> </ul> |
| <b>Location d'articles de sport</b>      | 3 800                | ↗ ↗                 | Moyen                       | ↗                   | Faible               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Secteur en forte croissance</li> <li>Peu de grandes structures : un marché encore diffus</li> </ul>                                                                  |
| <b>Fabrication d'articles de sport</b>   | 1 500                | ↗                   | Élevé                       | →                   | Moyen                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Secteur fortement concentré/ émergence de nouveaux acteurs</li> <li>Des écarts de performance importants entre les acteurs</li> </ul>                                |
| <b>Enseignement</b>                      | 57 000               | ↗ ↗                 | Faible                      | ↗                   | Faible               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Marché structurellement atomisé</li> <li>Explosion du nombre d'acteurs</li> </ul>                                                                                    |
| <b>Commerce de détail</b>                | 10 500               | →                   | Élevé                       | →                   | Moyen                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Secteur très fortement concentré autour de quelques grandes enseignes</li> <li>Concentration qui tend à se renforcer/un modèle challengé demain</li> </ul>           |
| <b>Remontées mécaniques</b>              | 120                  | →                   | Moyen                       | →                   | Faible               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Marché très stable</li> <li>Très petit nombre d'acteurs</li> </ul>                                                                                                   |
| <b>Activités de services spécialisés</b> | –                    | –                   | Élevé                       | →                   | –                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Marché dynamique et porteur de croissance</li> <li>Forte volatilité attendue dans les prochaines années avec le développement des SporTech notamment</li> </ul>      |

sport-santé, de l'apparition du tourisme sportif ou encore de l'émergence continue d'un nombre significatif de SporTech. Concernant les secteurs étroitement liés au moment de la pratique sportive, qui sont actuellement les plus sujets à une forte mobilité, on observe également une

hybridation intrafiliaire via la croissance des entreprises opérant au carrefour de plusieurs secteurs (enseignement, location, gestion d'installations). Les savoir-faire nécessaires sont facilement transposables et propices à la diversification de l'activité, ce qui permet alors

aux entreprises de générer des économies d'échelle d'une part, et de réduire la saisonnalité de leur activité, d'autre part.

La dynamique associée à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 avec l'objectif affiché par le ministère des Sports d'avoir plus de trois millions de nouveaux pratiquants d'ici à 2024 et de dynamiser l'ensemble du territoire laisse à penser que l'économie du sport n'est pas au bout de ses évolutions.

<sup>11</sup>. La concentration des parts de marché entre un nombre restreint d'acteurs, ou au contraire, sa très forte dispersion entre l'ensemble des entreprises du secteur, permet de mesurer les barrières à l'entrée et la facilité à pénétrer sur le marché. L'évolution de la concentration est également intéressante. Un degré de concentration constant dans le temps est un signe de stabilité quand la hausse de celui-ci implique des recompositions de l'offre, et la sortie ou la mise en difficulté des petits acteurs.





# 3 LES ENJEUX TERRITORIAUX

En France, où les traits de caractère géographiques sont très marqués du littoral à la haute montagne et où les disparités territoriales s'accroissent sous l'effet de la métropolisation, un panorama des acteurs de l'économie du sport ne serait pas complet sans une analyse de leur implantation locale et de leur dynamique régionale. Qu'elles soient liées à des facteurs démographiques, socio-économiques ou bien sûr géographiques, des disparités importantes mais aussi des spécificités, voire des spécialisations, apparaissent à l'échelle territoriale.

Ces questionnements permettent de nourrir le débat public à l'heure où se préparent les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Leur rayonnement sur l'ensemble du territoire est un enjeu majeur, clairement affiché par le Comité d'organisation, afin de toucher l'ensemble des Français et d'assurer un impact durable. Le sport peut, en effet, constituer un levier de dynamisation des territoires, en tant qu'activité économique porteuse mais également comme vecteur de lien social et d'attractivité résidentielle.

## 1. UNE FORTE CONCENTRATION TERRITORIALE DES ENTREPRISES DU SPORT

L'implantation des entreprises du sport est inégale sur le territoire, tant du point de vue du nombre d'entreprises que de leur poids économique et de la diversité des secteurs représentés. Plusieurs facteurs sont déterminants : démographiques (croissance et vieillissement de la population, ruralité), géographiques (zone littorale, massif montagneux...), économiques (proximité d'une métropole, niveau de richesse de la population) ou socioculturels (existence d'une filière).

### 1.1 Logiques d'implantation

Au premier abord, la logique d'implantation des entreprises du sport apparaît assez classique. Elle correspond à la localisation traditionnelle des entreprises en France avec une forte concentration autour des métropoles, zones démographiquement et économiquement riches et dynamiques, et un nombre d'entités plus limité dans le reste du pays.

Cette approche par commune n'offre cependant qu'une vision imparfaite, biaisée par les écarts de densité démographique. Si l'on s'intéresse à la densité d'entreprises du sport par habitant, un clivage Nord/Sud se superpose à la première représentation et gomme en partie les effets de la métropolisation dans la

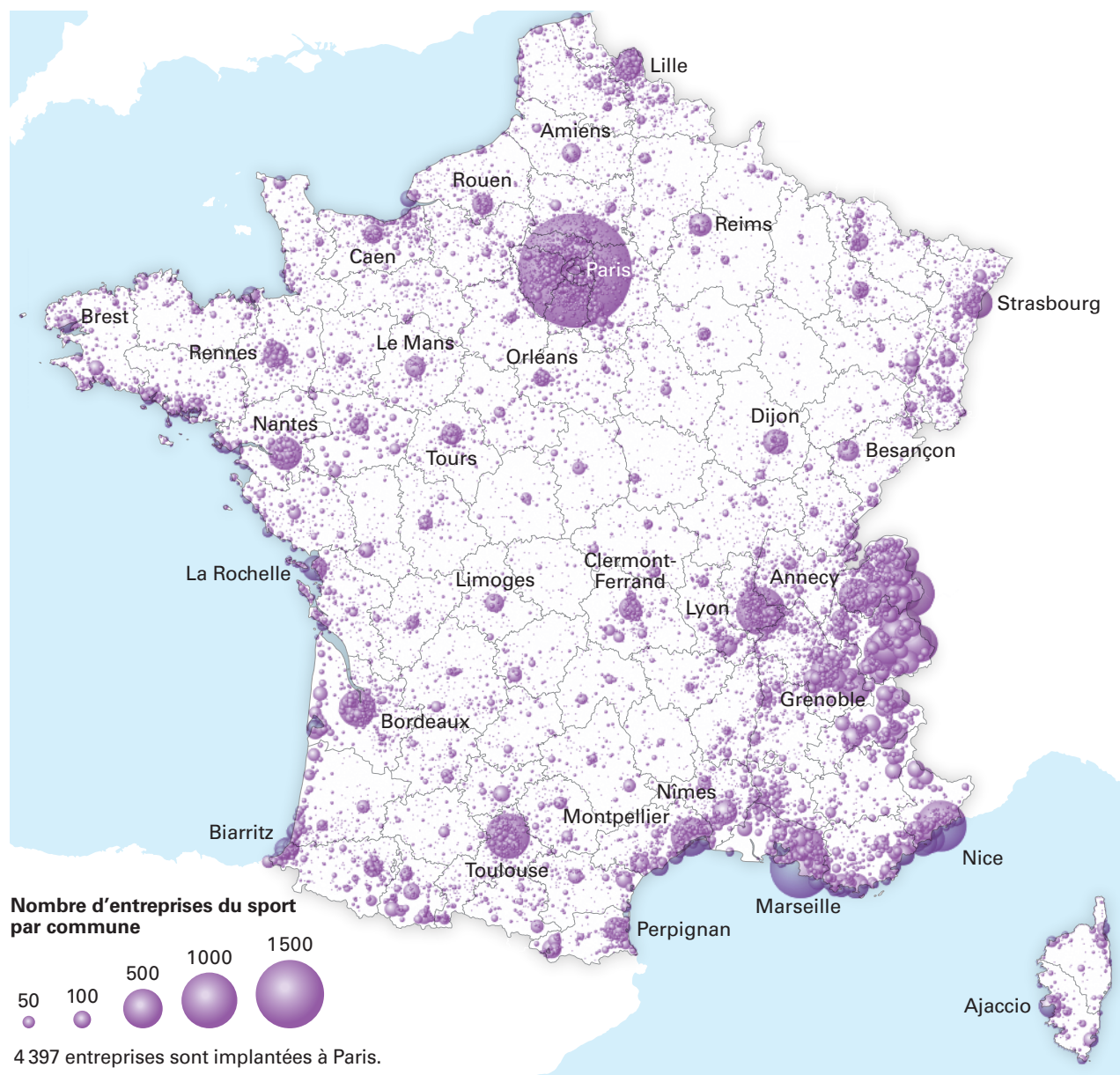


moitié nord du pays. Plusieurs pistes d'explication peuvent être évoquées, à commencer par le cadre géographique et naturel : les zones littorales et de montagne sont propices à l'activité sportive et conduisent à une plus grande densité d'entreprises du sport, notamment tournées vers l'encadrement de la pratique. Ces entreprises sont généralement d'une taille modeste :

même si leur poids économique est à relativiser, leur nombre peut être significatif. Par ailleurs, dans les départements peu denses, un petit nombre d'entreprises peut ressortir de manière importante.

Ces disparités d'implantation sont encore plus prononcées si l'on se penche sur les effectifs des entreprises. Les sièges sociaux des grandes entreprises du sport sont principalement situés en région parisienne, mais aussi dans le Nord avec l'enseigne Decathlon : à eux trois, les départements de Paris, des Hauts-de-Seine et du Nord représentent plus de 20 % des

### Un phénomène de concentration autour des métropoles





## Une surreprésentation dans le sud de la France

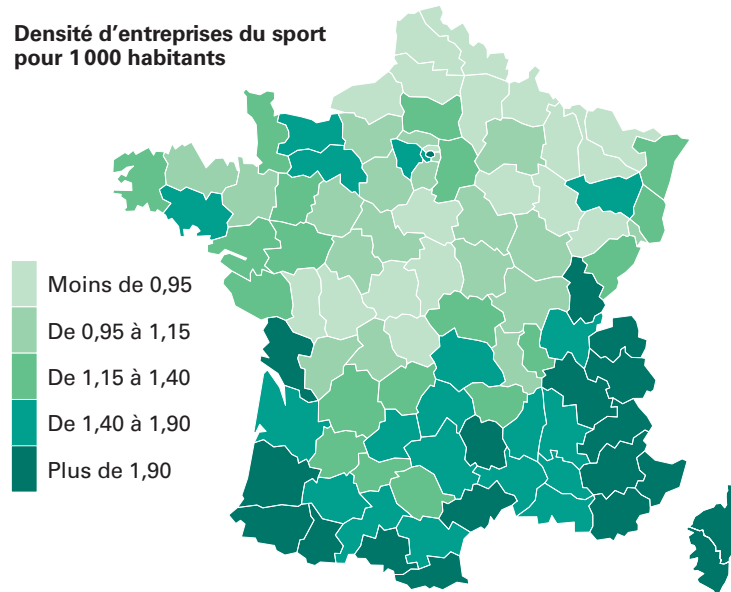
effectifs des entreprises du sport. La concentration du chiffre d'affaires est plus grande encore, les très grandes entreprises générant des chiffres d'affaires par salarié bien supérieurs aux petites structures. C'est un effet « siège social » que l'on observe ici : en réalité, la richesse produite par ces grandes entreprises provient des activités de leurs établissements sur l'ensemble du territoire. La concentration est également importante autour des grandes métropoles et dans les zones touristiques du littoral et de la montagne.

L'implantation des entreprises du sport est à mettre en regard du type d'activité. Assez logiquement, les activités dépendantes de la proximité des consommateurs sont localisées dans les zones densément peuplées des métropoles ou dans les territoires du tourisme sportif – c'est notamment le cas de l'enseignement, des salles de sport, de la location et du commerce de détail. On retrouve également dans les métropoles les entreprises de services (conseil, média, communication, santé, etc.), qui y cherchent la proximité des centres de décision, des sièges sociaux et la main d'œuvre qualifiée. En revanche, les activités industrielles de fabrication répondent à d'autres logiques d'implantation, souvent historiques, et sont davantage concentrées autour de pôles spécialisés fonctionnant parfois en clusters.

# 3

départements concentrent  
20 % des effectifs (Paris,  
Hauts-de-Seine, Nord).

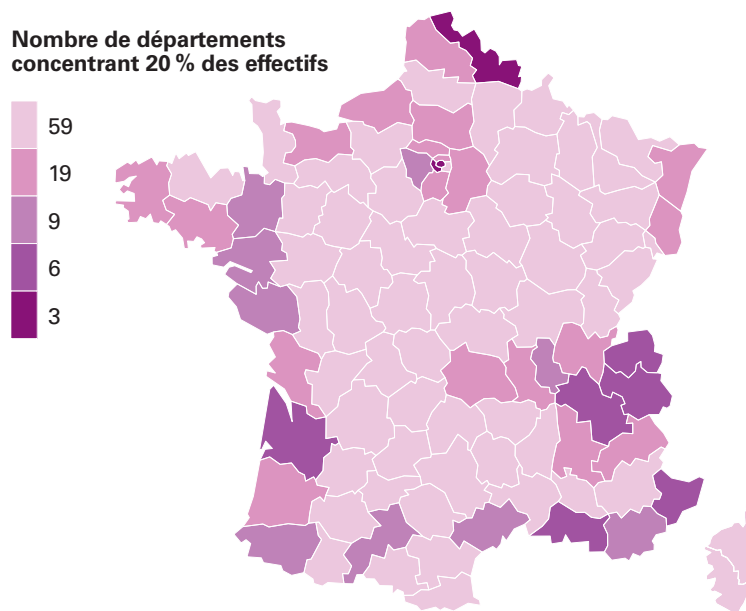
Densité d'entreprises du sport  
pour 1 000 habitants



Source : analyses BPCE.

## Une concentration des effectifs liée à la localisation des sièges sociaux

Nombre de départements  
concentrant 20 % des effectifs



Source : analyses BPCE.

## 1.2 Les clusters, révélateurs et amplificateurs des polarisations territoriales

Dans le domaine du sport, les clusters et incubateurs sont nombreux. On en dénombre près d'une trentaine, sans compter ceux qui, sans être spécialisés dans la filière, intègrent cette dimension – c'est par exemple le cas de Lorient Technopole, incubateur dédié au monde de la mer, comportant un volet nautisme important.

Unitec). Cette hausse témoigne d'une prise de conscience du potentiel que représente l'économie du sport. D'une part, elle est perçue comme un levier de croissance qui pousse les régions à parier davantage sur cette filière. D'autre part, l'émergence de nouvelles activités et leurs interactions avec de nombreux secteurs (santé, tourisme, nouvelles technologies) peut créer de nouvelles opportunités ou diversifier des spécialisations antérieures.

La création de pôles d'innovation s'inscrit dans deux logiques différentes. Il

### Deux logiques de création d'un cluster : consolider une filière traditionnelle dynamique ou miser sur un secteur à fort potentiel de croissance.

Plus que le nombre de pôles d'innovation, c'est leur croissance au cours des dernières années qui est significative : depuis 2015, dix-sept nouveaux clusters et incubateurs ont vu le jour, dont quatre sur l'année 2019 (AD'OCC Sport, G3 eSport, Platform A et l'incubateur sport

peut s'agir, tout d'abord, de consolider les filières sportives existantes : le pôle d'innovation renvoie dans ce cas à une pratique de longue date et découle directement des dynamiques en place. C'est par exemple le cas d'Hippolia, le plus gros cluster équin, implanté en

Normandie, principale région d'élevage équin en France, comptant également le plus fort taux de licenciés d'équitation. Les clusters de montagne ou de nautisme illustrent également cette logique. Sur d'autres territoires, en revanche, l'enjeu est de faire émerger une filière ou de développer des synergies avec d'autres filières existantes : les territoires font le pari du sport pour générer de la croissance en misant sur des activités à potentiel telles que le e-sport ou le sport-santé.

Il est significatif que la moitié des clusters concernent l'équitation, le nautisme et le tourisme, activités dans lesquelles le savoir-faire français et les spécialisations territoriales sont restés puissants. L'autre moitié est davantage orientée vers les SporTech ou la santé qui représentent souvent de nouveaux marchés.

Les clusters du sport sont aujourd'hui particulièrement concentrés dans la moitié sud de la France où ils se sont multipliés au cours des dernières années, alors que les départements au nord ne semblent pas s'engager dans cette voie. Le risque est que cette polarisation ne s'accroisse dans les années à venir, concentrant d'autant plus l'impact économique du sport sur certains territoires.

### Qu'est-ce qu'un cluster ?

Un cluster correspond à la concentration d'acteurs sur une même zone géographique, afin de favoriser la mise en réseau et l'innovation. Il rassemble généralement des entreprises, des acteurs publics et organismes de recherche provenant d'une même filière. Ce terme anglais renvoie, en français, à plusieurs réalités : grappe d'entreprises, pôles de compétitivité, technopôles ou encore système productif local. Quel que soit le cadre institutionnel, les objectifs sont multiples : favoriser le partage de connaissances et les coopérations, réaliser des économies d'échelle (mutualisation des coûts logistiques et immobiliers), attirer les talents et développer le capital humain, mettre en réseau les acteurs de la chaîne de valeur (fabrication, commerce, prestations de service...).

## 1.3 Une typologie des territoires : le tissu entrepreneurial

L'analyse de la densité des entreprises du sport, de leur poids économique et de la nature des secteurs représentés permet de dresser une typologie des territoires. Cette typologie met en valeur six grands groupes, selon le type de spécialisation et le niveau d'activité économique.





## Liste indicative des clusters et incubateurs du sport en France

| Clusters/incubateurs                                         | Année de création | Nombre de membres/<br>d'entreprises incubées                   | Secteur d'activité/<br>de spécialisation                       | Ville d'implantation                         |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Euro-SIMA</b>                                             | 1999              | 180 adhérents                                                  | Filière glisse traditionnelle (mer, montagne) + sports urbains | Hossegor, Nouvelle-Aquitaine                 |
| <b>Riviera Yachting Network</b>                              | 2000              | 100 entreprises membres                                        | Filière de la grande plaisance (yachting professionnel)        | La Seyne-sur-Mer, Provence-Alpes-Côte d'Azur |
| <b>Sporaltec</b>                                             | 2005              | 85 adhérents (2015)                                            | Filière sport-santé                                            | Saint-Etienne, Auvergne-Rhône-Alpes          |
| <b>Hippolia</b>                                              | 2006              | 203 membres                                                    | Filière équine                                                 | Colombelles, Normandie                       |
| <b>F2N - Filière Nautique Normandie</b>                      | 2008              | 132 membres                                                    | Filière nautique                                               | Caen, Normandie                              |
| <b>Nogaropôle</b>                                            | 2008              | –                                                              | Secteurs de l'automobile, de l'aéronautique et équestre        | Caupenne-d'Armagnac, Occitanie               |
| <b>Inosport</b>                                              | 2009              | –                                                              | Filière sport, loisirs, santé/bien-être                        | Voiron, Auvergne-Rhône-Alpes                 |
| <b>Outdoor Sports Valley</b>                                 | 2010              | 461 membres                                                    | Sports de haute montagne                                       | Annecy, Auvergne-Rhône-Alpes                 |
| <b>Nautipôle Méditerranée</b>                                | 2011              | 20 membres                                                     | Nautisme                                                       | Canet-en-Roussillon, Occitanie               |
| <b>Véloscope</b>                                             | 2011              | –                                                              | Industrie du vélo                                              | Isle-Jourdain, Occitanie                     |
| <b>Cluster Montagne</b>                                      | 2012              | 216 adhérents                                                  | Aménagement touristique en montagne                            | Porte-de-Savoie, Auvergne-Rhône-Alpes        |
| <b>Blue Builder</b>                                          | 2015              | –                                                              | Filière industrielle océan/glisse                              | Saint-Jean-de-Luz, Nouvelle-Aquitaine        |
| <b>Le Tremplin Paris&amp;Co</b>                              | 2015              | 20 projets accompagnés par an                                  | SporTech                                                       | Paris, Ile-de-France                         |
| <b>Annecy Base Camp (initiative d'Outdoor Sports Valley)</b> | 2016              | 27 projets accompagnés                                         | Sport et outdoor                                               | Annecy, Auvergne-Rhône-Alpes                 |
| <b>Côte d'Azur Sport et Tourisme</b>                         | 2016              | –                                                              | Industrie du tourisme et du sport                              | Nice, Provence-Alpes Côte d'Azur             |
| <b>SO Horse Alliances</b>                                    | 2016              | 43 membres                                                     | Filière équine, industrie du cheval                            | Pau, Nouvelle-Aquitaine                      |
| <b>Fabrik du Sport</b>                                       | 2016              | 30 start-up                                                    | Industrie du sport                                             | Reims, Grand Est                             |
| <b>Vivalley</b>                                              | 2016              | 40 membres                                                     | Sport et santé                                                 | Liévin, Hauts-de-France                      |
| <b>Cluster Atlantique</b>                                    | 2017              | 89 membres                                                     | Industrie nautique                                             | La Rochelle, Nouvelle-Aquitaine              |
| <b>Cluster Grand Paris Sport</b>                             | 2017              | –                                                              | Sport, santé et handicap                                       | Évry, Île-de-France                          |
| <b>Pépinière Créatis</b>                                     | 2017              | –                                                              | Industrie du futur et sport numérique                          | Saint-Quentin, Hauts-de-France               |
| <b>Equin santé &amp; bien-être</b>                           | 2018              | 25 membres                                                     | Filière équine                                                 | Lyon, Auvergne-Rhône-Alpes                   |
| <b>Level 256 de Paris&amp;Co</b>                             | 2018              | 9 entreprises incubées                                         | e-sport                                                        | Paris, Île-de-France                         |
| <b>Vélo Vallée (intégré au Veloscope)</b>                    | 2018              | 20 entreprises régionales                                      | Filière vélo                                                   | Isle-Jourdain, Occitanie                     |
| <b>AD'OCC Sport</b>                                          | 2019              | 15 projets doivent être retenus pour la première promo en 2020 | Filière du sport et du tourisme                                | Toulouse, Occitanie                          |
| <b>G3 eSport</b>                                             | 2019              | 10 projets doivent être retenus pour la première promo en 2020 | e-sport                                                        | Lyon, Auvergne-Rhône-Alpes                   |
| <b>Incubateur Sportech Nouvelle-Aquitaine - UNITEC</b>       | 2019              | 5 SporTech incubées                                            | SporTech                                                       | Talence, Nouvelle-Aquitaine                  |
| <b>Platform A</b>                                            | 2019              | 13 start-up incubées                                           | Industrie du sport                                             | Paris, Île-de-France                         |

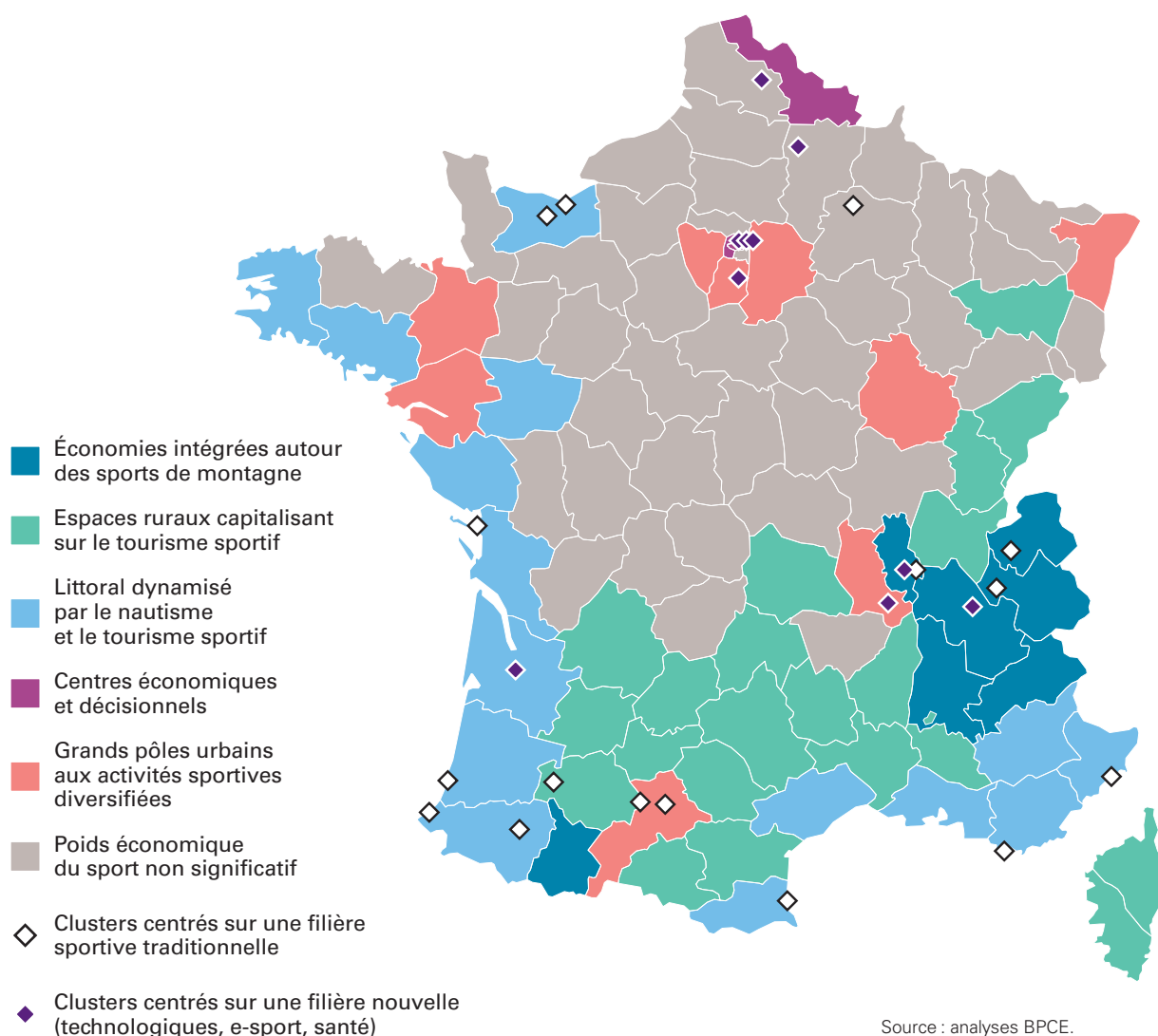
■ Les économies intégrées autour des sports de montagne rassemblent essentiellement les départements des Alpes, jusqu'à Lyon. L'activité privée y est très complète et comprend l'ensemble de la chaîne de valeur du sport, depuis la fabrication d'articles et d'équipements jusqu'à l'encadrement de la pratique sportive en passant par la distribution comme en

attestent la présence d'entreprises telles que Go Sport, Poma ou encore Salomon. Ce sont également des territoires d'innovation – six clusters y sont implantés. Dans ces régions de montagne, le sport constitue un véritable moteur économique, aussi

bien en été qu'en hiver. Le dynamisme sportif entretenu n'est cependant pas restreint aux activités de montagne comme en atteste la présence de clusters centrés sur la filière équine, la santé ou encore le e-sport.

■ Les espaces ruraux capitalisant sur le tourisme sportif misent également sur le sport pour dynamiser l'économie

## Le tissu entrepreneurial du sport : six profils de territoires





régionale, mais sans pouvoir développer une véritable intégration de la filière qui reste très axée sur la pratique sportive. Situés dans le sud et l'est de la France, ces territoires disposent d'un cadre naturel attractif, mais leur économie reste fragile. Le tourisme sportif permet de maintenir une activité dans ces zones à l'écart des phénomènes de métropolisation.

■ Le littoral dynamisé par le nautisme et le tourisme sportif se distingue par la forte densité d'entreprises de fabrication d'articles de sport (trois fois plus d'entreprises par habitant que la moyenne), ainsi que par la présence de dix clusters d'innovation, quasiment tous centrés autour de la filière nautique. Ces territoires abritent notamment les entreprises et les clusters du nautisme, secteur dans lequel la France dispose d'une réelle expertise. Le tourisme et la pratique sportive y sont élevés, favorisant les activités d'encadrement (professeurs de sport, tourisme sportif) et le commerce de détail (vente et location de matériel).

■ Les centres économiques et décisionnels correspondent aux départements de Paris, des Hauts-de-Seine et du Nord (siège de Decathlon). Ces territoires abritent un nombre important de sièges sociaux et concentrent une part significative des chiffres d'affaires de la filière sport, qu'il s'agisse de la fabrication, de la distribution, mais surtout des services : une part importante des acteurs de paris sportifs (PMU, Unibet), de médias spécialisés (*L'Équipe*, RMC Sport), des enseignes nationales de l'événementiel ou de la communication (Lagardère Sport, ASO) y sont localisées.

■ Les grands pôles urbains aux activités sportives diversifiées correspondent aux départements disposant d'une métropole. Le dynamisme économique et démographique y est important, le sport n'en étant que l'une des composantes. Les secteurs liés à la pratique sportive (salles de sport, enseignement) y sont surreprésentés. Ces départements possèdent donc une large offre privée de sport, bien que

celle-ci ne représente pas un moteur économique, et concentrent par ailleurs les grands acteurs régionaux des activités de services et du sport professionnel.

■ Enfin, dans 41 départements, les entreprises du sport ne ressortent pas de manière significative, quel que soit le secteur. Il s'agit de territoires le plus souvent situés au nord de la France et pour lesquels la filière sport ne joue pas un rôle d'entraînement significatif, que le département soit en croissance ou que, le plus souvent, il présente un faible dynamisme économique ou démographique.

## 2. L'ACCÈS À LA PRATIQUE SPORTIVE : COMPLÉMENTARITÉ OU CONCURRENCE ENTRE LES ACTEURS ?

La pratique sportive est en hausse en France (voir chapitre I). Elle est notamment portée par les associations sportives qui jouent un rôle clef dans l'encadrement

tiques (montagne, littoral) précédemment observée sur les entreprises. Néanmoins, les associations et les collectivités locales, via le financement d'infrastructures sportives, permettent d'assurer un maillage étroit de l'offre sportive, même si certains territoires apparaissent en retrait.

Le modèle non lucratif des associations, s'appuyant largement sur le bénévolat, permet de maintenir une offre dans des régions de faible densité ou à faible potentiel touristique : la répartition de l'offre associative est en cela un indicateur fort du rôle social du sport et de son importance dans l'attractivité résidentielle et la qualité du cadre de vie.

### 2.1 Équité et accès au sport pour tous : le rôle des associations sportives

Sans surprise, le nombre d'associations par département est fortement corrélé au nombre d'habitants. On observe une forte concentration dans les zones densément peuplées, en particulier au sein des départements possédant une métropole régionale. Ainsi, à l'exception d'une légère surreprésentation en Bretagne et dans

## Les associations sportives tiennent un rôle social fort en assurant un maillage de l'ensemble du territoire.

et dans la découverte des activités : la France compte plus de 16 millions de licenciés sportifs en 2018, dont la moitié a moins de 20 ans. Mais les acteurs privés occupent une part croissante, qu'il s'agisse des clubs ou des salles de sport, des professeurs ou encore des coaches.

L'analyse territoriale confirme la concentration de l'offre privée et associative autour des métropoles et des régions touris-

le sud de la France, la carte de la répartition des associations est semblable à celle de la répartition de la population. La répartition des associations employeuses est relativement similaire, et encore plus polarisée en faveur des zones densément peuplées. Les territoires peu dynamiques démographiquement concentrent davantage d'associations de petite taille fonctionnant uniquement grâce au bénévolat. Un résultat étonne cependant : Paris,

deuxième département en termes de population, arrive seulement en sixième position avec 3 200 associations sportives recensées.

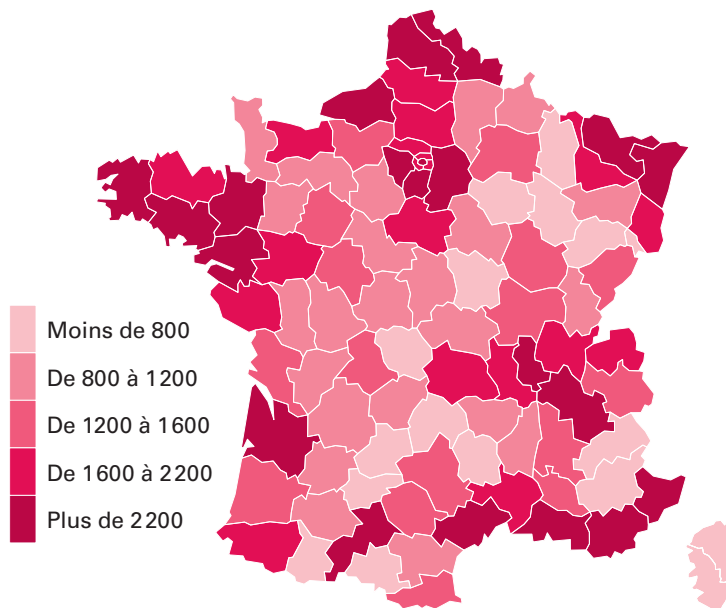
En revanche, la densité d'associations pour 1 000 habitants offre une vision radicalement différente. On observe une surreprésentation des associations dans les zones rurales du centre de la France et de manière générale au sud d'une ligne Le Havre-Annecy, mais aussi une sous-représentation dans les métropoles régionales. Dans les zones rurales et économiquement peu dynamiques, les associations sportives parviennent ainsi à se maintenir et restent un vecteur fort de lien social. Sur ces territoires, les logiques tradition-

**2,6 associations sportives fédérées pour 1 000 habitants en France.**

nelles de la pratique prévalent encore. L'activité sportive encadre et organise la gestion du temps (entraînements en semaine, compétitions le week-end) et fédère la collectivité. À l'inverse, dans les zones urbaines, la population a basculé plus vite vers une vision plus individuelle et autonome de la pratique. Les départements des dix plus grosses villes françaises comptent environ deux associations sportives pour 1 000 habitants, contre près de trois pour 1 000 dans l'ensemble des autres départements.

La densité d'associations sportives fait également ressortir l'influence du cadre géographique et naturel. Les zones de montagne ainsi que le littoral sont des zones dynamiques. Cela s'explique par le développement du tourisme sportif au cours des dernières années, mais également par la forte pratique de ces sports par les résidents tout au long de l'année. La vitalité associative est à la fois exogène et endogène.

## Une concentration des associations autour des métropoles

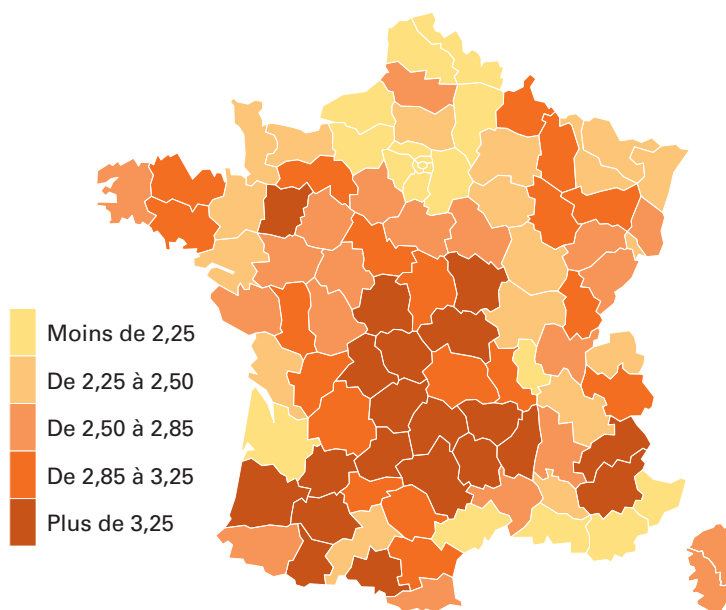


Nombre d'associations sportives en 2018

Source :  
ministère des Sports.

*Note : les données présentées sont celles issues du ministère des Sports. Les autres sources disponibles concernant les associations (base Sirene et répertoire national des associations) traduisent cependant la même répartition géographique.*

## Un tissu associatif maintenu en zones rurales



Densité d'associations sportives pour 1 000 habitants en 2018

Source :  
ministère des Sports.





Enfin, l'offre associative est liée à des facteurs culturels et aux traditions. Les régions affichant une forte tradition sportive sont également celles qui ont une forte densité d'associations. C'est le cas par exemple du rugby dans le Sud-Ouest, ou des sports traditionnels qui, à l'image de la course camarguaise ou de la pelote basque, ne s'exportent pas ou peu mais sont bien implantés dans leur territoire d'origine.

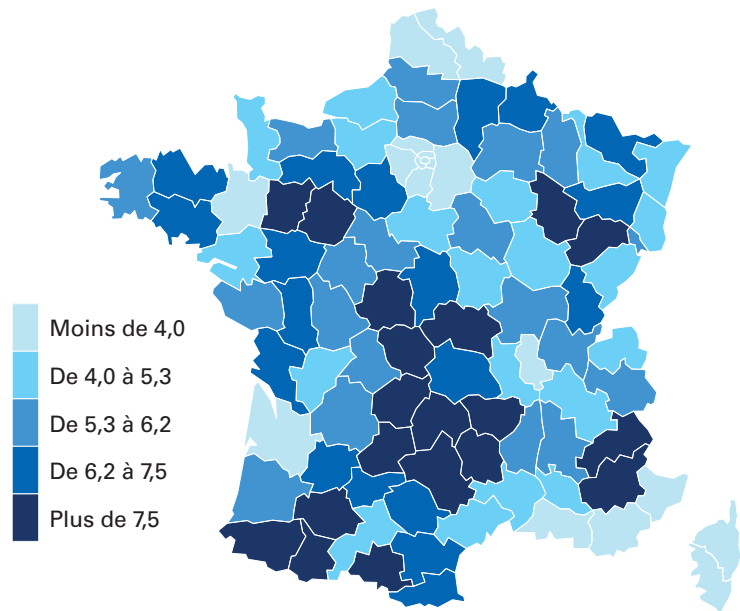
## 2.2 Un appui important sur les infrastructures publiques

Le maillage associatif est étroitement lié à la présence d'infrastructures sportives comme le traduisent les similitudes entre la carte de la densité d'associations sportives et celle de la densité d'équipements sportifs publics. Ces résultats sont confirmés par l'enquête Kantar-BPCE, selon laquelle neuf associations sur dix utilisant des infrastructures ont recours à des infrastructures publiques, la même proportion se jugeant « satisfaite » de la qualité des relations avec les collectivités locales. Toutefois certaines difficultés apparaissent malgré ce bilan très positif : si seulement 8 % des associations disent ne pas avoir accès aux équipements dont elles auraient besoin, environ 40 % de celles qui les utilisent ne les jugent pas « tout à fait adaptés ». Même si la critique est modérée – seuls 7 % les jugent « pas du tout adaptés » – ils sont souvent jugés vieillissants, trop petits, en décalage avec les besoins.

La surreprésentation d'équipements sportifs publics dans des zones rurales peu dynamiques témoigne de l'engagement des collectivités locales et de l'importance du sport pour la qualité de vie et la cohésion sociale. D'après un récent sondage de l'UNION Sport & Cycle<sup>1</sup>, 83 % des

1. Les nouvelles frontières du sport dans la ville, Ipsos et UNION Sport & Cycle, 2019, pour le Conseil national des villes.

### Un lien fort entre densité d'associations sportives et densité d'équipements sportifs publics



Densité d'équipements sportifs pour 1000 habitants en 2017

Source : ministère des Sports.

Français jugent les équipements sportifs de leur commune indispensables. Cela explique probablement la place importante qu'occupent les infrastructures publiques dans les débats sur le sport, comme le montre d'ailleurs la création en 2017 du label « Ville active et sportive » qui récompense les villes menant des politiques sportives cohérentes et faisant du sport un élément de leur politique d'aménagement urbain.

La question du financement des infrastructures sportives est cependant de plus en plus épineuse. Leur construction s'étale généralement sur une durée de quatre à cinq ans, pour une durée de vie moyenne d'une trentaine d'années. Il s'agit donc de projets coûteux, s'inscrivant dans un temps long. La demande, en revanche, est évolutive et se modifie de plus en plus rapidement via l'émergence de nouvelles disciplines mais aussi du fait de la transformation de la pratique et des publics. L'apparition d'une demande de plus en plus diversifiée (hausse de la pratique des seniors et des femmes, partage des équipements entre les groupements scolaires, les associations et les pratiquants auto-organisés, voire les individus isolés) complexifie d'autant plus la problématique de la gestion de ces infrastructures. Il y a alors une dichotomie croissante entre les infrastructures faites pour durer mais

# 90%

**des associations sportives se disent satisfaites de leurs relations avec les collectivités locales.**

souvent peu flexibles et la pratique en perpétuelle recombinaison.

Face à ces problématiques, les collectivités cherchent des solutions innovantes. Le développement de nouveaux matériaux, moins coûteux, moins durables, et plus rapides à assembler en est un exemple (membranes chapiteaux, constructions en bois). Le développement du numérique et la coopération avec des SporTech est également une piste envisagée, à la fois pour moderniser les infrastructures (stades connectés) et pour en assurer la gestion et le partage (plateformes de réservation de créneaux en ligne).

Par ailleurs, les infrastructures existantes, surtout quand elles sont de grande taille, posent des problèmes de renouvellement. Dans un contexte de tensions budgétaires plus fortes, le besoin de rénovation des piscines et des patinoires, par exemple, peut conduire à la disparition de l'un de ces équipements ou à davantage de coopération intercommunale.

### 2.3 Une typologie des territoires : la pratique sportive

L'implantation comparée des associations et des entreprises du sport laisse entrevoir une forme de complémentarité entre l'offre de services émanant des entreprises privées (location d'équipements, activité des salles de sport, enseignement) et celle venant du milieu associatif. L'offre privée s'est principalement développée dans les grandes métropoles et dans les zones touristiques, où la concentration de la demande assure un marché viable pour les acteurs du secteur marchand. Dans ces lieux de forte pratique, l'offre privée tend à compléter l'offre associative, voire à s'y substituer en partie. À l'inverse, les associations semblent tenir un rôle social fort, comme en atteste leur plus fort niveau de concentration dans les zones les moins favorisées, même si certains territoires restent en retrait aussi bien en termes d'offre privée qu'associative.

La typologie ci-contre permet de classer les départements en cinq groupes selon l'intensité de la pratique sportive et le type d'offre – associative ou privée.

#### Variables prises en compte pour la typologie

La typologie est uniquement basée sur des données relatives à l'offre et à la pratique sportive. Elles couvrent l'offre de services privée (clubs de sport, centres de culture physique, entreprises de location, enseignants), l'offre associative (associations, associations employeuses), le nombre de licenciés, et le nombre d'équipements sportifs. À l'aide de ces données, les départements sont classés en cinq groupes aux caractéristiques homogènes. Des variables socio-économiques sont également mobilisées, *a posteriori*, pour approfondir l'analyse et comprendre les logiques d'implantation mises en évidence par la typologie.

Le choix de l'échelle départementale répond au besoin d'avoir un nombre suffisant d'observations. L'échelle communale, qui aurait permis une approche encore plus précise, n'a pas été retenue en raison du nombre important de données non disponibles à ce niveau de granularité (implantation des associations, nombre de licenciés).

### Les Champions

#### 10 départements hauts lieux de la pratique sportive

Ces départements se caractérisent par une pratique intensive : plus d'un habitant sur quatre est licencié – le taux le plus élevé des cinq groupes étudiés. Ce sont également les départements qui affichent le plus fort taux d'infrastructures sportives publiques par habitant, et un taux d'entreprises d'enseignement 3,5 fois plus important que le reste du territoire. L'attractivité touristique des Alpes et du Sud-Ouest se combine à une pratique intensive « locale » des habitants de ces régions. Le cadre naturel, les modes de vie et les attraits géographiques, alliés à une volonté forte des pouvoirs publics et des acteurs privés, expliquent que ces territoires soient le cœur de la pratique du sport en France. Par ailleurs, le dynamisme du tissu d'entreprises de ces départements [évoqué précédemment] montre bien que le sport est un écosystème d'acteurs largement intégrés les uns aux autres.

### Les Découvreurs

#### 32 départements concentrant atouts géographiques, pratique locale et tourisme sportif

Le deuxième groupe est composé de départements bénéficiant également d'atouts géographiques, la plupart se situant dans des zones de montagne ou sur le littoral. Il s'agit d'un groupe majoritairement rural mais qui inclut aussi des zones urbaines importantes [Nice et Montpellier] combinant une offre associative significative et une offre privée orientée vers le tourisme sportif. L'offre associative et l'offre privée semblent complémentaires et cohabitent dans des proportions équivalentes, bien qu'orientées vers des publics différents et souvent des sports distincts.

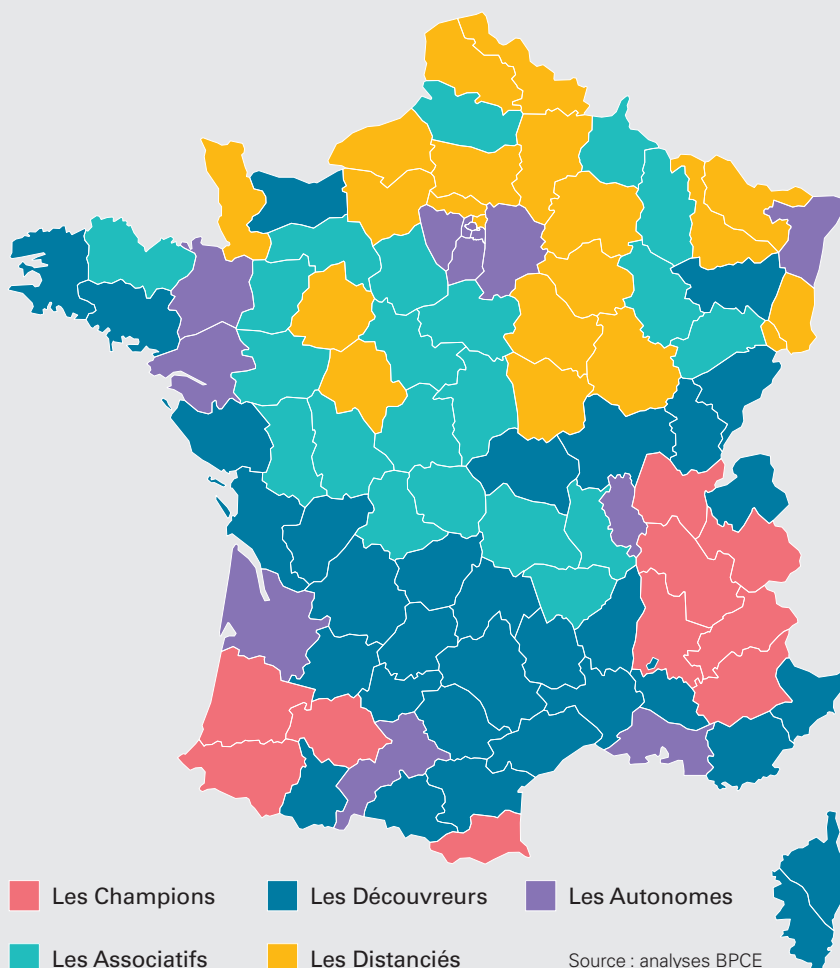
### Les Autonomes

#### 13 départements métropolitains au sein desquels prédomine l'offre privée

Ces départements organisés autour de l'aire



## Typologie des départements selon l'offre et la pratique sportive



d'influence d'une métropole présentent un profil similaire, marqué par une offre associative relativement faible, contrastant avec une offre privée dense. La croissance démographique y est deux fois supérieure à la moyenne. La population est plus jeune [16 % ont plus de 60 ans contre 20 % en moyenne] et très qualifiée [37 % de diplômés de l'enseignement supérieur contre 25 %]. Le taux de chômage y est faible mais les écarts de revenu y sont les plus importants. Ces territoires illustrent les évolutions évoquées en chapitre I : une population urbaine, aux horaires contraints et aux revenus aisés, en recherche de

flexibilité et d'autonomie, appréhende le sport dans une logique de bien-être et de temps pour soi. L'offre privée se développe rapidement face à cette concentration de la demande tandis que le tissu associatif faiblit.

### Les Associatifs

#### 22 départements où l'offre de sport est marquée par un tissu associatif soutenu

Le quatrième groupe est composé à 85 % de communes rurales et enregistre le plus faible taux de croissance démographique [+ 0,08 % par an contre + 0,36 % en moyenne]. Malgré cela, les taux de pauvreté et d'inégalités sont légèrement inférieurs à

la moyenne, et les collectivités locales parviennent à maintenir un niveau d'investissement moyen. Sans surprise, l'offre privée d'encadrement de la pratique, toutes activités confondues, y est très faible. Ces départements sont en revanche relativement mieux dotés que la moyenne en termes d'associations, d'accès aux équipements et de niveau de pratique. Symétriquement opposés aux départements urbains, les territoires de ce quatrième groupe sont donc des zones rurales où l'offre marchande ne s'implante pas faute de demande, mais où le milieu associatif parvient à rester actif et à maintenir un lien social.

### Les Distanciés

#### 19 départements à conquérir où offre privée et offre associative sont faibles

Le dernier groupe est composé de départements économiquement fragiles. Ils enregistrent le taux de pauvreté le plus élevé [16 % en moyenne], bien que des disparités assez importantes existent au sein du groupe [12,5 % en Côte-d'Or contre 29 % en Seine-Saint-Denis par exemple]. Dans ces départements, les collectivités locales peinent à maintenir un niveau d'investissement suffisant, ce qui se ressent notamment avec un taux d'équipements sportifs par habitant inférieur à la moyenne [cinq équipements pour 1000 habitants contre six en moyenne]. L'offre des entreprises privées est faible, quelle que soit l'activité observée, sans pour autant que l'offre associative ne parvienne à la compenser : le taux de licenciés sportifs y est d'ailleurs le plus faible, avec un licencié pour cinq habitants. Dans le cadre d'objectifs territoriaux en matière de politique sportive, ces départements pourraient être considérés comme prioritaires avec des effets attendus en matière d'inclusion sociale et de développement économique.







# 4 PARIS 2024, UNE OPPORTUNITÉ POUR L'ÉCONOMIE DU SPORT

Le Centre de droit et d'économie du sport (CDES) estime l'impact économique global de la tenue des Jeux Olympiques et Paralympiques à Paris entre 5,3 milliards et 10,7 milliards d'euros<sup>1</sup>. Toutefois, au-delà de leur effet direct sur les secteurs du tourisme et du BTP, le succès des Jeux sera aussi évalué à l'aune de leur apport aux enjeux de cohésion sociale, de modernisation et de pérennisation des infrastructures, de santé publique ou encore de développement des TPE et PME. En particulier, s'ils contribuent à dynamiser l'économie du sport et jouent un rôle de catalyseur pour la filière, leur impact sera d'autant plus durable. Ces défis sont d'envergure et nécessiteront une coopération et un engagement fort de la part des acteurs publics et privés, notamment les associations et les entreprises du sport, qui sont le relais de la filière sur l'ensemble du territoire. Les attentes et l'état d'esprit des dirigeants d'entreprises et d'associations sportives nous apportent un premier éclairage sur les enjeux de l'événement pour l'économie du sport.

<sup>1</sup>. Estimation sur une période longue allant de 2017 à 2034.

## 1. UNE FORTE ADHÉSION DES ACTEURS DE LA FILIÈRE

La tenue des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 à Paris est perçue de façon très positive par les acteurs de l'économie du sport en France. Ils sont 90 % à penser que la tenue de cet événement est une « bonne chose », voire une « très bonne chose » pour la moitié d'entre eux. Cette vision est partagée par 91 % des entreprises et 88 % des associations. De façon générale, l'adhésion est d'autant plus forte que la taille des entités est importante. Si l'opposition radicale à cet événement, « une très mauvaise chose », est marginale autour de 2 % des répondants, les 8 % qui estiment que c'est « plutôt une mauvaise chose » dirigent surtout des structures de moins de deux salariés.

Au-delà de cette adhésion, 87 % des entreprises et 72 % des associations attendent des retombées de l'organisation des Jeux, davantage sous la forme de bénéfices collectifs pour l'écosystème du sport que *via* des conséquences économiques directes pour les acteurs de la filière. En particulier, l'idée selon laquelle la tenue des Jeux va impulser une hausse de la pratique sportive chez les Français

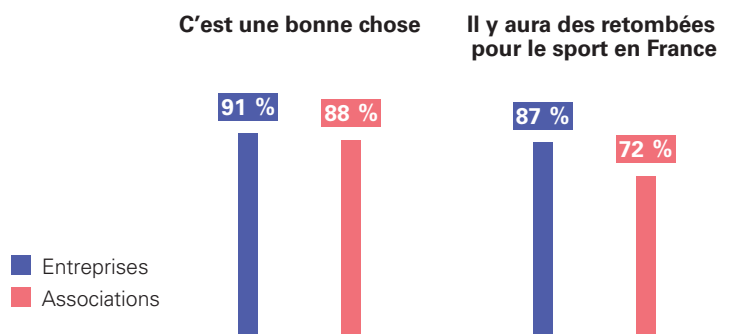
est largement partagée (par 61 % des entreprises, et 52 % des associations). Cette vision fait écho à la volonté du ministère des Sports et de Paris 2024 qui souhaitent voir augmenter de trois millions le nombre de pratiquants sportifs d'ici à 2024. À titre d'exemple, depuis 2017, la Semaine Olympique et Paralympique est organisée dans les écoles pour sensibiliser à la pratique sportive. La Journée Olympique organisée le 23 Juin a pour but de faire découvrir et tester des sports Olympiques. Elle repose également sur des éléments tangibles, puisqu'il est indéniable que les Jeux Olympiques et Paralympiques, à condition qu'ils soient accompagnés d'un engagement politique fort, représentent un levier puissant pour lutter contre l'inactivité. À titre d'exemple au cours de l'année 2012, année de tenue des Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres, le Royaume-Uni a enregistré une hausse de 700 000 pratiquants<sup>2</sup>. Les intervenants de la filière s'attendent également à une plus grande visibilité du sport dans la communication et les médias.

De façon assez consensuelle, c'est d'abord la place du sport dans la société, en termes de pratique comme d'image, qui devrait, par effet d'entraînement, profiter de l'organisation des Jeux. Pour autant, la majorité des acteurs, surtout parmi les entreprises, citent au moins une retombée économique : la construction ou la modernisation d'infrastructures sportives, ou bien l'augmentation des financements en faveur du sport.

Si l'engouement suscité par les Jeux de Paris 2024 fait consensus, les acteurs sont cependant plus nuancés concernant les retombées sur leur propre activité. Cinq ans en amont de leur tenue, il est naturel que nombre d'entreprises et

<sup>2</sup>. J. Ungureanu, Institut de Recherche Médicale et d'Épidémiologie du Sport (IRMES), 2016.

## La tenue des Jeux Olympiques et Paralympiques à Paris en 2024 fait consensus chez les acteurs de la filière



Source : enquête Kantar-BPCE.

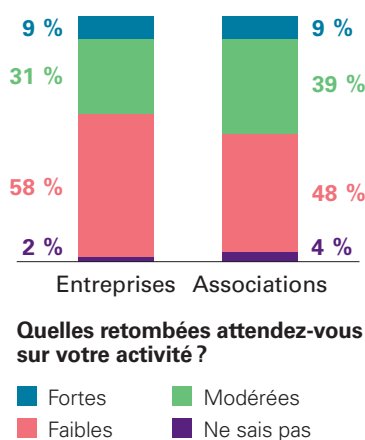
d'associations sportives ne parviennent pas à percevoir de manière précise par quels canaux cela va impacter leur activité. Une part significative parvient cependant à se projeter puisqu'en juin 2019, 40 % des entreprises et 48 % des associations s'attendent à ce que Paris 2024 ait des retombées fortes à modérées sur

leur activité. Néanmoins, qu'il s'agisse d'entités marchandes ou non, deux caractéristiques peuvent les conduire à être plus optimistes concernant l'impact économique des Jeux à la fois pour l'ensemble de la collectivité et pour leur fonctionnement propre. La taille tout d'abord. Les structures moyennes et grandes envisagent à 54 % des effets positifs sur leur développement, dont 20 % un fort impact. La localisation en Ile-de-France ensuite. Elle rend plus sensibles les acteurs de la région à la modernisation des infrastructures et à la hausse des financements publics et privés.

Ces deux spécificités font écho aux réserves émises par les entreprises et les associations à l'égard des retombées dont elles pourraient bénéficier. À ce stade de la préparation de l'événement, elles craignent que les retombées restent très concentrées ; les entreprises redoutant plutôt qu'elles ne concernent avant tout les secteurs du BTP et de l'hôtellerie, les associations étant plus préoccupées par une asymétrie en faveur des structures de grande taille, les deux catégories partageant l'appréhension que l'Ile-de-France n'éclipse les autres régions.

Ce sentiment est rationnel puisque le déroulement des Jeux Olympiques

## Des retombées directes encore difficiles à appréhender



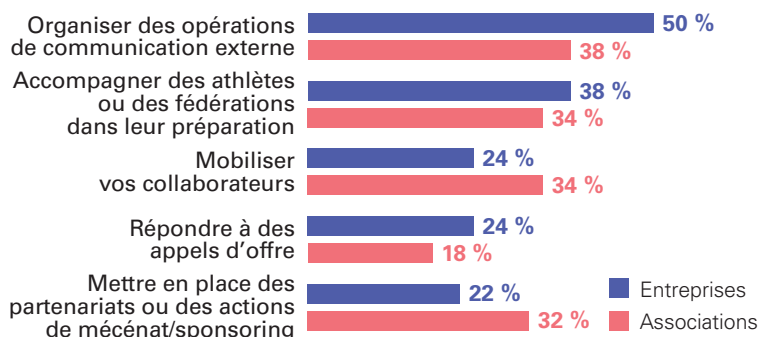
Source : enquête Kantar-BPCE.

Base : 460 entreprises et 255 associations attendant des retombées.



et Paralympiques de Paris 2024 sera concentré autour de Paris. Il montre l'importance d'une mobilisation de l'ensemble du territoire dans l'esprit du projet de Paris 2024, élément déterminant pour générer un héritage durable et faire de cet événement un succès. Les appels d'offres ouverts à tous, quelle que soit la taille de l'entreprise, la dispersion des centres d'entraînement sur l'ensemble du territoire, et la création du label « Terres de Jeux » sont autant de moyens qui devraient impulser une dynamique sportive globale, s'ils sont accompagnés de politiques adéquates à l'échelle locale.

### Une implication d'abord envisagée au travers d'actions de communication



**Sous quelles formes souhaiteriez-vous vous impliquer dans les Jeux ?**

Source : enquête Kantar-BPCE. Base : 239 entreprises et 136 associations souhaitant s'impliquer.

## 2. UNE IMPLICATION QUI DEVRAIT S'AFFERMIR AVEC LE TEMPS

Malgré un certain scepticisme à ce stade quant à l'intensité des retombées en termes d'activité propre et une difficulté à se projeter à un horizon de cinq années, 47 % des entreprises de la filière et 45 %

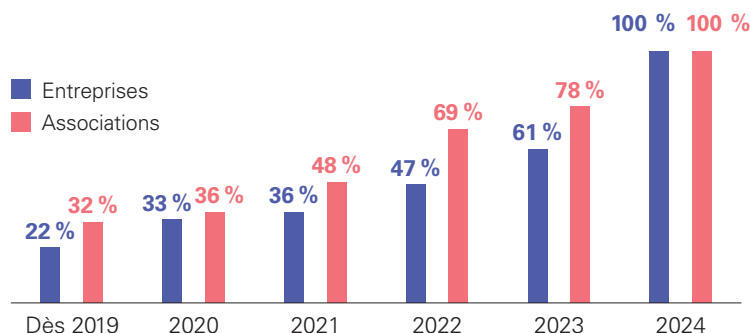
des associations sportives souhaitent s'impliquer dans des actions en lien avec les Jeux. Parmi celles-ci, environ un tiers prévoit de mener des initiatives en 2019 ou 2020. À partir de 2021, les associations prennent de l'avance : 69 % d'entre elles devraient avoir lancé des projets d'ici à 2022 (seulement 22 % n'agiraient qu'en 2024), contre seulement 47 % des

entreprises concernées (39 % d'entre elles intervenant uniquement en 2024).

Un large spectre de contributions est d'ores et déjà envisagé par les acteurs souhaitant mener des actions en lien avec Paris 2024, du registre strictement sportif à la communication et au management, en passant par la recherche de nouveaux marchés et partenariats. Même si, assez logiquement, les entreprises valorisent davantage la réponse à des appels d'offres et les associations, la recherche de mécénat, la hiérarchie des choix diffère finalement peu entre ces deux catégories, avec la primauté de la communication externe et de l'accompagnement des athlètes ou des fédérations devant la mobilisation des collaborateurs.

Néanmoins, ces préférences ne sont pas homogènes et sont affectées par des critères de taille ou d'activité. Les grandes associations envisagent deux fois plus fréquemment que la moyenne de mener des opérations de communication externe ou de management et de répondre à des appels d'offres. Côté entreprises, on observe de fortes disparités entre l'enseignement, qui présente un faible degré d'implication

### Un tiers des acteurs souhaitant s'impliquer compte le faire dès 2020



**% des entreprises et des associations souhaitant s'impliquer dans les Jeux l'année N**

Source : enquête Kantar-BPCE. Base : 239 entreprises et 136 associations souhaitant s'impliquer.

générale, la distribution très focalisée sur la communication, les services et la fabrication intéressés par l'accompagnement et surtout les appels d'offres, et enfin les salles de sport/la gestion des installations surreprésentées dans presque tous les domaines et affichant une volonté claire d'utiliser les Jeux comme levier de leur développement.

Le rang final de la réponse à des appels d'offres peut paraître décevant.

lement de deux ordres. En premier lieu, les dirigeants mettent en avant l'absence de lien avec leur activité et l'éloignement de leurs problématiques du moment. En particulier, les plus petites associations, une grande part de l'enseignement et toutes les structures dédiées à des pratiques sans rapport avec les Jeux, ou confrontées à des difficultés financières, se situent d'emblée en retrait. En second lieu, c'est le manque de ressources, à la fois financières et humaines, qui empêche les entreprises et les associations du sport de s'impliquer. Il est probable que la recherche de ces ressources n'intervienne pas avant plu-

### 3. LEADERS OU RÉTICENTS, UNE TYPOLOGIE DE L'ENGAGEMENT

À la suite de cette analyse, deux axes apparaissent structurants quant au rapport des acteurs de la filière aux Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 : celui de l'adhésion, étalonné selon leur plus ou moins bonne image, et celui de l'implication, tenant compte de l'immence et de l'ampleur des actions envisagées. Quatre groupes phares d'entreprises et d'associations émergent de cet ordonnancement.

Le premier, les « Leaders », représente 15 % de l'échantillon. Ils considèrent majoritairement que Paris 2024 est une « très bonne chose » avec des retombées fortes ou modérées mais se distinguent surtout par leur volonté forte et précoce d'agir avec l'allocation d'un budget dédié et des opérations généralement prévues dès 2019. Ce groupe est surtout constitué d'entités de taille relativement impor-

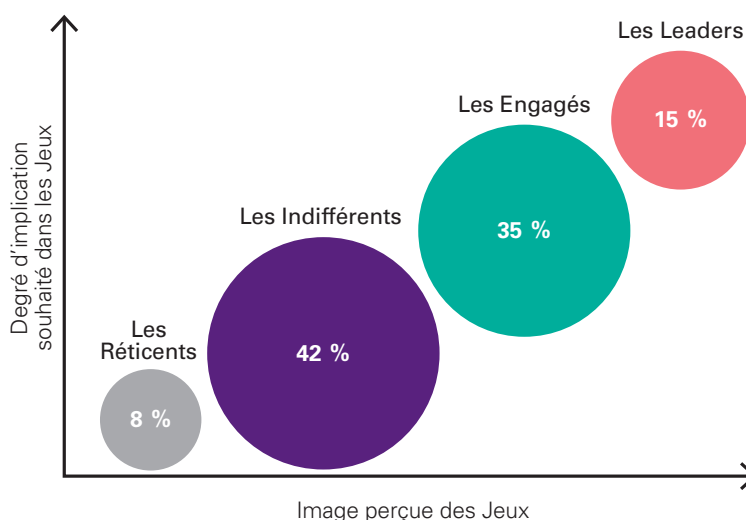
## En 2019, près de la moitié des acteurs du sport prévoient d'ores et déjà de mettre en place des actions en lien avec les Jeux.

Néanmoins, il doit être relativisé au regard de la forte proportion d'entreprises *a priori* peu susceptibles de répondre à des appels d'offres, dans l'enseignement et le commerce de détail notamment. Par ailleurs, les entreprises du sport, généralement de petite taille, ont pu se sentir peu concernées par les premières émissions davantage orientées vers des projets d'infrastructures nécessitant des entreprises d'envergure. Pour autant, pour organiser les Jeux Olympiques et Paralympiques, Paris 2024 et la SOLIDEO<sup>3</sup> se sont engagés à permettre à toutes les entreprises de gagner des marchés, dont les TPE-PME et acteurs de l'ESS. Des outils ont ainsi été créés tels que les plateformes ESS 2024 et Entreprises 2024. Par ailleurs, les entreprises du sport se sont montrées très sensibles aux actions menées récemment pour les orienter dans la réponse à un appel d'offres. Ainsi, moins d'un an après leur lancement, 60% des prestataires de Paris 2024 sont des petites entreprises.

Les causes évoquées par les acteurs ne souhaitant pas s'impliquer sont principa-

sieurs années lorsque, les Jeux approchant, la volonté d'implication ne deviennent croissante et que les moyens d'y répondre ne se précisent.

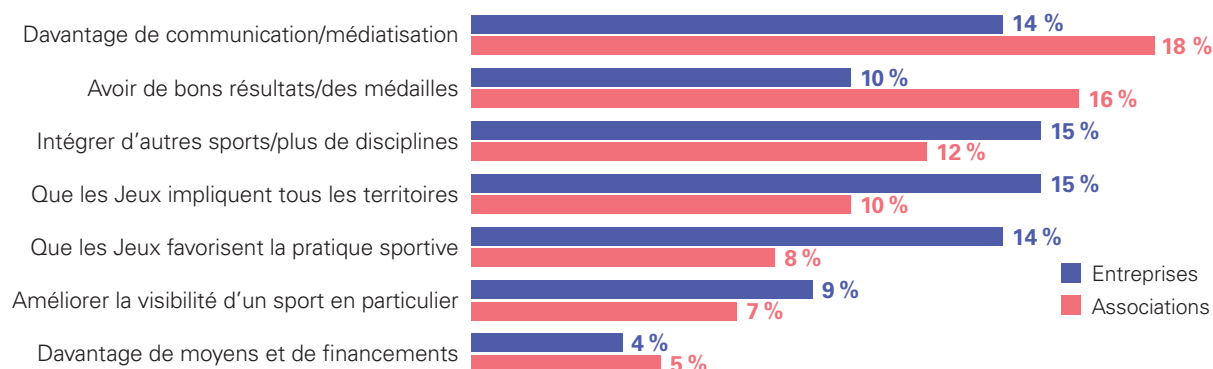
### Des acteurs majoritairement enthousiastes mais des degrés d'implication variables







## La visibilité est identifiée comme l'enjeu majeur de la réussite des Jeux



**Que faudrait-il idéalement pour que ces Jeux aient un impact plus important pour votre secteur d'activité (si entreprise)/pour votre activité sportive (si association) ?**

Source : enquête Kantar-BPCE.

tante (budget supérieur à 100 000 euros et chiffre d'affaires dépassant 250 000 euros), avec une forte ancienneté, plus fréquemment franciliennes et ouvertes au mécénat comme à l'international dans le cadre de compétitions ou d'exportations.

Le deuxième groupe, les « Engagés », a une image des Jeux presque aussi positive que le groupe précédent mais anticipe plus rarement de « fortes » retombées. Même s'ils n'ont pas identifié un budget spécifique, ils prévoient de s'impliquer et de mener des actions concrètes entre 2020 et 2024. Ces « Engagés » représentent 35 % de l'échantillon. Ils rassemblent surtout des entités de taille moyenne avec une surreprésentation, parmi les entreprises, du commerce de détail et de la fabrication et, parmi les associations, de l'organisation de compétitions locales ou nationales.

Le troisième groupe est le plus important avec 42 % des entités. Ces « Indifférents » ont également une bonne image des Jeux de Paris 2024 mais envisagent des retombées faibles ou nulles et, surtout, n'ont prévu aucune forme d'action à court

ou moyen terme. Plus souvent de petite taille et relevant de l'enseignement, les entreprises et les associations appartenant à ce groupe se distinguent peu de la moyenne. Néanmoins, un quart d'entre elles, de taille plus significative, ouvertes au mécénat ou à l'international pourrait *in fine* évoluer vers le groupe précédent.

Le dernier groupe est aussi le plus étroit avec 8 % des effectifs. Ces « Réticents » ont une opinion foncièrement négative des Jeux et n'envisagent bien sûr aucune action d'accompagnement. De taille généralement plus petite et sans spécificité sectorielle, ce groupe se compose aussi d'une minorité d'entités de taille significative avec une activité internationale et se distingue surtout par la surreprésentation de disciplines sportives non éligibles ou peu visibles aux Jeux.

Les acteurs du sport portent globalement un regard très positif sur la tenue de ces Jeux et manifestent des attentes fortes, à la mesure de l'ambition affichée. Pour l'année 2020, la hausse de 10 % du budget du ministère des Sports, à 710 millions d'euros, le porte au plus haut depuis 2006<sup>4</sup>. Une part importante de la straté-

gie déployée est orientée vers l'héritage et traduit bien les attentes des entreprises et des associations d'une impulsion renforçant et prolongeant la dynamique de la filière.

Interrogés sur les conditions à remplir idéalement pour que les Jeux de Paris 2024 impactent positivement leur activité, les acteurs du sport apportent une réponse qui forme une bonne synthèse de leurs aspirations : un effet d'entraînement général par la médiatisation et le développement de la pratique sportive, une large couverture des territoires et des pratiques sportives pour impliquer l'ensemble des acteurs, un supplément de moyens à la marge et, idéalement, la réussite sportive, d'autant plus mobilisatrice qu'elle est incertaine et dont la force de ralliement balaie toutes les réticences.

<sup>3</sup>. Société de livraison des ouvrages olympiques.

<sup>4</sup>. Ministère des Sports, Projet de loi de finances 2020.

# • Conclusion

**A**u terme de cette première étude sur l'économie du sport, sept points clés méritent particulièrement d'être mis en exergue.

**1. La transformation de la place du sport dans la société**, sa contribution à des enjeux sociétaux importants (santé, vieillissement, inclusion, solidarité...) et sa porosité croissante avec de nombreuses activités (spectacle, tourisme, nouvelles technologies...) ont diversifié les besoins, fait émerger de nouveaux acteurs, et élargi son assise économique.

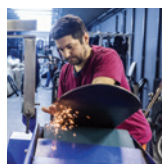
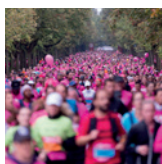
**2. Dès lors, la dimension économique du sport se réduit de moins en moins à des enjeux de financement** (répartition de subventions publiques ou d'aides privées, valorisation de droits de transmission...) et à l'activité d'entités dont l'implication dans le sport n'est qu'une diversification, circonstancielle ou complémentaire, de leur cœur de métier (BTP, agro-alimentaire, pharmacie...). **Une véritable filière, spécialisée dans le sport, s'est développée et a pris son autonomie.** Le pôle le plus important en nombre concerne la pratique et les usages du sport. Il regroupe la plupart des associations, les entités privées d'enseignement et les salles de sport mais aussi le tourisme et les loisirs sportifs. Il est complété par l'univers du « sport spectacle », dont les clubs professionnels. Ce cœur de filière est soutenu en amont par des entités généralement marchandes, qui créent les conditions d'exercice et fournissent les moyens de cette pratique : la construction et la gestion des équipements d'une part, la fabrication et la distribution des articles de sport d'autre part. La filière comprend aussi, en aval des usages, deux catégories d'activités de services : l'une orientée vers le consommateur final dans le but d'améliorer son expérience (médias, soins,

plateformes...), l'autre vers l'écosystème productif qui, s'étoffant et se structurant, a davantage besoin de spécialistes (conseil, agences de communication ou d'événementiel...).

**3. Les quelque 360 000 associations sportives**, qui mériteraient une étude spécifique à elles seules, se sont révélées plus difficiles à cerner. Leur rôle est décisif en matière d'apprentissage pour les plus jeunes, d'organisation des compétitions et de formation des élites, d'accessibilité géographique au plus grand nombre grâce à leur maillage territorial, et d'inclusion sociale en général. Le poids économique des structures employeuses est important mais il nous reste à mieux cerner l'articulation entre les entités manifestement actives, affiliées à une fédération ou subventionnées par une collectivité locale et celles, presque aussi nombreuses statistiquement, qui ne semblent pas prétendre à une quelconque visibilité institutionnelle.

**4. La branche marchande de la filière sport**, quant à elle, est en forte croissance, aussi bien en termes d'entités que d'activité. **Le nombre d'entreprises a peu ou prou doublé en une décennie** et le taux annuel de créations se maintient au-dessus de 10 % du parc. Cette multiplication des entités ne nuit pas à leur vitalité individuelle puisque cette branche affiche des taux de croissance médians supérieurs à ceux de l'ensemble des secteurs et que leurs dirigeants semblent à la fois plus optimistes et davantage orientés vers la croissance que la moyenne des chefs d'entreprise. Le plus souvent, ces dirigeants sont eux-mêmes des passionnés, ce qui constitue un véritable atout pour la filière.

**5. Animée par un dynamisme fort**, cette filière n'en est pas moins **très hétérogène**. D'une part, elle est très fragmentée et comprend 76 % d'entreprises sans salarié. Cette fragmentation n'exclut pas,



voire produit, une forte concentration de l'activité. Que ce soit à l'échelle nationale, territoriale ou sectorielle, un faible nombre d'acteurs domine la filière à l'image de Decathlon dans la fabrication et la distribution d'articles de sport, du PSG parmi les clubs professionnels ou du groupe Amaury dans les médias et l'événementiel. D'autre part, l'approche sectorielle nous montre à quel point, malgré une mutation profonde au cours de la dernière décennie, la filière est toujours en reconfiguration. Certains sous-secteurs qui semblaient stabilisés, comme la fabrication et la distribution d'articles de sport, sont aujourd'hui exposés à la concurrence de start-up ou d'opérateurs de vente en ligne. L'offre sportive, quant à elle, poursuit sa transformation, à travers le renouvellement des cadres de pratique, à l'image des salles de sport, ou à travers l'hybridation progressive avec d'autres secteurs tels que le tourisme, la santé ou les nouvelles technologies.

**6.** En matière de pratique sportive, les **clivages territoriaux** sont très sensibles. Les terres d'élection du sport comme la zone rhônalpine ou les départements pyrénéens s'opposent à une partie des départements du nord du pays qui bénéficient d'un accès plus limité à l'offre sportive. Un autre clivage oppose les métropoles régionales, qui profitent d'une offre privée abondante, et les départements plutôt ruraux où il n'existe guère d'alternative à une large offre associative. Dès lors, le tissu marchand s'est développé de façon très hétérogène : si les grandes métropoles bénéficient de leur statut démographique et économique pour proposer une offre diversifiée de l'amont à l'aval, les autres territoires font surtout valoir leurs atouts géographiques pour répondre à une demande centrée sur la pratique ou, plus rarement, pour développer une spécialisation (nautisme, montagne, équitation...). Ils valorisent ainsi leur patrimoine naturel mais aussi des expertises

territoriales, parfois réactualisées par l'implantation de *clusters* d'innovation dédiés.

**7.** Enfin, dans la perspective de **Paris 2024**, les acteurs du sport manifestent une forte adhésion au projet et une véritable volonté d'implication. Cette perception positive est consensuelle auprès des dirigeants d'association, comme d'entreprise. Un défi reste toutefois à relever. Les acteurs associatifs ou privés de petite taille, localisés en province ou non spécialisés dans des disciplines olympiques seront plus sensibles à la mission fixée de Jeux inclusifs, bénéficiant à tous les territoires et à tous les acteurs y compris les TPE, PME et petites entités de l'économie sociale et solidaire. Néanmoins, si des interrogations subsistent en matière de retombées directes sur leur activité, les acteurs sont très majoritairement convaincus que les impacts indirects serviront l'ensemble de la filière sur la durée en termes de pratiquants, comme de visibilité médiatique.

Portée par une transformation des usages et une forte croissance de la demande, l'économie du sport a atteint une masse critique en termes de volume d'affaires et d'emplois, comme de diversité des activités. Les entreprises du sport ne peuvent plus être appréhendées comme des acteurs subsidiaires, mais constituent bien une filière à part entière, avec une dynamique de croissance autonome et une contribution substantielle à l'économie française, aussi bien en région qu'en termes de rayonnement international. La perspective de Paris 2024 devrait aider la France à valoriser ses atouts humains et géographiques et faire de cette filière un levier de développement.

# BPCE L'Observatoire

Depuis plus de dix ans, les économistes de BPCE partagent leurs analyses sur des sujets économiques et des questions de société en lien avec le cœur de métier du groupe : la banque et l'assurance. BPCE L'Observatoire apporte ainsi sa contribution au débat public sur des thèmes qui concernent le plus grand nombre. Son originalité est de croiser une approche économique et statistique avec une analyse comportementale. Après une première édition dédiée au « *nouvel âge des retraites* », les comportements des Français face à l'allongement de la vie ont été approfondis dans la 3<sup>e</sup> édition avec « *Toute une vie* » :

*prévoir, aider, transmettre dans une société de longue vie* ». Deux autres éditions dédiées aux PME ont été publiées. Celle de 2016, dont l'ambition était de « *repenser la croissance* » des entreprises, a mis en évidence de nouveaux modèles de développement des PME et ETI. Elle s'est nourrie des travaux menés en 2011 sur la cession-transmission des entreprises, puis réactualisés et approfondis presque chaque année via les « *Carnets de BPCE L'Observatoire* ». La méthodologie novatrice qui a été mise en œuvre pour mesurer et analyser ce phénomène fait aujourd'hui référence.



## LA FILIÈRE SPORT PREND SES MARQUES

Économie du sport

● Février 2020



## PME & PMI, REPENSER LA CROISSANCE

● Mai 2016



## TOUTE UNE VIE

Prévoir, aider, transmettre dans une société de longue vie

● Juin 2013



## QUAND LES PME CHANGENT DE MAINS

Microscopie et enjeux de la cession-transmission

● Décembre 2011



## LE NOUVEL ÂGE DES RETRAITES

Aspirations et stratégies d'épargne

● Novembre 2010

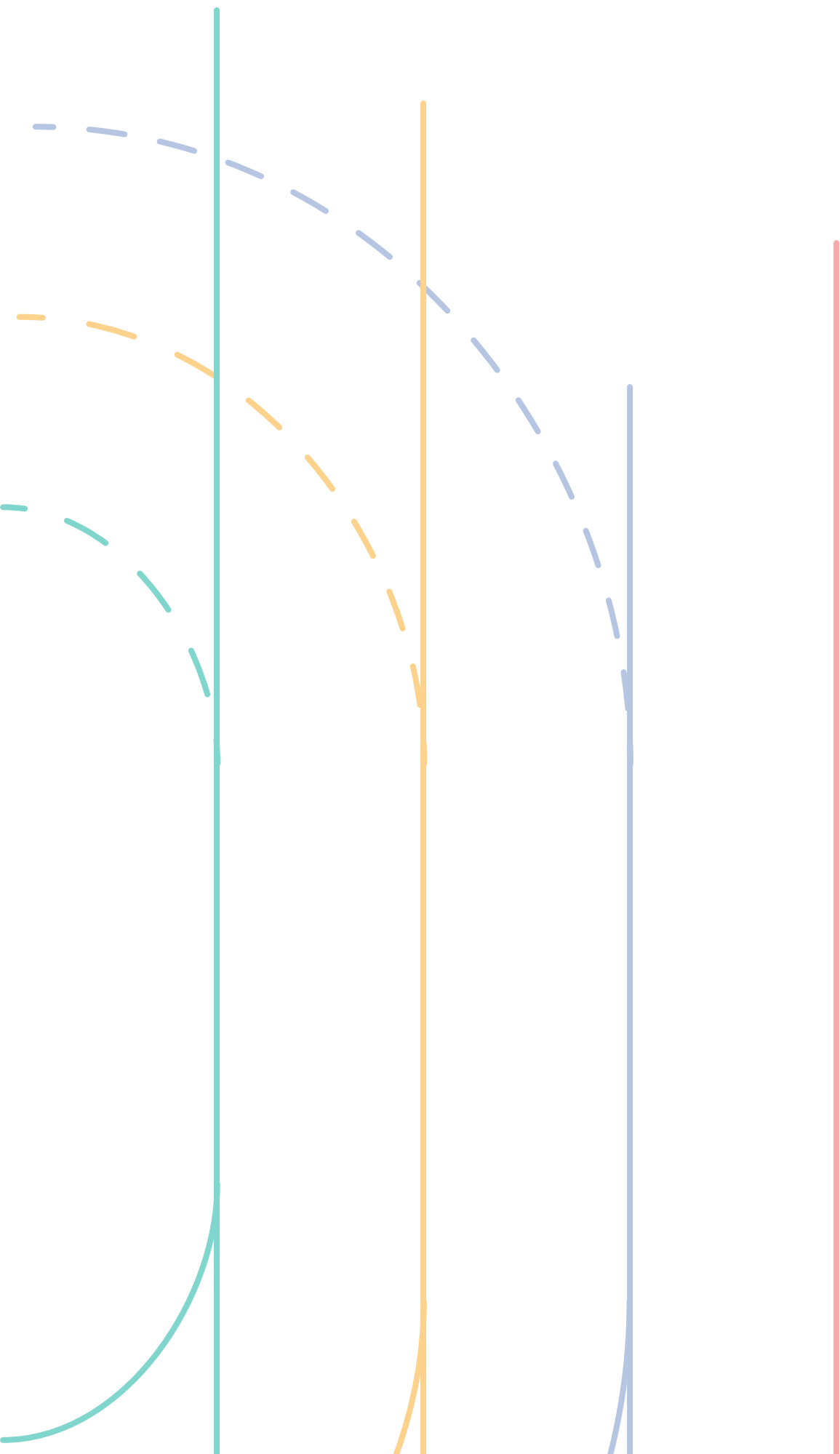
## LES CARNETS DE BPCE L'Observatoire



## LA CESSIION-TRANSMISSION DES TPE, PME ET ETI

● Décembre 2012  
● Mars 2014  
● Juin 2015  
● Mai 2017  
● Mai 2019





**BPCE L'Observatoire.** Document réalisé par le Groupe BPCE – direction Finance et Stratégie / Etudes et Prospectives (Nicolas Namias, Alain Tourdjman, Agathe Blanchard avec la collaboration de Thomas Le Dret et de Perrine Lantoine Rejas) et direction de la Communication groupe (Elisabeth de Gaulle, Sylvie Godquin, Concesa Olivier, Eric Godet, Anne-Laure Declaye). Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 170 384 630 euros. Siège social : 50, avenue Pierre Mendès-France – 75201 Paris Cedex 13 – RCS Paris n° 493 455 042 – Tél. : +33 (0)1 58 40 41 42.

**Conception et réalisation :** Joseph d'Aragon, Frédéric Konaté, Gaëlle Yollant. **Photos :** Odyssée, Getty Images, Manie Van der Hoven/Pixabay, Paul Wallez/Unsplash, Greg gonzales/BPCE, Stevens Frémont/BPCE. **Impression :** Les Éditions de l'Épargne.



## Les auteurs



### **ALAIN TOURDJMAN**

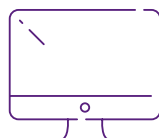
Spécialiste de l'étude des comportements financiers des ménages et des entreprises (logement, épargne et cycle de vie, cession-transmission et croissance des PME-ETI...), il s'efforce de croiser analyse économique, démarche comportementale et approche territoriale dans ses travaux sur les agents économiques.

Alain Tourdjman est, au sein du pôle Finance et Stratégie dirigé par Nicolas Namias, directeur Études et Prospective du Groupe BPCE. À la tête de BPCE L'Observatoire depuis sa création, il a dirigé les travaux de cette édition sur l'économie du sport.



### **AGATHE BLANCHARD**

Agathe Blanchard est économiste au sein de la Direction Etudes et Prospective du Groupe BPCE. Alliant travaux quantitatifs et analyses qualitatives, elle traite principalement de sujets relatifs au marché de l'épargne et aux collectivités locales. Co-auteur de L'observatoire du sport 2019, elle signe sa première contribution aux travaux de BPCE L'Observatoire. Agathe Blanchard possède un master d'économie internationale de l'université Paris-Dauphine.



Retrouvez *BPCE L'Observatoire*  
sur le site [www.groupebpce.com](http://www.groupebpce.com)



PARTENAIRE PREMIUM



CAISSE D'ÉPARGNE



NATIXIS  
BEYOND BANKING

