

Roland Berger

Focus

Juillet 2019

Le sport, une industrie en forme !
Les défis d'un marché en mutation



Synthèse

Les Français sont sportifs ! Aujourd'hui, plus de la moitié d'entre eux pratiquent une activité sportive régulière et contribuent à la vitalité du marché du sport, qui connaît depuis plusieurs années une croissance d'au moins 4% par an. Si la France s'affirme comme une terre d'accueil d'évènements sportifs internationaux, de nouveaux sports apparaissent et bousculent les disciplines traditionnelles.

Les nouvelles pratiques, à l'image du yoga, du *running* ou du *cycling*, attirent non seulement des néophytes, mais aussi des sportifs chevronnés et souvent connectés.

Ces sports n'exigent pas une licence ou une structure spécifique : ils peuvent se pratiquer partout et à toute heure. Cette agilité correspond à une évolution de la demande des consommateurs et à la recherche d'un bien-être personnel. Un phénomène de société amplifié via les réseaux sociaux, qui créent de grandes communautés d'adeptes.

Conscients de ces nouveaux enjeux, les acteurs du secteur font évoluer leur offre en proposant des biens et des services hors de leur périmètre commercial traditionnel, et musclent leur relation client en forgeant un esprit communautaire. Mais ces nouvelles directions sont encore trop peu empruntées et exigent une adaptation des modèles économiques actuels.

Équipement, lieu, accompagnement... Les champs d'action des entreprises s'étoffent peu à peu. Par exemple, certains équipementiers proposent désormais des cours de sport pour concurrencer les salles de sports traditionnelles.

Il apparaît donc nécessaire pour l'ensemble des acteurs d'intégrer de nouvelles approches :

- 1. Insuffler un esprit de communauté pour fédérer la clientèle**
- 2. Diversifier les investissements**
- 3. Gagner en agilité et explorer de nouveaux terrains**
- 4. Intégrer les nouvelles technologies**

Sommaire

1. Le sport en France, un marché en bonne santé grâce à une prise de conscience collective 4
2. Une demande en profonde mutation : performance et bien-être 6
3. L'offre sportive s'élargit et se diversifie pour répondre à l'appétence des sportifs 10
4. Prendre conscience des nouveaux enjeux pour les acteurs du sport : vers un nouveau modèle économique 12

1. Le sport en France, un marché en bonne santé grâce à une prise de conscience collective

LE SPORT S'ANCRE DANS LA VIE DES FRANÇAIS

«Manger bouger». Les Français ont-ils entendu ce slogan lancé au début des années 2000 pour les sensibiliser à une activité physique régulière ? Oui, car ils sont de plus en plus sportifs : 58% pratiquent aujourd'hui une activité sportive régulièrement, contre 39% en 1967¹. Ce slogan a fait son chemin dans les esprits puisque le marché du sport connaît une croissance de plus de 4% par an depuis au moins 10 ans².

Toutes les dimensions du secteur sont en proie à cette dynamique. Les ventes d'équipements sportifs ont progressé de 4,1% depuis 2013³, le marché des salles de sport a lui augmenté de 4,4% par an sur la même période⁴, et les dépenses des ménages pour des activités sportives ont crû de 3,9% par an entre 2005 et 2015⁵. → **A** Ces tendances démontrent une propension des Français à consacrer une partie de leur vie et de leurs dépenses aux activités sportives. L'éventail des disciplines proposées ne cesse de s'élargir, grâce en partie à une digitalisation croissante, et de nouveaux comportements des consommateurs. Cette évolution modifie le périmètre des professionnels de la distribution. Ils sont désormais obligés de mettre au point de nouveaux modèles économiques, se recentrant sur le client pour répondre à ses besoins de flexibilité, notamment en proposant des offres holistiques et à la demande.

Une émulation entretenue par les pouvoirs publics

Cette conversion des Français au sport a été impulsée par les pouvoirs publics dès 2001 avec des campagnes de sensibilisation, et notamment le Programme National de Nutrition Santé afin de les encourager à adopter un style de vie plus sain, en axant la communication sur une nutrition équilibrée et une activité physique régulière.

Pour accompagner cette campagne, l'Etat a dédié au sport des moyens budgétaires en conséquence afin de suivre la tendance du marché. L'enveloppe du ministère des Sports est ainsi passée de 200 millions d'euros en 2007 à 285 millions en 2016⁶. Ces dépenses ont permis notamment la rénovation et la mise à disposition de nouveaux équipements sportifs, mais aussi d'accroître l'offre de structures dans le cadre du plan « Héritage 2024 » pour être au plus près des besoins de la population.

1 Insee, Harris Interactive.

2 Xerfi, analyses Roland Berger.

3 Xerfi, NPD, Union Sport & Cycle, analyses Roland Berger.

4 Europe Active (éditions 2014, 2016 et 2018), IHRSA, revue de presse, analyses Roland Berger.

5 Insee, Xerfi, analyses Roland Berger.

6 CNDS, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Roland Berger.

LA FRANCE, TERRE D'ACCUEIL DES RENDEZ-VOUS SPORTIFS INTERNATIONAUX

Les Français sont plus sportifs que jamais et le développement d'une véritable culture du sport suscite un engouement national. L'Hexagone s'est toujours affirmé comme un haut lieu d'organisation d'événements sportifs internationaux : le pays a accueilli pas moins de 55 compétitions internationales lors des vingt dernières années⁷. De nouveaux rendez-vous sont prévus d'ici à 2024, comme la Coupe du Monde Féminine de Football, la Coupe du Monde de Rugby en 2023, et surtout les Jeux Olympiques de Paris en 2024; ils participent dans une large mesure à cette émulation nationale autour du sport.

UNE OFFRE MÉDIATIQUE EN CONSÉQUENCE

Les médias, conscients de cette passion hexagonale, ont augmenté leur couverture d'événements sportifs. Dans une offre médiatique où les chaînes thématiques sont de plus en plus développées, le sport a pris une place croissante avec l'accès à plus de trente nouvelles chaînes sportives depuis 1995. Le nombre d'heures de diffusion a été ainsi multiplié par deux au cours de ces dix dernières années (212 000 heures en 2016) et le nombre d'événements couverts a lui aussi évolué sur cette période, avec sept nouveaux sports retransmis sur les chaînes gratuites⁸. Les sports dits « de niche » ont pu ainsi attirer de nouveaux adeptes, comme l'a démontré la couverture du Championnat du Monde de Biathlon par la chaîne L'Équipe en 2019, qui a enregistré un record d'audience en se hissant à la quatrième place toutes chaînes confondues⁹. Les sports féminins sont eux aussi plus valorisés, avec une croissance de 9 points des heures de transmission entre 2012 et 2016.

A: Le marché du sport en France progresse sur tous les fronts [EUR Mds]



Sources : Xerfi, NPD, Union Sport & Cycle, Europe Active (éditions 2014, 2016 et 2018), IHRSA, Presse, Insee, Analyses Roland Berger

7 La France, championne du monde des événements sportifs, Le Point, Septembre 2018.

8 CSA, revue de presse, NPA Sport Index Septembre 2017, Roland Berger.

9 Carton d'audience pour la chaîne L'Équipe, presse.

2. Une demande en profonde mutation : performance et bien-être

De multiples facteurs expliquent cette ferveur autour du sport. Tout d'abord, les femmes sont de plus en plus nombreuses à s'y adonner puisque 63% d'entre elles déclaraient faire du sport régulièrement en 2015, contre 46% seulement en 2011¹⁰. La part croissante des seniors dans la population se répercute également dans le mix des sportifs français. Ces nouveaux seniors sont actifs plus longtemps et attentifs à leur santé. Cela est particulièrement visible chez les femmes : 34% des femmes de plus de 75 ans affirment faire du sport alors qu'elles n'étaient que 16% en 2003. Chez les hommes, cette part a progressé de six points en 7 ans, passant de 40% en 2003 à 46% en 2010¹¹. Ensuite, le sens donné à la pratique sportive a profondément évolué, en accord avec les grandes influences sociétales, orientées vers le bien-être, la « détox », la liberté, et la recherche de nouvelles expériences, plutôt que l'apprentissage d'une discipline. Cela se ressent fortement dans les activités choisies par les sportifs. Ils délaissent peu à peu les sports à licence, pour se consacrer à des sports plus flexibles, répondant à leur besoin de liberté. Ainsi, on compte presque 19 millions de licenciés en 2017, une légère augmentation depuis 2007, où l'on en comptait 16 millions¹¹. En parallèle, parmi les nouvelles tendances, le yoga a passé la barre des 3 millions de pratiquants¹², et le nombre de *runners* a triplé en 16 ans, pour atteindre 18 millions en 2016¹³. La déferlante des pratiques anglo-saxonnes sur le marché français a également enrichi l'offre des salles de sport traditionnelles, avec l'introduction de nouveaux types de cours, comme le XTend Barre, le BootyBarre, le *cycling*, ou encore le CrossFit. Les adeptes n'hésitent pas, de leur propre

initiative, à partager et vanter les bienfaits de ces nouvelles disciplines, notamment sur les réseaux sociaux.

**#NOPAINNOGAIN #FITFAM #GIRLSWHOLIFT
#TRANSFORMATIONTUESDAY...**

Ces *hashtags* ne sont que des exemples parmi d'autres, variés et inventifs, amplifiant ce phénomène de société. Le rapport social lié à la pratique du sport s'est vu transformé par la popularité de ces réseaux et le sport est à présent utilisé comme un outil de mise en scène de soi, et une façon d'appartenir à une communauté. Les influenceurs dans ce domaine sont légion sur Instagram. Kayla Itsines, une coach australienne, a lancé les *Bikini Body Guides*, permettant de faire du sport à domicile sans équipement. Elle anime une communauté de plus de 11 millions d'abonnés, qui échangent entre eux leurs expériences et leurs conseils. De plus, la pratique du *selfie* à la salle de sport s'est tellement généralisée que de nombreuses marques de beauté surfent aujourd'hui sur la vague et proposent des produits spécialement conçus pour l'exercice physique : Tarte Cosmetics avec sa collection « Athleisure Cosmetics » ou encore Clinique avec sa ligne « Pep Start ». Certaines marques, comme Sweat Cosmetics et Yuni Beauty, en ont même fait leur proposition de valeur !

**COMMENT LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ONT
BOULEVERSÉ LE MARCHÉ DU SPORT**

La place grandissante des nouvelles technologies a métamorphosé le comportement des sportifs, et ce bien au-delà des simples réseaux sociaux puisqu'ils se révèlent de véritables outils d'accompagnement dans

10 CNDS, INSEE, Meos, Roland Berger.

11 Insee, Licences sportives et autres titres de participation, Meos.

12 Quand le yoga devient un business, LCI, 31 juillet 2018.

13 Xerfi.

l'exercice quotidien. Il est dorénavant possible d'avoir une pratique bien plus personnalisée grâce aux équipements connectés. Des marques telles que Garmin ou Apple ont vu leurs ventes décoller avec la montée en popularité des montres connectées, permettant par exemple de mesurer sa performance lors d'une course, (distance parcourue, rythme cardiaque moyen, etc.), grâce à des applications telles que Runtastic, Strava, ou encore Nike + Running.

La pratique sportive est désormais envisagée de façon holistique, en intégrant notamment des paramètres de santé et de nutrition. Diverses applications en ont fait leur cœur de métier, permettant aux utilisateurs de se fixer des objectifs personnels en intégrant plusieurs facettes de leur mode de vie, comme leurs habitudes alimentaires. La jeune pousse indienne CureFit offre ainsi divers services, tels que la livraison à domicile de plats sains et personnalisés, des cours de sport en ligne et au sein de structures traditionnelles, des cours de méditation, ainsi que des rendez-vous médicaux.

Le désir d'immédiateté et de flexibilité des nouveaux sportifs est à l'origine de nombreuses solutions fluidifiant l'expérience utilisateur. Ainsi, la pépite française SportEasy propose aux membres d'une équipe sportive de communiquer plus facilement et d'organiser leur pratique de groupe. Certaines applications, telles qu'Asana Rebel ou encore Sweat, se concentrent plutôt sur la pratique en solo et à la demande, grâce à des vidéos tutoriels. Les utilisateurs qui souhaiteraient s'entourer des conseils et de la motivation d'un coach ont la possibilité de réserver une séance à domicile, grâce à des applications comme Trainme. D'innombrables plateformes de sport à la demande proposent à présent de réserver leurs cours à l'unité dans des salles de fitness partenaires pour entre autres attirer

Le désir d'immédiateté et de flexibilité des nouveaux sportifs est à l'origine de nombreuses solutions permettant de fluidifier l'expérience utilisateur.

une population qui ne souhaite pas souscrire à un abonnement.

Le sport a même envahi l'espace professionnel. La jeune pousse française CYD (Conquer Your Day) anime des communautés de sportifs urbains en extérieur, et propose un éventail d'activités aux entreprises, de la méditation au *cross-training*. Les entreprises sont de plus en plus friandes de ces services, conscientes qu'une personne sédentaire se mettant au sport améliore sa productivité de 6 à 9%¹⁴. → **B**

14 Le financement des politiques sportives en France : bilan et perspectives, Perrine Goulet, députée, Septembre 2018.

B: La mutation de la demande s'articule autour de quatre dimensions majeures



**EVOLUTION
DU MIX DU SPORTIFS**

Féminisation de la pratique du sport (46% des femmes ont déclaré faire du sport en 2011, 63% en 2015)

Croissance de la part des seniors (40% des hommes et 16% des femmes de 75 ans et plus ont déclaré faire du sport en 2003, contre respectivement 46% et 34% en 2010)



**EVOLUTION
DU SENS DONNÉ
À LA PRATIQUE**

Recherche d'une dimension bien-être, détox, divertissement plus qu'une performance ou la maîtrise d'une discipline

Croissance marquée des activités relaxantes (passage de 2 à 3 millions de pratiquants de yoga en 15 ans)



**EVOLUTION
DU RAPPORT SOCIAL**

Mise en scène accrue de soi à la salle de sport via les réseaux sociaux poussant, par exemple, au développement des cosmétiques dédiés au sport

Développement d'un esprit communautaire incarné par des influenceurs du sport (Tibo InShape, Marine Leleu)



**EVOLUTION
DES COMPORTEMENTS**

Personnalisation de la pratique sportive via des programmes individualisés combinant santé, activité sportive et nutrition

Suivi accru des données sportives poussé par la démocratisation des applications et des capteurs d'activité (Runtastic, Apple Watch)

Besoin d'immédiateté et de flexibilité - plateformes de réservation de cours (Gymlib) ou de coaches à domicile (Trainme)



3. L'offre sportive s'élargit et se diversifie pour répondre à l'appétence des sportifs

Face à ces nouvelles tendances de consommation, l'offre sportive est contrainte de se réinventer. Elle est en constante évolution, et l'on assiste à présent à une convergence entre les trois pôles traditionnels du sport que sont l'équipement, l'accompagnement et le lieu. Les champs d'action des acteurs de chaque pôle s'élargissent et s'entrecroisent, brouillant les frontières. → **C** Des équipementiers se lancent par exemple dans l'accompagnement (coaching), visant à créer et animer une communauté. Le distributeur Go Sport a lancé Go Runners, proposant des rencontres régulières entre passionnés de course à pied. Adidas a adopté la même stratégie (Adidas Runners) et sa communauté ne cesse de s'élargir : elle représente 50 000 membres en Europe de l'Ouest. D'autres érigent des points de vente modulables afin de proposer des activités sportives en leur sein. Ainsi, Lululemon réorganise ses magasins plusieurs fois par semaine pour les transformer en studios de yoga, invitant gratuitement les passants et les habitués à se joindre à leurs séances, animées par des coachs locaux et les équipes de vente.

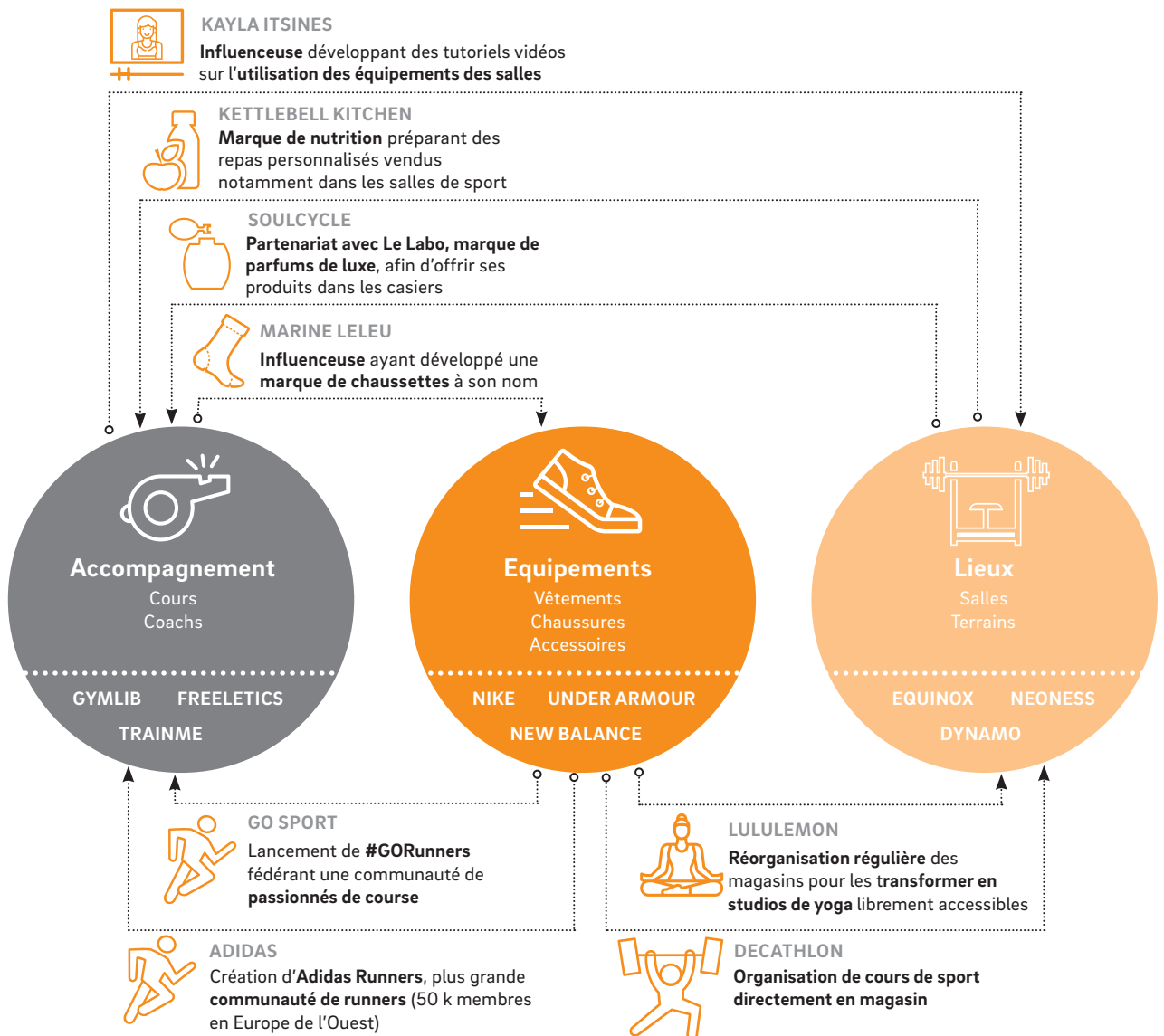
Les influenceurs, se situant habituellement dans le pôle de l'accompagnement, se diversifient et commencent à étendre leur emprise sur les équipements, comme Marine Leleu, qui s'est lancée dans l'habillement en vendant des chaussettes à son nom.

Les lieux traditionnels se réinventent, à l'image des salles de sport, avec l'objectif de devenir un « lieu de vie » pour fidéliser davantage leur clientèle et se différencier. Elles sont de plus en plus nombreuses à proposer des produits connexes au sport : distributeurs de produits nutritionnels, de produits de beauté, etc.

Les lieux traditionnels se réinventent, à l'image des salles de sport, avec l'objectif de devenir un « lieu de vie » pour fidéliser leur clientèle et se différencier.

Elles sont de plus en plus nombreuses à proposer des produits connexes au sport.

C: Les différents univers sportifs convergent progressivement



4. Prendre conscience des nouveaux enjeux pour les acteurs du sport : vers un nouveau modèle économique

La pratique du sport change en France et les acteurs du secteur doivent dès à présent apprivoiser les nouvelles tendances, comprendre et répondre aux demandes inédites des consommateurs. Pour y arriver, les entreprises ont l'impératif de moderniser leur modèle économique par crainte d'un essoufflement en cas de *statu quo*.

INSUFFLER UN ESPRIT DE COMMUNAUTÉ POUR FÉDÉRER LA CLIENTÈLE

La proposition de valeur des entreprises est amenée à évoluer. Leurs attributs traditionnels, comme l'offre produit ou encore la localisation des espaces physiques – magasins ou salles de sport - ne suffisent plus pour se différencier et fidéliser la clientèle. Ils doivent être complétés par de nouveaux attributs, plus « soft », à moduler en fonction de la demande, comme l'esprit de communauté, au travers d'événements et des réseaux sociaux. Elles doivent également veiller à la renommée et à la qualité des coachs sportifs et influenceurs partenaires, ainsi qu'aux services proposés.

DIVERSIFIER LES INVESTISSEMENTS

Cette proposition de valeur à réinventer impacte *de facto* le modèle économique, qui aspire à être redynamisé. Un équilibre doit être trouvé entre les investissements traditionnels, tels que les machines dans les salles de sport, mais aussi la rénovation des magasins, avec des formats beaucoup plus expérientiels, et les nouveaux investissements à réaliser pour rester dans la course : frais de communication pour assurer une présence sur les réseaux sociaux, ou encore des dépenses associées aux partenariats avec des influenceurs et coachs sportifs.

GAGNER EN AGILITÉ ET EXPLORER DE NOUVEAUX TERRAINS

Pour gagner en agilité dans ce marché en pleine transformation, les différents acteurs du sport ont un véritable enjeu à tirer parti de la convergence et de l'expansion de leur périmètre traditionnel. Des alliances et des partenariats pourront être envisagés entre acteurs complémentaires, proposant des accompagnements, des équipements ou des lieux sportifs, afin d'adopter une stratégie centrée sur le client et ses besoins, et apporter une réponse holistique à sa demande.

INTÉGRER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Enfin, il reste pour les acteurs du sport de nombreuses innovations à anticiper. La démocratisation imminente de nouvelles technologies associée à une baisse des coûts continuera à faire évoluer la pratique sportive. Le champion Floyd Mayweather a ainsi présenté au CES à Las Vegas en janvier 2018 son application, « Mayweather Boxing + Fitness », proposant des cours de boxe et de fitness en réalité virtuelle, et ce à domicile. Si cette technologie ne connaît pas pour le moment un grand succès auprès des foyers français, en raison principalement de son coût et de l'expérience utilisateur décevante, l'arrivée prochaine de nouveaux outils plus ergonomiques et à des coûts maîtrisés laissera la voie libre à des expériences inédites et disruptives.

La dimension économique du sport se renforce. Grâce aux événements internationaux de plus en plus nombreux organisés en France, à la vigilance des Français à leur santé, et à l'émergence de pratiques non institutionnalisées, le marché connaît une croissance soutenue. Cette dynamique bouscule le marché, et brouille les frontières des univers traditionnels que sont l'accompagnement, les équipements et les lieux du sport. Une convergence qui représente de nombreuses opportunités à saisir pour les acteurs, mais elle implique également une réinvention de leur modèle, à recentrer sur le client par une approche personnalisée, holistique et flexible.

Mentions légales

LES AUTEURS ACCUEILLENT VOS QUESTIONS, COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS

AUTEURS

SÉBASTIEN MANCEAU

Partner

+33 1 53670-355

sebastien.manceau@rolandberger.com

STÉPHANE TUBIANA

Partner

+33 1 53670-964

stephane.tubiana@rolandberger.com

ALICE SCHULTE

Senior Specialist Consumer Goods & Retail

+33 1 70394-279

alice.schulte@rolandberger.com

ANTOINE VOIRAND

Senior Consultant

+33 1 70928-968

antoine.voirand@rolandberger.com

REDACTEUR

MAXIME LAURENT

Editor

+33 1 53670-911

maxime.laurent@rolandberger.com

CONTACT PRESSE

MAME SAMBOU

Marketing & Communication Advisor

+33 1 70394-115

mame.sambou@rolandberger.com

Cette publication a été préparée à titre indicatif seulement. Le lecteur ne doit prendre de décision au regard des informations présentes dans cette publication sans avoir reçu un avis professionnel spécifique.

Roland Berger GmbH ne peut être tenu responsable des dommages résultant de l'utilisation des informations contenues dans cette publication

Pour en savoir plus

Fondé en 1967, Roland Berger est le premier cabinet de conseil de Direction Générale d'origine européenne. Implanté en France depuis 1990, le bureau de Paris avec près de 300 collaborateurs, conseille les plus grandes entreprises internationales ainsi que des institutions publiques, sur l'ensemble de leurs problématiques, du conseil stratégique à la mise en oeuvre opérationnelle : nouveaux modèles économiques et modèles de leadership, fusions-acquisitions, private equity et restructuration, support sur de grands projets d'infrastructure... Il s'attache à proposer des solutions innovantes, avec une attention particulière portée à l'obtention de résultats concrets et mesurables.

Éditeur

ROLAND BERGER
62-64, Rue de Lisbonne
75008 Paris
France
+33 1 53670-320